



# Universidad de Buenos Aires

## Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

*Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y  
Estrategía Competitiva*

**TESIS DE  
POSGRADO**

LOS SNACKS DE QUESOS, UNA OPORTUNIDAD  
DE CRECIMIENTO PARA UN MERCADO  
MADURO

**Profesor:**

Dr. Stern, Jorge.

**Tutor a Cargo:**

Dra. Sirkis, Gabriela.

**Alumno:**

NOYA, Gonzalo Andrés; D.N.I.: 28.665.544

## **TUTORIA**

Buenos Aires, Abril de 2015

Sr Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva; Dr. Jorge Stern

De mi mayor consideración,

Me dirijo a UD a los efectos de presentar mi conformidad para actuar como tutor del trabajo final "LOS SNACKS DE QUESOS, UNA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PARA UN MERCADO MADURO", a realizar por el Lic. Gonzalo Andrés Noya

Con tal motivo, lo saludo atentamente.

Dra. Gabriela Sirkis

## **CLAUSULA DE COMPROMISO**

*"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".*

Noya Gonzalo Andrés

D.N.I.: 28.665.544.-

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

Antecedentes.....	6
Justificación.....	11
Planteo del problema.....	12
Hipótesis.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivo Especifico.....	16
Marco teórico.....	17
Metodología de elaboración.....	30

## **ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN**

Análisis Competitivo.....31

Análisis de la Empresa.....43

Oportunidad.....49

Plan de Marketing.....59

## **CONCLUSIONES**

Conclusiones.....81

Bibliografía.....84

ANEXO A.....85

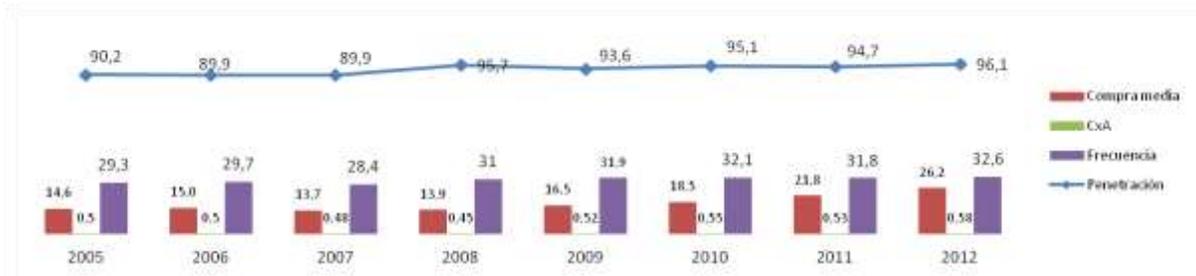
ANEXO B (Curriculum Vitae Dra. Gabriela Sirkis).....93

## ANTECEDENTES

El mercado de quesos argentino es un mercado que se encuentra en su etapa de madurez. Desde hace una década el consumo per cápita se ha establecido en torno a los 13 kilos anuales.

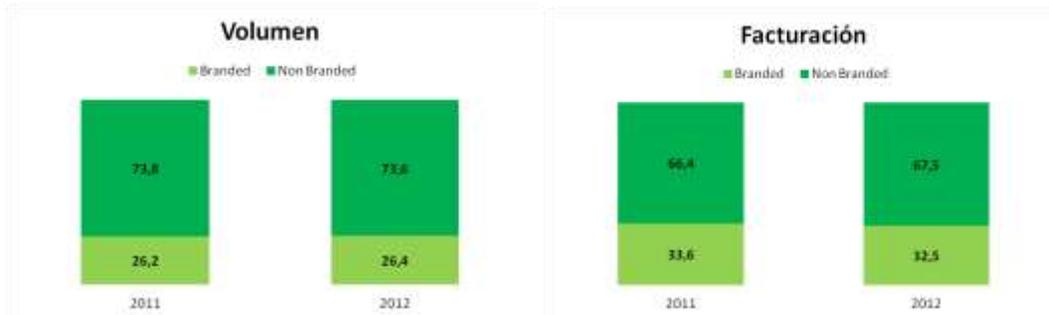
Este crecimiento marginal ha evolucionado en función al crecimiento poblacional y el incentivo al consumo impulsado durante la última década, que produjo un afianzamiento en el consumo de quesos y permitió que sea incorporado como parte esencial en la dieta de los argentinos.

La madurez del mercado, se refleja también, en la estable y alta penetración de la categoría durante los últimos 10 años. En el cuadro siguiente se puede observar su evolución hasta el año 2012:



Fuente: Kantar World Panel 2012. Estudio sobre quesos en Argentina

En la actualidad el mercado de quesos se caracteriza por ser un sector altamente atomizado con casi 900 empresas lácteas que producen quesos, de las cuales solo 6 (las principales receptoras lácteas del país) poseen un 27% del market share total de mercado de quesos de la República Argentina.



Fuente: Kantar World Panel 2012. Estudio sobre quesos en Argentina. Share en Volumen y Facturación

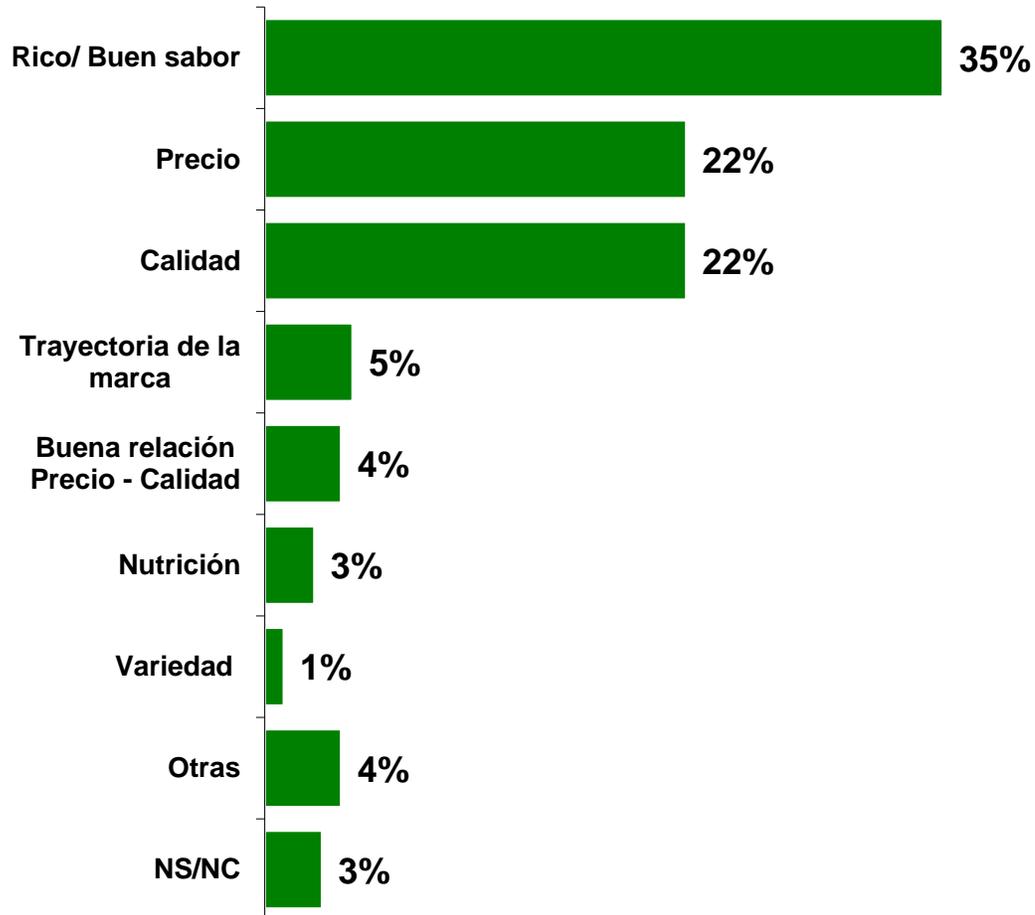
Dentro de las empresas Branded su participación es la siguiente:



Fuente: Kantar World Panel 2012. Estudio sobre quesos en Argentina

Esta alta atomización se prevé irá desapareciendo en los próximos años, de la mano de futuras adquisiciones y, fundamentalmente, de la aparición de un consumidor mucho más responsable que exige calidad y precio, y en donde las mayorías de los oferentes solo pueden entregar buen precio, el mercado se irá depurando de forma natural.

Por último; es importante entender los drivers de consumo del mercado. Estos drivers permiten analizar la viabilidad de potenciales proyectos y la posible aceptación de nuevos productos de parte de los consumidores. En el siguiente cuadro se observan un extenso listado, del cual se desprende que el consumidor argentino valora **el SABOR, CALIDAD y PRECIO** sobre cualquier otro aspecto a la hora de decidir la compra de una marca/producto. De la combinación de estos tres drivers se pueden obtener ventajas competitivas que permitan diferenciar a la marca y así sacar un mayor provecho en sus desarrollos de negocios.



Fuente: TNS Gallup 2013. Estudio "Los argentinos y los quesos". Encuesta sobre 1000 casos. Estudio probabilístico.  
Pregunta: Aspectos considerados a la hora de elegir una marca de quesos – 1º lugar Pensando en aquellas cuestiones que Ud. considera a la hora de elegir una marca de quesos en general. ¿Qué es lo primero que Ud. tiene en cuenta? (ESPONTÁNEA – REGISTRAR EN COL.1) ¿Y qué es lo que tiene en cuenta en segundo lugar? (ESPONTÁNEA – REGISTRAR EN COL.2) ¿Y en tercer lugar? (ESPONTÁNEA – REGISTRAR EN COL.3)

### El consumo de quesos en Argentina

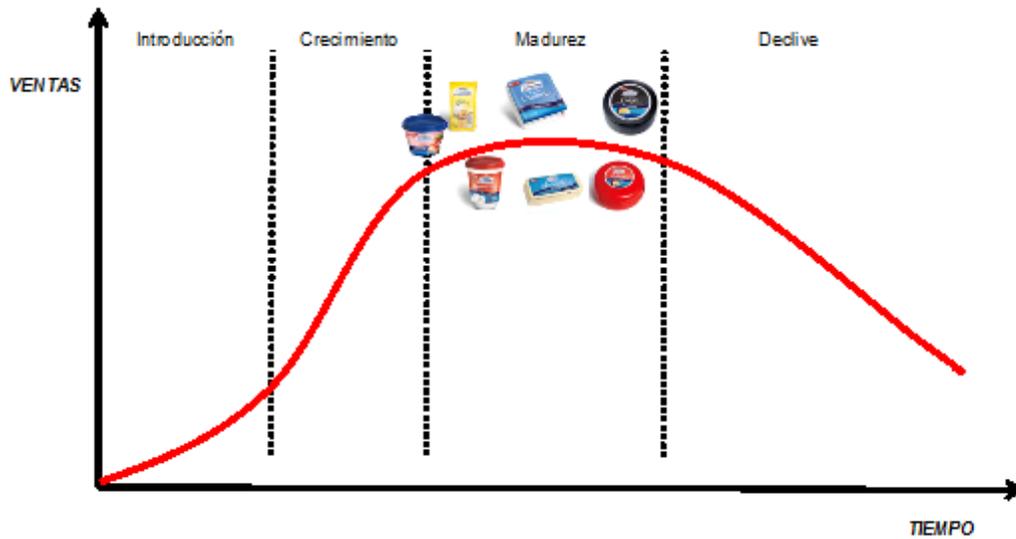
El consumo de quesos se ha mantenido con un ligero crecimiento debido a la gran aceptación de parte del consumidor Argentino. Pero más allá de la situación general es necesario entender las formas y tipos de consumo de los quesos que se encuentran disponibles en el mercado local.

El siguiente cuadro lo explica:

Tipos de Quesos	Descripción	Usos	Consumidores	Decisor de Compra (*)
	Mozzarella	Ingrediente de comidas. Brindar sabor y textura. Pizzas, Ensaladas y Tartas.	Familia en general	Mujer encargada de las comidas
	Cremoso Port Salut	Ingrediente de comidas y colación desayuno y merienda Pizzas, tartas, milanesas y colacion	Familia en general	Mujer encargada de las comidas
	Patargas/Fontina/Gruyere Danbo/Tybo Gouda/Fynbo	Generadores de sabor y disfrute Picadas y Sandwichs	Familia en general Reuniones sociales	Mujer encargada de las comidas (Danbo y Tybo) Hombre (resto)
	Sardo Goya y Reggiano Parmesano y Provolone	Ingredientes de Comidas Realiza sabores Picadas	Familia en general Reuniones sociales	Mujer encargada de las comidas Hombre
	Reggiano Parmesano Blend de quesos	Ingredientes de Comidas Realiza sabores	Familia en general	Mujer encargada de las comidas
	Quesos saborizados con sabores varios	Realiza sabores Acompañamiento picadas, desayuno y meriendas	Familia en general Reuniones sociales	Hombre y Mujer
	Quesos crema regular y light	Ingrediente de Comidas Acompañamiento picadas, desayuno y meriendas	Familia en general	Mujer encargada de las comidas

Podemos observar claramente que el consumo actual de queso se orienta mayoritariamente a la comodidad del hogar, siendo un ingrediente esencial en las comidas y desayuno de los argentinos. Esto es producto, por un lado, de la costumbre de consumo de quesos y, por el otro, por los formatos y características con lo que se comercializan los quesos. Esto último hace poco práctico el traslado del queso para su consumo fuera del hogar. Por ejemplo; la mayoría de los quesos necesitan frío (salvo algunos quesos reprocessados que se producen bajo Ultra Alta Temperatura) para su conservación y, además, se necesitan utensilios de corte para su consumo (plato, cuchillos, cucharas). Es por esta razón que el uso primordial del queso, en todas sus versiones disponibles, se producen en la comodidad y tranquilidad del hogar.

Como cierre, es importante entender en qué etapa de ciclo de vida de producto se encuentran cada una de las variedades de quesos disponibles en el mercado Argentino.



Desde luego, y confirmando todo lo antes dicho, el mercado de quesos es un mercado que hace tiempo ha logrado su estado de madurez y, si se desea expandir su volumen, será necesario encontrar nuevos productos que permitan expandir las ocasiones de consumo del producto.



## JUSTIFICACIÓN

Ante un mercado maduro es necesario descubrir y desarrollar nuevas y potenciales situaciones de consumo que permitan expandir el consumo de quesos individual en la Argentina, y de esta forma incrementar la torta total del mercado. En este sentido he detectado una serie de situaciones que creo avalan la oportunidad de desarrollo de un producto mono dosis.

1. Las personas en general poseen **menos tiempo** para el consumo pausado y relajado de productos saludables;
2. El incremento en el interés, por parte del consumidor, de consumir productos que beneficien su **calidad de vida**;
3. En línea con lo anterior, el incremento de la **obesidad en niños y adolescentes** se ha vuelto un tema de preocupación para los padres;
4. La aparición de un **consumidor más responsable**, permite a las empresas de primera línea desarrollar productos “más inteligentes”;
5. La **Globalización del consumo** (haber consumido en otros países productos inexistentes en el país) facilita la introducción de nuevos productos para el mercado doméstico.

Todos estos elementos se traducen en **miles de potenciales consumidores** que, en los próximos años, buscarán productos que les permitan alimentarse de forma saludable a pesar de la menor disponibilidad de tiempo con el cuál contarán.

Ante este escenario, es necesario comprender la naturaleza de las oportunidades que presenta el mercado. Lo que hasta hace unos años eran los generadores del volumen de la industria han encontrado su pico de madurez. Será necesario que las empresas que deseen tomar parte del futuro comiencen a desandar el camino transitado y recorrer nuevos senderos que los lleven a descubrir nuevos usos para sus productos, en este caso el queso.

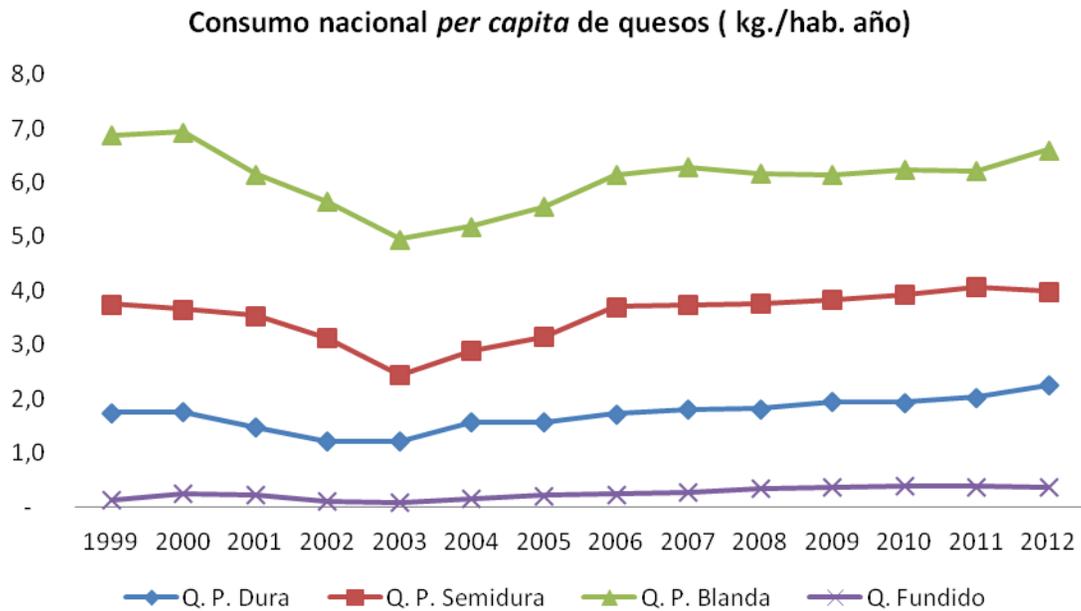
Mi interés personal sobre este tema se debe a que hace 5 años me encuentro liderando el equipo de marketing de unas de las principales lácteas de la República Argentina.

## PLANTEO DEL PROBLEMA

En la última década el mercado de productos masivos ha sido beneficiado por una serie de políticas económicas tendientes a promover el consumo, especialmente el de los sectores pertenecientes a la base de la pirámide.

Este contexto favoreció, al mercado de quesos, colocando de forma definitiva a esta categoría como parte esencial de la dieta de los argentinos.

Como se observa el siguiente cuadro, el consumo se ha ido recuperando y consolidándose en torno a los 13 kilos por habitante al año:



Fuente: Los datos mencionados en este apartado pueden consultarse en [www.indec.com.ar](http://www.indec.com.ar) / [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)  
(Ministerio de Agricultura)

Se observa que a partir del año 2007 se recuperan los volúmenes de consumo por habitantes relevados en el año 1999 (12,5 Kg/hab por habitante) hasta llegar a un pico de 13 Kg/hab en el año 2012. Además se observa una mejora en el mix, ganando participación en el share de consumo los quesos duros y fundidos de mayor precio promedio que los quesos de pasta blanda.

La inmensa gama de variedades y aplicaciones posibles del queso, que van desde el consumo directo hasta la utilización como ingrediente de las comidas más sofisticadas, lo transforman en uno de los productos más versátiles y de mayor difusión a escala global, hoy consumidos incluso en las culturas orientales, como parte del fenómeno de “occidentalización” de la dieta y el auge de las comidas rápidas.

Según la información más reciente difundida por FAO, en 2011 Argentina ocupó el puesto 31º en el ranking mundial de consumo por habitante. Si bien el nivel de ingesta en nuestro país prácticamente cuadruplica al promedio mundial (en 2011 12,7 Kg. /hab. vs. 3,1 Kg. /hab.), resulta a su vez entre un 40% y un 50% del correspondiente a los grandes países consumidores, como Dinamarca, Islandia, Francia, Italia, Suiza y Grecia.

Como consecuencia de las intensas corrientes inmigratorias españolas e italianas, consumir queso es un hábito profundamente arraigado entre los argentinos, lo que explica el elevado nivel de consumo en relación con los ingresos de la población. A modo de referencia se puede mencionar que si bien nuestro país ocupó en 2011 el puesto 39ª en el *ranking* de ingreso por habitante, fue el 31ª consumidor mundial de quesos y ascendió al 6º puesto del *ranking* confeccionado en términos del *ratio* gramos consumidos por US\$ de ingreso por habitante. Las cifras indican que el consumo individual en la Argentina está en el mismo orden de magnitud de España, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Portugal o Hungría, naciones que poseen ingresos entre dos y tres veces superiores a los de nuestro país.

En función de lo desarrollado en el apartado inicial acerca de las condiciones imperantes del mercado de quesos argentino es que se procede al siguiente análisis de factores que deberán ser tenidos en cuenta para minimizar los riesgos del lanzamiento.

