

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA LINEA DE ALIMENTOS CONGELADOS LISTOS PARA CONSUMIR, DE UNA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE PASTAS UBICADA EN MENDOZA

Por Lic. Juan Martín PORFIRI
Egresado MBA FCE-UNCUYO

Descripción del negocio y la empresa

1.1 Idea de negocio

Los productos congelados listos para consumir brindan una solución interesante a todos aquellos clientes que poseen poco tiempo para cocinar o para ir de compras, desean alimentarse con productos naturales libres de conservantes, no disponen de los productos para cocinar y desean resolver las necesidades diarias de una buena y nutritiva alimentación.

La realidad indica que en ciertos momentos, el ser humano no cuenta con tiempo para alimentarse o no dispone de los productos que necesita, ya sea por la cantidad, tipo o calidad del alimento.

Es por esto que, mucha gente, busca productos que pueda tener en su freezer en el momento que quieran, comprando los mismos en tiendas especializadas. Estos deben cumplir con características valoradas por el consumidor, calidad, sabor y naturalidad. Por otro lado, sabemos que el tiempo es un recurso muy valorado en la actualidad por el público, por lo tanto es cuidado y potenciado al máximo. De este modo, cualquier opción que le brinde al cliente una comida rápida, se sabe que es apreciada por el mismo.

Las tendencias de alimentos nos muestran que está creciendo rápidamente el movimiento slow food a contrapunto del fast food. Este movimiento busca salvaguardar las tradiciones gastronómicas, con sus productos y métodos de cultivo. En este caso, el congelado es una excelente opción que le brinda al cliente un producto tradicional, saludable y de sabores caseros a toda hora y lugar.

Al analizar la historia¹, surgen datos relevantes de cómo los seres humanos fueron disminuyendo el tiempo requerido para cumplir con sus necesidades diarias. En las primeras etapas de la historia, el hombre buscaba la forma de alimentarse por medio de la caza, el cultivo y la pesca. La elaboración de los alimentos se realizaba con hornos a leña con lo cual se perdía mucho tiempo y requería un control permanente.

Luego se pasó a la segunda etapa, la industrial, en donde encontramos la creación de la máquina. La máquina sustituye el esfuerzo físico humano y requiere de un solo operador a cargo del control. Esto permite potenciar la producción de alimentos, desarrollando industrias y mercados de consumo, en los cuales se encuentran distintos tipos de alimentos al alcance del ser humano. En esta etapa ya no es necesario dedicarse exclusivamente a la producción de alimentos, ya que por medio de un salario de otras actividades, se compran los mismos.

La tercera y última etapa de la evolución tecnológica, es el autómata. Ésta representa a una máquina que elimina el elemento de control humano con un algoritmo automático. Aquí el hombre puede tener en un freezer el alimento en cualquier momento y por medio de un microondas poder cocinarlo. El ser humano puede dedicarse a otra actividad mientras se cocina su alimento, sin el peligro de que se queme o algo similar, todo el proceso está automatizado.

Como conclusión vemos que antes, a un ser humano le demandaba mucho tiempo cultivar su propia granja, salir de cacería o pescar para poder alimentarse. Además debía encargarse del proceso de conservación y elaboración. En las últimas etapas, el hombre puede dedicarse a otras actividades, ya que el alimento puede comprarlo en cualquier momento cerca de su casa y cocinarlo rápidamente cuando lo requiera.

El producto congelado listo para consumir que se propone desarrollar, tiene los siguientes atributos:

- Es congelado, con lo que está disponible en el freezer en cualquier momento
- Es de fácil cocción y viene listo, no hay que destinar tiempo en armarlo
- Es de rápida cocción, en solo 5 minutos está listo

¹ AZCOYTIA, Carlos. *Historia de la comida congelada*. Disponible en Internet: <http://www.historiacocina.com/historia/articulos/frio.htm>. Fecha de consulta 31/05/2013.

