



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Lanzamiento de VegBurger

AUTOR: MARCOS M. DE FÜLÖP

DIRECTOR: RAMIRO RODRIGUEZ ANDRE

DICIEMBRE 2019



Tabla índice

1. Resumen	Página 2
2. Agradecimientos	Página 2
3. Introducción	Páginas 3 a 6
4. Objetivos del TF	Páginas 6 a 7
5. Análisis de la Situación	Páginas 7 a 16
6. Diagnóstico	Páginas 16 a 17
7. Marco Referencial para para el Abordaje Conceptual	Páginas 17 a 19
8. Objetivos de Negocio	Páginas 19 a 22
9. Estrategia	Páginas 22 a 37
10. Modo de Acción (Plan Táctico)	Páginas 37 a 39
11. Presupuesto	Páginas 40 a 42
12. Consideraciones Finales	Páginas 42 a 43
13. Anexos	Páginas 44 a 48

1. Resumen

El presente proyecto posee como objetivo principal el lanzamiento del producto “VegBurger” al mercado local de Capital Federal y Zona Norte del Gran Buenos Aires.

El producto en cuestión consta de una hamburguesa producida a base de vegetales (“plant-based” en adelante), con la destacada particularidad de emular ser de origen animal (carne vacuna), en términos de sabor, aroma y contextura.

La iniciativa surge como respuesta a una creciente e insatisfecha demanda de productos plant-based, pero con la condición de no renunciar a las características de los productos animal-based, vislumbrando el sabor como elemento destacado.

En el transcurso del presente Trabajo Final (TF en adelante), se detallará el Plan de Marketing que será utilizado para lograr el objetivo final planteado.



2. Agradecimientos

Este Trabajo Final contó con el apoyo de muchas personas, desde la familia y amigos, hasta los tutores, autoridades de la Universidad y demás personal.

3. Introducción

Contexto Introductorio:

En el marco de la colosal e incuestionable expansión del interés (y preocupación) sobre el cambio climático, así como también el bienestar animal, prácticamente la totalidad de los estudios científicos, papers y artículos de opinión señalan que uno de los causantes principales de tal situación es el consumo de carne animal.

Producto de experiencias propias en países del extranjero, logré concientizarme sobre cómo en los países desarrollados esta problemática se encuentra profundamente visibilizada y en consecuencia, cómo la propia población demanda de manera creciente productos que sean eco-friendly, sin que esto implique que deban esperar una disminución en la satisfacción que otorga el producto, por estar compuestos por elementos distintos a los producidos de origen animal.

Considerando las inexistentes opciones similares en el mercado local (Capital Federal y Zona Norte del Gran Buenos Aires), encuentro atractivo el lanzamiento de un producto con las características detalladas, incluso considerando la cultura reinante, donde el consumo de carne animal es alto, en comparación a la media de consumo de otros países (#1 imagen en “Anexos”), pero aún así, el interés por esta categoría de producto demuestra creciente interés.



Sin ir más lejos, la Sociedad Argentina de Nutrición ha confirmado esta tendencia y ha mencionado que en la actualidad la proporción de la población que no consume carne vacuna es de entre 1% y 2% (aproximadamente 600.000, encontrándose estas mayoritariamente en la Capital Federal y Gran Buenos Aires)¹.

Por otro lado, otros datos surgen también que evidencian esta tendencia, como que por ejemplo las búsquedas en Google sobre veganismo, búsqueda de productos o recomendación de restaurantes veganos han aumentado un 40% en los últimos 5 años. Adicionalmente, grandes exponentes gastronómicos han modificado sus tradicionales menús a los fines de incluir opciones veganas, tal es el caso de la pizzería Guerrín².

Apoyado por estos datos, entre otros, la propuesta del lanzamiento de la VegBurger se materializaría desde el seno de una iniciativa de emprendedurismo, donde contaría con un equipo de jóvenes profesionales, con quienes coordinaremos las funciones de compras, producción, distribución, marketing y demás funciones que garanticen la operación.

Presentación breve de la situación problemática:

Precisamente al momento de escribir estas líneas (Agosto 2019), un conjunto de temáticas en particular revolotea por los diversos diarios, canales de televisión y otros medios: El veganismo, la protección del medioambiente, el consumo de carne, etc.

Las generaciones más jóvenes parecen poseer cierto entendimiento del asunto, aunque no sucede lo mismo con las generaciones más maduras, evidenciando así un choque cultural e intergeneracional que cobra cada vez mayor notoriedad, de la misma manera que sucede en el ámbito tecnológico.

¹ www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion_Vegetariana_Revision_final.pdf

² www.lanacion.com.ar/sociedad/luego-del-escrache-guerrin-tambien-se-pueden-nid2232333



Este fenómeno quedó expuesto en la más reciente feria de la Sociedad Rural, donde un grupo autodenominado vegano irrumpió en uno de los espectáculos más tradicionales de la jornada, exhibiendo pancartas que denunciaban que el actual esquema de alimentación es insostenible en el tiempo (consumo de carne animal). Si bien el método de comunicación utilizado por este grupo es cuestionable, no hay duda de que colocó en la agenda mediática una problemática que posee sobrada evidencia empírica a su favor: El abrupto cambio climático está en marcha³.

Por otro lado, la ONU publicó un artículo donde precisamente menciona la relación (para muchos oculta o inexistente) entre el consumo de carne animal y el cuidado del medioambiente, mencionando que la producción a nivel mundial de estos productos contribuye a la generación del efecto invernadero en una proporción semejante a la producida por los transportes propulsados a combustibles fósiles.

Adicionalmente, la simple producción de 1 kilo de carne conlleva una enorme utilización de recursos, tales como agua, energía, alimento para los animales, entre otros, y a esta situación también se agrega el argumento de la defensa del bienestar animal⁴.

El artículo de la ONU también menciona los casos de “Impossible Burgers” y “Beyond Meat”, empresas estadounidenses que producen hamburguesas plant-based con exactas características que las animal-based y señalan que estos productos poseen la llave del futuro en términos alimenticios.

En cuanto al ámbito local, se identifican 2 fenómenos que obstaculizan la tendencia: Primero el hecho natural de ser un país donde las tendencias mundiales llegan con cierto retraso y a donde estas requieren de mayor tiempo para su incorporación. En segundo plano, las fuertes costumbres locales donde prima el consumo de productos cárnicos, fiel a nuestra identidad ganadera de años.

⁴www.clarin.com/sociedad/sorpresa-rural-grupo-veganos-invadio-exposicion-corrieron-rebencazos_0_AHSeBrJJ7.html

⁵ www.unenvironment.org/news-and-stories/story/tackling-worlds-most-urgent-problem-meat



Afortunadamente, la penetración de esta tendencia parece estar dando sus primeros pasos de manera positiva, atestiguando el aumento del interés del público y teniendo a figuras de renombre público declarando a favor del consumo de alimentos plant-based⁵.

A esta situación se la agrega otra tendencia muy fuerte en la zona geográfica analizada: El consumo de hamburguesas gourmet tradicionales, evidenciado por un aumento astronómico de dichos ofertantes durante los últimos años en la zona geográfica en referencia, demostrando el protagonismo que su formato como alimento

Considerando los datos expuestos en las anteriores líneas, el lanzamiento de la VegBurger será un gran desafío, el cuál deberá estar gestionado por respuestas a preguntas que se irán planteando y resolviendo en las siguientes páginas. Serán estos los drivers que sustentarán la viabilidad del proyecto. Entre estas preguntas se enuncian las siguientes:

1. ¿Qué porcentaje de la población estaría dispuesta a reemplazar su consumo de hamburguesas de carne animal por las plant-based?
2. ¿Cómo y dónde produciremos el producto?
3. ¿Qué estrategia de Posicionamiento y cuál de difusión publicitaria se utilizarán?

4. Objetivos del TF

Objetivo general:

Lanzar el producto VegBurger para la locación geográfica de Capital Federal y Zona Norte del Gran Buenos Aires, logrando un 10% del share de mercado en el primer año (en el segmento de burgers congeladas plant-based)

⁵ www.lanacion.com.ar/sociedad/francis-mallmann-en-30-anos-no-vamos-nid2278578



Objetivos específicos:

1. Definir una estrategia de posicionamiento y comunicación adecuada, que busque dar a conocer el producto y detallar el valor agregado que ofrece en relación con las hamburguesas de origen animal y el impacto del cambio climático
2. Definir una estrategia de ventas que incluya la generación de un acuerdo comercial con los Mayoristas.