## HIPÓTESIS

Las empresas queseras que no busquen nuevos mercados, perecerán ante la comoditización de sus productos principales. Los cambios en los hábitos de consumo, estilos de vida, jerarquización del placer, entre otros, han generado la “sociedad atemporal”, la cual se caracteriza por la búsqueda de productos y servicios que satisfagan sus necesidades en cualquier momento y lugar. Los quesos como parte esencial de la dieta de los argentinos, deberán encontrar nuevas formas de relacionamiento con un consumidor cada vez menos presente. Por lo cual la oportunidad de los snacks de quesos se vislumbra, en este contexto, como el próximo estadio del consumo de alimentos en general, y el de quesos en particular.

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este trabajo es demostrar la existencia de oportunidades y beneficios que puede generar la ruptura del negocio de la industria quesera actual, desarrollando nuevos productos acordes a la “sociedad atemporal” en donde cada uno de nosotros, como consumidores, nos desenvolvemos.

***“Comprometerse con objetivos revolucionarios, requiere adoptar medidas revolucionarias”***

Gary Hamel

***“Una empresa entrega los negocios del mañana cuando crece sin cambiar”***

C.K. Prahalad

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fin de cumplir con el objetivo general, y basándome en los intereses que surgen de mi posición actual, los objetivos específicos son:

1. Investigar el consumo de comidas al paso /snacks.
2. Desarrollar un snack 100% de queso.
3. Desarrollar una nueva categoría de quesos: **Quesos ON THE GO.**
4. Introducir y expandir los canales de comercialización.

## MARCO TEÓRICO

A continuación se detallarán algunos conceptos básicos para la comprensión del trabajo final.

**Marketing Mix:** Se denomina **marketing mix** a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la marketing para cumplir con los objetivos de marketing. Del uso de estas herramientas y su conjunción es que se desarrollan las diferentes y posibles estrategias de marketing

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del marketing. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": **Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción** por McCarthy en 1960.<sup>1</sup>

Para que una estrategia de marketing sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de marketing están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> E. J. McCarthy. *Basic Marketing: a managerial approach* (8ª edición). Cengage Learning Editores. 1984

<sup>2</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. Décima Edición*. Editorial Prentice Hall. México. 2001

- **Producto:** Un producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo
- **Precio:** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo).
- **Plaza o Distribución:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.
- **Promoción:** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa = comunicación activa; cómo se percibe la empresa = comunicación pasiva).

La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales:



- **Personal:** El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.
- **Procesos:** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

- **Presentación:** Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.<sup>3</sup>

**Ciclo de Vida del Producto:** El ciclo de vida de producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución y/o promoción (variables del «*marketing mix*») deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.<sup>4</sup>

El ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos. Mientras que algunos tienen un lanzamiento durante un corto período, la mayoría de los productos de consumo se mantiene en la etapa de madurez durante años.

Las personas de marketing debemos conocer la fase del ciclo en que se encuentran los productos para poder ajustar las políticas y estrategias del *marketing mix* a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto pasa de una fase a otra.

- La publicidad, por ejemplo, debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez, y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
- Los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- La distribución es baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.

---

<sup>3</sup> Stanton, William. *Fundamentos Del Marketing*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. 2007.

<sup>4</sup> Levitt, Theodore (1981). «El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing». *Harvard-Deusto Business Review* (2º trimestre): p. 5-28

Las compañías se esfuerzan por alargar la vida del producto todo lo posible. Esto se debe a que es mucho más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo.

Los responsables de marketing han diseñado diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto. Entre las estrategias que utilizan los productores se encuentran las siguientes:

### **Relanzamiento**

- Cambio de fórmula.
- Cambio de características.
- Importantes y nuevas ventajas competitivas

El relanzamiento tiene efectos duraderos; se trata «casi» de un nuevo producto en el mercado; por eso, supone un alto riesgo y costos elevados. Algunas empresas se han tenido serios perjuicios en su intento de relanzar un producto.

### **Actualización**

- Cambio de diseño o presentación.
- Cambio en el tamaño o la cantidad. Mayor oferta de tamaños.
- Mayor comodidad de uso.
- Ligeras modificaciones del producto: aroma, color, textura...

### **Prolongación de la fase de madurez**

- Incrementar la frecuencia de compra de los clientes. La frecuencia de compra se puede aumentar de diversas maneras. Algunos champús publicitan que son tan suaves como para usarlos todos los días: cuanto mayor el uso, mayor el consumo y la compra.
- Promover nuevos hábitos de consumo:

### **Mantener una demanda residual en fase de declive**

- Promocionar nichos de mercado.
- Descuentos
- Pequeñas innovaciones (más funciones)

## **Evolución de mercado<sup>5</sup>**

La evolución del mercado es un proceso paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría de producto madura, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las etapas del ciclo de vida del producto:

- 1. Cristalización de mercado.** La demanda latente de una categoría de producto se activa con la introducción de un nuevo producto.
- 2. Expansión de mercado.** Entran nuevas compañías en el mercado y cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto.
- 3. Fragmentación de mercado.** La industria se subdivide en nutridos grupos competitivos a medida que entran más compañías en el mercado.
- 4. Consolidación de mercado.** Las compañías empiezan a abandonar el mercado debido a la dura competencia, la caída de los precios y la caída de los beneficios.
- 5. Terminación de mercado.** Los consumidores dejan de pedir el producto y las empresas que lo producen dejan de tener ganancias por lo cual su producto ya no es rentable y tienen sólo dos opciones actualizar el producto o retirarlo del mercado.

**Competitividad:** Alberto Levy la define como el emergente sistémico de la interacción entre la productividad (el lado de la oferta) y el posicionamiento (el lado de la demanda). Para las empresas, la competitividad es el proceso de innovación sistemática y sistémica que sirve para lograr sus objetivos económicos y mantener esos logros en el tiempo. Para ellas, el desarrollo competitivo es la plataforma de la Creación de Valor Económico, es decir, la manera para lograr que la empresa valga más o el instrumento para incrementar constantemente sus recursos tangibles e intangibles.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Colombia. 2002.

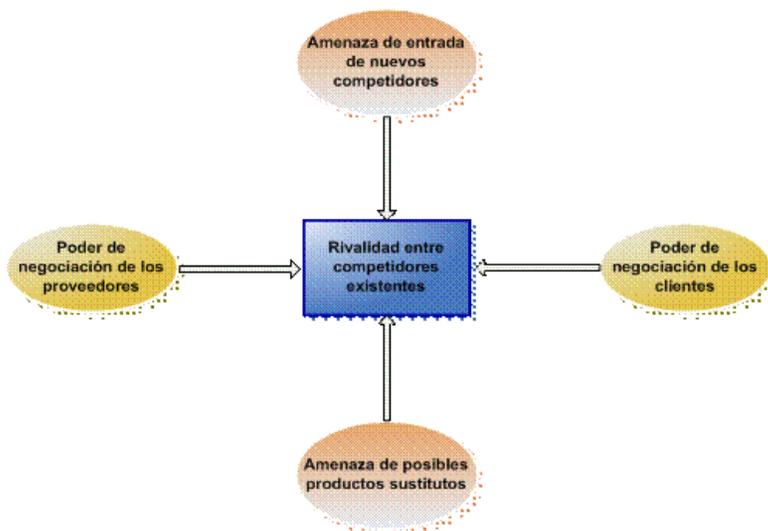
<sup>6</sup> Levy, Alberto. *Marketing Avanzado*. Editorial Granica. Bs. As. 1999

**Competitividad Ampliada:** Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado "Modelo de Competitividad Ampliada de Porter".<sup>7</sup>

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza.



---

<sup>7</sup> Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. México. 1982.

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

**Competidores Directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.

**Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.

**Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.

**Productos Sustitutivos:** Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones producto analizado. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

**Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

**F.O.D.A.:** El **Análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características positivas (**F**ortalezas y **O**portunidades) y negativas (**D**ebilidades y **A**menazas) en una matriz cuadrada.

Esta herramienta permite obtener un diagnóstico sobre la situación o el desempeño del objeto de estudio en un momento dado en el cual se lo realiza y es conveniente que este sea contrastado contra FODAs pasados y contra un FODA futuro, es decir un objetivo al cual se quiere llegar.

El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externos</b>	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

**PEST:** El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente y a la salud, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, Ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

- **Tecnológicos:** gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

**Segmentación:** La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. La segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en el desempeño del mismo.<sup>89</sup>

Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

El proceso de segmentación sirve para distinguir en qué segmento de la sociedad es más factible colocar un producto nuevo. La segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, teniendo en cuenta que el mismo no va dirigido para todo público, sino para el público objetivo identificado como Target.

Para llevar adelante un adecuado procesos de segmentación es necesario cumplimentar 3 requisitos:

- **Homogeneidad** en el segmento
- **Heterogeneidad** entre segmentos
- **Estabilidad** de segmentos

**Estrategia de Marca:** Una decisión a tener en cuenta a la hora de lanzar un producto al mercado es la de poner o no poner una marca/nombre asociada directamente al producto.<sup>10 11 12</sup>

---

<sup>8</sup> Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Colombia. 2002.

<sup>9</sup> Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. Décima Edición*. Editorial Prentice Hall. México. 2001

<sup>10</sup> Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Bs. As. Paidós. 1999.

Existen varias Estrategias de Marcas y que, normalmente, son seguidas por las principales empresas a escala Global

**1) Estrategia de Marca Única:** Supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa. Esta estrategia también recibe el nombre de «marca paraguas».

Supone un gran ahorro en costos y, si la empresa lanza un nuevo producto al mercado bajo el nombre de dicha marca, se le asociará el prestigio de la misma. Pero, si el producto que se lanza al mercado fracasara, podría afectar a dicha empresa. Esta técnica es recomendada en productos similares. No resulta favorable incluir productos de sectores industriales distintos.

**2) Estrategia de marcas múltiples:** La empresa tiene más de una marca. Se distinguen tres subcategorías:

- **Estrategia de marcas individuales:** Consiste en poner un nombre distinto a cada uno de los productos comercializados por la empresa.
- **Estrategia de marcas para líneas de productos:** Consiste en utilizar el mismo nombre de marca para varios productos relacionados entre sí.
- **Estrategia de segundas marcas:** Son marcas que pertenecen a fabricantes que tienen en el mercado otras marcas de más prestigio. Estas marcas no suelen tener asociados presupuestos de publicidad y comunicación.

**3) Estrategia de Marcas de distribuidor:** Son aquellas marcas fabricadas por un determinado industrial y son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es el que realiza todas las actividades de Marketing en relación con las mismas. El origen de estas marcas fueron las marcas blancas. Detrás de estas marcas suele haber una empresa que a la vez fabrica sus propios productos.

**4) Alianzas Estratégicas:** Es una relación bilateral o multilateral caracterizada por el compromiso de dos o más compañías para llegar hasta un objetivo común. Son vigiladas por organismos para la defensa de la competencia, las alianzas tienen una duración limitada y las empresas mantienen su propia identidad jurídica, de gestión, cultural.

Existen varios tipos de Alianzas Estratégicas:

---

<sup>11</sup> Wilensky, Alberto. *La Promesa de la Marca*. 3ra edición. Editorial TEMAS. Buenos Aires. 2003

<sup>12</sup> Varios, *Marketing según Kellogg*. Editorial Vergara. Buenos Aires. 2011

**Alianzas de Investigación y Desarrollo:** Las empresas se unen para desarrollar un producto que luego utilizaran cada compañía por separado.

- **Alianzas de Producción:** Las compañías se unen para fabricar algo conjuntamente.
- **Alianzas de Distribución:** Acuerdo para que una compañía distribuya los productos de otra y a su vez la primera compañía distribuya los de la segunda.
- **Alianzas de Promoción:** Dos empresas llegan al acuerdo de promocionar conjuntamente dos productos.
- **Alianzas de Marca:** Puede ser de dos tipos:
  - **Co-branding:** Dos marcas se unen para lanzar algo nuevo al mercado bajo el nombre de las dos marcas o creando un nombre asociado.
  - **Licencing:** Una empresa adquiere una licencia de uso de una marca de otra empresa.

Por último, Philip Kotler cree que para que una marca prospere y se ubique en líder del mercado debe seguir por lo menos uno de los siguientes ítems<sup>13</sup>:

Categoría del producto

-	Existente	Nueva
Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
Nueva	Marcas múltiples	Nuevas marcas

- **Extensión de línea:** Extender la línea significa que la empresa añada productos adicionales en la misma categoría y con la misma marca.
- **Extensión de marca:** Extender la marca significa que la empresa lance un producto en una nueva categoría bajo una misma marca.
- **Marcas múltiples:** Generar marcas múltiples significa que una misma empresa lanza un mismo producto bajo diferentes marcas.

<sup>13</sup> Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Bs. As. Paidós. 1999.

**Pasos principales en el proceso de gestión del Marketing:** Kotler considera que el proceso de gestión del marketing consiste en cinco pasos básicos que se pueden representar como I-SPP-MM-A-C. Donde:

- I= Investigación de mercado
- SPP= Segmentación, planeamiento y posicionamiento
- MM= Marketing mix o combinación de marketing (popularmente conocida como las 4 P, es decir, producto, precio, promoción y plaza)
- A= Aplicación
- C= Control (obtención de la respuesta, evaluación de los resultados y revisión o mejoramiento de la estrategia de SPP y de las tácticas de la MM)

El Marketing eficaz comienza con la investigación (I). La investigación de un mercado revelará segmentos diferentes (S), que consisten en compradores con necesidades diferentes. La compañía debe ser suficientemente sensata para planear (P) sólo aquellos segmentos que podría satisfacer de una manera superior. En cada segmento planeado, la compañía tendrá que posicionar (P) sus ofertas de modo que los consumidores objetivo puedan apreciar en qué se diferencian las ofertas de la compañía de las ofertas de la competencia. SPP representa el criterio estratégico de marketing de la compañía. Luego la compañía desarrolla su táctica de Marketing mix (MM), que consiste en la mezcla de decisiones acerca del producto, del precio, la promoción y la plaza. A continuación la compañía aplica (A) el marketing mix y finalmente utiliza las medidas de control (C) para supervisar y evaluar los resultados para mejorar sus estrategias de SPP y sus tácticas de MM.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Bs. As. Paidós. 1999.

## METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

La realización de esta tesis se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Recolección de información cuantitativa y cualitativa sobre el mercado de quesos en general proveniente de fuentes primarias de información.
2. Investigación bibliográfica sobre el consumo y los nuevos negocios en general.
3. Selección y análisis de los conceptos teóricos más adecuados al tema en cuestión.
4. Investigación exploratoria del consumidor con el fin de magnificar el grado de aceptación y rechazo hacia una nueva categoría de producto
5. Dimensionar la oportunidad real de desarrollo de una nueva categoría de quesos: quesos **ON the GO**

El estudio será cualitativo y cuantitativo. Para llevar adelante el primero, se realizarán entrevistas a consumidores para obtener sus opiniones y percepción acerca de esta nueva categoría de producto, conociendo sus estilos de vida y hábitos de consumo, especialmente de alimentación

Por otro lado, la información cuantitativa se obtendrá a través de cuestionarios estandarizados, buscando obtener datos concretos, claros y precisos acerca de la potencial aceptación o rechazo de los nuevos snacks de queso.

Durante todo el proceso de elaboración del trabajo final serán integrados y aplicados los conceptos aprendidos en los distintos módulos del Posgrado, incluidos los talleres para la preparación del trabajo final. Adicionalmente, estaré en permanente contacto con mi tutor y referentes del tema.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

### Introducción al mundo de los quesos

***“La mayor ventaja competitiva de una empresa es contar con una visión de futuro compartida”<sup>15</sup>***

Gary Hamel

En la elaboración de quesos, el insumo principal es la leche cruda, cuya participación en el costo total alcanza aproximadamente al 50% (el 45% en blandos y hasta el 60% en duros). Otros insumos (cuajo, enzimas específicas, bacterias lácticas, ácidos orgánicos, cloruro de sodio y de calcio, etc.) y los envases, sólo representan entre el 3% al 6%; en tanto que el costo energético (gas y electricidad) oscila entre el 1 y el 2%.

Los costos de elaboración de los quesos son, en general, elevados y superiores a los de otros lácteos. Esto se debe a la mayor cantidad de leche y otras materias primas requeridas, a la complejidad del proceso, al costo financiero que implica el tiempo de maduración y a la necesidad - sobre todo en quesos frescos- de una red de transporte refrigerado.

La calidad de la leche (contenido de grasa y especialmente de proteína) juega un rol fundamental en el proceso industrial ya que determina el rendimiento y, en gran parte, el costo.

Sobre la base de la estadística obrante en la Dirección de Industria Alimentaria y Agroindustrias, se estima que en 2012 se utilizaron, en promedio, 6,3; 10,9 y 13,2 litros de leche para obtener 1 Kg. de queso blando, semiduro y duro, respectivamente.

Según la misma fuente, en 2012 Argentina fue el 8º país productor mundial de quesos (con una participación del 2,7%). Los tres principales productores son Estados Unidos, Alemania y Francia, que en conjunto acaparan aproximadamente el 44% del total. Cuando a estos tres países se les suma la producción italiana, se alcanza la mitad de la elaboración quesera del mundo.

En nuestro país, los quesos constituyen, en términos de volumen, el principal destino de la leche procesada por la industria, con casi el 45% en 2012.

---

<sup>15</sup> Hamel, Gary. *Liderando la Revolución*. Editorial Norma. Colombia. 2000.

En el transcurso de la década 1999-2008 la producción doméstica de quesos describió una curva del tipo “V” con un pico de mínima en 2003, consecuencia lógica de la crisis económica general y la abrupta caída del consumo interno.

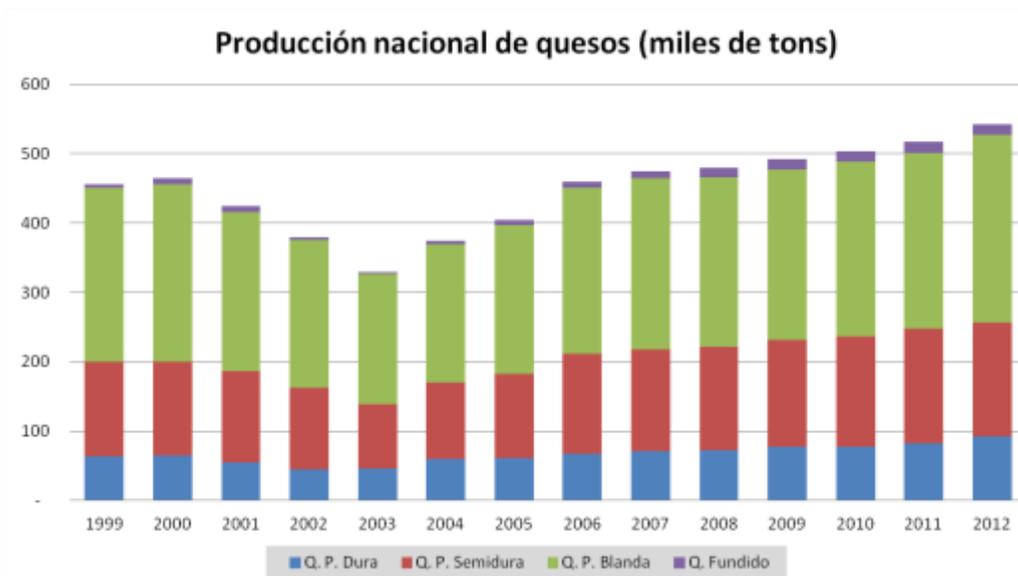
Entre 2003 y 2012 la elaboración se incrementó un 64%, hasta alcanzar el último año el récord histórico de 543.600 toneladas.

A nivel de detalle por pasta, se observó que mientras los quesos blandos exhibieron un ritmo de crecimiento inferior al promedio general, con un alza del 44%; los quesos semiduros y los duros lo superaron, registrando aumentos del 77% y 100%, respectivamente, entre 2003 y 2012. En consecuencia, los semiduros y duros aumentaron su participación en el total del grupo, con aportes que en 2012 alcanzaron al 31% y 17%, respectivamente, a expensas de los quesos blandos, que cayeron a un 50% del total.

Si bien la principal fuerza impulsora del crecimiento de la elaboración en la década fue el consumo doméstico (aumentó un 50% en dicho lapso y absorbió un 87% de la producción incremental), la expansión de las exportaciones también fue destacable, ya que se incrementaron más de un 130% entre 2003 y 2012.

En 2012, el valor de la producción de los quesos se estimó en aproximadamente \$ 18.700 millones (a nivel mayorista sin IVA). Este monto representa el 46% del valor total de los lácteos. A su vez, el 42,5% del total de quesos correspondió a los quesos blandos, seguidos por los semiduros con un 31,5% y por los duros, con un 24%.