- No hay que ensuciar nada, se puede comer directamente en el envase
- Los alimentos congelados son tan sanos como los frescos
- Tienen el mismo precio que un plato preparado fresco
- Son caseros, sabrosos y siguen la dieta Mediterránea, rescatan el valor de la comida hecha en casa
- Se puede mantener una dieta saludable y balanceada con su consumo
- Proceso productivo artesanal, “tratamiento especializado”
- Distribución en canales no tradicionales
- Calidad superior a la de productos de su misma naturaleza
- Packaging único, distintivo y elaborado
- Carácter regional percibido de forma positiva en el mercado
- Su valor se construye en base a la diferenciación y a la segmentación

1.2 La empresa: Grupo D’Ancona

Grupo D’Ancona fue fundado en el año 2005 por Gustavo Vanneschi y Raúl Porfiri. El grupo, se divide en 2 unidades estratégicas de negocios, una orientada a la gastronomía llamada “Restaurantes” y la segunda a la fabricación y venta de pastas, llamada “Fabricación de Pastas”. En Restaurantes, posee 2 negocios, Montecatini Centro ubicado en la Capital de Mendoza y Montecatini Palmares, ubicado en el complejo Palmares Open Mall en Godoy Cruz. Los mismos tienen una trayectoria de 50 años.

Por el lado de “Fabricación de Pastas”, la empresa posee una fábrica ubicada en Godoy Cruz y 6 puntos de venta, distribuidos en Capital, Godoy Cruz, Guaymallén y Luján.

Análisis externo

Para conocer el ambiente externo del proyecto y poder determinar las Amenazas y Oportunidades que se presentan, se realizó un diagnóstico del macroentorno, utilizando la herramienta de análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) desarrollado por

Hugo Ocaña² en su libro “Estrategias de negocios”. Este análisis nos ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

Luego se realizó un análisis estratégico del microentorno del negocio, teniendo en cuenta el atractivo del sector en el que se encuentra, utilizando el Modelo de las 5 fuerzas competitivas propuesta por Michael Porter³ en su libro “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

2. Oportunidades y amenazas detectadas

2.1 Oportunidades detectadas

- Aumento de la esperanza de vida en Argentina
- Aumento de hogares unipersonales
- Aumento de la tendencia slow food
- Tendencias socioculturales positivas
- Cambios en la composición familiar, las familias cada vez son más chicas y privilegian los gustos personales
- El trabajo de la mujer aumenta y se reduce el tiempo dedicado a la cocina
- Actitud ante la protección del ambiente, en busca de alimentos sanos y nutritivos
- Cambios en los modos de vida, muchas personas empiezan a vivir solas
- El tiempo dedicado a la cocina cada vez es menor
- Existencia de tecnología en la sociedad (microondas y Frezzer)
- Inexistencia de economías de escala como barrera de ingresos
- Demanda insatisfecha por los cambios en el estilo de vida
- Aumenta la tendencias en consumo de alimentos congelados
- Búsqueda de una alimentación saludable como estilo de vida
- Existencia de una demanda insatisfecha de productos saludables y premium
- Existencia de una demanda insatisfecha de alimentos rápidos, prácticos y premium

² OCAÑA, Hugo. *Estrategias de negocios*. Edición 2006, página 352.

³ PORTER, Michael. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. Edición Enero 2008, página 27.

- Existencia de una demanda insatisfecha de alimentos que contemplen aspectos éticos y sean Premium

2.2 Amenazas detectadas

- Bajo grado de integración regional. Bajas posibilidades de exportar
- Bajas oportunidades para obtener transferencia de tecnología debido al costo y a las trabas en la importación. Sin embargo en la actualidad, muchos empresarios visitan grandes ferias internacionales a fin de minimizar esta amenaza, anotando ideas de las maquinarias internacionales para luego replicarlas en la metalmecánica local
- Imposibilidad de aprovechar la curva de la experiencia de la industria a escala global debido al incipiente desarrollo del mercado de congelados
- Falta de seriedad y alto grado de corruptibilidad de los gobernantes
- Falta de políticas de promoción industrial
- Alta presión tributaria
- Bajas perspectivas de crecimiento del PBI
- Baja cantidad de créditos y altas tasa de interés
- Aumento en la tasa de desempleo
- Aumento de la base monetaria con consecuencias negativas
- Aumento de la tasa de inflación
- Tipo de cambio frenado, no favorece la exportación
- Disminución en las reservas internacionales
- Grandes costos de nuevas tecnologías
- Gran incidencia de la tecnología en los costos
- Falta de protección a la industria como Barrera de ingreso
- Incidencia de Mitos y Leyendas en la demanda
- Existencia de sustitutos cercanos