5. Análisis de la Situación

Análisis PESTA:

Político-Legal:

Desde un punto de vista político, se observa como los distintos actores involucrados en dicho ámbito tienden a incluir o adaptar propuestas direccionadas a demostrar preocupación por el medioambiente, generando de esta manera un entorno apropiado para la promoción de la conciencia de esta problemática por parte de la ciudadanía, teniendo así un impacto positivo en el lanzamiento del producto bajo presentación⁶

En términos legales, se puede mencionar la obligatoriedad en el cumplimiento de las obligaciones/normas tributarias/fiscales propias de un proyecto de estas características, sumado a aquellas que contemplan específicamente la producción de alimentos y el cumplimiento de las condiciones sanitarias, entre otras.

⁶ <https://greenreport.com.ar/llega-la-primer-feria-vegana-a-buenos-aires/>



Económico:

Si bien el actual contexto económico local (Agosto 2019) no se caracteriza por ser uno de crecimiento, no se identifica esta variable como un impedimento o normal desarrollo del lanzamiento, incluso, se puede visualizar como una oportunidad considerando que el precio final del medallón de hamburguesa tendrá un precio inferior a la hamburguesa de carne vacuna.

Demográfico:

En términos demográficos se identifica una población de alrededor 5 millones de habitantes con un estándar socioeconómico predominantemente medio/medio-alto. Este factor es relevante en términos de nivel adquisitivo, como también como poseedores de medios de acceso a las tendencias globales.

Estos datos se desprenden del documento elaborado en conjunto por la Defensoría del Pueblo y la UCA⁷

Sociocultural:

En cuanto a este aspecto, cabe mencionar como elemento central que la Argentina se posiciona como décimo país a nivel mundial en términos de consumo de carne animal y, adicionalmente, su consumo se encuentra muy extendido como práctica social de encuentro (el “asado”).

De todos modos, es en la geografía específica de análisis, donde se encuentra la mayor proporción de vegetarianos/veganos y además, se encuentra la población más “cosmopolita”, quienes conocen las tendencias y están dispuestos a experimentar nuevos alimentos.

⁷<http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf>



Por último, se menciona que el objetivo del producto es el de sustituir la carne animal, ergo, el consumidor no debería notar diferencias significativas entre los alimentos de distinto origen.

Tecnológico:

La variable de la tecnología aplicada a la ingeniería de alimentos cumple un rol importante, ya que es gracias a esta que es posible producir alimentos que adopten / simulen características de otros alimentos con diferente origen.

Por otro lado, la tecnología de la información permite que estas tendencias alcancen grandes cantidades de usuarios, promoviendo la experimentación de los nuevos alimentos que promuevan el cuidado medioambiental.

Ambiental:

Este elemento es el protagonista y central del presente Trabajo Final. Sin la presencia de este protagonismo, sería inconcebible el lanzamiento de la VegBurger en términos del concepto alimenticio que persigue y del mensaje que buscar transmitir para justificar su consumo en detrimento de hamburguesas tradicionales de carne vacuna.

Análisis de Mercado:

La VegBurger se encuentra en la categoría de hamburguesas congeladas plant-based.



Según la agencia de análisis de mercado Kantar, el 65% de los hogares compra productos congelados, siendo esta una tendencia que va en fuerte aumento, en principio debido a su practicidad en términos de cocción y de su prolongada vida útil una vez almacenado en freezer, sumando hasta 1,8 kilos de este tipo de producto per cápita en términos anuales⁸

En términos de informes sectoriales específicos sobre productos plant-based, se encuentra el siguiente reporte de producción gubernamental:⁹

Entre los puntos destacados se me mencionan:

- 5% de la población argentina es vegetariana o vegana
- En los últimos cinco años (2014-2019), el número de negocios vegetarianos o veganos se ha duplicado
- El interés creciente por los productos orgánicos, los alimentos de kilómetro 0 (con comercialización libre de intermediarios), los alimentos que sean “sin” (huyendo de las harinas refinadas, del gluten y de los componentes de la soja) y los “superalimentos” (maca, espirulina, semillas de chía o cacao puro).
- Los negocios de comida vegetariana y vegana han logrado ponerse moda y son ideales para aquellos emprendedores que buscan generar criterios de alimentación fuera de los moldes convencionales, que satisfagan las expectativas de un público cada vez más amplio y exigente. Las herramientas de venta digital (e-commerce) son cada día más populares y rentables en estos segmentos
- Todos los rubros relacionados con la alimentación saludable tienen grandes oportunidades para triunfar ahora y en los próximos años.

⁸ <http://www.mercado.com.ar/notas/8021025>

⁹ <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>



Análisis del Consumidor:

El consumidor target de la VegBurger es un consumidor que posee las siguientes características:

- Consumidor joven, de entre 18 y 35 años
- Status socioeconómico medio / medio-alto
- Niveles educativos superiores
- Preocupado por el cambio climático y los derechos de los animales
- Interesado en experimentar alimentos no tradicionales

En cuanto a su Insight, el mismo podría resumirse en “Quiero consumir un producto que sea eco-friendly, pero que a la vez me satisfaga, sin tener que resignar sabor por ser plant-based”

En materia del **Brand Equity**, al ser una marca que aún no posee presencia ni a nivel marca ni a nivel organización, al menos es posible realizar un simple bosquejo en términos de cómo se posicionaría en la mente del cliente.

La idea fuerza fundamental es que la VegBurger se posicione como un alimento novedoso que viene al mercado para suplir dos objetivos en simultáneo:

- Cubrir las expectativas del consumidor en materia de satisfacción alimenticia
- Brindar al consumidor la satisfacción de que este puede disfrutar sin dejar una huella negativa en el medioambiente.



En términos de **Segmentación**, se identifican dos tipos de segmentos:

- ❖ Los consumidores vegetarianos/veganos que ya tienen esta condición previamente al lanzamiento del producto. Estos buscan en la VegBurger la posibilidad de agregar otro plato a su dieta y se ven atraídos por la posibilidad de disfrutar / volver a disfrutar de este tradicional plato, pero respetando su ideología,
- ❖ Consumidores omnívoros que, estando considerando la posibilidad de ser vegetarianos/veganos o no, poseen la curiosidad de probar el producto y eventualmente demandarlo con regularidad si es de su agrado.

Análisis de la Competencia:

En la actualidad y en el mercado geográfico de referencia, no se encuentran competidores directos que ofrezcan el mismo tipo de producto, aunque se puede concebir dos casos a analizar:

- Importadores de las Beyond Burgers y las Impossible Burgers: Hoy en día prácticamente no hay importadores de estos productos, principalmente por su elevado precio, ya que 2 medallones tienen un precio aproximado de 10 dólares, sin contar gastos de importación y otros que podrían hacer irracional la posibilidad de venderlas localmente.
- Competidores indirectos: Las tradicionales hamburguesas de lentejas, garbanzos, soja, quinoa, champiñones, etc. Aquí se enmarcan players como Vegetalex, Tienda Veggie, Cuccule y Vegaveo. Estas marcas pueden dividirse en 2 grupos, en función a la estrategia de posicionamiento que utilizan:
 - ✓ Vegetalex: Sus productos se encuentran principalmente en supermercados y estos poseen gran cantidad de conservantes u otros elementos artificiales, que lo hacen apuntar a un público menos demandante de productos naturales, pero con la intención de suplantar la ingesta de carne.



- ✓ Tienda Veggie, Cuccule y Vegaveo: A diferencia de la marca Vegetalex, estas marcas no se comercializan en supermercados, sino que lo hacen mayoritariamente en dietéticas o en locales que comercializan productos “sanos”. Estos no poseen ningún tipo de elemento artificial.

De todos modos, ya se encuentran proyectos vigentes y en marcha sobre la posibilidad de producir en breve y localmente hamburguesas de carne artificial, similar a la vacuna. La empresa de foodtech chilena NotCo, quien es apoyada financieramente por Jeff Bezos, dueño de Amazon, se encuentra desarrollando el producto y analizando su lanzamiento en 2020¹⁰. Además de este potencial competidor, otros dos (mencionados líneas arriba), también se encuentran analizando instalarse y producir localmente, atraídos por el fuerte consumo de hamburguesas y por interés en aumento de este tipo de productos:

❖ *Beyond Meat:*

Esta Empresa posee en la actualidad una Valuación de Mercado de U\$S 9.000 Millones, teniendo como accionistas principales a Bill Gates, Leonardo Di Caprio, a los fundadores de Twitter, etc.