En el próximo cuadro se puede observar la evolución de la producción de quesos y su evolución en función de lo antes mencionado:



Fuente: Los datos mencionados en este apartado pueden consultarse en [www.indec.com.ar](http://www.indec.com.ar) / [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)

## Competencia.

Michael Porter escribió en su libro *On Competition* del año 2008 que la competencia es una de las fuerzas más poderosas con las que cuenta la sociedad para hacer que las cosas mejoren. Y que en esencia, el trabajo de quien plantea una estrategia es entender y afrontar la competencia.

Por más diferente que una industria sea de la otra, las fuerzas que definen como esta se comporta son siempre las mismas e interactúan de una manera similar. En este caso se analizarán las 5 fuerzas competitivas de Porter para el producto de palitos mono dosis de queso dentro de la industria láctea argentina.

## Rivalidad entre los competidores:

Actualmente en el mercado local no existe un competidor directo que ofrezca el mismo producto. Sin embargo, en el año 1998 Parmalat introdujo al mercado los Cheestrings, pero al poco tiempo el producto fue discontinuado. La aventura de Parmalat comenzó a principios de 1996, lanzando un producto similar al que se está proponiendo.

En 1996 el consumidor argentino comenzaba a sentir el impacto de la baja de su poder adquisitivo que se tradujo, como se mencionó, en una lenta, pero constante, retracción del consumo. En este contexto Parmalat decidió lanzar sus "Cheestrings" los cuales se

comercializaban en presentaciones de 6 unidades y en dos sabores, Mozzarella y Twist (Mozzarella y Cheddar).

Durante el transcurso de los años 96 y 97 las ventas no despegaron a pesar de haberse realizado una fuerte inversión publicitaria la cual buscaba comunicar el producto de forma divertida y claramente orientada a niños.

A mi entender el fracaso de este lanzamiento podemos dividirlo en varias puntos:

1. **Marca:** La marca utilizada fue "Cheestrings" de Parmalat. El utilizar un vocablo en Inglés restringió la incorporación de forma natural del producto por parte del consumidor local. Es importante tener en cuenta que una gran proporción de la población Argentina no maneja el idioma Inglés, dificultando su recordación y decodificación.
2. **Comunicación:** La comunicación si bien estuvo orientada correctamente a los niños, dejaba un mensaje ambiguo acerca del producto. Se exponía una situación de juego en la mesa que llevaba a "desperdiciar" alimentos. En ningún momento se hacía referencia a su característica snackeable, su capacidad de sustituir a las tradicionales golosinas de forma saludable fue obviado, presentando al producto como un queso más, sin diferencial alguno.
3. **NO Globalización del consumo:** A diferencia de lo que hoy ocurre, esta categoría se encontraba en proceso de desarrollo en los países de primer orden, lo cual no se había extendido su consumo a todas las personas dentro de dichos países y, menos aún, a visitantes extranjeros. Desarrollada en Estados Unidos a principios de los 90', la categoría de quesos snackeables no había demostrado su potencial en el mercado Norteamericano al momento del lanzamiento de Parmalat en Argentina.
4. **Canales:** Por último, el punto más importante es que, debido al bajo desarrollo del canal kiosquero de mediados de los 90 (no poseían grandes espacios de frío, en su mayoría solo comercializaban Bebidas y Helados), el producto fue lanzado exclusivamente en el canal supermercado. Esto inhibió al producto de dotarlo de su principal característica, el consumo ON the GO. Si bien el canal supermercado es el generador de volumen, es necesario tener presencia en el canal kiosquero para lograr identificación entre el producto y las ocasiones de consumo a la que esta llevado a resolver.

Por todo lo antes dicho es que a mediados de 1998 Parmalat decidió discontinuar sus Cheestrings llevando al fracaso un producto que, si bien tenía potencialidad, no fue lanzado en el momento y contexto adecuados.

En el resto del mundo varias empresas lácteas cuentan con este producto en su cartera, como por ejemplo Cheesestrings Ficello en el Reino Unido y Canadá o Cheeseheads de Frigo y StringJMS de Kraft en los Estados Unidos.

#### **Cientes:**

A pesar de la presión que pueden llegar a ejercer las grandes cadenas de distribución en intentar conseguir precios más bajos por elevadas cantidades consumidas, la existencia de un gran número de clientes les ofrece poco poder de negociación, representando una amenaza baja para la industria.

Cabe destacar que se están produciendo fusiones y absorciones de las grandes superficies comerciales, que desembocan en el cierre de pequeños establecimientos de alimentación, aumentando su poder de negociación. Esto se puede ver en la prolífera extensión de la cadena de Carrefour Express, o en la compra de la cadena de supermercados Disco por parte del grupo Cencosud.

#### **Proveedores:**

El queso es la conjunción de pequeños detalles y matices que vienen marcados por la zona geográfica, la tradición, la procedencia de la leche y la calidad de esta, además de la destreza del maestro quesero. Un buen queso no es sino la suma de leche, cuajo y sal como ingredientes básicos para un producto artesano de leche cruda. Además, suelen añadirse algunos fermentos para una mejor acidificación.

Para la elaboración del queso es fundamental contar con una buena materia prima si se quiere obtener un magnifico producto final. La leche es, en definitiva el alma mater del queso. Por lo tanto, el proveedor más importante para la industria del queso son los productores de leche.

La Paulina cuenta con la ventaja de llevar muchos años en la industria de la producción de productos lácteos y haber desarrollado excelente y duraderas relaciones comerciales con los principales tamberos del país, lo que le permite contar con una excelente materia prima para elaborar sus productos.

Para el resto de los input existe un gran número de empresas proveedoras que les hace ser una amenaza baja del sector, entre los que se encuentran proveedores de ingredientes

químicos, packagings y demás insumos necesarios para la producción, pero que no conllevan un riesgo al negocio futuro.

### **Productos sustitutos:**

Vemos a las porciones mono dosis de queso como un snack saludable para ser consumido tanto por niños y adultos conscientes y preocupados por su bienestar que no tienen tiempo de sentarse a preparar y disfrutar de una buena porción de queso fresco como ahora se lo comercializa.

En este momento, y teniendo la definición de productos sustitutos, no se detectan productos sustitutos potenciales.

### **Competidores potenciales:**

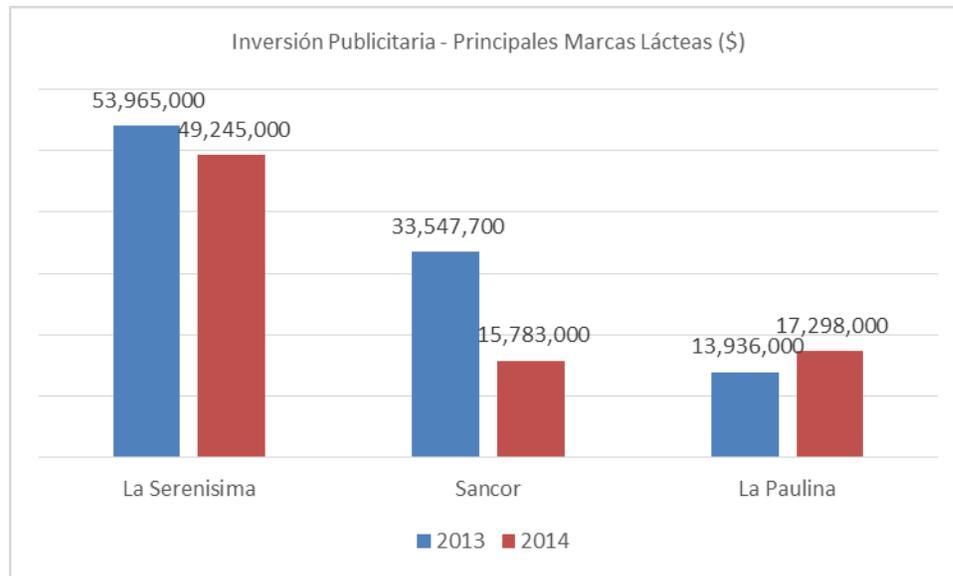
La COMPETENCIA en nuestro sector se puede definir en dos grandes grupos:

1º Una **multitud de pequeñas empresas lácteas**, que – con mayor o menor acierto – intervienen en el mercado, y muchas veces con bajos estándares de calidad.

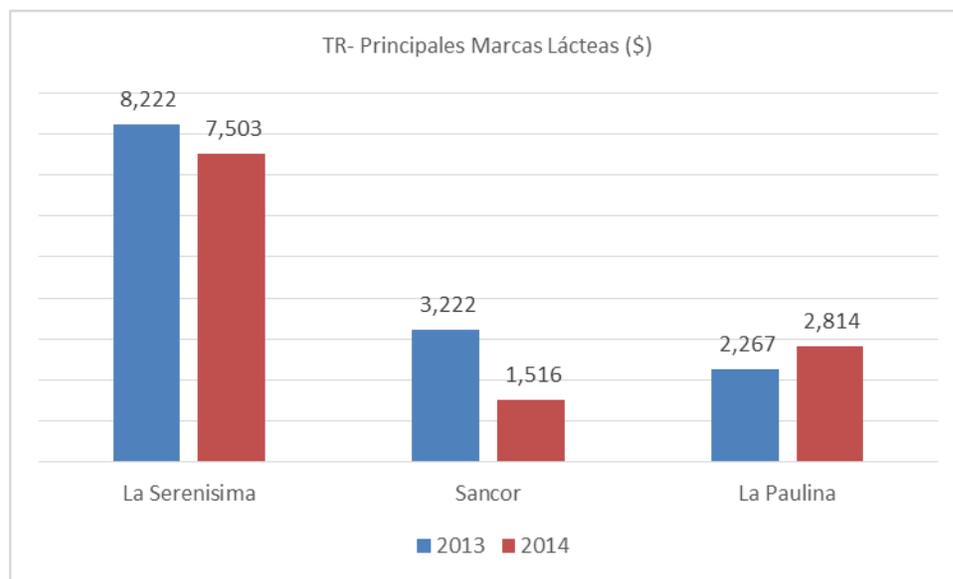
2º Una **minoría de empresas con recursos y economías de escalas**, las cuales se asemejan a La Paulina y que en un futuro podrían introducirse en este nuevo negocio. Estas empresas son solo 5:

1. Sancor Cooperativas Unida
2. Mastellone Hnos.
3. Verónica
4. Williner
5. Milkaut

Teniendo en cuenta su capacidad de reacción y recursos productivos, vemos en Sancor y Mastellone Hnos. a las principales amenazas en el desarrollo de este negocio. Ambas empresas poseen marcas valoradas por el consumidor y grandes aparatos comunicacionales que podrían llegar a perjudicar en un futuro cercano nuestra posición de líderes en esta nueva categoría de producto. En los siguientes cuadros se puede apreciar la inversión publicitaria y cantidad de puntos de rating en el target (TRP) invertidos durante los años 2012 y 2014:



Fuente: MW Ibope – Inversión Quesos y Quesos Untables



Fuente: MW Ibope – Inversión Quesos y Quesos Untables

De estos cuadros se puede observar que tanto Sancor como La Serenisima tienen inversiones superiores a La Paulina.

Las otras 3 grandes difícilmente puedan ser consideradas amenazas en el corto plazo ya que por diferentes cuestiones hoy no se encuentran en condición de avanzar en el mercado no explotados por otros y con potencialidades desconocidas.

En general y salvo las 5 empresas antes mencionadas (más La Paulina, propiedad de Saputo S.A.), el resto de las empresas lácteas comparten cuatro características comunes muy relevantes y que las descarta por completo como amenazas en este negocio:

**1º Dispersión y falta de especialización:** Fruto de la necesidad de obtener mejores y mayores resultados de los pocos litros que procesan, no suelen especializarse, y se enfocan en categorías que los beneficien en el corto plazo produciendo productos de baja calidad (bajo costo).

**2º Falta de Estándares de Calidad,** Debido a su baja inversión tecnológica (salvo contadas excepciones) la mayoría de las empresas queseras del país no poseen estándares de calidad que aseguren la consistencia en el tiempo en sus productos, como así también la saludabilidad e higiene de los mismos.

**3º Redes de Distribución poco desarrolladas,** la mayoría de estas pequeñas empresas son de carácter regional y carecen de la capacidad de distribuir sus productos por fuera de sus zonas de influencia, mermando su capacidad de llegar a los grandes centros de consumo de la Argentina.

**4º Reducida capacidad productiva,** lo que conlleva la incapacidad de abastecer de forma adecuada a los grandes retailers minoristas de la Argentina que serán claves en el éxito de los palitos de queso.

#### **Principales competidores.**

Como se mencionara los principales competidores son:

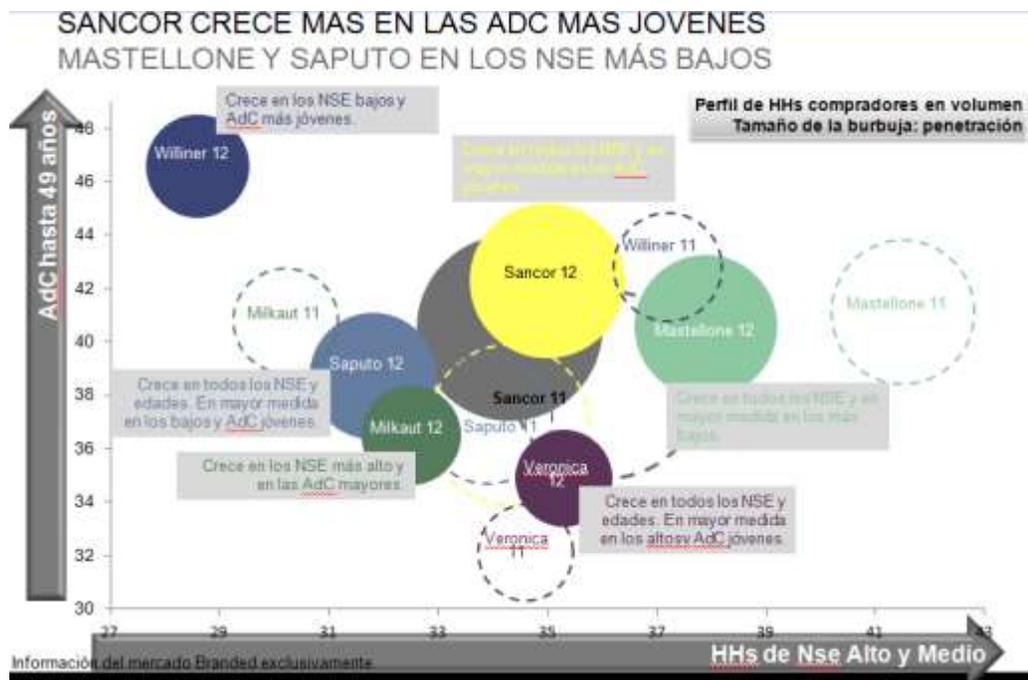
- Sancor
- Mastellone Hnos.
- Milkaut
- Verónica
- Williner

Fuera de la industria láctea, identificamos como competidores indirectos a todos los snacks saludables empaquetados en forma de porciones reducidas. Dentro de estos se destacan las *barritas de cereal*, los *alfajores a base de arroz inflado*, los *paquetes pequeños de granola y frutos secos*, los *chocolates reducidos en calorías*, las porciones individuales de *yogur* y *las frutas* vendidas sueltas al por menor.

### Análisis de la competencia.

Se ha realizado un estudio de dichos competidores para establecer y comparar su posicionamiento en el mercado, del cual se obtuvieron claras diferencias entre los principales competidores. En estas diferencias es que basaremos nuestra estrategia general y confiamos en la aceptación de parte de los consumidores del nuevo queso en barra.

En el siguiente cuadro se pueden observar la penetración en hogares de las principales marcas del mercado lácteo:



Fuente: Kantar World Panel 2012. Estudio sobre quesos en Argentina

Continuando con la imagen de marcas, es importante entender que La Paulina es percibida como la tercera marca de quesos, con el valor que ello implica en un mercado donde existen aproximadamente 900 marcas lácteas y donde, solo, el 27% del volumen comercializado lo hacen las 6 principales marcas del país.

KNOWLEDGE	TOTAL 2013	2010	2008	2007
La Serenísima	99	92	96	90
Sancor	98	95	98	91
La Paulina	84	75	84	70

<b>Ilolay</b>	<b>82</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>65</b>
<b>Milkaut</b>	<b>57</b>	<b>50</b>	<b>58</b>	<b>48</b>
<b>Verónica</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>33</b>
<b>Manfrey</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Chelita</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>32</b>	<b>23</b>
<b>Santa Rosa</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>23</b>
<b>Tregar</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Ricrem</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>15</b>
<b>Vacalin</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Base: Total población nacional</b>	<b>(1021 c.)</b>	<b>(1009 c.)</b>	<b>(1004 c.)</b>	<b>(1000 c.)</b>

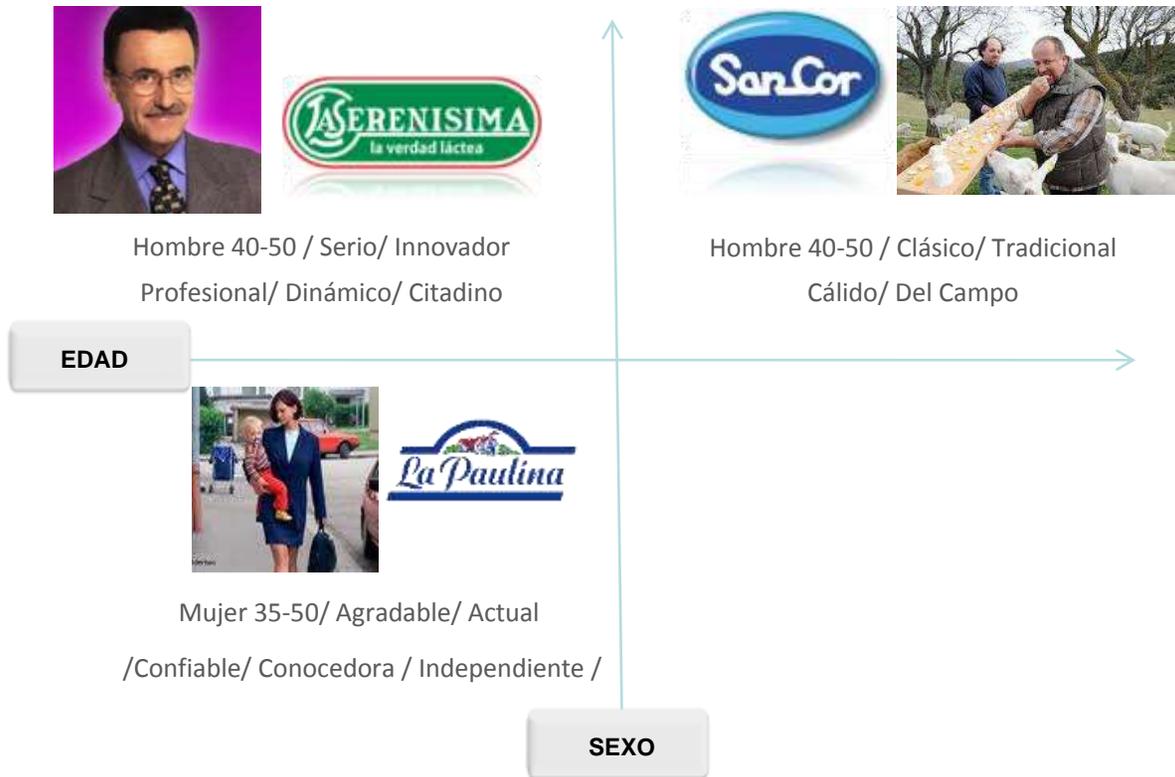
Fuente: Estudio de Salud Marcaría 2013. TNS GALLUP. Resultado a la pregunta: Además de todas las marcas mencionadas, que otras marcas de queso conoce? CONOCIMIENTO TOTAL DE MARCAS.

Continuando con el mismo estudio, el siguiente cuadro muestra los segmentos donde La Paulina posee mayor aceptación y valoración:

	TOTAL	SEXO			EDAD				NSE			ZONA		
		MASC a	FEH b	18-24 c	25-34 d	35-49 e	50-64 f	65 y + g	ABC1 k	C2C3 l	DE m	CF n	GBA o	INT p
Chelita	24%	20%	27%	19%	22%	30%	25%	21%	23%	25%	23%	20%	29%	22%
Ilolay	82%	81%	83%	79%	81%	85%	85%	78%	79%	85%	81%	69%	72%	88%
<b>La Paulina</b>	<b>84%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>	<b>87%</b>	<b>82%</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>	<b>79%</b>
La Serenísima	99%	98%	99%	97%	99%	99%	99%	96%	100%	98%	99%	99%	99%	98%
Manfrey	34%	32%	35%	28%	38%	30%	31%	37%	35%	33%	25%	18%	41%	
Milkaut	57%	54%	60%	52%	61%	63%	54%	53%	57%	60%	55%	45%	39%	66%
Ricrem	13%	11%	15%	9%	13%	18%	13%	8%	18%	12%	13%	8%	11%	14%
Sancor	98%	98%	97%	100%	97%	97%	98%	96%	99%	98%	97%	99%	98%	97%
Santa Rosa	24%	22%	25%	13%	19%	27%	28%	33%	28%	25%	22%	51%	42%	13%
Tregar	22%	17%	27%	15%	24%	25%	21%	23%	27%	27%	18%	28%	17%	23%
Vacalin	6%	6%	7%	4%	5%	9%	7%	6%	3%	7%	7%	11%	11%	4%
Verónica	45%	40%	51%	39%	46%	47%	46%	49%	63%	50%	41%	84%	70%	31%
Bases	1021	478	543	177	228	265	213	138	45	379	597	216	306	499

Fuente: Estudio de Salud Marcaría 2013. TNS GALLUP.