Análisis interno

Para el estudio interno de la empresa, se utilizó la herramienta de “Cadena de Valor” desarrollada en el año 1985 por Michael Porter y presentada por Ocaña⁴. Este análisis desgrega las actividades de la empresa en función del mayor o menor valor que ellas puedan generar.

Gráfico 1: Cadena de valor



Fuente: ESTRATEGIA DE NEGOCIO. Ocaña, Hugo Ricardo. Página 169, edición 2006

Mediante el modelo propuesto, se evaluó la UEN “Fabricación de Pastas”. Se propone el análisis de cada eslabón, encontrando las Fortalezas, Debilidades y el valor que cada una aporta al nuevo proyecto. Las conclusiones obtenidas del análisis son las siguientes:

3. Fortalezas y debilidades detectadas

3.1. Fortalezas

Del análisis desarrollado podemos concluir que existen las siguientes fortalezas:

- Existencia y conocimiento de la visión y misión empresarial
- Existencia de una clara identidad organizacional
- Existencia de una estructura organizacional adecuada
- Muy buen nivel de capacitación en las diferentes áreas de la empresa
- Existencia de facilidad y flexibilidad de los sistemas y su adaptación al cambio
- Existencia de un correcto y eficiente sistemas de información gerencial

⁴ OCAÑA, Hugo Ricardo. *Estrategia de Negocio*. Página 166, edición 2006.

- Poca rotación de personal
- Existencia de capacidad ociosa, la cual permite encarar el proyecto
- La maquinaria disponible sirve para el nuevo proyecto
- Poder de negociación con proveedores, dado por trayectoria y nivel de ventas
- Alto compromiso con la calidad, fundado en las buenas prácticas de manufactura
- Participación activa por parte de los dueños en la resolución de problemas
- Infraestructura disponible y suficiente para el nuevo proyecto
- Enfoque en la innovación y la mejora continua
- Evaluación de conducta de los clientes
- Sondeos continuos en busca de resolver problemas y encontrar mejoras
- Promociones y publicidades permanentes
- Utilización de medios de comunicación
- Existencia de servicio post-venta
- Diferenciación en el nuevo producto
- Inexistencia de requerimientos de capital para el proyecto

3.2 Debilidades

Del análisis desarrollado se puede concluir que existen las siguientes debilidades:

- Falta de sistemas de planificación formalizados
- Falta de recursos monetarios a corto y largo plazo
- Falta de sistema de presupuestos formalizados
- Falta de sistema de cash flow formalizados
- Falta de estrategias desarrolladas y controladas
- Falta de capacitación continua
- Falta de descripción de puestos y tareas
- Falta de planes de carrera
- Dificultad para controlar el manejo de los productos congelados en los puntos de ventas externos
- Falta de un plan de Innovación en procesos de pedido
- Falta de sistema de presupuestos formales
- Falta de innovación en el seguimiento y control de pedidos
- Falta de sistema de mejora en el control de recepción

- Falta de planes de capacitación
- Falta de controles de inventarios formalizados
- Falta de normas de calidad
- Falta de conocimiento de conductas de compra de clientes
- Falta de determinación de demanda actual y potencial
- Falta de estimación de la cuota de mercado

Análisis estratégico

En el siguiente capítulo, se busca desarrollar un análisis según la información antes descripta, enmarcando la situación de la empresa en base a su entorno competitivo.

En primera instancia se evaluará donde se encuentra la empresa en función de la tasa de crecimiento del mercado y su participación, posteriormente se indicará en qué momento se encuentra en función del ciclo de vida del negocio, para terminar analizando el atractivo del mercado en función de la posición competitiva de la empresa.