Algunos detalles de interés es que sólo en la primera semana de cotización en Wall Street, las acciones incrementaron un 650% su valor. Por otro lado, además de elaborar hamburguesas plant-based, elaboran nuggets, chorizos y panceta, todo 100% vegetal.

❖ *Impossible Foods:*

Esta Empresa posee en la actualidad una Valuación de Mercado de U\$S 3.000 Millones, teniendo como accionistas principales a Bill Gates, Katy Perry y Google.

Un detalle de interés de esta compañía,
7.200 locales de Burger King en Estados Unidos

¹⁰<https://www.iproup.com/innovacion/6890-inteligencia-artificial-realidad-virtual-realidad-aumentada-NotCo-llegan-los-alimentos-inteligentes-a-la-Argentina>



A los fines de abordar el elemento **Price Index**, el precio promedio de referencia de los denominados **Competidores Indirectos** de la VegBurger (hamburguesas de lentejas, garbanzos, soja, quinoa, champiñones, etc) ronda los 50\$ por hamburguesa (Precio Consumidor Final).

En materia de los **Competidores Directos**, se ha precisado oportunamente la inexistencia de players locales en la actualidad y se ha hecho mención que el precio de una hamburguesa plant-based símil carne vacuna en EEUU es de 5 dólares, es decir, alrededor de 300 pesos argentinos al tipo de cambio de Noviembre 2019, sin contar con gastos de importación, potenciales licencias y el margen de ganancia.

En materia de **Distribución**, el factor común que presentan estos competidores mencionados es que la producción se distribuye desde sus respectivas plantas de producción (la mayoría en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires) hacia los Mayoristas o Supermercados, mayoritariamente ubicados en la Capital Federal.

Considerando la variable **Comunicación y Medios**, ha sido observado que nuestros competidores principales tales como Tienda Veggie, Cuccule y Vegaveo utilizan principalmente los Canales de Publicidad Digitales (siendo las Redes Sociales la principal herramienta) y la Participación de Eventos veganos/vegetarianos como principales drivers para generar conocimiento de marca.

El principal evento en el cuál participan estas Marcas es la Feria Vegana del Gobierno de la Ciudad, la cual es una feria oficialmente organizada y promovida por el Gobierno de dicha ciudad y que se erige como el principal hub para la compra/venta de esta categoría de productos.



En cuanto a los mencionados Canales de Publicidad Digitales, se destacan:

- ✓ Perfiles en redes sociales (Instagram, Facebook, etc), desde donde se difunde el producto y se da a conocer detalles, además de compartir noticias sobre la protección del medioambiente.
- ✓ Publicidad paga en Redes Sociales.
- ✓ Adwords en Google

Por último, en cuanto a las **Ventajas Competitivas** de los diversos competidores, se destacan los siguientes:

- ❖ *Experiencia en el Mercado:* Estos players ya cuentan con algunos años de trayectoria, por lo cual poseen mayor insight sobre gestión y operatoria.
- ❖ *Mayor escala, Tamaño de equipos y Capital:* En el caso de la Empresa Vegetalex, esta cuenta con una marcada diferencia en su favor en materia de medios con cuáles lograr sus metas organizacionales.
- ❖ *Conocimiento de Marca:* La mayoría de las Empresas mencionadas cuentan con un posicionamiento y una Marca ya establecida en la mente de los consumidores.

Análisis de la Organización:

En materia de nuestra Organización, se destaca que somos un grupo de jóvenes profesionales y emprendedores, que luego de algunos años de experiencia en el mercado laboral y en distintas áreas, hemos decidido unir fuerzas y aplicarlas en la creación/desarrollo/lanzamiento de la VegBurger.



Por otro lado, todos los integrantes poseemos una marcada vocación de cuidado del medioambiente, dicha se refleja en la participación activa en ONGs e incluso muchos de nosotros son vegetarianos/veganos, lo que nos brinda la posibilidad de conocer el Insight del consumidor target de manera directa.

6. Diagnóstico

Considerando los datos presentados en los apartados anteriores, se procederá a elaborar un Análisis FODA de la situación, a los fines de arribar a conclusiones que sean útiles para la posterior toma de decisiones.

FORTALEZAS

1. Ser un grupo de jóvenes profesionales con sólidas skills técnicos y conocimiento del nicho de mercado (en comparación a otras organizaciones cuyos dueños poseen un perfil más de entrepreneurs no profesionalizados)
2. Poseer una red de contactos directos en el exterior, quienes nos garantizan el aprovisionamiento de insumos clave para la construcción de ventajas competitivas.

OPORTUNIDADES

1. Ofrecer un producto único al mercado
2. Ser un referente en el mercado de los productos plant-based



DEBILIDADES

1. Nula experiencia en el mercado de los congelados
2. Nula experiencia en la conducción de un proyecto con semejantes características

AMENAZAS

1. La aparición de nuevos players que comercialicen productos semejantes al nuestro (Naturales)
2. Baja aceptación del concepto de la VegBurger (hamburguesa plant-based pero con sabor a carne)

Principales Conclusión:

Del Análisis FODA, se desprende una idea fuerza central: Si bien hay debilidades y amenazas concretas, el poder de la oportunidad que existe es significativo, siendo capaz de contrarrestar los riesgos inherentes al lanzamiento del producto.

7. Marco referencial para el abordaje conceptual

En materia de los Objetivos de Estudio del presente Trabajo Final, además de desarrollar un Plan de Marketing para el lanzamiento de la VegBurger, también se persiguen otros objetivos vinculados a la integración de contenidos teóricos y su puesta en práctica.

Es por esta razón que se utilizará como baseline un mapa conceptual que guiará el desarrollo de este. Estos conceptos teóricos se desprenden de los desarrollos de diversos autores, los cuáles han sido incluidos en las distintas materias del presente Posgrado.

Los 4 Conceptos clave son, en el siguiente orden:

1. **Análisis de Mercado**
2. **Segmentación**
3. **Posicionamiento**
4. **Desarrollo de Nuevos Productos**



En cuanto al **Análisis de Mercado** y la **Segmentación**, P. Kotler define y detalla los conceptos en sus obras “Dirección en Marketing” y “Fundamentos de Marketing”.

En ambos casos, el autor hace especial hincapié sobre la vital importancia de realizar un adecuado Análisis de Mercado, dicho será el fundamento básico desde donde se desarrollará y pivoteará el resto de las variables de un Plan o Estrategia de Marketing. Es esta la instancia donde se relevará la situación del mercado en términos de su estado, su tamaño, los players existentes, el potencial, las variables no controlables que pueden tener una influencia, etc. Toda esta información será un determinante esencial sobre la estrategia y acciones a tomar en adelante.

De dicho Análisis, se revelará también cuáles son los drivers para la Segmentación de dicho Mercado, entendiendo que hay muchos tipos de consumidores y cada uno posee razones y características diferentes. Es por esta razón que es imprescindible identificar cuáles son los atributos del producto/servicio que atrae a cada segmento, a los fines de potenciar esa dinámica y maximizar la utilidad del consumidor.

El tercer concepto clave definido, el **Posicionamiento**, que tanto Gabriel Olamendi en su obra “Estrategias de Posicionamiento”, como J. Trout / A. Ries en “Posicionamiento: La batalla por su mente” definen y explican, resulta un elemento determinante a la hora de definir cómo queremos que el consumidor perciba nuestra marca / producto. En este sentido, se definirán los canales de comunicación y la idea fuerza que se buscará transmitir, a los fines de lograr posicionar nuestra esencia en la mente del consumidor.

Por último, y no menos importante, estos conceptos arriba distinguidos se conjugan para dar lugar al driver clave de este Trabajo Final: El **Desarrollo de Nuevos Productos**.



El autor A. Lerma en su obra “Desarrollo de Nuevos Productos” detalla los pasos y define cuáles son los elementos que posibilitan el éxito en el lanzamiento de un nuevo producto. En principio, el desarrollo de un nuevo producto debe nutrirse esencialmente de una férrea investigación de mercado, a los fines de investigar qué necesidad / deseo se busca afrontar y si ya existe competencia a la cual enfrentar. Por otro lado, la segmentación y el posicionamiento servirán de medios para guiar las características transversales del nuevo producto que se planea lanzar.