Con respecto al Brand Character de las principales marcas:



Fuente: IPSOS 2012. Estudio Cualitativo. 8 Focus Groups de 10 participantes consumidores de quesos.

Y en detalle acerca de La Paulina:

	ANTES	HOY
• ISOLOGOTIPO		
• POSICIONAMIENTO	AYUDA EN LA COCINA	AYUDA EN LA COCINA
• VALOR	TRADICIÓN	ACTUALIDAD Y SABOR
• PERSONIFICACIÓN	ABUELA DE ESTANCIA	MUJER ACTIVA
• EDAD	60 AÑOS	40 - 45 AÑOS
• N. SOCIO-ECONÓMICO	C AMPLIO	BC AMPLIO
• ORIGEN	EL CAMPO	EL INTERIOR
• RESIDENCIA	LA ESTANCIA	LA CIUDAD
• FAMILIA	AMA DE CASA DEPENDIENTE	AMA DE CASA INDEPENDIENTE
• COCINA	COMPLEJA	PRÁCTICA
• DISCURSO	SENCILLO	SENCILLO
• OBJETIVO	PLACER	PLACER+SALUD
• IMAGEN	ASEXUADA	ATRACTIVA
• ACTITUD	CONSEJERA	AMIGA
• PRODUCCIÓN	ARTESANAL	MASIVA
• IMAGINARIO		

Fuente: IPSOS 2012. Estudio Cualitativo. 8 Focus Groups de 10 participantes consumidores de quesos.

En función de toda la información volcada en este informe se desprende que La Paulina posee un fuerte anclaje en el hogar, siendo considerada una de las principales marcas de quesos en la Argentina. Suponiendo la buena imagen con la que cuenta la marca, su reconocida trayectoria y alta valoración de sus productos es que creemos firmemente en el éxito del lanzamiento de las nuevas barras de queso.

Pero es necesario dejar de lado suposiciones. Es por ello que he desarrollado una encuesta al consumidor en busca de entender el potencial de aceptación de un producto como el que venimos describiendo. Los principales resultados del estudio al consumidor se encuentran en el siguiente apartado, junto a sus correspondientes explicaciones.

## Análisis de la Empresa

**La Paulina** es la tercera marca láctea de la Argentina, especializada en quesos en todas sus variedades.

Sus principales negocios son:

- 1. Quesos Blandos:** Donde se ubican los quesos Cremoso, Port Salut y Mozzarella
- 2. Quesos Semiduros:** Danbo, Pategras, Fontina, Tybo, Gouda, Gruyere y Roquefort
- 3. Quesos Duros:** Goya, Sardo, Reggianito, Parmesano, Provolone, Rallados y en Hebras
- 4. Untables:** Queso Crema y Fundidos Untables
- 5. Derivados Lácteos:** Dulce de Leche, Crema, Manteca, Leche en Polvo, WPC y Caseína

Debido al estado de madurez de la mayoría de los productos de la categoría quesos es que creo conveniente que, para continuar desarrollando el negocio de quesos, será necesario ampliar las ocasiones de consumo del producto a momentos y situaciones no cotidianas para su consumo.

### Puntos fuertes y ventajas.

Si bien esta sección será ampliada durante en análisis F.O.D.A desarrollado en páginas posteriores, se cree conveniente enumerar las fortalezas más relevantes de La Paulina para poder hacer frente de forma exitosa a este proyecto. Las ventajas son:

- 1º Es **especialista en quesos**: La Paulina es una marca netamente quesera, reconocida por los consumidores como tal.
- 2º **Su experiencia es claramente demostrable**. 90 años de tradición y unos de los portfolios más completos del mercado avalan lo afirmado.
- 3º Sus productos cuentan con un **alto valor percibido** por parte de los consumidores.

4º Se posee una **marca valorada** y que avala el desarrollo de nuevos productos.

5º Por último, y tal vez la mayor ventaja de la empresa, es su **eficiencia**. En la actualidad es la empresa más eficiente del mercado. Esta eficiencia es medida a través de la cantidad de litros de leche procesado por empleados. En nuestro caso este ratio es de *2700 litros/empleador por día*; mientras que nuestros principales competidores (únicos capaces de desarrollar productos similares y con escalas de producción similares) poseen ratios cercanos a los *500 litros/empleador día*. Esta eficiencia redundante directamente en los costos de productos finales debido al peso que tiene el costo laboral en la composición final del costo de producto.

## F.O.D.A.

Un análisis F.O.D.A. para La Paulina en este nuevo negocio:



De este análisis se desprenden una serie de variables que componen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con los que cuenta La Paulina a la hora de desarrollar el negocio de palitos de queso.

### **FORTALEZAS:**

- 1. Conocimiento del Producto:** Si bien se mencionó que es un producto novedoso para el mercado local, los palitos de quesos desde hace años se encuentran presentes en economías desarrolladas. La Paulina es parte del grupo multinacional, el cual es propietario de la principal marca de palitos de queso de los Estados Unidos, Frigo CheeseHeads ([www.frigocheeseheads.com](http://www.frigocheeseheads.com)). Esto nos permitirá tener acceso a mucha información acerca del consumidor en general, como así también en todo lo referido a la fabricación y comercialización del producto y sus características generales como tal.
- 2. Marca Reconocida:** Como se mencionó al principio del presente plan y se avala con diferentes estudios acerca de reconocimiento valoración de las marcas del mercado lácteo, La Paulina es una de las marcas más valoradas y reconocida por el consumidor argentino en general y el de quesos en particular.
- 3. Portfólio de Producto:** Su amplio y valorado portfólio de producto, y atado al punto 2, dotan a La Marca de un Reason to Believe al momento de desarrollar un producto novedoso que busca llevar sabor y nutrición, en primer orden, a los miembros más apreciados de la familia, los hijos menores.
- 4. Economía de Escala y Eficiencia Operativa:** Estos dos ítems están íntimamente relacionados desde la perspectiva que La Paulina cuenta con una estructura fabril que le permitirá desarrollar grandes volúmenes de producto optimizando los costos por kilo de producto. Como ya se mencionó su estructura de costos la posicionan como la empresa más competitiva desde el diferencial de costos, lo cual le provee una ventaja difícilmente imitable por sus competidores.

### **OPORTUNIDADES:**

- 5. No existencia de competidores:** Al ser un nuevo mercado, en la actualidad no existen competidores directos. Esto provee una ventaja competitiva derivada de su posición de pionera, que de ser aprovechada de forma eficiente le generará grandes ventajas a La Marca y generará una importante barrera de entrada para posibles competidores.
- 6. Nuevo Canal:** La Paulina tendrá la posibilidad de acceder a un nuevo canal de comercialización. El canal ON THE GO posee una amplia distribución a lo largo del país teniendo más de 120.000 puntos de venta en todo el territorio (*Fuente: AC Nielsen, Indis 2014*). La figura comúnmente conocida es la de Kiosco.

7. **Producto Único:** La posibilidad de contar con un producto único que reúna características de sabor y saludabilidad difícilmente encontrados en la mayoría de los snacks. Esta será la base, en donde creemos, se encontrará la aceptación del producto y permitirá incrementar el Brand Equity marcario.
8. **Mercados Externos:** La cercanía con mercados de alto valor para el consumo (Brasil y Chile) abre una oportunidad extra para el desarrollo del negocio con volúmenes estimados mensuales cercanos a las 50 tons.

#### **DEBILIDADES:**

9. **Distribución:** En la actualidad La Paulina no cuenta con una red de distribuidores capacitados para abastecer al canal ON THE GO, como tampoco cuenta con flota propia de distribución (una de las claves de su eficiencia en costos)
10. **Presupuestos Publicitarios:** Cada vez que un negocio nace es necesario darlo a conocer. Para esto es de suma importancia contar con presupuestos de publicidad y promoción suficientes para llegar al consumidor a la vez que se lo educa. Esto contempla también la inversión necesaria en material de exhibición refrigerado para el producto, sobre todo en kioscos. La Marca actualmente no cuenta con grandes presupuestos publicitarios y promocionales, por lo cual será necesario ampliar los mismos, con el fin de aprovechar las ventajas de ser pioneras y evitando que otras empresas puedan, en el futuro, a través de sus comunicaciones tomar esta posición en la mente del consumidor. Además del incremento en los presupuestos será necesario realizar un cambio de mentalidad, pasando de ser un constante seguidor a líder/pionero de categoría.
11. **Desconocimiento del Canal ON THE GO:** Al ser un nuevo canal, existe una debilidad en su manejo que de no considerarse podría llegar a afectar la gestión y desarrollo del nuevo negocio.
12. **Estructura de Recursos Humanos:** Actualmente La Paulina no cuenta con estructura y/o personal capacitado en la atención del canal kiosquero, necesario para el desarrollo de la categoría de quesos on the go.

#### **AMENAZAS:**

13. **Competidores Directos:** Es necesario considerar que en caso que el producto tenga buenos resultados y perspectivas, tanto Sancor como La Serenísimas, podrán ingresar al mercado de palitos de queso poniendo toda su estructura de distribución y comunicacional a la orden del negocio, y que en caso de no haber

establecido una posición sólida, La Marca podría perder rápidamente las ventajas obtenidas.

- 14. Canal desconocedor de la categoría:** Una amenaza que nos presenta el contexto es lo inherente al desconocimiento que presenta el canal en el manejo de productos como los quesos. Por lo cual será necesario acompañar y dar soporte al mismo para minimizar los riesgos para el negocio.
- 15. Cadena de Frío:** La cadena de frío en Argentina suele ser deficiente debido al intento de ahorro de costos en el manejo de las temperaturas de los transportes y puntos de venta. En algunos casos, como en el canal ON THE GO, a excepción de los helados, el canal no cuenta con una cadena de frío acorde a las necesidades del producto. Por lo cual es un tema fundamental en el momento de análisis para entender la factibilidad operativa en el desarrollo del producto.
- 16. Nuevos Competidores:** Por último, es necesario tener en cuenta posibles competidores que actualmente tienen control y llegada al canal ON THE GO y por su escala de operación, podrían ser posibles competidores. Ente todas estas empresas y por sus característica de negocios, un potencial competidor es Danone, que con su amplio portfolio de marcas y conocimientos en la industria láctea, podría ser un competidor de alto riesgo.

## OPORTUNIDAD

### El Producto: Visión general.

El proyecto se centra en una mono dosis, que permitiría consumir quesos en la vía pública y en lugares/situaciones donde es poco cómodo y práctico fraccionarlos como normalmente hacemos cada uno de los consumidores que disfrutamos del queso.

Mi visión se basa en 5 aspectos fundamentales, que considero serán un diferencial único del producto y generará un nuevo nicho de mercado. Estos aspectos son:

**1. Mono dosis:** Una porción de 21g. Ideal para consumir de forma sencilla, práctica y rápida. Su formato es similar al de las reconocidas barras de cereal;

**2. Variedad:** Debido a la versatilidad de producción, será posible realizar palitos de queso en diferentes sabores y mix. En un principio la propuesta de portfolio será:

- a. Mozzarella
- b. Mozzarella Light
- c. Cheddar
- d. Cheddar y Mozzarella

**3. Practicidad:** Su packaging y formato innovador (similar barritas de cereales) permitirán su consumo de forma fácil y práctica, en cualquier lugar y momento.

**4. Saludabilidad:** Una barrita (21g) contiene el 25% del calcio y vitamina D recomendada por día.

Mientras los chicos crecen necesitan calcio para el desarrollo y salud de sus huesos y dientes. Los niños entre 4 y 10 años necesitan entre 450mg y 550mg de calcio por día. Los quesos, la leche y yogures son la mejor alternativa para agregar calcio a la dieta de los chicos. Por ejemplo, 20g de queso posee la cantidad de calcio requerida por día para un niño de 4 a 10 años.

Con respecto a la Vitamina D, es crucial para facilitar la absorción del calcio. Es conocida como la vitamina del sol, ya que el cuerpo genera Vitamina D al estar expuesto a la luz solar. Los chicos de hoy en día están menos tiempo afuera de sus hogares, lo que complica la generación natural de esta vitamina. Como resultado, la dieta ha tomado una mayor relevancia en la

incorporación de la Vitamina D. Las mejores fuentes de Vitamina D son los pescados, huevos o productos fortificados como los palitos de queso.

**5. Placer:** Su formato y simple producción permitirá producir barras de queso de los más variados sabores y blends de quesos, permitiendo a cada consumidor saborear y disfrutar del sabor de los mejores quesos de La Paulina en 21g.

La cuestión esencial estriba en que no se venderá un producto más, sino que se desarrollará un producto único (que probablemente en el corto/mediano plazo sea copiado por los principales competidores con capacidades), que permitirá a la marca aprovechar el impulso y beneficio de ser el pionero de la categoría, obteniendo un mayor grado de fidelidad de nuestros consumidores.



## El consumidor

### **Estudio al consumidor: Potencial de las nuevas Barritas de queso La Paulina**

*(La encuesta completa se encuentra disponible en el ANEXO A del presente trabajo).*

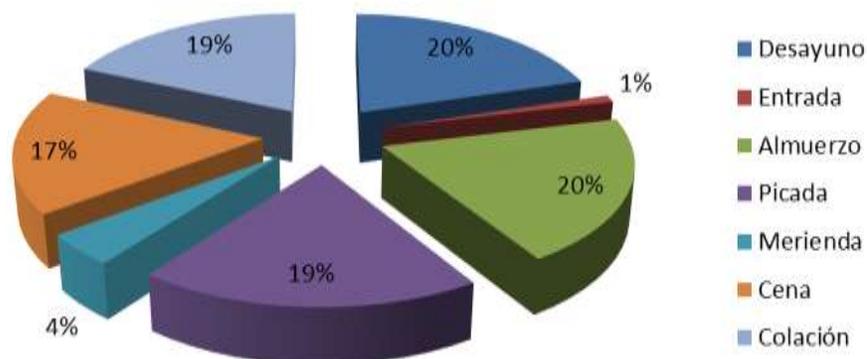
Como se puede observar en la encuesta el consumo de quesos está basado en la nutrición y placer y el mismo se da casi en su totalidad en el hogar.



Fuente: ANEXO A.

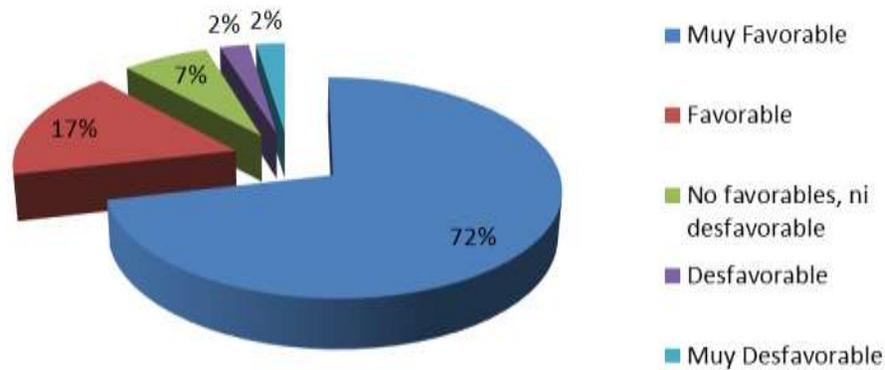
A su vez queda demostrado que el consumo de quesos es realizado por el 100% de los encuestados (*hombres y mujeres padres con hijos entre 8 y 14 años, segmento BC amplio*) y un 98% menciona que el consumo es realizado por dos o más miembros del hogar, lo que identifica en este alimento a un producto preferido por la familia y utilizado para satisfacerse en el hogar.

Por otro lado, como se observa en los resultados de la pregunta 13 el queso es un alimento utilizado en la mayoría de los momentos de consumo de alimentos y mostrando que un 80% de las personas que consumen queso lo hacen como colación

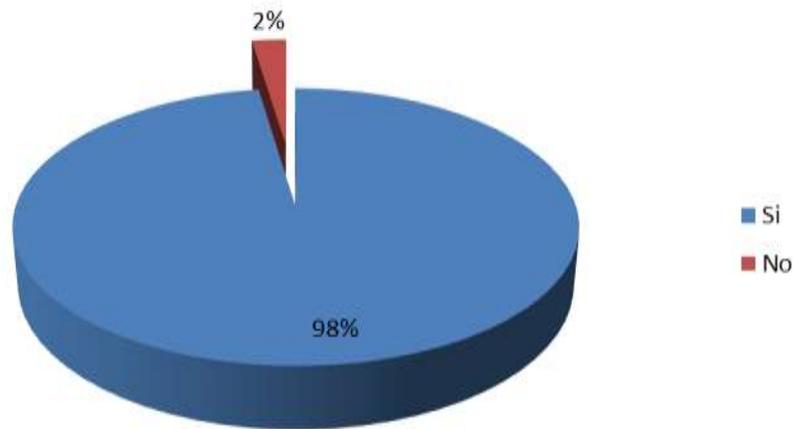


Fuente: ANEXO A.

Al indagar sobre un producto con las características del producto en cuestión se observa que un 72% tendría una actitud favorable hacia "QUESITOS" y un 98% de los encuestados lo probarían (y su familia) impulsados por la practicidad y saludabilidad del producto.

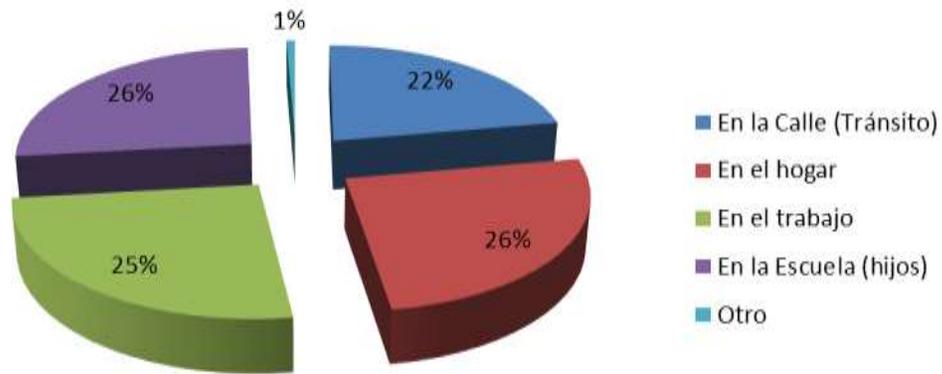


Fuente: ANEXO A.



Fuente: ANEXO A

Continuando el análisis de la investigación realizada, se observa que quienes consumirían el producto lo disfrutarían junto a su familia (100%) y se observa un incremento en los lugares de consumo, pasando del hogar como único lugar de consumo a la escuela, el trabajo y On The GO:



Fuente: ANEXO A

Con respecto al valor otorgado al producto se muestra una clara identificación del producto en la gama de los snacks saludables igualando su percepción de valor a los Yogurts individuales y los alfajores de arroz o un pack de 40g de papas fritas.

Por último, se observa que quienes consumirían el producto reconocen en La Paulina marca que brinda calidad y variedad de productos a un precio razonable, ecuación que la ubica como la tercer marca de preferencia (pregunta 5 de la encuesta del ANEXO A) y un reconocimiento de marca del 98% y un Top of Mind del 14%.-

## El consumidor

Los potenciales consumidores serán:

1. Todos los niños y adolescentes que consuman habitualmente snacks de toda índole (Target Objetivo);
2. Los padres de los niños antes mencionados y que desean que sus hijos accedan a una alimentación saludable. Estos serán considerados compradores del producto.

## Target

A la hora de definir el target de un producto es fundamental tomar conocimiento del mercado. Y conocer el mercado es descubrir cómo esta segmentada la demanda.

En función de las características del producto los targets deberán tener cualidades que les permitan apreciar el valor agregado del producto ante la tradicional propuesta de quesos. Este producto de valor agregado deberá ser percibido como tal y, de esta forma, generar un interés en el público objetivo permitiendo aumentar el Brand Equity de la marca.