4.1 Matriz BCG

Dentro del análisis se puede determinar que el nuevo producto se ubicará como un “INTERROGANTE”. El mercado presenta altas tasas de crecimiento, pero al ser un producto nuevo en la empresa hay una baja participación en el mercado. El correcto uso de las estrategias determinará si en un futuro este producto se transforma en una estrella o en un perro.

Gráfico 2: Matriz BCG



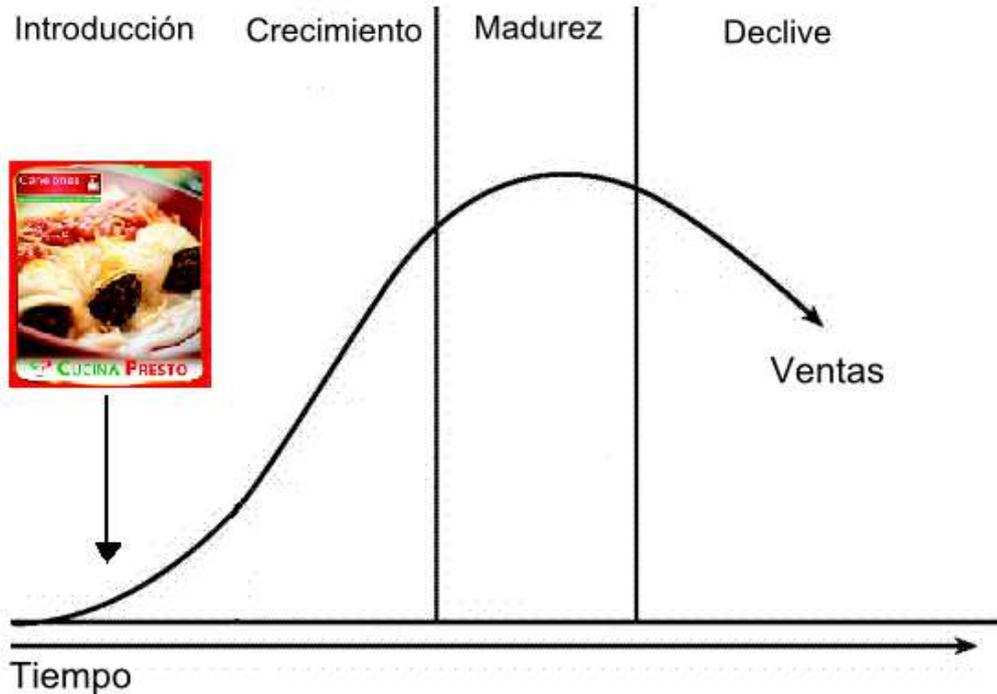
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y teniendo en cuenta el análisis desarrollado en el libro de ESTRATEGIA DE NEGOCIO. Ocaña, Hugo Ricardo.

Página 466, edición 2006

4.2 Ciclo de vida del negocio

El producto de Cucina Presto se encuentra en una etapa de introducción, es un producto nuevo que se lanza al mercado.

Gráfico 3: Ciclo de vida de negocio



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

4.3 Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

La estrategia considera importante la inversión en aquellos segmentos donde la rentabilidad sea buena y los riesgos escasos. Cada eslabón del proceso deberá ser muy bien analizado, priorizando los ingresos en función de los riesgos asociados, la mejor relación entre ambos será el camino a seguir. Por ejemplo, teniendo dos alternativas, una tiene un nivel esperado de riesgos de 20 y 100 de ingresos y otra tiene 100 de riesgo y 200 de ingresos. La primera tendría un 20% de riesgos esperados contra un 50% de la segunda. Si bien la segunda opción tiene más nivel de ingresos, tiene un alto nivel de riesgos, por lo que la opción del 20% es más factible dada dicha estrategia.