Desde una perspectiva personal, considero que el análisis de estos conceptos mencionados será esencial en el proceso de creación de encuestas, que me servirán para recopilar evidencia empírica sobre las características del potencial consumidor.

También será de suma utilidad el análisis del output, para así poder verificar o rechazar mis supuestos e hipótesis sobre cómo las tendencias actuales del consumo de productos plant-based tienen un impacto en la demanda y en cómo se perciben determinados tópicos como el cambio climático y el bienestar animal.

8. Objetivos de Negocio

Bases estratégicas:

Visión:

Ser la empresa que lidere la transformación cultural hacia el consumo de alimentos plant-based en Latinoamérica, ofreciendo un producto de gran popularidad genérica, pero que se adapta a las nuevas tendencias vinculadas al cuidado del medio ambiente, la protección animal y la alimentación sana.



Misión:

Proporcionar todos los días nuestros productos que, además de brindarte una alimentación sana y natural, cuidan la sustentabilidad del planeta y velan por el bienestar animal.

Valores:

- ✓ Cuidado del Medioambiente
- ✓ Protección animal
- ✓ Vida Sana & juventud
- ✓ Libertad, al poder elegir alimentos naturales plant-based

Políticas:

- ❖ Reducir al máximo el impacto medioambiental en los procesos productivos y distribución de los productos
- ❖ Destinar cuantiosos recursos a programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
- ❖ Política de Recruiting que favorezca/priorice candidatos con valores similares a los de la Organización
- ❖ Políticas de procurement que contemplen la cuidadosa selección de proveedores quienes comparten los valores de la Organización



Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables

Definición de KPIs:

- Lograr un 10% del share de mercado en el primer año
- Lograr vender al menos 745.200 unidades en el primer año
- Lograr un ROI de al menos 5% durante el 1er año
- Lograr conformar un equipo de al menos 20 empleados permanentes al cabo del 1er año del lanzamiento

Los KPIs en cuestión fueron realizados cumpliendo con la metodología SMART, considerando que:

- ❖ Son Específicos (Specific): Brindan precisiones sobre qué se pretende lograr
- ❖ Medibles (Measurable): Establecen una cuantía o un límite que se pretende alcanzar
- ❖ Alcanzables (Achievable): Considerando las fortalezas y oportunidades mencionadas en el FODA, se entiende que los KPIs pretenden metas logrables.
- ❖ Realistas/Relevantes (Realistic/Relevant): Su consecución está en sintonía con los objetivos de la Organización y en función a la información provista en los apartados anteriores, se entiende que su consecución es factible.
- ❖ Calendarizados (Timely): Cada KPI se encuentra asociado a un marco temporal, que permite delimitar los plazos de cumplimiento.



A los fines de realizar los cálculos de demanda estimada y tamaño del mercado, se utilizan los siguientes datos que surgen de los apartados anteriores:

- Población total CABA + Zona Norte del GBA: 4.500.000 personas
- Porcentaje vegetariano/vegano de la población: 5% = 225.000 personas
- Consumo promedio anual per cápita de hamburguesas plant-based: 48 unidades
- **Tamaño Total del Mercado** (asumiendo que el 50% de la población vegetariana/vegana consume las burgers y adicionando aproximadamente un 1% de demanda por parte del público no vegetariano/vegano de la población): **5.400.000 + 2.052.000 = 7.452.000 unidades anuales.**

9. Estrategia

Posicionamiento de Marca

El Posicionamiento de Marca como acción, se constituye como una de las de mayor relevancia y a la vez, como disparador de la construcción de la propuesta de valor de la VegBurger.

La meta esencial es posicionar el producto como un alimento de elaboración artesanal y eco-friendly, sin que esto implique una renuncia al sabor correspondiente a una hamburguesa animal-based.

También se pretende posicionar al producto como una alternativa nacional, en contraposición a los potenciales consumidores extranjeros respaldados por fondos millonarios y tecnología de vanguardia. El objetivo es atraer al consumidor que no prioriza alimentos industrializados (En la sección “Anexos”, el Anexo #2 describe las características principales de las empresas que pertenecen al sector FoodTech)



En segunda instancia, la definición de un consumidor target aportará detalles de suma importancia a considerar en la definición del Marketing Mix.

Core Target:

- 18 a 35 años
- Nivel Socioeconómico: ABC1, C2, C3
- Género: Hombres y Mujeres
- Geografía: CABA y Zona Norte del Gran Buenos Aires
- Tipo de Dieta: Vegana / Vegetariana / Pescatariana
- Interesado en la temática medioambiental y/o en la alimentación saludable

Este Target busca en la VegBurger la posibilidad de adicionar otra alternativa alimenticia a su dieta, viéndose atraídos por la posibilidad de experimentar o volver a experimentar este tradicional alimento.

En materia de Growth / Stretch target, es posible identificar un segundo grupo:

- 18 a 35 años
- Nivel Socioeconómico: ABC1, C2, C3
- Género: Hombres y Mujeres
- Geografía: CABA y Zona Norte del Gran Buenos Aires
- Tipo de Dieta: Omnívora
- Interesado en degustar nuevas alternativas gastronómicas
- Potencialmente interesado en consumirlo regularmente si cubre sus expectativas



Este segundo Target busca en la VegBurger la posibilidad de continuar consumiendo un producto similar a las hamburguesas tradicionales, prefiriendo el no consumo de productos de origen animal, siempre y cuando no pierda niveles de satisfacción derivados de su consumo. También son incluidos en esta categoría, aquellos consumidores que gradualmente vayan siendo influenciados por los movimientos eco-friendly.

En síntesis, el consumidor promedio proyectado, el Core Target, es un consumidor sofisticado y racional, que aspira a materializar sus valores / ideología mediante el consumo de determinados alimentos y en contraposición, rechazando (y muchas veces difundiendo ese rechazo) al consumo de otros alimentos.

Parafraseando el Insight definido anteriormente: “Quiero consumir un producto que sea eco-friendly, pero que a la vez me satisfaga, sin tener que resignar sabor por ser plant-based”, de este enunciado se desprende una idea fuerza fundamental: “El sabor sí importa”. Durante décadas, quienes integraron los movimientos plant-based y/o aquellos que buscaban una alimentación sana, se limitaron a consumir alimentos inferiores en términos de sabor, subordinado dicho elemento a sus consignas personales.

Con el astronómico crecimiento de este consumidor target, la demanda agregada generó un despertar abrupto de la oferta y ese fenómeno generó una retroalimentación positiva que tuvo como resultado final la expansión del mercado y la incorporación de nuevos actores en todos los sectores que lo integran.

Es así como la marca VegBurger viene a capitalizar un mercado local inexplorado, que visualiza con mucha expectativa las novedades que surgen en países desarrollados, tales como la Impossible Burger y la Beyond Burger. Adicionalmente, y como valor agregado, busca también diferenciarse de estas ya que ofrece un producto que no requiere de procesos sofisticados y químicos para su elaboración.



Por otro lado, en materia de Escalera de Beneficios, se mencionan 3 tipos, cada uno satisfaciendo diferentes aspectos del consumidor y los mismos se encuentran en línea con la diferenciación de necesidades que plantea la Pirámide de Maslow:

- ❖ **Beneficios Funcionales:** En términos primarios, el beneficio principal que aporta el consumo de la VegBurger es la de la alimentación, satisfaciendo así las necesidades halladas en la base de la Pirámide.
- ❖ **Beneficios Emocionales:** En materia emocional, el beneficio se registra a nivel psicológico ya que el consumidor es consciente de que está alimentándose de una manera que se encuentra en línea con sus sistemas de creencias y valores, haciéndolo sentirse bien consigo mismo (sectores medios de la Pirámide)
- ❖ **Beneficios Aspiracionales:** En términos aspiracionales, el consumo de la VegBurger además de ofrecer los beneficios anteriormente mencionados ofrece la posibilidad de ser parte de un movimiento global que busca trascender en el tiempo, aspirando a contribuir a un cambio transversal en materia de consumo responsable, cuidado del medioambiente, alimentación sana, etc.