El detalle target objetivo es el que se detalla a continuación:

**1º Niños y Adolescentes en edad escolar.** Ambos sexos, entre 8 y 14 años, clase BC amplio. Este target será el principal consumidor del producto, ya que de generar interés y deseo en ellos arrastrará la compra de su grupo familiar. Estos serán la punta de lanza para expandir el mercado a futuro y lograr penetración en los mayores hogares argentinos. Se caracterizan por llevar una vida activa y tener poco tiempo para comer productos saludables. Son grandes consumidores de snacks, que muchas veces no cumplen con los deseos de sus padres en lo referido a **saludabilidad**. Son los principales *decisores de compra* y consumidores del producto.

**2º Padres del target anterior.** Hombres y Mujeres entre 30 y 45 años, clase BC amplio. Personas preocupadas por la calidad de vida de sus hijos. Si bien será esencial atraer la atención del TARGET 1, este segmento cumplirá el rol de *comprador*. Es por ello que será necesario informarlos acerca – de forma objetiva – de las ventajas nutricionales de este snack sobre cualquier otra alternativa.

TARGETS	EDAD	NIVEL SCE	CARACTERISTICAS	
PRIMARIO - CONSUMIDOR	NIÑOS 8 A 14 AÑOS	BC AMBLIO	Vida Activa - Despreocupados por la calidad de los productos que consumen, motivados por el disfrute.	
COMPRADOR	PADRES JOVENES 30 A 45 AÑOS	BC AMPLIO	Padres del target Primario. Activos y preocupados por los productos que consumen sus hijos.	

Debido a las particularidades del segmento elegido, será necesario dirigir los estímulos publicitarios a medios especializados que permitan el conocimiento del producto por el mayor número de prospects posibles.

## El Mercado Potencial

El mercado potencial, se lo puede definir como la totalidad de argentinos que cumplan con los rasgos enunciados en el apartado anterior, y según el último censo de 2010 la población total de la República Argentina es de 40.117.096 habitantes; de los cuales 6.884.665.- se encuentran en el rango de edad objetivo para "QUESITOS".

Grupo de edad	Población total Argentina
0-4	3.337.652
5-9	3.381.219
10-14	3.503.446
15-19	3.542.067
20-24	3.300.149
25-29	3.130.509
30-34	3.098.713
35-39	2.678.435
40-44	2.310.775
45-49	2.196.350
50-54	2.042.993
55-59	1.868.950
60-64	1.621.190
65-69	1.293.061
70-74	1.015.897
75-79	801.660
80 y más	994.030
<b>Total</b>	<b>40.117.096</b>

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

No obstante esto, si tomamos en cuentas las características de nuestro target amplio (NSE BC amplio), en donde este NSE representa el 46% de la población (**Fuente:** [http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe\\_final.pdf](http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe_final.pdf)), el mercado del target principal se reduce a 3.166.946.- niños entre 8 y 14 años:

Grupo de edad	Población total Argentina	Mercado Potencial en función del TARGET
5-9	3.381.219	1.555.361
10-14	3.503.446	1.611.585
15-19	3.542.067	1.629.351
20-24	3.300.149	1.518.069
25-29	3.130.509	1.440.034
30-34	3.098.713	1.425.408
35-39	2.678.435	1.232.080
40-44	2.310.775	1.062.957
<b>Total</b>	<b>24.945.313</b>	<b>11.474.844</b>

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Creemos que en un principio el productos tendrá mayor aceptación en las principales urbes de la argentina y sus alrededores, con el agregado que estimamos que las clases BC1 (6% de la Población según la fuente antes citada) serán los “early adopters” del nuevo producto. Estas estimaciones reducen el mercado objetivo en una primera etapa a:

Población Total por provincia:

Provincia	Población	Participación (%)
	2010	
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	7%
Buenos Aires	15.625.084	39%
24 partidos del Gran Buenos Aires	9.916.715	25%
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.708.369	14%
Catamarca	367.828	1%
Chaco	1.055.259	3%
Chubut	509.108	1%
Córdoba	3.308.876	8%
Corrientes	992.595	2%
Entre Ríos	1.235.994	3%
Formosa	530.162	1%
Jujuy	673.307	2%
La Pampa	318.951	1%
La Rioja	333.642	1%
Mendoza	1.738.929	4%
Misiones	1.101.593	3%
Neuquén	551.266	1%

Río Negro	638.645	2%
Salta	1.214.441	3%
San Juan	681.055	2%
San Luis	432.310	1%
Santa Cruz	273.964	1%
Santa Fe	3.194.537	8%
Santiago del Estero	874.006	2%
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	0%
Tucumán	1.448.188	4%
<b>Total del país</b>	<b>40.117.096</b>	

Población por principales ciudades, por TARGET total y TARGET INICIAL:

Provincia	Población	Población	Población	Población
	Total	Ciudades	Mercado Potencial	Early Adopters
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2,890,151	2,890,151	221,097	29,480
Buenos Aires	15,625,084	9,916,715	758,629	101,150
Catamarca	367,828	331,045	25,325	3,377
Chaco	1,055,259	949,733	72,655	9,687
Chubut	509,108	458,197	35,052	4,674
Córdoba	3,308,876	1,819,882	139,221	18,563
Corrientes	992,595	893,336	68,340	9,112
Entre Ríos	1,235,994	988,795	75,643	10,086
Formosa	530,162	477,146	36,502	4,867
Jujuy	673,307	605,976	46,357	6,181
La Pampa	318,951	255,161	19,520	2,603
La Rioja	333,642	300,278	22,971	3,063
Mendoza	1,738,929	956,411	73,165	9,755
Misiones	1,101,593	771,115	58,990	7,865
Neuquén	551,266	496,139	37,955	5,061
Río Negro	638,645	574,781	43,971	5,863
Salta	1,214,441	1,092,997	83,614	11,149
San Juan	681,055	476,739	36,471	4,863
San Luis	43,231	302,617	23,150	3,087
Santa Cruz	273,964	191,775	14,671	1,956
Santa Fe	3,194,537	1,756,995	134,410	17,921
Santiago del Estero	874,006	742,905	56,832	7,578
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127,205	114,485	8,758	1,168
Tucumán	1,448,188	1,303,369	99,708	13,294
<b>Total del país</b>	<b>40,117,096</b>	<b>28,666,743</b>	<b>2,193,006</b>	<b>292,401</b>

### Evolución prevista del mercado potencial:

Al estar desarrollando una nueva categoría de producto, la idea es hacer una penetración escalonada de regiones, buscando alcanzar el 100% de nuestro target, a nivel nacional, para el quinto año. Lanzando el producto en las principales ciudades del país y, escalonadamente, ir incorporándolo en el resto de las ciudades.

La evolución se detalla en el siguiente cuadro:

Canal	Evolución Distribución Física (%)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kioscos	35%	40%	45%	50%	60%
Supermercados	80%	100%	100%	100%	100%
Mayoristas	100%	100%	100%	100%	100%
Tradicional	5%	10%	15%	15%	20%
Autoservicios	10%	15%	15%	20%	30%

Por último y del cuadro precedente podemos observar una distribución física escalonada, buscando alcanzar un 60% de distribución física en el canal Kiosquero a nivel nacional y el 90% en las principales ciudades del país. Esto significa un 40% sobre un total de 270.000 puntos de ventas distribuidos a lo largo del país

Por último, se prevee alcanzar 2.500 tons de producto anuales para el quinto año, con una penetración estimada del 60% total del target, es decir 1.315.804.- consumidores los cuales consumirían 90 barras al año, es decir una barrita de 21g cada 4 días.

### Claves de futuro.

Las claves del desarrollo del mercado y del crecimiento del producto residen en:

1º El tiempo de reacción del mercado para asumir de forma masiva la tendencia.

2º Los **nuevos beneficios que proporcionará el producto**, especialmente en los segmentos jóvenes y sus padres.

3º La **capacidad de adaptación a las futuras necesidades y cambios de hábitos** de nuestros targets, aprovechándolos para seguir construyendo una marca pionera y vanguardista.

4º Dotarnos de la **flexibilidad operativa** necesaria para desarrollarnos en un entorno en constante evolución.

## PLAN DE MARKETING

### Política de Producto.

El portfolio de producto se compondrá de 4 variedades:

- 1° Cheddar
- 2° Mozzarella
- 3° Mozzarella Light
- 4° Cheddar & Mozzarella.

Pero además, es necesario tener en cuenta las características del packaging y formato del producto:

- (a) **Formato:** Será una barrita de queso de 21g. Con una longitud de 12cm y 2cm de diámetro. Es un formato ideal para comer en cualquier momento y lugar. Caminado por la calle, en la escuela, en el escritorio del trabajo, o simplemente como colación antes de las comidas.
- (b) **Packaging Primario:** Además del producto en sí, es necesario que el packaging sea atractivo y refleje el carácter activo del target. Debe ser práctico y de fácil apertura. Por lo cual contará con el sistema “abre fácil” que a través de una solapa ubicada en un vértice del mismo, permite con un suave tirón abrir el pack sin mayor dificultad.
- (c) **Packaging Secundario:** Teniendo en cuenta que el producto se distribuirá a en diferentes canales, será necesario contar con una variedad de presentaciones que sirvan a las necesidades de cada canal en particular. Por ello hemos pensado en las siguientes presentaciones.
  - a. Caja contendor de 24 unidades x 21g: Presentación individual para Kioscos y Autoservicios.
  - b. Caja contenedora de 50 unidades x 105g: Esta presentación posee 50 packs con 5 palitos de queso (5 x 21g = 105g) por pack (1 por día de la semana). Es una presentación Familiar ideal para Supermercados y Mayoristas.

Tomando ejemplos del exterior y en función de su carácter lúdico, creemos que un diseño que destaque su versatilidad y saludabilidad será el correcto. Un ejemplo es la marca Cheestings:



Cheestrings ([www.cheesestrings.uk](http://www.cheesestrings.uk)) es líder del segmento en el Reino Unido y su claro posicionamiento como snack divertido le ha permitido desarrollar toda una categoría alrededor de su personaje “Kerry” el cual es cómplice de los niños y aval de nutrición para los padres.

Por último, pero no menos importante, está el tema de la marca. Habiendo evaluado diferentes estrategias de marca, se cree conveniente desarrollar una submarca para los palitos de queso y utilizar a La Paulina como paraguas de marca. De esta forma lograremos transmitir los valores y el aval de La Marca a este nuevo producto para el consumidor argentino.

La marca seleccionada es “**QUESITOS**”. Se nombraría al producto de una forma clara para el consumidor – sabría que se trata de queso – pero, además, dotaríamos al producto de una cotidianeidad – utilizando un vocablo común para los argentinos – que permitiría ser fácilmente reconocido y generar empatía con el target. Cuantas veces decimos “¿me pasas un quesito?”. Aprovecharíamos un diminutivo utilizado para describir a un producto sabroso y saludable como lo es el queso.

Por lo cual, la idea es utilizar a la marca La Paulina como marca paraguas dotando al producto de los valores, prestigio y seguridad que transmite la marca al consumidor; mientras que “Quesitos” tendrá un lugar central buscando de forma clara y sencilla explicitar la promesa de la marca (un snack saludable para cualquier momento y lugar).

El Isologotipo de QUESITOS será:



El logo refuerza lo desconstruido del producto y su target; buscando dotarlo de dinámica, diferenciación y cotidianeidad a una nueva categoría de producto en el mercado argentino.

Por último, en función de lo antes expuesto, el diseño en conjunto debe buscar empatía con el target primario y generar tranquilidad sobre la calidad del producto al target secundario. Para ellos se busca un diseño que sea lúdico y divertido y, a su vez, brinde la información necesaria para que los adultos sepan que este nuevo snacks es realmente saludable. Cromatismos vivos y tipografías dinámicas sostienen el objetivo del diseño de los packagings de "QUESITOS". Las siguientes líneas de diseño ejemplifican lo comentado:



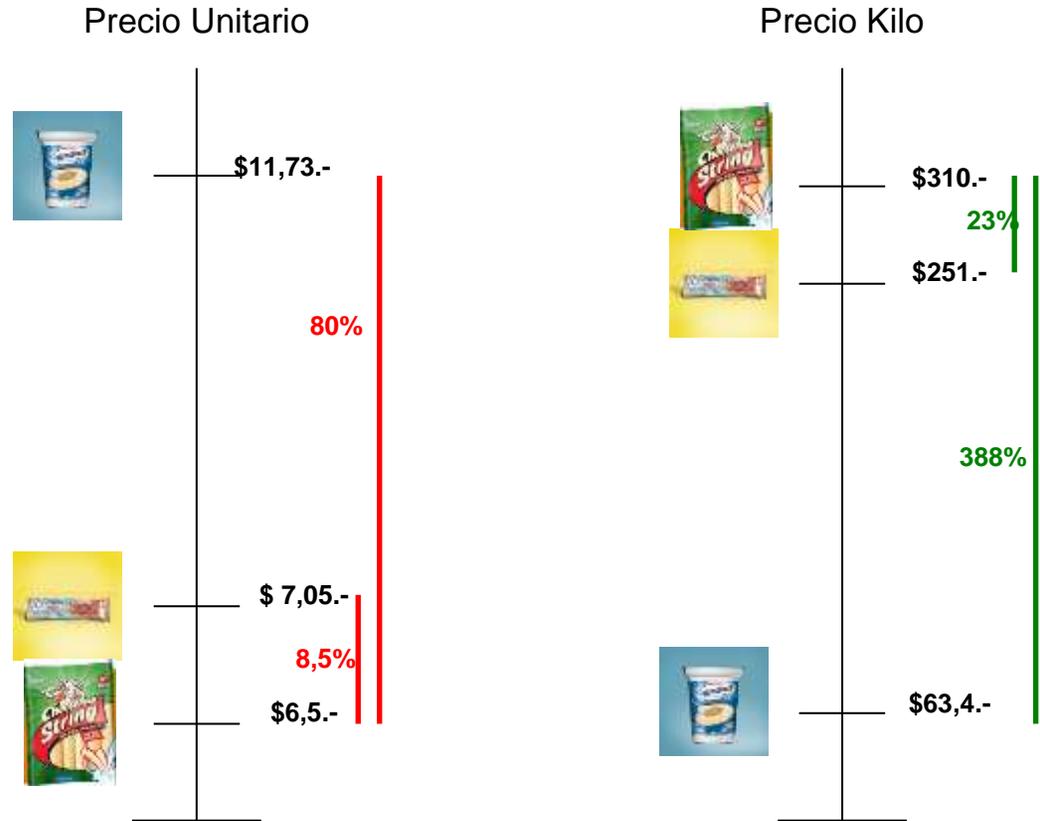
Un detalle a destacar es el personaje. En todos los mercados donde se encuentra instalada la categoría, los líderes utilizan un personaje con características modernas que permiten convertirlo en un icono de reconocimiento para todos los targets, especialmente los niños. Es por ello que en esta oportunidad también se ha desarrollado un personaje que en su fisonomía representa a la barra de queso y en su actitud se expresa el sentido de diversión y libertad imperante en el target de niños de 8 a 14 años. En un principio el personaje NO tendrá nombre, el cual será elegido, al poco tiempo del lanzamiento, por los consumidores en un concurso que dará premios a todos aquellos que participen sugiriendo un nombre.

### Política de Precios

Es importante recordar que no existe un producto similar en la categoría de quesos en la actualidad. Por lo cual para desarrollar la estrategia de precios debemos entender cuales son, por las características del producto y el target objetivo, sus potenciales sustitutos/productos competidores. Teniendo en cuenta todo esto, creemos que debemos considerar a los siguientes productos como competidores indirectos:

- (a) Barritas de Cereales
- (b) Yogures
- (c) Postres Saludables

Estas categorías comparten atributos de sabor y placer, lo que los convierte en competidores indirectos de **QUESITOS**, por lo cual nuestra estrategia de posicionamiento de precio será la siguiente:



El Spread de precio se ajusta pensando en el valor agregado que entrega el producto al consumidor, el valor de la marca La Paulina y el posicionamiento marcario de los competidores, y a nuestro entender logramos una posición ideal para el lanzamiento del producto generando interés de prueba del mismo. Es por ello que buscaremos el menor precio por unidad, quedando un amplio margen a través del precio por kilo como se observa en la figura precedente.

### Política de Canales

En este punto se encuentra el mayor desafío para la marca. Por las características intrínsecas del producto será necesario desarrollar un nuevo canal para la compañía. Este canal es el canal que maneja el consumo ON THE GO y que en la argentina representa aproximadamente 120.000 puntos de venta bajo la figura de Kioscos.

La característica de este canal se basa en el consumo impulsivo, por lo cual es necesaria una gestión y administración del canal diferente a lo que la marca está acostumbrada a llevar adelante. Es necesario diagramar la gestión del punto de venta de forma que permita a “QUESITOS” destacarse entre la gran variedad de productos que se encuentran en estos

pequeños locales. Pocos metros cuadrados para muchos productos impulsivos. Por lo cual, teniendo en cuenta estas condiciones será necesario hacer foco en la exhibición del producto, generando exhibiciones destacadas que permitan acentuar el producto generando interés y prueba en el consumidor, pero siempre teniendo en cuenta que es necesaria la refrigeración del producto para mantener sus características inalterables.

Por último, es necesario destacar que este canal será el canal donde necesariamente se desarrollará el consumo para generar demanda de “QUESITOS” en los actuales canales de La Marca.

Por todo esto, el éxito en este canal dependerá de:

**1º Producto apto para el canal:** Una barrita de 21g cremos es la presentación ideal para el mismo. Debemos tener en cuenta que las Barritas de cereal solo pesan 25g.-

**2º Exhibición Destacada y Refrigerada:** Como se mencionó, es necesario destacar el producto para generar interés y prueba de parte del consumidor, pero siempre manteniendo la refrigeración del mismo para que no pierda sus características.

**3º Alianza de distribución:** Luego de sopesar las capacidades escasas de refrigeración de los vigentes distribuidores del canal Golosinero y Tabacalero, creo necesario desarrollar una alianza estratégica con algún partner que ya cuente con acceso al canal y un fuerte poder negociador y, a su vez, cuente con una logística de frío. Tomando en cuenta estas consideraciones, considero a ARCOR el partner ideal para desarrollar la alianza porque además de contar con las características antes mencionadas, es poco probable que pueda convertirse en un competidor en el largo plazo ya que claramente su core se encuentra en el segmento de las golosinas. Esta Alianza nos facilitará el acceso y negociación en un canal altamente atomizado y de dificultosa gestión.

**4º Fidelización:** Naturalmente, un factor esencial del éxito de la empresa es conseguir la **incorporación** y **compromiso** de parte del nuevo canal en pos de lograr su recomendación de “QUESITOS” a los consumidores.

Tenemos claro que este es un elemento imprescindible para optimizar nuestros esfuerzos en marketing y los costos de venta. Por esta razón estableceremos un programa de fidelización basado en los siguientes elementos:

**- Incentivos:**

Descuentos y regalos de colaboración para incentivar la incorporación del producto y posterior recomendación a consumidores (Mystery Shopper) otorgando premios instantáneos y posibilidades participar en concursos de mayor cuantía.

**- Cliente preferente:**

Un programa de cliente preferente de modo que – en función del volumen o la constancia – un cliente obtenga ventajas diferenciales de comercialización y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos beneficios estarán asociadas a sus volúmenes, frecuencia de compra y niveles de devolución.

**- Acciones promocionales internas:**

La fuerza de ventas interna serán objeto de incentivos puntuales (3 al año) de forma de mantener el foco, interés y regularidad en la venta de “QUESITOS”.

Hasta aquí lo referido al nuevo canal. Como se ha dicho, el canal kiosquero será la punta de lanza para desarrollar el volumen en canales que, en el transcurso del tiempo, deberían generar el mayor volumen de ventas. Estos canales, en la actualidad, son atendidos por la empresa y se manejarán de igual forma como se viene haciendo de forma de no generar costos extras de comercialización, manteniendo estructuras y planes de incentivos normales y vigentes. Los actuales canales de comercialización son:

**a. Supermercados:** Es el canal objetivo de desarrollo donde se espera se genere el mayor volumen de la mano del desarrollo de la presentación familiar por 5 unidades. Para el éxito en dicho canal será esencial una política estable de compra de espacios de exhibición primarios y secundarios, buscando ubicar el producto en el sector caliente de fiambrería, punteras y diferentes exhibiciones cruzadas que permitan dar a conocer el producto al consumidor de forma simple y programada. Todo esto conllevará un trabajo arduo de la fuerza de merchandising que deberá ser capacitada en la gestión y administración de “QUESITOS” de forma se logró la más eficiente y beneficiosa exhibición del producto. Y buscando explotar al máximo posible las publicaciones acordadas con las diferentes cadenas.