Gráfico 4: Matriz Mc Kinsey



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y al análisis desarrollado por OCAÑA, Hugo Ricardo, *Estrategia de Negocio*. Página 473, edición 2006

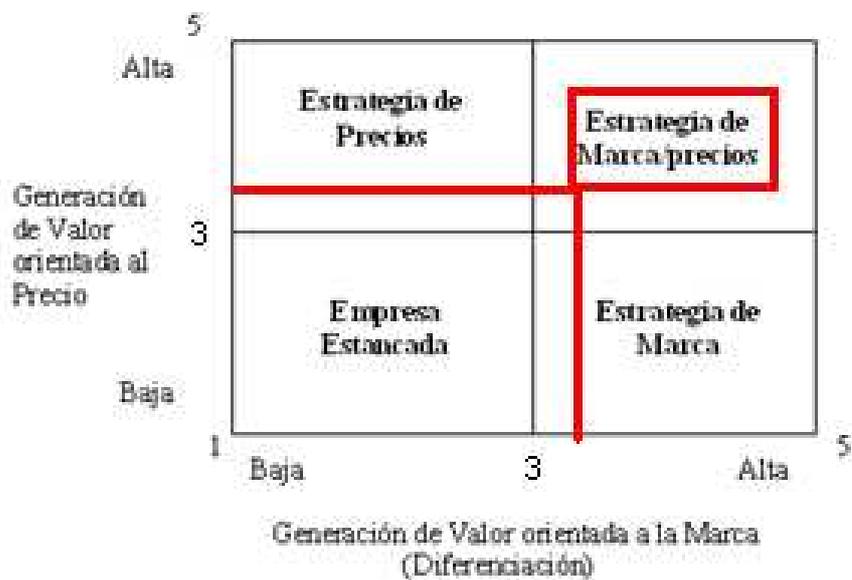
Acciones estratégicas

En esta etapa del plan de negocios, se decidirán las distintas estrategias que la empresa deberá seguir en el futuro. En primera instancia se evalúa la estrategia de negocios, se determina si se va a actuar con una estrategia orientada al precio o se va a enfocar en la diferenciación. En segundo lugar se analiza la Matriz de Ansoff, buscando determinar las oportunidades de crecimiento que presenta el proyecto. Luego se evaluará la estrategia de Participación, combinando las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, en busca de acciones estratégicas concretas. Para terminar se analizarán los cambios organizacionales necesarios para que el proyecto sea factible.

5.1 Estrategia de negocios

Esta estrategia es resultante de un mercado que posee una alta sensibilidad a la diferenciación mezclado con una alta sensibilidad al precio. El cliente busca los productos de mayores atributos pero sin perder de vista el precio.

Gráfico 5: Estrategia de negocios



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

5.2 Estrategia de crecimiento

Esta matriz pone de manifiesto varias acciones que se pueden realizar, las cuales se explican a continuación:

- Estrategia de Desarrollo de Producto: Si bien el producto es conocido, el proceso utilizado varía, tanto en el momento de la elaboración como en el momento de cocción por parte de los clientes. Se deberá informar a los clientes sobre los atributos del nuevo producto y sus beneficios
- Estrategia de Diversificación: El gran auge del proyecto estará orientado aquí. Se actuará sobre locales de venta donde no se ha trabajado con la marca en el

pasado, por lo cual, no sólo habrá que hacer conocer la marca sino también los productos congelados. Esto implica un doble desafío pero permite ampliar rápidamente los puntos de distribución de la marca

Gráfico 6: Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN	Estrategia de Desarrollo de Producto
	Nuevos	Estrategia de Desarrollo de Mercado	Estrategia de Diversificación

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y al análisis desarrollado por OCAÑA, Hugo Ricardo. *Estrategia de Negocio*. Página 567, edición 2006.

5.3 Estrategia de participación

Luego de realizar el cruce del análisis FODA. Se puede observar 4 acciones estratégicas muy interesantes. La aplicación inmediata de acciones para su desarrollo, implicará lograr más rápidamente los objetivos propuestos y así maximizar fortalezas y oportunidades y eliminar o minimizar amenazas y debilidades.