Por último, dado que como parte esencial de la Estrategia de Posicionamiento se encuentra el profundo entendimiento del comportamiento, preferencias y otros datos del target de consumidor, se ha procedido a realizar una Investigación Exploratoria, utilizando la herramienta “Cuestionarios de Google” con las cuales se relevarán aspectos cuantitativos y cualitativos del target del consumidor, siendo el Action Standard: “Los datos obtenidos de la Investigación serán útiles a los fines de proyectar un lanzamiento exitoso y basado en información confiable del mercado” (Las preguntas realizadas con la herramienta de Google pueden ser encontradas en la sección “Anexos”).



Con respecto a las respuestas obtenidas, y considerando las características de los targets formulados en el comienzo del presente apartado (Core Target & Growth / Stretch target) es posible extraer algunas conclusiones / datos de interés:

Core Target:

1. El 100% de la muestra es de género femenino y posee entre 25 y 29 años
2. El 50% vive en Capital Federal y el 50% restante en Zona Norte de Gran Buenos Aires
3. 85% posee nivel educativo universitario, mientras que el 15% restante es secundario
4. El promedio de interés / preocupación sobre el cambio climático y sufrimiento animal es de 9.5 (sobre 10)
5. El promedio de nota con la cuál calificarían la idea de la VegBurger es de 9.75 (sobre 10)
6. El 85% estaría dispuesto a probar la VegBurger, mientras que el 75% estaría dispuesto a consumirla regularmente si el producto cumple con las expectativas al 100% (en términos de sabor, textura, olfato, etc., en comparación a la hamburguesa tradicional de carne vacuna)
7. Si el producto sólo cumpliera esas expectativas en un 90%, el porcentaje de personas que estaría dispuesto a consumirla regularmente no varía.
8. El resultado tampoco varía si ese resultado fuera del 50%.



Growth / Stretch target:

1. El género de los encuestados fue de 60% femenino / 40% masculino, mientras que el rango etario se concentró especialmente en los rangos 25-29 y 30-35.
2. 70% vive en Capital Federal y 30% en Zona Norte del Gran Buenos Aires
3. Nivel educativo: Prácticamente la totalidad de las muestras poseen nivel educativo universitario
4. El promedio de interés / preocupación sobre el cambio climático y sufrimiento animal es de 7 (sobre 10)
5. El promedio de nota con la cuál calificarían la idea de la VegBurger es de 7.75 (sobre 10)
6. 90% estaría dispuesto a probar la VegBurger, mientras que el 80% estaría dispuesto a consumirla regularmente si el producto cumple con las expectativas al 100% (en términos de sabor, textura, olfato, etc., en comparación a la hamburguesa tradicional de carne vacuna)
7. Si el producto sólo cumpliera esas expectativas en un 90%, el porcentaje de personas que estaría dispuesto a consumirla regularmente desciende a 60% (disminuye en 20 puntos porcentuales)
8. Si el producto sólo cumpliera esas expectativas en un 50%, el porcentaje de personas que estaría dispuesto a consumirla regularmente desciende a 25% (disminuye en 35 puntos porcentuales)

Marketing Mix:

➤ Producto:

La idea central del Producto “VegBurger” es ofrecer al mercado una hamburguesa (medallón) que posea iguales características a la hamburguesa tradicional de carne vacuna, pero con la particularidad de poseer ingredientes 100% vegetales y naturales.



En cuanto a los ingredientes protagonistas, los mismos son:

- ✓ Carne de soja sabor “carne vacuna” (producida por la empresa Orali)
- ✓ Otros ingredientes naturales importados desde Estados Unidos y Reino Unido que refuerzan las características principales del producto.

El objetivo central del producto es proporcionar al cliente la experiencia de degustar una hamburguesa atractiva desde el punto de vista de los sentidos, pero sin que esto implique un costo para el medio ambiente y un perjuicio al bienestar animal.

Con relación a la categoría del Producto, es posible enmarcarlo en la categoría de las hamburguesas congeladas plant-based y dentro de esta, se destaca como la única con sus características. Esta situación se ve reflejada ampliamente en su imagen de marca, ya que busca activamente exhibir una arista futurista, revolucionaria y arriesgada.

Cabe destacar que la presente joven empresa comenzará sus actividades produciendo solamente este producto y eventualmente consideraría analizar nuevos, si la reacción del mercado es positiva y es posible una expansión de la capacidad productiva.

A los fines precisamente de recolectar este feedback (independientemente de los niveles de demanda), la Empresa contará con una línea telefónica, una dirección de email y diversos perfiles en redes sociales. Existirá así un Community Manager que controlará todos estos canales a los fines de medir la respuesta del público y comunicar internamente los resultados a los fines de considerar acciones de corrección o intensificación.

En materia de Packaging, contenido y peso, cada envase contendrá 4 hamburguesas de 100 gramos cada uno.



Por último, en cuanto a las **Ventajas Competitivas** del producto, se destaca principalmente su unicidad en términos de oferta (no existe otro producto semejante) y el hecho de ser productos naturales, sin conservantes ni producido mediante procesos industriales/químicos (lo que nos protege frente a potenciales nuevos players que ofrezcan hamburguesas con sabor a carne, pero altamente industrializados, y además considerando que nuestro target es capaz de renunciar a una cuota significativa de sabor, si a cambio obtiene la garantía de ser productos naturales y sin insumos animal-based). Adicionalmente, y en términos de insumos diferenciales, contamos con contactos directos en US y UK, quienes nos facilitarán la importación de especias, saborizantes y colorantes naturales que no son adquiribles en el país ni de sencilla importación.

➤ Precio:

El precio del Producto en su única presentación (paquete de 4 unidades) será de 200 pesos en su lanzamiento (Abril 2020), operando en Parity Price con respecto a otras hamburguesas de composición 100% vegetal y de semejante gramaje. Incluso este precio también se encuentra prácticamente en paridad con hamburguesas de carne vacuna genéricas que se venden en supermercados, según lo relevado a Noviembre 2019.

Los fundamentos de esta decisión están relacionados a la voluntad de demostrar que la VegBurger es una alternativa más en el mercado y no un producto más sofisticado que pueda requerir un gasto adicional. En este sentido, se percibe que la VegBurger podría eventualmente poseer un precio superior, debido al factor “novedad” y unicidad de oferta, pero la decisión estratégica es establecer un precio en línea con los competidores.

Por otro lado, también el precio comunica la esencia de la marca y la misión de la Organización: Promover el consumo de alimentos plant-based sin que el precio sea una barrera que desincentive la demanda.



En el mediano plazo, el precio podrá ir aumentando en función a la inflación real, dicho aumento estará en línea con los aumentos de los productos de la competencia. Por otro lado, se analizará con atención la variable demanda, ya que se espera que esta vaya aumentando de año a año por motivos de la consolidación de la tendencia de alimentarse con productos saludables o productos de origen vegetal. En tal caso, el guideline será siempre proyectar el aumento de unidades producidas, en vez de encarecer el producto para alcanzar el punto de equilibrio.

Por supuesto que la variación de precio / cantidades (si las hay), tendrá un impacto en la estructura de costos, márgenes y rentabilidad. En principio, la meta es sostener la rentabilidad por volumen más que por márgenes y puntualmente en términos de costos, el mayor elemento a considerar es el costo fijo derivado del alquiler del establecimiento donde se producirá la VegBurger. En caso de haber una demanda alta y se decida aumentar la producción, la decisión de la Empresa será de alquilar un establecimiento de mayor tamaño. Este aumento de costo fijo deberá ser absorbido por la venta de las unidades adicionales que se vendan.

Por último, en materia de elasticidad, se debe analizar los segmentos por separado:

- Cliente vegano/vegetariano: Este segmento será el de menor elasticidad ya que se concluye que frente a una variación en el precio, la demanda no debería variar excesivamente ya que no existen sustitutos en el mercado.
- Clientes omnívoros: Este segmento será el de mayor elasticidad ya que se concluye que frente a una variación en el precio, la demanda podría variar significativamente ya que los consumidores podrían verse no atraídos a sustituir las hamburguesas tradicionales por esta, o mismo no verse motivados a degustarla.



➤ Distribución:

La Distribución del producto será un proceso de mucha relevancia en las operaciones ya que al tratarse de un alimento de la categoría “congelados”, estos requieren un tratamiento especial.