**b. Mayoristas:** Orientado básicamente a aquellos Mayoristas con un alto flujo de consumidores finales (Makro y NINI); desarrollando una estrategia similar al canal supermercados.

**c. Autoservicios y Tradicionales:** Por las características del producto y su alto costo por kilo será el canal que más tardará en aceptar e incorporar el producto. Por lo cual será necesario actividades de incentivos, promoción y sembrado que permita a dueños (principalmente orientales) conocer el producto y los beneficios que podría obtener del mismo.

**d. Mayoristas Gastronómicos:** Este canal, si bien creemos tendrá un desarrollo lento, creemos es un canal que podrá aportar grandes resultados. En la actualidad La Paulina es líder en el canal; lo que le brinda el respaldo, valoración y aceptación de buena parte de los clientes gastronómicos. Por las características de “QUESITOS” es un producto que podrá ser utilizado por empresas de catering y restaurantes, reemplazando en parte los quesos que se utilizan para realizar picadas o recepciones, generando un ahorro del tiempo de preparación de los quesos cortados.

La excelente distribución en el canal kiosquero es la llave para el éxito en el largo plazo de este lanzamiento. Sin el éxito en dicho canal, será imposible desarrollar el volumen en el resto de los canales de comercialización. Parmalat en el año 1996 intentó introducir un producto similar obviando el bajo nivel de refrigeración de los kioscos disponibles en ese momento y poniendo foco en los supermercados. Esto llevó a un fracaso estrepitoso y en menos de 2 años la empresa decidió discontinuar el negocio. Por lo cual, y en este caso en particular, la estrategia de canales será de suma importancia para el éxito de “QUESITOS”.

El portfollio objetivo por canal será el siguiente:

Portfollio de Productos Objetivo por Canal					
Producto	Kioscos	Autoservicios y Almacenes	Supermercados	Mayoristas	Gastronómicos
Quesitos 24u x 21g	X	X	X	x	
Quesitos 50u x 150g			X	X	X

## Política de Publicidad

Independientemente de las acciones internas encaminadas a la fidelización de los canales, la estrategia de penetración en el mercado se apoyará en el concepto:

### ¡DESCUBRIR EL SABOR DE QUESITOS!

Pero para que esta promesa de marca llegue al consumidor será necesario trabajar *Above the line & Below the line*.

En lo que respecta a la estrategia de comunicación masiva (ATL) será necesario desarrollar una campaña publicitaria que busque comunicar y dar a conocer "QUESITOS", destacando su practicidad y sabor.

Por último es necesario dar una idea del mensaje y beneficios a destacar. Una muy buena planificación de medios puede fracasar si el mensaje no es el adecuado para el público objetivo y viceversa. Por ende y en concordancia con lo hasta aquí visto, la publicidad buscará:

**1° Transmitir dinamismo y tendencia:** Valores apreciados por los jóvenes que llevan una vida saludable, activa y desean estar en contacto con lo actual.

**2° Transmitir confianza:** Valor apreciado por los padres que deben considerar a este snack como algo diferente y único, que además de darle placer a sus hijos (y a ellos mismos) los nutrirá.

**3° Transmitir Innovación:** Concepto destinado a la marca que deberá beneficiarse de este negocio incrementando su Brand Equity.

Para todo esto se deben destacar las características del producto y que se encuentren en línea con lo mencionado:

- 1. Snack ON THE GO:** "QUESITOS" se puede consumir en cualquier lugar de forma fácil, práctica y sencilla. Apoyando los valores de dinamismo y tendencia apreciados por los jóvenes.
- 2. Único:** No existe un snack con estas características, por lo cual le aportará a la marca valor agregado permitiéndole incrementar su Brand Equity.

Por lo tanto el mensaje de “QUESITOS” será:

### “DISFRUTA Y DIVERTITE CON EL SABOR DE QUESITOS”

En este sentido, será necesario a través de las actividades BTL generar prueba de producto, despertando interés en el consumidor y deseo de compra.

Las promociones, por lo tanto, se fundamentarán en facilitar que los consumidores potenciales prueben la calidad y sabor de “QUESITOS” de forma fácil y gratuita.

A tal efecto se ha diseñado una “**degustación de producto**” de alto impacto para el público objetivo principal (Niños y Padres) que buscan una alimentación rica (especialmente para los niños) y saludables (para los padres). La misma consiste en una **máquina expendedora** de QUESITOS que se encuentre en los principales supermercados del país y que requiera de la *participación* de uno de los *padres* con sus *hijos*. De esta forma tanto los chicos (principal target) y sus padres (target secundario) podrán trabajar en conjunto para obtener 2 QUESITOS de forma gratuita y descubrir el sabor que encierra cada barrita de 21g. *Sabor y Diversión para los chicos; Seguridad y Nutrición para los padres*. Se tendrá por objetivos:

- (1) Hacer participar al padre y al hijo para obtener un snack rico y saludable
- (2) Demostración de los beneficios que obtienen con “QUESITOS”
- (3) Entregando el producto para que lo pruebe el padre/madre y el hijo.

### Estrategia de Comunicación

La Marca debe posicionarse en torno a los siguientes principios comunicacionales estratégicos, que le permitirán diferenciarse de la competencia mientras incrementa su Brand Awareness y Brand Equity:

#### 1º Un concepto coyuntural: “El sabor del queso, donde quieras”

Destinado a reforzar el mensaje de que “QUESITOS” es hoy una nueva y única forma de saborear del más rico queso en donde y cuando uno quiera. Este mensaje se irá diluyendo en el tiempo a medida que el mercado evolucione y el producto se vuelva parte cotidiana del consumo de los argentinos.

## **2º Especialistas:**

No somos como los demás, somos los especialistas en Quesos, tenemos las claves para hacer el queso más rico y sano, al mejor precio comparativo para el consumidor.

## **3º Nutrición:**

El producto no solo es rico, además es sano y nutritivo.

## **4º Compromiso de calidad:**

90 años de experiencia haciendo quesos avalan a La Marca para hacer un queso único e inigualable.

**5º ¡Pruébanos! Gratis y vas a saber porque “QUESITOS” es la nueva forma de comer queso.**

## **Publicidad y Promoción (medios)**

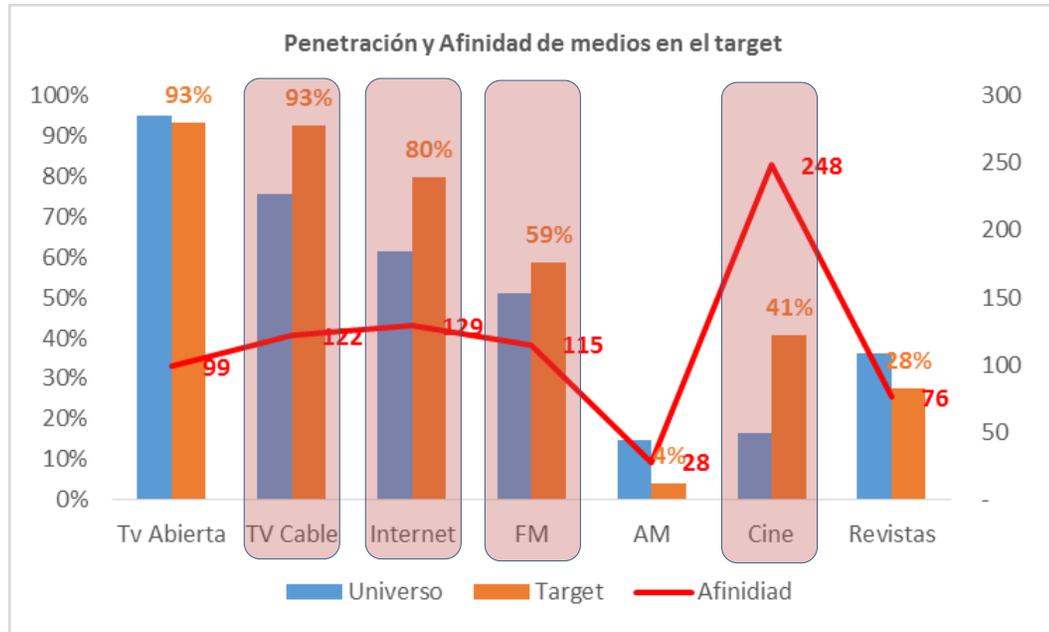
Nuestra estrategia de acciones de marketing se basará en la suma proactiva, multiplicidad y constancia por un lado y estricta orientación al target por otro.

### **1) Publicidad y Promoción:**

Para llevar adelante la campaña de comunicación se utilizarán medios afines con los targets principales, siendo los mismos:

1. Televisión Abierta
2. Televisión por Cable
3. Radio
4. Cine
5. Vía Pública
6. Internet
7. Redes Sociales: Facebook, Instagram y Twitter.

Este mix de medio se desarrollará basándonos en la penetración del medio en el target, lo que definirá la cuantía de inversión destinada a cada uno. En el siguiente cuadro se observan la penetración de los medios en el público en general y en el segmento Niños 12/16 BC:



Fuente: IBOPE Marzo 2014. Penetración y afinidad de medios. Universo Total y Target Adolescentes de 12 a 16 ABC123

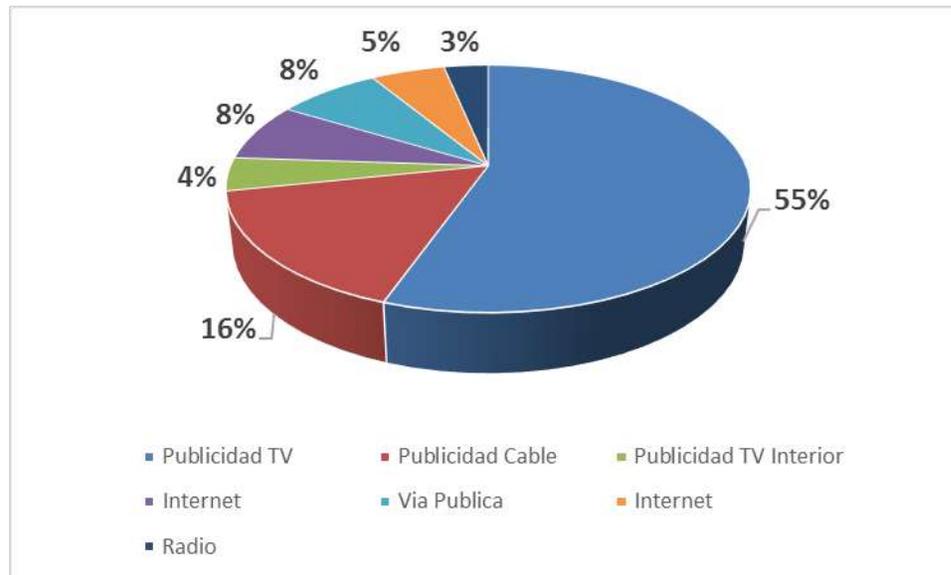
Podemos observar que el target de “QUESITOS” posee mayor afinidad hacia medios como la TV por cable, Internet, Radio FM y Cine (en todos los casos índices superiores al 100), y penetraciones del 93% en TV Abierta y Cable, 80% para internet y 59% para Radio FM.

Teniendo en cuenta el consumo del target, el plan de medios final tendrá el siguiente formato:

Medio	Canal	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
TV Abierta	America TV												
	Canal 9												
	Telefe												
	Canal 13												
	TV Pública												
TV Cable	Todo Noticias												
	C5N												
	Nickelodeon												
	Cartoon Network												
	Disney XD												
	Disney Channels												
	Boomerang												
	Fox												
	Sony												
	Warner												
	Universal												
	AXN												
	Utilísima												
	Discovery												
Glitz													
E													
TBS													
TV Interior	Canal 9 Mendoza												
	Canal 10 Córdoba												
	Canal 12 Córdoba												
	Canal 10 MDQ												
	Canal 8 MDQ												
	Canal 5 Rosario												
	Canal 3 Rosario												
Radio	40 principales												
	La 100												
	Vale												
	Radio Disney												
Internet	Facebook												
	Google Ad Words												
	Mundo Nick												
	Kidis												
	Cartoon Network												
	Mundo Gaturro												
	Twitter												
	You Tube												
	Instagram												
Vía Publica	Espectaculares												
	Publi Vallas												
Cine	Estreno Chicos												

Este mix de medios busca plasmar lo que antes se mencionará; desarrollando una estrategia comunicacional orientada a los niños, pero con llegada a los padres. Logrando generar interés en los niños quienes serán los que decidan la compra del producto influenciando a sus padres. Atraer su atención será fundamental para el éxito del producto.

Para afrontar esta fuerte campaña de comunicación se prevé una inversión en medios de \$46.000.000.- anuales, con la siguiente distribución:



Con los siguientes resultados esperados:

Parámetro	Resultados Estimados
Universo	5.815.930
Cobertura	85%
Frecuencia	7,5
TRP's	12.000
Contactos	37.076.554

Fuente: TGI/BOPE Marzo 2014.

Como se desprende de esta pre estrategia lo que se busca es la mayor cobertura posible del target en pos de un mayor conocimiento del producto y la marca. Buscando maximizar la cantidad de TRP's (Target Rating Point) maximizando cobertura y frecuencia a través de un mix de piezas publicitarias de 15" y 40". Las piezas publicitarias de bajo secundaje buscan generar una

mayor frecuencia y la pieza principal de 40" deberá comunicar de forma clara y precisa el **PRODUCTO y LA MARCA**.

A continuación se detalla, de forma resumida, la inversión comercial para el primer año:

<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Inversión Anual</b>
Incentivos Comerciales	Incentivos al canal Kiosquero para generar volumen	\$ 5,000,000
Incentivos Fuerza de Ventas	Incentivos de ventas Internos	\$ 1,000,000
Promociones	Motivar la prueba y compra de Producto	\$ 3,000,000
Publicidad TV	Comunicar Marcas y Producto	\$ 25,500,000
Publicidad Cable	Comunicar Marcas y Producto	\$ 7,500,000
Publicidad TV Interior	Comunicar Marcas y Producto	\$ 2,000,000
Internet	Comunicar Marcas y Producto	\$ 3,500,000
Vía Pública	Comunicar Marcas y Producto	\$ 3,500,000
Internet	Comunicar Marcas y Producto	\$ 2,500,000
Radio	Comunicar Marcas y Producto	\$ 1,500,000
<b>Inversión TOTAL</b>		<b>\$ 55,000,000</b>

## **2) Relaciones Públicas:**

Desarrollaremos una amplia actividad de relaciones públicas, especialmente en el primer año, con el objetivo de aparecer con frecuencia en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante nuestras iniciativas (noticias, estudios y programas).

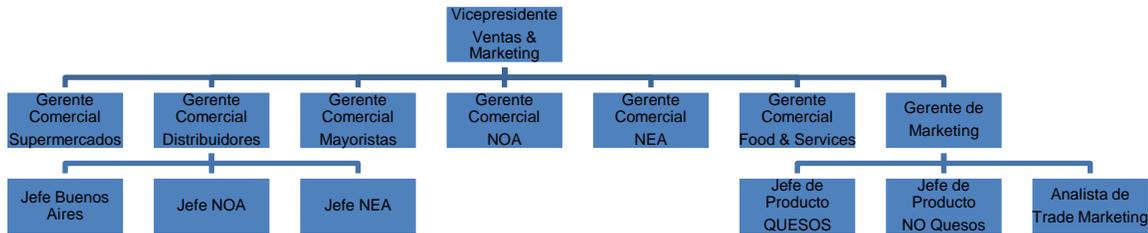
## Política de Ventas

### Estructura Comercial

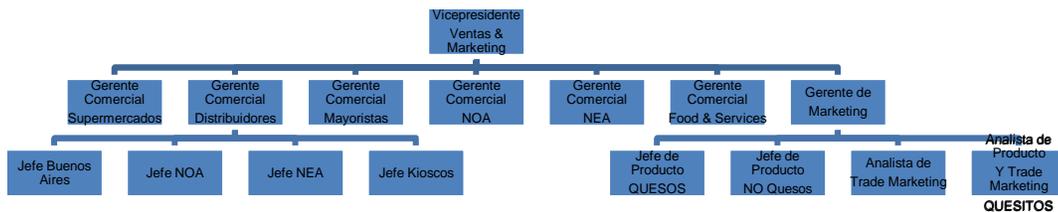
Para el desarrollo de nuestra empresa en un entorno competitivo y en constante desarrollo, precisamos de una **enfocada fuerza de ventas** sostenida por una estrategia inteligente y soportes necesarios. A su vez, para lograr el adecuado abastecimiento al canal kiosquero, es fundamental contar con una logística proba. Es por ello, como se mencionó, que es menester lograr un acuerdo de distribución con ARCOR, aprovechando su alcance y poder de negociación.

Sólo de esta forma abriremos una brecha importante y suficiente en el mercado y aceleraremos el proceso de crecimiento, especialmente en el canal de consumo ON THE GO.

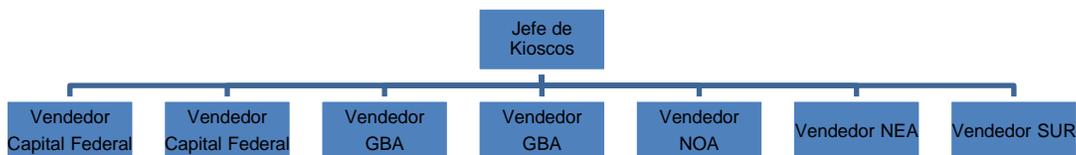
Para ello se pasará del actual organigrama:



A esta nueva estructura, que busca crear foco en el nuevo canal de comercialización. Desarrollando una fuerza de ventas específicas capaz de atender y administrar sus necesidades. A su vez se incorporará una persona de Trade Marketing y Producto que le permitan brindar el soporte necesario a ventas en pos del desarrollo de esta nueva categoría de producto en el canal Kiosquero como en los canales tradicionales de La Marca.



Y dentro de la estructura de Kioscos:



### Plan de Ventas Anual.

En función de la estimación de mercado potencial se supone que la evolución del volumen se comportará de la siguiente manera apoyada fundamentalmente por actividades comunicacionales, tanto ATL como BTL.

Plan Anual de Ventas en kilos:

Producto (en miles de kilos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cheddar 24 x 21g	65	98	146	219	329
Cheddar 50 x 105g	70	105	158	236	354
Mozzarella 24 x 21g	45	68	101	152	228
Mozzarella 50 x 105g	50	75	113	169	253
Mozzarella Light 24 x 21g	35	53	79	118	177
Mozzarella Light 50 x 105g	50	75	113	169	253
Cheddar & Mozzarella 24 x 21g	75	113	169	253	380
Cheddar & Mozzarella 50 x 105g	110	165	248	371	557
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>750</b>	<b>1,125</b>	<b>1,688</b>	<b>2,531</b>
<b>Promedio Mensual</b>	<b>42</b>	<b>63</b>	<b>94</b>	<b>141</b>	<b>211</b>

Y en unidades:

Producto (en miles de unidades)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cheddar 24 x 21g	310	464	696	1,045	1,567
Cheddar 50 x 105g	333	500	750	1,125	1,688
Mozzarella 24 x 21g	214	321	482	723	1,085
Mozzarella 50 x 105g	238	357	536	804	1,205
Mozzarella Light 24 x 21g	167	250	375	563	844
Mozzarella Light 50 x 105g	238	357	536	804	1,205
Cheddar & Mozzarella 24 x 21g	357	536	804	1,205	1,808
Cheddar & Mozzarella 50 x 105g	524	786	1,179	1,768	2,652
<b>Total</b>	<b>2,381</b>	<b>3,571</b>	<b>5,357</b>	<b>8,036</b>	<b>12,054</b>

Los volúmenes se basan en las proyecciones anuales de crecimiento y contando con la base de distribución descrita en el apartado de mercado potencial del 40% sobre un total de 270.000 puntos de ventas a nivel nacional (Kioscos, Autoservicios, Almacenes y Supermercados. Fuente: AC Nielsen 2014). Teniendo en cuenta esto podríamos decir que se estima para el primer año una venta de 9,39 ks por punto de venta (*DF Total del 20%= 52.000 puntos de venta*), es decir 450 “QUESITOS” anuales. Llegando al 5to. Año con 23 kilos por punto de venta, equivalente a 1113 “QUESITOS” anuales, 92 al mes y 23 por semana.

Por último, el mayor volumen estimamos vendrá de la venta de Supermercados, es por ello que las ventas de los Packs Familiares representan el 56% del volumen total.

## Organigrama general

### Dirección de la Empresa

Debido a que “QUESITOS” será una nueva línea de negocios de La empresa, el organigrama de la empresa no sufrirá mayores modificaciones más allá de los comentados en el apartado anterior.