Gráfico 7: Matriz FODA

	PRINCIPAL OPORTUNIDAD - POCA COMPETENCIA	PRINCIPAL AMENAZA - PENSAMIENTO CULTURAL AMBIGUO
PRINCIPAL FORTALEZA - SE POSEE KNOW HOW	<u>ESTRATEGIA FO</u> APROVECHAR Estrategia: Penetrar el mercado rápidamente, de forma de ser lider en el sector	<u>ESTRATEGIA FA</u> OPONER Estrategia: Desarrollar acciones para convencer al público de las bondades de los congelados.
PRINCIPAL DEBILIDAD - DIFICULTAD PARA CONTROLAR NEGOCIOS EXTERNOS	<u>ESTRATEGIA DO</u> COMPEISAR Estrategia: Realizar exigencias altas a los que quieran comercializar el producto. Al no tener competencia se puede ejercer más presión.	<u>ESTRATEGIA DA</u> EVITAR Estrategia: Capacitar a los negocios, utilizar publicidad en el local, informar más a los clientes.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa y al análisis desarrollado por OCAÑA, Hugo Ricardo. *Estrategia de Negocio*. Página 586, edición 2006.

5.4 Estrategia organizacional

Para poder desarrollar el negocio de los congelados, se debe hacer una adecuada estrategia interna y externa. Se debe capacitar internamente a los empleados para que brinden el mensaje y la seguridad necesaria al momento de elaborar y vender los productos. También se debe trabajar en los puntos de ventas externos, garantizando un solo mensaje en toda la cadena.

Es por ello que internamente, se seguirá la estrategia de Desarrollo Interno, teniendo en cuenta:

- Capacitar al personal y explicar claramente los objetivos
- Concientizar y trabajar en aspectos relacionados con la cadena de frío
- Cambiar la cultura interna basada en la elaboración de alimentos frescos, transformando la mentalidad de la empresa en alimentos congelados
- Implementar Normas de calidad ISO y BPM
- Implementar un software ERP para asegurar la trazabilidad de todo el circuito

Además de esta estrategia deberemos trabajar en el desarrollo de alianzas estratégicas con los negocios en donde se comercializarán los productos. Esto permitirá disminuir el pensamiento ambiguo de los clientes hacia los congelados y mantener la calidad de los productos. Entre las acciones a desarrollar podemos nombrar:

- Capacitar a los empleados de los puntos de venta sobre los alimentos congelados
- Posicionar la empresa por medio de elementos de marketing en los puntos de venta
- Realizar degustaciones y demostraciones de los productos en los puntos de venta

5.5 Estrategias funcionales

5.5.1 Estrategia de marketing

Para que el proyecto sea viable desde el punto de vista comercial, es necesario analizar varios aspectos importantes. Entre ellos se encuentra la determinación de la política de precios que se va a utilizar, el tipo y forma de canales de comercialización a desarrollar, los productos a producir para el mercado, la marca, la publicidad y las promociones.

5.5.1.1 Política de precios

La venta de productos Cucina Presto en toda la zona de Mendoza, estará regida por un único precio, con esto se busca consolidar la estrategia comercial de la empresa. Se otorgará a los revendedores un margen sobre el precio de venta del 30%.

Si tomamos como ejemplo el precio de un Raviol Carne y Verdura salsa Bolognesa a un precio de \$30, el precio de costo al comercio es de \$30 dividido 1,3, el mismo otorga un costo de \$23,07 por bandeja. Esto representa \$6,92 de ganancia por bandeja para el comercio.

En cuanto al precio de los productos a los comercios, siguiendo el ejemplo anterior sería \$23,07 (IVA incluido), se utiliza un margen del 50% en función del costo de la materia

prima más la mano de obra. En este ejemplo habría un costo de \$12,71 sin IVA, el cual proviene de dividir 23,07 / 1,5 y luego por 1,21.

5.5.1.2 Forma de venta

Para el caso de estos productos, el modelo de negocio es único y creativo, ya que brinda al comerciante la posibilidad de comercializar los productos con el mínimo riesgo y les da a los clientes la oportunidad de encontrar los productos muy cerca de sus casas.