En líneas generales, esta función será llevada a cabo por la Empresa “Talcahuano” quien se encargará de unir nuestra planta en el barrio de San Martín (Zona Norte del Gran Buenos Aires) con los distintos puntos de expendio distribuidos por Capital Federal y Zona Norte.

Este servicio será tercerizado y no propio, dado que efectuarlo por nuestros propios medios contemplaría la adquisición de un rodado refrigerado y dadas las marcadas limitaciones de capital inicial, esta alternativa no será considerada.

La trayectoria de los camiones refrigerados será la siguiente: (Favor remitirse a la sección “Anexos” #4, donde se podrá visualizar el recorrido en un mapa)

El mismo comienza en la dirección de la planta de producción y el primer destino será la zona de Munro y Florida Oeste. Luego tomará la Avenida Panamericana para dirigirse al Barrio de San Isidro, donde comenzará a recorrer la totalidad del Corredor Norte. Para esto, comenzará por la Avenida Centenario, siguiendo por el barrio de Martínez por la Avenida Santa Fe y por último atravesará el barrio de Vicente López por la Avenida Maipú. De esta forma, habrá cubierto los destinos de distribución de la Zona Norte de Gran Buenos Aires. Luego, en la Capital Federal, recorrerá casi la totalidad de las avenidas Cabildo y Santa Fe, atravesando una gran cantidad de barrios donde se ubican las dietéticas y negocios mayoristas que comprarán nuestros productos, entre ellos Nuñez, Belgrano, Palermo, Recoleta, etc.



Dado que la producción anual está proyectada para ser de 745.200, la producción diaria será de alrededor de 2000 unidades. De esta forma, se estima que con 3 distribuciones semanales (Lunes, Miércoles y Viernes), se logrará cumplir con la distribución de manera adecuada. En términos de costos, el precio por hora es de \$530. Si cada turno de distribución se hará en 8hs, eso implica un costo mensual de \$50.880¹¹.

Por último, se destaca que la elección del proveedor se debe a que éste cumple con todos los estándares y normas internacionales que implican el transporte de mercadería de una manera que tenga el menor impacto posible en el medioambiente (en materias de huella de carbono y optimización de los recursos, así también como la tecnología de refrigeración involucrada).

➤ Promoción:

Este elemento tomará especial atención ya que al ser la VegBurger un producto nuevo en el mercado, su lanzamiento implicará un abultado gasto en publicidad.

Las cinco principales drivers de difusión del producto serán:

- ✓ **Redes Sociales:** Un elemento de suma importancia que presenta nuestro target de mayor preponderancia (vegetarianos/veganos) es que las comunidades virtuales se expanden a un ritmo astronómico, y esto es porque estos sirven como medio de intercambio de información y coordinación en general. Desde recetas hasta sugerencias sobre compra de productos o métodos alternativos de reciclaje, todos estos tópicos son característicos de este target. Las 3 principales que se utilizarán serán Instagram, Facebook y Twitter. Con ellas, se procederá a informar al cliente sobre lugares de expendio de los productos, eventos organizados por la Empresa, recetas, difusión de noticias de importancia, etc.

¹¹ <http://www.talcahuano.com.ar/tarifas/>



- ✓ Adwords de Google: Esta herramienta será de suma utilidad para lograr dirigir el tráfico de búsquedas de temas relacionados al veganismo/vegetarianismo hacia la página web de la Empresa y hacia las redes sociales.
- ✓ Participación en eventos veganos/vegetarianos: Esta acción posee un impacto considerable ya que es un canal de interacción directa con el consumidor target de mayor relevancia de la VegBurger, permitiendo al potencial cliente experimentar el producto, brindar recetas y ofrecer workshops sobre diferentes temáticas de interés. En este caso, la Feria Vegana del Gobierno de la Ciudad es la feria más importante a nivel nacional y cuenta con la ventaja de estar avalada por el Gobierno, brindando así un espacio de interacción entre veganos/vegetarianos/público en general, etc. Este espacio representa una gran oportunidad para la VegBurger, donde puede destacarse y demostrar su potencial.
- ✓ Página Web: Podrá ser encontrada una descripción profunda del producto, la historia de su creación y las razones que llevaron a concebir el proyecto, el equipo humano involucrado en la gestión de Empresa, información sobre dónde/como obtener el producto y por último una sección donde el público puede realizar consultas sobre el producto.
- ✓ Newsletters: Servirá para mantener informados a nuestros clientes sobre las nuevas novedades del producto.

Resulta relevante asimismo lograr medir los resultados y la eficiencia de cada método, es por esto que cada uno de ellos tendrá sus propias métricas, tales como:



- ✓ Redes Sociales: Para este caso se utilizarán las Analytics que cada red social ofrece, tales como:
 - Cantidad de seguidores
 - Variación de cantidad de seguidores
 - Cantidad de Likes por publicación
 - Cantidad de comentarios por publicación
 - Cantidad de veces compartidas las publicaciones

- ✓ Adwords de Google: Aquí también serán utilizadas las Analytics, en este caso las de Google, a los fines de identificar la cantidad de Clicks por anuncio, entre otros.

- ✓ Participación en eventos: En este caso, el grado de asistencia a los diferentes workshops que la Empresa ofrezca y el feedback de los asistentes serán un dato relevante al momento de relevar el impacto de este método.

- ✓ Creación/Difusión de la Página Web:
 - Tasa de Rebote
 - Cantidad de ingresos al sitio
 - Tiempo de permanencia en el sitio
 - Canal por el cuál el interesado accede a la página

- ✓ Newsletters:
 - Cantidad de suscriptores

En todos los casos, el mensaje que se transmitirá está relacionado a comunicar el lanzamiento de un nuevo producto que tiene como meta lograr un Win-Win en la satisfacción del cliente y el medioambiente.



En suma, el sistema de valores que busca comunicar es:

- ✓ Cuidado del Medioambiente
- ✓ Protección animal
- ✓ Vida Sana & juventud
- ✓ Libertad, al poder elegir alimentos naturales plant-based

Por último, considerando que el Lanzamiento será en Abril 2020, se proyecta la implementación de estas cuatro acciones mencionadas durante los próximos 3 meses (Enero, Febrero y Marzo) con un alto nivel de intensidad, enfocado principalmente en dar a conocer el producto próximo a ser lanzado.

En referencia a cada caso específico se menciona:

➤ Redes Sociales:

La creación de los perfiles se llevará a cabo el 1ero de Enero y a partir de ese momento, se gestionarán las cuentas en materia de posts y búsqueda de seguidores.

➤ Adwords de Google:

Regirán a partir del 15 de Enero, una vez que las Redes Sociales ya posean un nivel adecuado de contenido y actividad.

➤ Participación en Eventos:

Durante los 3 meses anteriores al Lanzamiento, se participará en todas las ediciones de la feria vegana de la Ciudad de Buenos Aires, sumando en total 6 asistencias (2 por mes)

➤ Creación y difusión de la Página Web:

También se proyecta esta acción el 1ero de Enero



Con relación a la **Estrategia de Comunicación** per sé, más allá del aspecto promocional de la VegBurger, la Empresa tiene como fin promover la concientización sobre el uso de los recursos, la relación positiva con el medio natural y la difusión de un mensaje, con aval científico, que busque activar “el boca a boca” en cuanto a la relación existente de nuestra alimentación y el futuro del planeta.

Por último, en referencia al contenido se detallan las siguientes categorías:

➤ Contenido Héroe

Este tipo de contenido busca inspirar a la audiencia, motivo por el cuál se procederá a brindarlo mediante la explicación de cómo pequeños cambios en el día a día en cuanto a hábitos, pueden generar un impacto positivo de enormes dimensiones en lo que respecta al cuidado del medioambiente y su preservación para futuras generaciones.

Como ejemplos de esto se detallan:

- ❖ Guía para una separación de residuos adecuada
- ❖ Información sobre alimentos vegetales que puede reemplazar a aquellos animales, en términos nutricionales
- ❖ Información sobre las diversas fuentes de energía y cómo es posible ahorrarla en el día a día

➤ Contenido Higiénico

Este tipo de contenido busca ser la solución a una problemática de la audiencia, por lo que en este caso, la VegBurger busca ser la solución a una demanda potencialmente insatisfecha que procura encontrar un alimento que satisfaga una múltiple necesidad: Sabroso, sano, de producción sustentable y sin contenido animal. Para esto, el contenido del mensaje estará destinado a comunicar todas estas ventajas que la VegBurger brinda al consumidor.