**PRESUPUESTO ECONOMICO Y FINANCIERO**

**Presupuesto Económico:**

El presupuesto económico para los primeros 3 años será

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Fiscal
<b>Año 1</b>													
Volumen	12.500	12.500	37.500	37.500	37.500	50.000	25.000	50.000	50.000	75.000	75.000	37.500	500.000
Precio x kilo	\$ 195	\$ 200	\$ 205	\$ 210	\$ 215	\$ 221	\$ 226	\$ 232	\$ 238	\$ 244	\$ 250	\$ 256	\$ 115.299,368
<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$ 2.437.500</b>	<b>\$ 2.498.438</b>	<b>\$ 7.682.695</b>	<b>\$ 7.874.783</b>	<b>\$ 8.071.832</b>	<b>\$ 11.031.230</b>	<b>\$ 5.653.505</b>	<b>\$ 11.589.686</b>	<b>\$ 11.879.423</b>	<b>\$ 18.264.621</b>	<b>\$ 18.721.236</b>	<b>\$ 9.594.634</b>	<b>\$ 115.299,368</b>
Costo x kilo	\$ 100	\$ 102	\$ 105	\$ 107	\$ 109	\$ 112	\$ 114	\$ 117	\$ 119	\$ 122	\$ 125	\$ 128	\$ 128
<b>Facturación Marginal</b>	<b>\$ 1.187.500</b>	<b>\$ 1.220.313</b>	<b>\$ 3.762.047</b>	<b>\$ 3.865.900</b>	<b>\$ 3.972.569</b>	<b>\$ 5.442.842</b>	<b>\$ 2.796.442</b>	<b>\$ 5.746.991</b>	<b>\$ 5.905.273</b>	<b>\$ 9.101.760</b>	<b>\$ 9.352.211</b>	<b>\$ 4.804.719</b>	<b>\$ 57.158,565</b>
Gastos Comercialización	\$ 5.488.583	\$ 5.625.798	\$ 5.786.443	\$ 5.910.604	\$ 6.058.369	\$ 6.209.828	\$ 6.365.074	\$ 6.524.201	\$ 6.687.306	\$ 6.854.488	\$ 7.026.851	\$ 7.201.497	\$ 75.718,042
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ -4.301.083</b>	<b>\$ -4.405.485</b>	<b>\$ -2.044.396</b>	<b>\$ -2.044.704</b>	<b>\$ -2.085.800</b>	<b>\$ -766.987</b>	<b>\$ -3.568.632</b>	<b>\$ -777.210</b>	<b>\$ -782.033</b>	<b>\$ 2.247.271</b>	<b>\$ 2.326.360</b>	<b>\$ -2.396.778</b>	<b>\$ -18.559,477</b>
Costos Fijo	\$ 120.000	\$ 123.120	\$ 126.321	\$ 129.605	\$ 132.975	\$ 136.433	\$ 139.980	\$ 143.619	\$ 147.353	\$ 151.185	\$ 155.115	\$ 159.148	\$ 1.664,855
<b>Profit antes de Impuestos</b>	<b>\$ -4.221.083</b>	<b>\$ -4.528.605</b>	<b>\$ -2.170.717</b>	<b>\$ -2.174.310</b>	<b>\$ -2.218.775</b>	<b>\$ -903.419</b>	<b>\$ -3.708.612</b>	<b>\$ -920.829</b>	<b>\$ -929.387</b>	<b>\$ 2.096.087</b>	<b>\$ 2.171.245</b>	<b>\$ -2.555.926</b>	<b>\$ -20.224,332</b>
<b>Año 2</b>													
Volumen	18.750	18.750	56.250	56.250	56.250	75.000	37.500	75.000	75.000	112.500	112.500	56.250	750.000
Precio x kilo	\$ 262	\$ 269	\$ 276	\$ 282	\$ 289	\$ 297	\$ 304	\$ 312	\$ 320	\$ 328	\$ 336	\$ 344	\$ 232.597,248
<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$ 4.917.250</b>	<b>\$ 5.040.181</b>	<b>\$ 15.498.557</b>	<b>\$ 15.886.021</b>	<b>\$ 16.283.171</b>	<b>\$ 22.253.667</b>	<b>\$ 11.405.004</b>	<b>\$ 23.380.259</b>	<b>\$ 23.964.765</b>	<b>\$ 36.845.827</b>	<b>\$ 37.766.973</b>	<b>\$ 19.355.573</b>	<b>\$ 232.597,248</b>
Costo x kilo	\$ 131	\$ 134	\$ 137	\$ 140	\$ 143	\$ 146	\$ 149	\$ 153	\$ 156	\$ 160	\$ 163	\$ 167	\$ 167
<b>Facturación Marginal</b>	<b>\$ 2.468.406</b>	<b>\$ 2.536.238</b>	<b>\$ 7.817.712</b>	<b>\$ 8.032.357</b>	<b>\$ 8.252.800</b>	<b>\$ 11.305.595</b>	<b>\$ 5.807.803</b>	<b>\$ 11.933.981</b>	<b>\$ 12.260.946</b>	<b>\$ 18.895.094</b>	<b>\$ 19.412.349</b>	<b>\$ 9.971.772</b>	<b>\$ 118.695,054</b>
Gastos Comercialización	\$ 7.381.534	\$ 7.566.073	\$ 7.755.225	\$ 7.948.105	\$ 8.147.833	\$ 8.351.529	\$ 8.560.317	\$ 8.774.325	\$ 8.993.683	\$ 9.218.525	\$ 9.448.988	\$ 9.685.213	\$ 101.832,349
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ -4.913.128</b>	<b>\$ -5.029.834</b>	<b>\$ -62.468</b>	<b>\$ 83.252</b>	<b>\$ 104.968</b>	<b>\$ 2.954.068</b>	<b>\$ -2.752.514</b>	<b>\$ 3.159.656</b>	<b>\$ 3.267.264</b>	<b>\$ 9.676.570</b>	<b>\$ 9.963.361</b>	<b>\$ 286.559</b>	<b>\$ 16.862,706</b>
Costos Fijo	\$ 163.286	\$ 167.532	\$ 171.888	\$ 176.357	\$ 180.942	\$ 185.646	\$ 190.473	\$ 195.425	\$ 200.507	\$ 205.720	\$ 211.068	\$ 216.556	\$ 2.265,399
<b>Profit antes de Impuestos</b>	<b>\$ -5.076.416</b>	<b>\$ -5.197.366</b>	<b>\$ -109.400</b>	<b>\$ -93.106</b>	<b>\$ -75.974</b>	<b>\$ 2.768.420</b>	<b>\$ -2.942.987</b>	<b>\$ 2.964.231</b>	<b>\$ 3.066.757</b>	<b>\$ 9.470.850</b>	<b>\$ 9.752.292</b>	<b>\$ 70.003</b>	<b>\$ 14.597,306</b>
<b>Año 3</b>													
Volumen	28.125	28.125	84.375	84.375	84.375	112.500	56.250	112.500	112.500	168.750	168.750	84.375	35.417
Precio x kilo	\$ 353	\$ 362	\$ 371	\$ 380	\$ 389	\$ 399	\$ 409	\$ 419	\$ 430	\$ 440	\$ 451	\$ 463	\$ 469,226,158
<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$ 9.919.731</b>	<b>\$ 10.167.725</b>	<b>\$ 31.265.753</b>	<b>\$ 32.047.397</b>	<b>\$ 32.848.582</b>	<b>\$ 44.893.062</b>	<b>\$ 23.007.694</b>	<b>\$ 47.165.773</b>	<b>\$ 48.344.918</b>	<b>\$ 74.330.311</b>	<b>\$ 76.168.569</b>	<b>\$ 39.046.642</b>	<b>\$ 469,226,158</b>
Costo x kilo	\$ 171	\$ 174	\$ 178	\$ 182	\$ 186	\$ 191	\$ 195	\$ 199	\$ 204	\$ 208	\$ 213	\$ 218	\$ 218
<b>Facturación Marginal</b>	<b>\$ 5.122.263</b>	<b>\$ 5.262.313</b>	<b>\$ 16.218.403</b>	<b>\$ 16.661.492</b>	<b>\$ 17.116.494</b>	<b>\$ 23.444.968</b>	<b>\$ 12.042.359</b>	<b>\$ 24.741.657</b>	<b>\$ 25.416.255</b>	<b>\$ 39.163.480</b>	<b>\$ 40.230.484</b>	<b>\$ 20.663.071</b>	<b>\$ 246.083,221</b>
Gastos Comercialización	\$ 9.927.343	\$ 10.175.527	\$ 10.429.915	\$ 10.690.663	\$ 10.957.929	\$ 11.231.878	\$ 11.512.674	\$ 11.800.491	\$ 12.095.504	\$ 12.397.891	\$ 12.707.838	\$ 13.025.534	\$ 136.953,188
<b>Contribución Marginal</b>	<b>\$ -4.805.080</b>	<b>\$ -4.913.214</b>	<b>\$ 5.788.489</b>	<b>\$ 5.970.819</b>	<b>\$ 6.158.554</b>	<b>\$ 12.213.091</b>	<b>\$ 529.682</b>	<b>\$ 12.941.166</b>	<b>\$ 13.320.755</b>	<b>\$ 26.765.589</b>	<b>\$ 27.522.646</b>	<b>\$ 7.637.536</b>	<b>\$ 109.130,033</b>
Costos Fijo	\$ 222.187	\$ 227.963	\$ 233.891	\$ 239.972	\$ 246.211	\$ 252.612	\$ 259.180	\$ 265.919	\$ 272.833	\$ 279.927	\$ 287.205	\$ 294.672	\$ 3.082,571
<b>Profit antes de Impuestos</b>	<b>\$ -5.027.267</b>	<b>\$ -5.141.177</b>	<b>\$ 5.554.598</b>	<b>\$ 5.730.848</b>	<b>\$ 5.912.344</b>	<b>\$ 11.960.478</b>	<b>\$ 270.501</b>	<b>\$ 12.675.247</b>	<b>\$ 13.047.922</b>	<b>\$ 26.485.663</b>	<b>\$ 27.235.441</b>	<b>\$ 7.342.864</b>	<b>\$ 106.047,462</b>

Para los cálculos antes mencionados se tomó en cuenta una inflación promedio del 30% anual, con incremento mensuales iguales.

Por último, y para un cálculo lo más exacto posible, las variables comerciales y los costos fijos unitarios, se tomaron de familias de productos donde el canal SUPERMERCADOS tiene un peso similar al esperado para "QUESITOS" y donde los productos comparten ciertas características de consumo.

Presupuesto Financiero.

El presupuesto financiero para los primeros 3 años será

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Fiscal	
Año 1	Volumen	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 37,500	\$ 37,500	\$ 37,500	\$ 50,000	\$ 25,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 37,500	\$ 500,000
	Precio x kilo	\$ 195	\$ 200	\$ 205	\$ 210	\$ 215	\$ 221	\$ 226	\$ 232	\$ 238	\$ 244	\$ 250	\$ 256	
	<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$ 2,437,500</b>	<b>\$ 2,498,438</b>	<b>\$ 7,682,698</b>	<b>\$ 7,874,763</b>	<b>\$ 8,071,632</b>	<b>\$ 11,031,230</b>	<b>\$ 6,683,605</b>	<b>\$ 11,589,686</b>	<b>\$ 11,879,428</b>	<b>\$ 18,264,621</b>	<b>\$ 18,721,236</b>	<b>\$ 9,594,634</b>	<b>\$ 115,299,368</b>
	Costo x Kilo	\$ 100	\$ 102	\$ 105	\$ 107	\$ 109	\$ 112	\$ 114	\$ 117	\$ 119	\$ 122	\$ 125	\$ 128	
	<b>Ingreso</b>	<b>-\$ 1,260,000</b>	<b>-\$ 1,278,125</b>	<b>-\$ 1,483,148</b>	<b>-\$ 1,510,426</b>	<b>-\$ 3,583,633</b>	<b>\$ 2,286,374</b>	<b>\$ 5,214,568</b>	<b>\$ 5,188,535</b>	<b>-\$ 320,650</b>	<b>\$ 2,426,825</b>	<b>\$ 2,510,403</b>	<b>\$ 13,474,707</b>	<b>\$ 28,842,695</b>
	Gastos Comercialización	\$ 5,488,583	\$ 5,625,798	\$ 5,766,443	\$ 5,910,604	\$ 6,058,369	\$ 6,209,828	\$ 6,365,074	\$ 6,524,201	\$ 6,687,306	\$ 6,854,488	\$ 7,025,851	\$ 7,201,497	\$ 75,718,042
	Costos Fijo	\$ 120,000	\$ 123,120	\$ 126,321	\$ 129,605	\$ 132,975	\$ 136,433	\$ 139,980	\$ 143,619	\$ 147,353	\$ 151,185	\$ 155,115	\$ 159,148	\$ 1,664,855
	<b>Resultado del Mes</b>	<b>-\$ 6,858,583</b>	<b>-\$ 7,027,043</b>	<b>-\$ 7,375,912</b>	<b>-\$ 7,550,635</b>	<b>-\$ 2,607,711</b>	<b>-\$ 4,059,887</b>	<b>-\$ 1,290,486</b>	<b>-\$ 1,479,285</b>	<b>-\$ 7,165,310</b>	<b>-\$ 4,578,846</b>	<b>-\$ 4,670,564</b>	<b>\$ 6,114,061</b>	<b>-\$ 48,540,202</b>
	<b>-----</b>													
	Año 2	Volumen	\$ 18,750	\$ 18,750	\$ 56,250	\$ 56,250	\$ 56,250	\$ 75,000	\$ 37,500	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 112,500	\$ 112,500	\$ 56,250
Precio x kilo		\$ 262	\$ 268	\$ 276	\$ 282	\$ 289	\$ 297	\$ 304	\$ 312	\$ 320	\$ 328	\$ 336	\$ 344	
<b>Facturación Bruta</b>		<b>\$ 4,917,250</b>	<b>\$ 5,040,181</b>	<b>\$ 15,498,557</b>	<b>\$ 15,886,021</b>	<b>\$ 16,283,171</b>	<b>\$ 22,253,667</b>	<b>\$ 11,405,004</b>	<b>\$ 23,380,259</b>	<b>\$ 23,964,765</b>	<b>\$ 36,845,827</b>	<b>\$ 37,766,973</b>	<b>\$ 19,355,573</b>	<b>\$ 232,597,248</b>
Costo x Kilo		\$ 131	\$ 134	\$ 137	\$ 140	\$ 143	\$ 146	\$ 149	\$ 153	\$ 156	\$ 160	\$ 163	\$ 167	
<b>Ingreso</b>		<b>\$ 16,272,393</b>	<b>\$ 7,090,691</b>	<b>-\$ 2,763,595</b>	<b>-\$ 2,813,482</b>	<b>\$ 7,468,186</b>	<b>\$ 4,937,948</b>	<b>\$ 10,685,969</b>	<b>\$ 10,807,389</b>	<b>-\$ 298,815</b>	<b>\$ 5,429,527</b>	<b>\$ 5,610,142</b>	<b>\$ 27,462,025</b>	<b>\$ 89,888,379</b>
Gastos Comercialización		\$ 7,381,534	\$ 7,566,073	\$ 7,755,225	\$ 7,949,105	\$ 8,147,833	\$ 8,351,529	\$ 8,560,317	\$ 8,774,325	\$ 8,993,683	\$ 9,218,525	\$ 9,448,988	\$ 9,685,213	\$ 101,832,349
Costos Fijo		\$ 163,286	\$ 167,532	\$ 171,888	\$ 176,357	\$ 180,942	\$ 185,646	\$ 190,473	\$ 195,425	\$ 200,507	\$ 205,720	\$ 211,068	\$ 216,556	\$ 2,265,399
<b>Resultado del Mes</b>		<b>\$ 8,727,572</b>	<b>-\$ 642,913</b>	<b>-\$ 10,690,707</b>	<b>-\$ 10,938,944</b>	<b>-\$ 860,589</b>	<b>-\$ 3,599,227</b>	<b>\$ 1,935,179</b>	<b>\$ 1,837,639</b>	<b>-\$ 9,493,004</b>	<b>-\$ 3,994,718</b>	<b>-\$ 4,049,915</b>	<b>\$ 17,560,256</b>	<b>-\$ 14,209,369</b>
<b>-----</b>														
Año 3		Volumen	\$ 28,125	\$ 28,125	\$ 84,375	\$ 84,375	\$ 84,375	\$ 112,500	\$ 56,250	\$ 112,500	\$ 112,500	\$ 168,750	\$ 168,750	\$ 84,375
	Precio x kilo	\$ 353	\$ 362	\$ 371	\$ 380	\$ 389	\$ 399	\$ 409	\$ 419	\$ 430	\$ 440	\$ 451	\$ 463	
	<b>Facturación Bruta</b>	<b>\$ 9,919,731</b>	<b>\$ 10,167,725</b>	<b>\$ 31,265,753</b>	<b>\$ 32,047,397</b>	<b>\$ 32,848,582</b>	<b>\$ 44,893,062</b>	<b>\$ 23,007,694</b>	<b>\$ 47,165,773</b>	<b>\$ 48,344,918</b>	<b>\$ 74,330,311</b>	<b>\$ 76,188,569</b>	<b>\$ 39,046,642</b>	<b>\$ 469,226,158</b>
	Costo x Kilo	\$ 171	\$ 174	\$ 178	\$ 182	\$ 186	\$ 191	\$ 195	\$ 199	\$ 204	\$ 208	\$ 213	\$ 218	
	<b>Ingreso</b>	<b>\$ 32,969,504</b>	<b>\$ 14,450,162</b>	<b>-\$ 5,127,619</b>	<b>-\$ 5,218,191</b>	<b>\$ 15,533,655</b>	<b>\$ 10,599,303</b>	<b>\$ 21,883,244</b>	<b>\$ 22,468,946</b>	<b>\$ 79,035</b>	<b>\$ 11,998,943</b>	<b>\$ 12,386,833</b>	<b>\$ 55,946,740</b>	<b>\$ 187,970,556</b>
	Gastos Comercialización	\$ 9,927,343	\$ 10,175,527	\$ 10,429,915	\$ 10,690,663	\$ 10,957,929	\$ 11,231,878	\$ 11,512,674	\$ 11,800,491	\$ 12,095,504	\$ 12,397,891	\$ 12,707,838	\$ 13,025,534	\$ 136,953,188
	Costos Fijo	\$ 222,187	\$ 227,963	\$ 233,891	\$ 239,972	\$ 246,211	\$ 252,612	\$ 259,180	\$ 265,919	\$ 272,833	\$ 279,927	\$ 287,205	\$ 294,672	\$ 3,082,571
	<b>Resultado del Mes</b>	<b>\$ 22,819,974</b>	<b>\$ 4,046,672</b>	<b>-\$ 15,791,424</b>	<b>-\$ 16,148,825</b>	<b>\$ 4,329,515</b>	<b>-\$ 885,187</b>	<b>\$ 10,111,389</b>	<b>\$ 10,402,535</b>	<b>-\$ 12,289,301</b>	<b>-\$ 678,875</b>	<b>-\$ 608,210</b>	<b>\$ 42,626,534</b>	<b>\$ 47,934,798</b>

Para los cálculos antes mencionados se trabajó con el promedio de “días en la calle” de 45. Cada canal posee diferentes plazos de pago yendo desde **CONTADO, 15 DÍAS, 30 DÍAS, 60 DÍAS, 90 DÍAS Y 120 DÍAS**. Es necesario tener en cuenta que este es un negocio dentro de una estructura total que genera ingresos para sostener el desarrollo de la categoría. En este cuadro solo se observa el presupuesto financiero de “QUESITOS” sin contemplar el cash flow total de la empresa.

## ANALISIS FINANCIERO

### VAN

El Valor Actual Neto es el valor actual de la sumatoria de los flujos de fondos futuros, que una inversión promete, descontados a una tasa de rendimiento esperada, menos el precio pagado para entrar en dicha inversión.

La tasa de descuento a utilizar debe reflejar la rentabilidad deseada del proyecto, también denominada costo de oportunidad, dado que el inversionista pretende que el proyecto rinda por lo menos un rendimiento similar a proyectos alternativos.

$$VAN = \sum_{t=0}^T \frac{FF_t}{(1+i)^t} = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+i)^1} + \frac{FF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FF_5}{(1+i)^5}$$

En este caso se utilizaran los datos mencionados en el presupuesto del punto anterior considerando una inflación anual del 30%.

Además se toma como tasa de rendimiento esperada del 18%, y una inversión inicial de 4.700.000 dólares a un cambio a pesos de \$8,80.

Con todo esto mencionado en consideración, tenemos un **Valor Actual Neto de \$57.888.053.-** pesos argentinos. Por ser un número positivo se considera el proyecto como rentable.