Gráfico 8: Modelo de freezer



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

5.5.1.3 Productos a comercializar

La primera etapa del proyecto propone desarrollar alimentos listos para consumir en base a las pastas, el cual es el fuerte de la empresa. En un futuro se buscará explorar otros productos como carnes blancas, rojas, verduras y otros alimentos. A continuación se expondrá la primera parte del proyecto:

- Lasagna de jamón y queso con salsa blanca y bolognesa
- Ravioles de carne y verdura con salsa bolognesa
- Sorrentinos de jamón y queso con salsa bolognesa
- Panzottis de ricotta y jamón con salsa putanesca
- Canelones de carne y verdura con salsa blanca y fileto
- Canelones de choclo con salsa blanca y fileto
- Pasta repleta de jamón y queso y salsa blanca y fileto

El packaging diseñado para los productos es el siguiente:

Gráfico 9: Modelo de etiqueta



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

El mismo posee características distintivas que promueven la compra del producto, entre ellas podemos nombrar:

- El color rojo utilizado busca generar apetito

- La imagen del producto es dinámica, se ilustra en acción
- Muestra claramente los métodos de cocción
- Referencia a “Grupo D’ Ancona”, buscando dar confianza a los clientes
- Indica el tiempo rápido de cocción
- Indica que es un producto Natural y Sin Conservantes

5.5.1.4 Marca

Se eligió la marca "Cucina Presto" que en español significa "Cocina rápida". La misma se encuentra registrada.

Se utilizó el color verde para representar la dieta mediterránea asociada a la cultura Italiana. El verde además, está asociado a lo natural, cuidado del medio ambiente y a productos sin conservantes. Se utilizó el color rojo en “presto” para representar la rapidez en la elaboración del producto y en la disponibilidad. Se utilizaron tipografías simples demostrando que es un producto amigable adaptado a las nuevas tendencias.

Gráfico 10: Modelo de marca



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

5.5.1.5 Publicidad y promoción

El correcto lanzamiento de Cucina Presto, implica realizar una serie de promociones y degustaciones bien organizadas. El objetivo del proyecto es lograr una venta mensual de 2500 Bandejas. Para poder lograr esto se elaboró un plan de acción de 6 meses, en los cuales se desarrollarán las siguientes inversiones:

Tabla 1: Plan de ventas

	Acción	Función	Inversión a realizar	Tiempo de la acción
	Página Web	Posicionar la marca e informar sobre los productos y sus beneficios	\$2000	1 año
	Google Adwords	Buscar clientes potenciales y dirigirlos hacia la página web o promoción	\$500	2 mes
	Mailings	Informar sobre el lanzamiento del nuevo producto y la promoción vigente	\$100	1 semana
	Facebook	Posicionar la marca e informar sobre los productos y sus beneficios	\$500	1 año
	Youtube	Realizar la publicidad del producto y mostrar la forma de uso	\$300	1 año
	Promociones	Incrementar la venta por medio de descuentos especiales	\$3000	4 meses
	Degustaciones	Incrementar la venta mediante el uso de la degustación	\$1000	Domingo por medio en cada local
	Folletos	Informar sobre el lanzamiento del nuevo producto y la promoción vigente	\$3000	1 mes

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

Una vez determinadas las acciones estratégicas que se llevarán a cabo, se expone en el siguiente gráfico los pasos para hacer esto viable:

Tabla 2: Proceso de marketing

Proceso del Plan de Marketing y Medición de resultados					
Paso 1:		Paso 2: Poner en marcha		Paso 3: Evaluar resultados	
					Resultado
Hacer página Web	→	Google Adwords	→	Google Analytics	Medición de visitas web
Hacer página de Facebook	↙ →	Mailings	↙ →	Mailchimp	Medición de apertura de mails
Folleto informativo	→	Degustaciones	→	Volumen de ventas	Medición de aumento de ventas
Video promocional	→	Youtube	→	Google Analytics	Medición de apertura de video
Folletería Promociones	→	Degustaciones Cartelería para promociones	→	Volumen de ventas	Medición de aumento de ventas

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

Al momento de hacer cada campaña, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

- Productos frescos congelados. En vez de hablar de productos congelados, se promocionará como “Frescos Congelados”
- Disponibilidad. No hablar de rapidez, se tratará como algo “implícito”
- La “No rapidez”. En el mensaje comunicacional se quiere evitar insistir sobre la rapidez dado que es algo asociado con el “fast food”, “baja calidad”, “no natural”
- Hecho en casa. En la imagen se buscará evitar perder la idea de “casero”
- Producto Gourmet. La franja de precios en la que se posicionará Cucina Presto obliga a entregar productos de máxima calidad, elaboración y gusto culinario
- Salud - 100% natural
- Salud - Sin aditivos ni conservantes
- Conveniencia. Apto para microondas