➤ Contenido Ayuda:

Este tipo de contenido busca adicionar información a la ya presentada en los anteriores. Estará más relacionado afines prácticos, tal como dónde y/o cómo conseguir el producto, recomendaciones sobre su cocción, entre otros.

10. Modo de Acción (Plan Táctico)

En materia del Plan Táctico, se diseñará un **Customer Journey Map** que pondrá foco en 3 principales eslabones, dichos son:

1. **Consideración**
2. **Evaluación y Compra**
3. **Recomendación**



CONSIDERACIÓN		
Acciones	Canales	KPIs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar información del producto mediante Redes Sociales ✓ Participación en Ferias y Eventos a los fines de informar al público sobre las características del producto 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Redes Sociales ❖ Ferias y Eventos ❖ Página Web ❖ Newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de seguidores ➤ Cantidad de Likes por publicación ➤ Cantidad de comentarios por publicación ➤ Cantidad de veces compartidas las publicaciones



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclusión de contenido informativo en la Página Web de la Empresa y en los Newsletters 		<ul style="list-style-type: none"> • Ferias y Eventos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de asistentes • Página Web: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de vistas • Newsletters: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de suscriptores
EVALUACIÓN Y COMPRA		
Acciones	Canales	KPIs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación en Ferias y Eventos para la degustación del producto ✓ Distribución del producto a los puntos de venta minorista 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ferias y Eventos ❖ Locales minoristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias y Eventos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de asistentes que degustan el producto • Locales minoristas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de ventas
RECOMENDACIÓN		
Acciones	Canales	KPIs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer canales por los cuales los compradores recomienden el producto 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Redes Sociales ❖ Boca en Boca 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cantidad de comentarios positivos ➤ Cantidad de veces compartido un post



Cronograma de las actividades:

A los fines de establecer las acciones de Marketing a realizar de manera cronológica, se utilizará el siguiente Diagrama de Gantt:

CRONOGRAMA - 2019	
Proceso / Acción	Dic
Presentación del Plan de Marketing	

CRONOGRAMA - 2020											
Proceso / Acción	Enero	Feb	Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Creación de la Página Web de la Empresa											
Creación de Perfiles en Redes Sociales											
Publicidad inicial por Redes Sociales											
Participación en Eventos (Lanzamiento)											
Publicidad inicial por Google Ads											
Lanzamiento de la VegBurger											
Publicidad permanente por Redes Sociales											
Participación en Eventos (Mantenimiento)											
Publicidad permanente por Google Ads											

CRONOGRAMA - 2021				
Proceso / Acción	Enero	Feb	Marzo	Abril
Participación en Eventos (Mantenimiento)				
Publicidad permanente por Redes Sociales				
Publicidad permanente por Google Ads				
Evaluación de Resultados del 1er año				



11. Presupuesto

Considerando el Presupuesto de Marketing a utilizar como herramienta de Control de Gestión para el primer año de actividad comercial, se plantea el siguiente esquema:

	Presupuesto Anual:	
	Concepto	Precio
Erogaciones de única vez	Creación de la Página Web de la Empresa	\$ 17,000
	Publicidad inicial por Redes Sociales	\$ 12,000
	Participación en Eventos (Lanzamiento)	\$ 25,000
	Publicidad inicial por Google Ads	\$ 4,000
Erogaciones mensuales	Costo Community Manager (terciarizado)	\$ 120,000
	Mantenimiento de Página Web	\$ 12,000
	Publicidad por Redes Sociales	\$ 96,000
	Participación en Eventos	\$ 120,000
	Publicidad por Google Ads	\$ 24,000.00
	Total	\$ 430,000.00
	<i>Notas:</i> Precios expresados en ARS Montos consideran incrementos por inflación	

En materia del análisis del rendimiento de la inversión en Marketing, dado que nos encontramos frente a un Lanzamiento de un Producto Nuevo y no a una acción concreta de marketing donde es posible analizar variaciones en distintas variables de interés, se planifica comenzar a utilizar la medición ROMI durante el transcurso del año, donde sí, sea posible analizar el impacto sobre las ventas.



En lo que respecta el P&L y el impacto de las Erogaciones de Marketing en el mismo, se presenta el siguiente Estado de Resultados proyectado para el fin del Año 1:

P&L		<i>Notas:</i>
Ventas	\$ 25,000,000.00	Escenario de Ventas de mediana performance
CMV	\$ (10,000,000.00)	Considerando un 40% sobre Ventas
Márgen Bruto	\$ 15,000,000.00	
Gastos MKT	\$ (430,000.00)	Según Presupuesto de Marketing
Gastos RRHH	\$ (3,000,000.00)	Según Estimaciones
Gastos Operativos	\$ (1,570,000.00)	Según Estimaciones
Márgen Neto	\$ 10,000,000.00	Antes de Impuestos, Intereses y Amortizaciones

En línea con lo expuesto / comentado, será preciso disponer de *Herramientas de Seguimiento y Control* a los fines de medir la eficiencia de las erogaciones, así como la medición del alcance de las metas propuestas para los diversos KPIs, Para este fin, se ha creado el siguiente Balance Score Card, que posee como objetivo integrar los Objetivos, Indicadores, Metas y cifras pretendidas para cada uno:

Objetivos	Indicadores	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Lograr un 10% del share de mercado en el primer año	% Market Share	10%	10%	5%	0%
Lograr vender al menos 745.200 unidades en el primer año	Cantidad de Unidades Vendidas	745.200	745.200	500.000	250.000
Lograr un ROI de al menos 5% durante el 1er año	ROI	5%	5%	3%	1%
Lograr conformar un equipo de al menos 20 empleados permanentes al cabo del 1er año del lanzamiento	Cantidad de Empleados	20	20	10	5



La presente herramienta busca poseer un marco con el cuál evaluar la gestión durante el 1er año y así determinar el grado de cumplimiento de cada KPI. También será de mucha ayuda para analizar cuáles son las acciones que deberán ser tomadas a los fines de optimizar las variables necesarias y así lograr las metas propuestas.

12. Consideraciones Finales

La transición hacia una alimentación sustentable para el medioambiente es inevitable. Cada semana son más las noticias que aparecen en los distintos portales internacionales que dan cuenta de los peligros de la humanidad en el futuro cercano si estos no modifican sus comportamientos diarios, entre ellos, el tipo de alimentos que consumimos. También los diferentes portales de streaming incorporan en creciente grado documentales sobre estas temáticas, como por ejemplo el reciente estrenado “Game Changers” (Noviembre 2019) a través de Netflix, dicho generó una verdadera oleada de repercusiones globales e incluso deportistas que han decidido comenzar una dieta plant-based.

Estos cambios y tendencias que observamos no son meras modas, sino que han llegado para quedarse y acentuarse con el tiempo. Por supuesto que los mercados ya han tomado nota y ya han incorporado esto a sus planes futuros. Evidencia de esto son las grandes cadenas de restaurantes y supermercados que han incluido productos plant-based entre sus opciones. Por otro lado, las acciones en las diversas bolsas de valores de aquellos productos que exhiben estas características han vivido un verdadero boom durante los últimos meses. Otra vez: Esto revela las expectativas del mercado.