## TIR

La Tasa Interna de Retorno es la que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. La Tasa Interna de Retorno debe ser cotejada con una tasa de corte o una tasa de retorno promedio para definir si dicha inversión es o no rentable a final de cuentas.

$$FF_0 = \sum_{t=1}^T \frac{FF_t}{(1+TIR)^t} = \frac{FF_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FF_2}{(1+TIR)^2} + \frac{FF_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{FF_T}{(1+TIR)^T}$$

Utilizando los datos del presupuesto antes mencionado en el punto 7, con una inflación del 30% y una tasa de corte del 18% se determina que este proyecto es rentable y debe ser llevado a cabo ya que la **Tasa Interna de Retorno fue del 29,99%**.

Se toma una tasa de corte de 18% que surge del promedio de la tasa libre de riesgo del Tesoro de los Estados Unidos promediado con el riesgo país.

## CONCLUSIONES

### Oportunidad

Sin lugar a dudas, la nueva era del consumo ya está aquí. Las personas cada vez cuentan con menos tiempo para dedicarle al consumo sano y saludable y las empresas que deseen expandir sus negocios deberán, necesariamente adaptarse o perecer en el intento.

El mercado de los quesos no es la excepción, por lo cual creo que “QUESITOS” de La Paulina es un producto que viene a satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más impaciente, activo y menos leal. La Paulina conoce perfectamente el sector y cuenta con el conocimiento necesario y aval de marca para aprovechar esta oportunidad que se nos presenta.

Ahora es el momento de invertir en la un negocio disruptivo, que cambie la forma de consumir quesos. Es el momento de tomar posiciones de liderazgo.

Es, sin lugar a dudas, el principio de una era que nada tiene que ver con el pasado, simplemente porque el consumidor ha evolucionado y los productos deben hacerlo con él.

### Riesgo

No hay negocio sin riesgo, pero este es un riesgo controlado:

- 1.- Existe la demanda y solo hace falta desarrollarla.
- 2.- No existen competidores actuales.
- 3.- La Paulina sabe cómo hacer quesos.
- 4.- Posee el mejor palito de queso, solo resta que consumidor lo conozca.

El mayor riesgo es tardar demasiado o lanzarse sin recursos para posicionarse adecuadamente antes de la eclosión.

### Puntos fuertes:

- 1.- **Demanda** de alimentos en expansión.

- 2.- La Paulina posee la **experiencia**.
- 3.- Cuenta con el **equipo**.
- 4.- Posee los **contactos** para desarrollar nuevos canales y convencer a los actuales.
- 5.- Dispone de la **tecnología fabril necesaria**.
- 6.- Ostenta con grandes **márgenes diferenciales**.
- 7.- Tiene la **motivación**, la **energía** y el **entusiasmo** necesarios.
- 8.- Sabe que hacer y como hacerlo.

#### **Rentabilidad**

Basta echar una ojeada a las cifras (elaboradas con criterios de prudencia) para ver que La Paulina cuenta con márgenes amplios y es capaz de generar un EBITDA superior al del común de las empresas de quesos (10% a nivel mundial). Lo que le permitirá generar el cash flow necesario para que el **retorno de la inversión se dé en un plazo coherente y se mantenga en el tiempo**.

Una muy alta rentabilidad en un negocio con altas expectativas de volumen, tanto internas como externas (posibilidades de exportación a Brasil y Chile)

#### **Seguridad:**

Esta es una inversión razonablemente segura porque, además de las necesidades latentes del mercado, hay:

1º **Equipo y liderazgo** totalmente implicado: Un equipo consolidado, que conoce como obtener los mejores resultados de la industria láctea de la Argentina.

2º Apoyo de **profesionales** del sector.

3º Apoyo de **canales actuales** y un importante acuerdo para el desarrollo del **canal kiosquero**.

4º Criterios de **planificación y gestión**: de éxito contrastado, prudente y razonable en sus expectativas.

5º **Amplio margen**.

6º Pero sobre todo, un **producto excelente** que cumplirá su promesa permitiendo aumentar el Brand Equity de la marca.

Una combinación que aleja riesgos y multiplica las posibilidades de éxito. Un éxito en el que creo fervientemente

## BIBLIOGRAFÍA

- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. México. 1982.
- Hamel, Gary. *Liderando la Revolución*. Editorial Norma. Colombia. 2000.
- Levy, Alberto. *Marketing Avanzado*. Editorial Granica. Bs. As. 1999
- Lambin, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. Colombia. 2002.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing. Décima Edición*. Editorial Prentice Hall. México. 2001
- Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Bs. As. Paidós. 1999.
- Varios, *Marketing según Kellogg*. Editorial Vergara. Buenos Aires. 2011
- Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 6ta edición. Editorial Fondo de Cultura Económica de Argentina. Brasil. 2000
- Wilensky, Alberto. *La Promesa de la Marca*. 3ra edición. Editorial TEMAS. Buenos Aires. 2003
- E. J. McCarthy. *Basic Marketing: a managerial approach* (8º edición). Cengage Learning Editores. 1984
- Stanton, William. *Fundamentos del Marketing*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México. 2007.
- Levitt, Theodore. *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. Harvard-Deusto Business Review (2º trimestre): p. 5-28. 1981.
- Chetochine, George. *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*. –Editorial Gránica. Buenos Aires. 1995.
- De Velasco. *El Precio Variable Estratégica de Marketing*. Editorial Mc.Graw Hill. España. 2001.
- Levy, Michael & Weitz, Barton. *Retailing Management*. Editorial Irwin. Bogota. 1998.

## ANEXO A: Encuesta al Consumidor – 42 casos –

A continuación se presentan los datos totales de la encuesta realizada a un grupo de 42 personas de forma directa. Este grupo se ve conformado por el target comprador, es decir padres de niños de 8 a 14 segmentos BC amplio.

Sexo:

	Masculino	Femenino
Sexo	10	32

Edad: Rango

	Entre 25 y 35 años	entre 36 y 45 años	45 a 55 años	Mas de 55 años
Rango Edad	3	15	22	2

Vive Solo?

	SI	NO
Vive solo?	2	40

Tiene Hijos:

	SI	NO
Tiene Hijos	42	0

1. Consumió quesos en los últimos 30 días?

	SI	NO
Ha consumido queso?	42	0

2. Cuando hablamos de quesos, cuál es la primera marca que le viene a la mente? **Solo una respuesta.**

Top of Mind	Menciones	%
Sancor	17	40%
La Serenisima	14	33%
La Paulina	6	14%
Ilolay	2	5%
Milkaut	1	2%
Veronica	1	2%
Otro	1	2%

3. *Y qué otras marcas de quesos conoce, aunque sólo sea por haberlas oído nombrar?*  
**(ESPONTÁNEA – MULTIPLE)**

Marca	Menciones	%
Sancor	38	90%
La Serenisima	36	86%
La Paulina	30	71%
Ilolay	22	52%
Veronica	16	38%
Milkaut	15	36%
Tregar	7	17%
Chelita	6	14%
Santa Rosa	5	12%

4. *Además de las ya mencionadas, de las siguientes marcas de quesos que figuran a continuación, ¿cuáles conoce Ud. aunque sólo sea por haberlas oído nombrar?*  
**(MOSTRAR OPCIONES – MÚLTIPLE)**

Sancor  
 La Serenísima  
 La Paulina  
 Ilolay  
 Verónica  
 Milkaut  
 Chelita  
 Santa Rosa  
 Ricrem  
 Tregar  
 Punta de Agua  
 Arroyo Cabral

Marca	Menciones	%
Sancor	42	100%
La Serenisima	42	100%
La Paulina	41	98%
Ilolay	34	81%
Veronica	28	67%
Milkaut	26	62%
Tregar	28	67%
Chelita	12	29%
Santa Rosa	30	71%
Ricrem	7	17%
Punta de Agua	5	12%
Arroyo Cabral	2	5%
Otra	10	24%

5. Ordene las siguientes marcas en función de su preferencia, donde 1 es la más preferida y 7 la menos preferida.

Marca	Ranking						
	1	2	3	4	5	6	7
Sancor	18	12	5	4	2	1	0
La Serenisima	14	16	6	3	1	1	1
La Paulina	7	9	12	7	3	1	2
Ilolay	2	3	7	11	7	10	5
Veronica	1	1	3	7	9	14	6
Milkaut	0	1	9	8	13	7	4
Tregar	0	0	0	2	7	8	24

6. Es usted quien realiza la compra de los quesos en su hogar?

	SI	NO
Usted elige?	41	1

7. Porque elige su marca habitual? Seleccione 3 atributos de la siguiente lista:

- Costo
- Calidad
- Sabor
- Variedad
- Disponibilidad en el punto de venta
- Tradición
- Otro: Cual?

Drivers de Elección	Menciones	%
Costo	40	33%
Calidad	26	21%
Sabor	24	20%
Variedad	17	14%
Disponibilidad en el Punto de Venta	16	13%
Costumbre	12	10%
Por recomendación	5	4%

8. Pensando en el momento en que Ud. compra su marca habitual de queso, qué hace Ud. si no la encuentra?

- No compro queso
- Compro otra marca
- Voy a otro comercio

Que hace si no la encuentra su marca habitual en el PDV?	Menciones	%
No compro queso	8	20%
Compro otra marca	30	73%
Voy a otro comercio	3	7%

9. *Cuál es el tipo de queso que habitualmente consume, es decir el que consume con mayor frecuencia?*

Tipo de queso consumido	Menciones	%
Cre moso	17	40%
Port Salut	5	12%
Danbo	5	12%
Queso Crema	13	31%
Otro	2	5%

10. *Además del queso que habitualmente consume, que otros tipos de quesos consume habitualmente?*

Otros Tipos de quesos consumidos	Menciones	%
Cre moso	42	100%
Port Salut	35	83%
Pategras	25	60%
Reggianito	12	29%
Queso Crema	40	95%
Mozzarella	7	17%
Danbo	37	88%
Rallado	38	90%
Cheddar	8	19%
Provoleta	6	14%
Azul	4	10%
Gruyere	2	5%

11. *Además de los ya mencionados, que otros tipos de quesos consume o ha consumido. Elija la cantidad necesaria de productos de la siguiente lista:*

- a. *Mozzarella*
- b. *Cre moso*
- c. *Port Salut*
- d. *Port Salut Light*
- e. *Danbo*
- f. *Tybo*
- g. *Fynbo*
- h. *Gouda*
- i. *Pategras*
- j. *Fontina*
- k. *Cheddar*
- l. *Gruyere*
- m. *Azul*
- n. *Goya*
- o. *Reggianito*
- p. *Romano*
- q. *Sardo*
- r. *Provolone*

- s. *Parmesano*
- t. *Queso Rallado*
- u. *Queso Crema*
- v. *Queso Untable*
- w. *Queso en Hebras*
- x. *Provoleta*
- y. *Otro: Cual?*

Otros Tipos de quesos conocidos	Menciones	%
Mozzarella	39	93%
Cremoso	42	100%
Port Salut	42	100%
Port Salut Light	29	69%
Danbo	40	95%
Tybo	10	24%
Fynbo	7	17%
Gouda	8	19%
Pategras	38	90%
Fontina	34	81%
Cheddar	24	57%
Gruyere	19	45%
Azul	23	55%
Goya	31	74%
Reggianito	39	93%
Romano	9	21%
Sardo	33	79%
Provolone	23	55%
Parmesano	35	83%
Queso Rallado	41	98%
Queso en Hebras	20	48%
Quesos Untables	37	88%
Queso Crema	42	100%
Provoleta	27	64%

12. *Quienes son los principales consumidores de quesos en su hogar*

1. *Solo Yo*
2. *Mi Pareja y yo*
3. *Solo mi pareja*
4. *Mis hijos*
5. *Mi pareja e hijos*
6. *La familia en General*

Principales consumidores	Menciones	%
Solo yo	1	2%
Mi Pareja y Yo	0	0%
Solo mi Pareja	0	0%
Solo mis hijos	0	0%
Mi Pareja y mis Hijos	0	0%
Toda mi Familia	41	98%

13. En qué momentos, consumen quesos los principales consumidores de su hogar (seleccione todas las opciones que considere necesarias)

- a. Desayuno
- b. Almuerzo como ingrediente
- c. Almuerzo como plato
- d. Merienda
- e. Cena como Ingrediente
- f. Cena como plato
- g. Colación
- h. Otro: cual?

Momento de Consumo de Queso	Menciones	%
Desayuno	42	100%
Entrada	2	5%
Almuerzo	41	98%
Picada	40	95%
Merienda	9	21%
Cena	35	83%
Colación	38	90%
Otro	0	0%

14. En qué lugares consume, normalmente, queso?

Lugar de consumo de queso	Menciones	%
Hogar	42	100%
Trabajo	8	19%
Escuela	0	0%
Otro establecimiento	2	5%
En la calle (mientras se transita)	0	0%
Otro	1	2%

15. Qué opina acerca de un queso de formato rectangular, con un peso de 21 grs (similar a una barra de cereal).

- a. Muy Favorable
- b. Favorable
- c. Ni favorable, ni desfavorable
- d. Desfavorable

e. *Muy desfavorable*

Opinion Barra de queso	Menciones	%
Muy Favorable	30	71%
Favorable	7	17%
No favorables, ni desfavorable	3	7%
Desfavorable	1	2%
Muy Desfavorable	1	2%

16. *Ud. la consumiría?*

Consumiría?	Menciones	%
Si	41	95%
No	1	2%

17. *Donde cree que la podría consumir? (opciones múltiples) – Incluya al resto de los miembros de su familia que estima podrían consumir el producto.*

- a. *En la calle*
- b. *En mi hogar*
- c. *En mi trabajo*
- d. *En el colegio*
- e. *Otro*

Donde cree lo podría consumir?	Menciones	%
En la Calle (Tránsito)	34	83%
En el hogar	39	95%
En el trabajo	39	95%
En la Escuela (hijos)	40	98%
Otro	1	2%

18. *Y porque consumiría un producto de estas características?*

Motivos de Consumo	Menciones	%
Practicidad	39	95%
Intriga	4	10%
Transportabilidad	32	78%
Saludabilidad	37	90%

19. Además de Ud., quien cree que también la podría consumir de su entorno?

Entorno	Menciones	%
Hijos	41	100%
Pareja	41	100%
Toda mi familia	41	100%

20. En función del producto detallado anteriormente, que características cree que debería tener (aroma, sabor, formato, color, etc.)

Características deseables	Menciones	%
Sabor definido	32	78%
Aroma suave	16	39%
Colorido	8	20%
Sin grasa	37	90%
Consistente	32	78%
Facil de abrir	6	15%
Conservación sin frio	38	93%
Variedad	18	44%

21. Con respecto a su experiencia, comparándolo contra otros productos como los que se mencionan a continuación, cree que esta barrita de queso debería ser más económica o costosa ¿? Cuanto?

Yogurt Individual

Barrita de Cereal

Alfajor de Arroz

Pack individual de papas fritas

Oblea cubierta de chocolate

Alfajor tradicional

	Valoración				
	Mucho mas costosa	Mas costosa	Igual	Mas barata	Mucho mas barata
Yogurt Individual	3	15	12	7	4
Barrita de Cereal	8	18	9	4	2
Alfajor de Arroz	4	21	13	2	1
Pack Individual de papa fritas	8	19	10	1	3
Oblea cubierta de chocolate	16	14	9	1	1
Alfajor Tradicional	6	7	19	4	5

**ANEXO B:**

Curriculum Vitae  
**Dra. GABRIELA IRENE SIRKIS**

Estudios

- Doctora en Dirección de empresas - UCEMA
- Posgrado en Estudio del consumo e investigación de mercado - Facultad de Psicología – U.B.A
- Posgrado en Dirección de empresas – Facultad de Ciencias Sociales y Económicas U.C.A.
- Ingeniera Electrónica – Universidad de Buenos Aires

Experiencia Académica

2012 a la fecha UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas

Profesora de “Comportamiento del Consumidor” y de “Investigación de mercados” en la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Tutora de trabajos finales y/o tesis de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

2009 a la fecha UNIVERSIDAD DEL CEMA

Profesora Titular de las cátedras de “Investigación de mercado y Comportamiento del consumidor” y “Elementos de Administración”. Docente de la Diplomatura en Marketing Estratégico.

2010 a la fecha SMC UNIVERSITY

Profesora Titular de “International Marketing Management” dictado en español para Latinoamérica y en inglés para Europa, US, Asia y África

2013 a la fecha EDINBURGH BUSINESS SCHOOL, HERIOT-WATT UNIVERSITY

Profesora de “Marketing”, “Consumer Behavior” y “Marketing Research” de los programas MBA y Master en Marketing para Latinoamérica.

2005 a 2010 UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Docente colaboradora en la cátedra de posgrado “Estudio del consumo e investigación de mercado” – Facultad de Psicología.

2008 a 2012 INSTITUTO UNIVERSITARIO ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS

Docente en la Diplomatura en Marketing y la Diplomatura en Gerenciamiento de Pymes y Seminario de investigación de mercado.

1983-1990 UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Ayudante auxiliar de la Cátedra de Física I – Facultad de Ingeniería

### Otras Actividades Académicas

- Jurado en las tesis de la maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés.
- Jurado del Premio Mercurio (Ediciones 2014, 2013, 2012 y 2011). Premio otorgado por la Asociación Argentina de Marketing a la mejor estrategia de marketing.

### Publicaciones

“La globalización, un proceso científico y tecnológico que genera irreversibles cambios sociales” –Serie Documentos de Trabajo de Ucema – n°446 – Abril 2011

“La cadena de distribución de golosinas en la argentina: sus características y desafíos”  
Temas de Management, UCEMA -Mar/2011

“Segmentación en la era de la globalización: ¿Cómo encontrar un segmento nuevo de mercado?” –Temas de Management, UCEMA - Jul/2010.

“Mitos y verdades de las estrategias de marketing en las PyMEs” – Temas de Management, UCEMA - Jul/2009.

“Del marketing tradicional al marketing directo” - Temas de Management, UCEMA - Jul/2008.

### Cursos de formación y actualización profesional

Curso de “Formación para Formadores de Emprendedores” dictado por Dinámica.SE Programa del BID, UDESA, UTN de General Pacheco y Univ. Nacional de General Sarmiento - 2007

Consultora homologada por el “Programa de consolidación de microemprendimientos en Mercados no tradicionales” - 2003

Introducción a IBM SPSS Statistics– Certificado otorgado por IBM SPSS - 2012

Modelos de ecuaciones estructurales con AMOS - Certificado otorgado por IBM SPSS - 2012

Seminario de Metodología de la Investigación– Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – 2009

Seminario de Herramientas Estadísticas e Informáticas para la Investigación – Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios – 2009

### Congresos y conferencias

5° Congreso de SAIMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión)  
“La construcción del concepto de valor hoy” – 2013

3° Congreso de SAIMO (sociedad argentina de investigadores de marketing y opinión)  
“Investigación para la toma de decisiones” – 2009

Quinto Encuentro Nacional de la comunidad Académica del Marketing Directo e Interactivo – 2009

Cuarto Encuentro Nacional de la comunidad Académica del Marketing Directo e Interactivo – 2008

1° Conferencia de Emprendedores Dinámicos – Dinámica.SE - 2007

### Experiencia en el Ámbito Empresarial

2006 a la fecha GPSMARKETING - Consultora en Marketing & Research

Asesoramiento estratégico para empresas a partir del análisis del comportamiento del consumidor. Análisis de bases de datos. Desarrollo de programas de gestión eficientes. Planificación estratégica y creación de estrategias de marca. Investigación de mercados

Principales proyectos: Consultoría estratégica a *Rueda q Rueda*, distribuidora de Kraft zona sur. Estrategia de marca, planificación y gestión comercial para el crecimiento de *bled*, marca de moda femenina. Investigación de mercados para *TANGO Software*. Asesoramiento en el proceso de crecimiento y gestión de la empresa *EAS*. Gerencia de Marketing externa de *Diaser S.A.* para su línea de barras de cereal.

2005 Coure - Grupo CCR - Consultora Senior

Responsabilidades: Asesoramiento en las estrategias de comunicación internas y externas a PricewaterhouseCoopers.

1994-2004 Sirkis Comunicación Visual

Socia responsable del área de marketing y planeamiento estratégico y directora de cuentas.

Principales clientes: Fargo, TvB, Bodegas Chandon, Aceitera General Deheza, Bonafide, Pritty,

Aerofarma laboratorios, Peñaflo, Leader Price, etc.

1991-1994 Cadbury Stani  
Brand Manager de la línea infantil de golosinas

1990-1991 Bunge & Born  
Jefa de producto

Cesame – Francia  
Beca auspiciada por International Association for the Exchange of Students

1987-1988 IBM  
Becaria en el área de marketing

### Idiomas

Inglés – Excelente dominio del idioma

Francés - Excelente dominio del idioma – Diplôme d'études françaises – Alliance Française.

Portugués – Bilingüe – Escuela Secundaria realizada en San Pablo, Brasil.

Marzo 2015