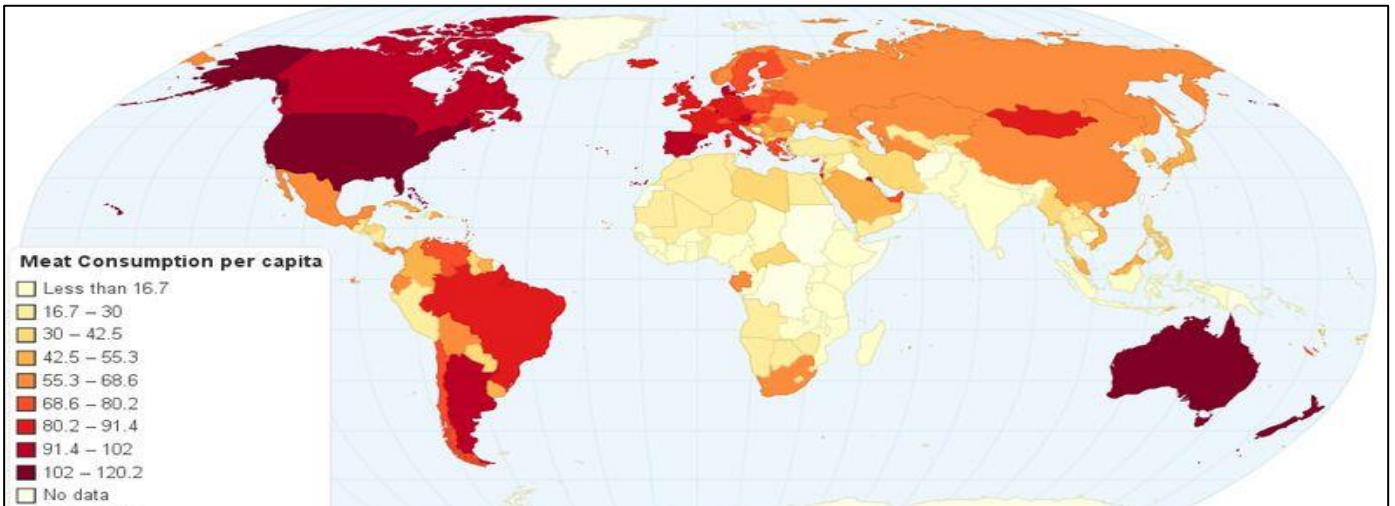


Considerando este panorama, la VegBurger viene a satisfacer esta necesidad a una ubicación geográfica que si bien se caracteriza por su status de cosmopolita, a veces olvida que se encuentra a distancias muy lejanas de los principales centros de consumo relevantes de los países desarrollados. Esta es una de las principales razones por la cual el lanzamiento del producto en cuestión se percibe como un futuro éxito, al menos desde una perspectiva conceptual. Por supuesto que sólo el concepto no defiende un lanzamiento, sino que además éste debe estar respaldado por un análisis exhaustivo de todas las variables que tienen un impacto sobre el mismo. Es por esta razón que a lo largo del presente TF se han exhibido estos análisis y la conclusión que se puede arribar una vez analizados, es que la potencialidad del mismo es sumamente esperanzadora.

Naturalmente la VegBurger gozará de cierto poder monopólico durante los primeros tiempos, hasta que nuevos competidores locales e internacionales ingresen al mercado. Será entonces cuando la Empresa deberá adaptarse al nuevo escenario, buscando nuevas formas de explotar sus ventajas competitivas y/o creando alianzas con players de mayor tamaño.

14. Anexos

#1: Consumo anual de carne vacuna en cantidad de Kg.



#2: Descripción del concepto “Foodtech”





#3: Encuesta realizada:

Encuesta: Lanzamiento de la VegBurger al mercado

La VegBurger es una hamburguesa (medallón) idéntica a las tradicionales (hechas con carne vacuna), pero con la gran diferencia de que no posee ingredientes de origen animal, sino que está hecha a partir de insumos 100% vegetales y naturales (como la soja), manteniendo iguales características en términos de sabor, color, textura y olfato (que la tradicional).

*Obligatorio

Edad *

- Menor a 18
- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 29
- Entre 30 y 35
- Mayor a 35

Género *

- Femenino
- Masculino
- Otro

Residencia *

- Capital Federal
- Zona Norte (Gran Buenos Aires)
- Zona Oeste (Gran Buenos Aires)
- Zona Sur (Gran Buenos Aires)
- Otro



Nivel de Educación *

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Posgrado (Especialización, Maestría, Doctorado)

¿Qué tipo de dieta llevás? *

- Omnívora (Carnes varias, Pescado, Vegetales y Lácteos)
- Pescatariana (Pescado, Vegetales y Lácteos)
- Vegetariana (Vegetales y Lácteos)
- Vegana (Sólo Vegetales)
- Otro: _____

Del 0 al 10, ¿Qué tanto te preocupa el cambio climático y el sufrimiento animal? *

- 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Nada Muchísimo

Del 1 al 10, ¿qué nota le pondrías a la idea de la VegBurger? (hamburguesa que simula ser de carne, pero es 100% vegetal) *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Pésima Excelente

¿Estarías dispuesto/a a probar la VegBurger? *

- Si
- Tal Vez
- No



¿Consumirías regularmente la VegBurger si es capaz de imitar a la hamburguesa tradicional de carne en un 100%? (sabor, color, textura y olfato) *

Si

No

¿Y si sólo la imitara en un 90%? (sabor, color, textura y olfato) *

Si

No

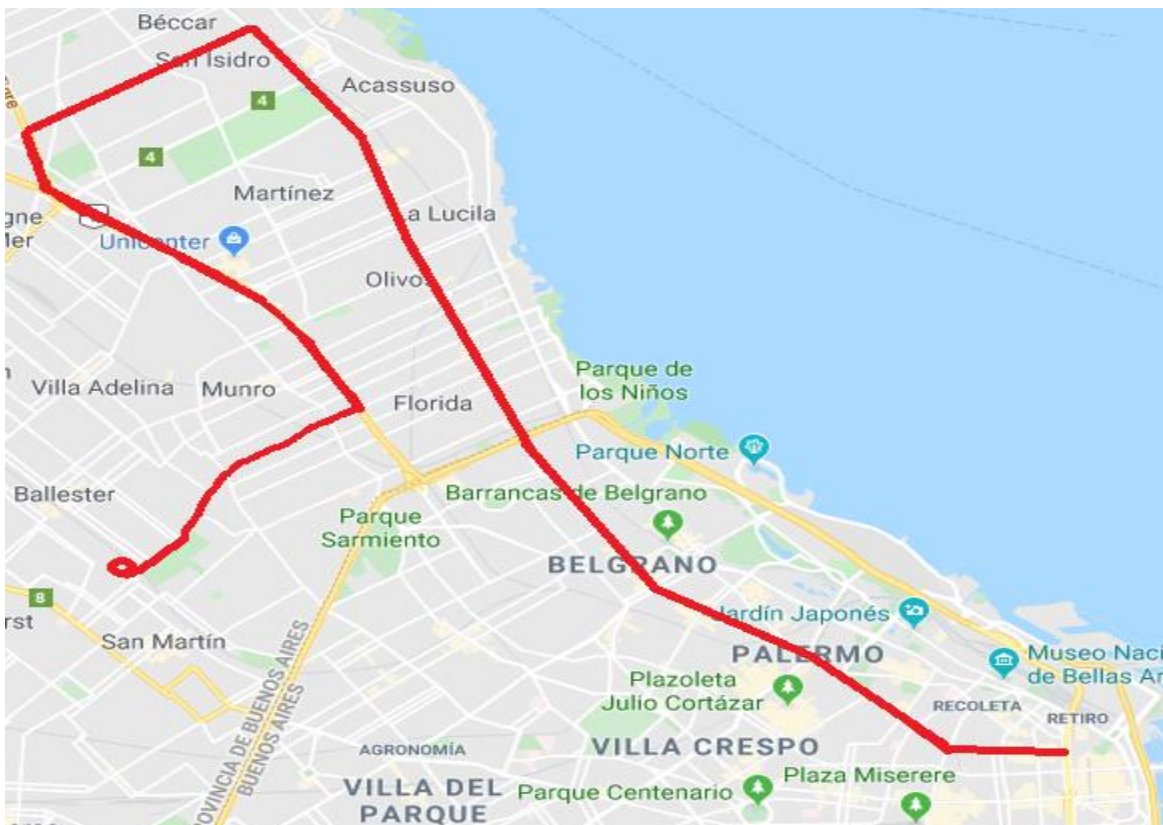
¿Y en un 50%? (sabor, color, textura y olfato) *

Si

No

Página 1 de 1

#4 Logística / Trayectoria de Camiones Refrigerados:





Referencias bibliográficas

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Dirección en Marketing. Decimocuarta Edición. México: Prentice Hall.
 - Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Decimoprimer Edición. México: Prentice Hall.
 - Lambin, J Marketing Estratégico (3ra Edición). MC GRAW HILL
 - Lerma, A (2010) Desarrollo de nuevos productos. Mexico. CENGAGE Learning.
 - Olamendi, Gabriel (2012) Estrategias de Posicionamiento
 - Trout, J. y Ries, A. (1989) Posicionamiento: la batalla por su mente. McGraw-Hill
-