- Conveniencia. Fácil de usar y de preparar
- Conveniencia. Ahorro de tiempo
- Ética y comercio justo
- Ética y packaging reciclable

5.5.2 Estrategia de recursos humanos

Es necesario un adecuado proceso de capacitación en materia de alimentos congelados, esto permitirá que los empleados y todos los miembros de la organización conozcan los procesos y cumplan con la cadena de frío, eslabón fundamental de todo el proceso.

En el capítulo 1 se analizó el organigrama actual de la fábrica de pastas, unidad en la cual será desarrollado el nuevo negocio. A continuación se presenta el nuevo organigrama propuesto para la fábrica, el mismo incluye el área “Alimentos preparados”.

Bibliografía

- AZCOYTIA, Carlos. *Historia de la comida congelada*. Disponible en Internet: <http://www.historiacocina.com/historia/articulos/frio.htm>. Fecha de consulta 31/05/2013.
- PORTER, Michael. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. Edición Enero 2008, página 27.
- VALOR SOJA. *Análisis del mercado*. Disponible en Internet: <http://www.valorsoja.com/2013/02/27/67561/#.UY--maJWySo>. Fecha de consulta 15/05/13.
- DIARIO EL DÍA. *Caída histórica de la exportación de carne*. Disponible en Internet: <http://www.eldia.com.ar/edis/20130113/Caida-historica-exportaciones-carnes-septimodia15.htm>. Fecha de consulta 31/05/13
- LEZCANO, Elizabeth. *Cadena de pastas alimenticias*. Disponible en Internet: http://www.uifra.org.ar/home/images/pdf/pastas_secas_2012.pdf. Fecha de consulta 31/05/13
- BCRA. *Estadísticas e Indicadores*. Disponible en internet: <http://www.bcra.gov.ar/>. Fecha de consulta 31/05/13
- AGRO CONSULTORA. *Normativa de calidad para exportar alimentos*. Disponible en internet: <http://www.agroconsultoraplus.com/informenormativascalidad.htm>. Fecha de consulta 31/05/13
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Índice de Corrupción 2012*. Disponible en internet: http://www.transparency.org/news/pressrelease/20121205_comunicado_de_prensa_indice_de_percepcion_de_la_corrupcion_2012. Fecha de consulta 31/05/13
- IPROFESIONAL. *El 2013 arrancará sin régimen de promoción industrial*. Disponible en internet: <http://www.iprofesional.com/notas/149953-El-2013-arrancar-sin-régimen-de-promoción-industrial-para-varias-provincias>. Fecha de consulta 31/05/13.
- DEL PLATA. *Presión fiscal en Argentina*. Disponible en internet: http://www.delplatacorrientes.com/index.php?option=com_content&view=article&id=14104:la-argentina-tiene-la-presion-fiscal-mas-alta-de-america-latina-y-el-caribe&catid=49:urgente. Fecha consulta 31/05/13

- MOLTENI, Gabriel. *El Costo Impositivo para el Sector Comercio en Argentina*. Marzo 2013. Cámara Argentina de Comercio
- CEPAL. *Balance Económico Actualizado de América Latina y el Caribe* 2012. Abril 2013
- GREAVES. *Proyecciones 2013-2017*. Disponible en internet: <http://www.greaves.com.ar/noticias/val/52252/el-rumbo-de-la-macro.html>. Fecha de consulta 31/05/13
- REVISTA NOTICIAS. *Inflación en Argentina*. Disponible en internet: <http://noticias.perfil.com/2013-01-31-21283-argentina-tiene-la-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>. Fecha de consulta 31/05/13
- CIA. *The world factbook*. Disponible en internet: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>. Fecha de Consulta 31/05/13
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. *Tendencias de Mercado y modelos de negocios*. Chile. Junio 2009. Disponible en Internet en: http://www.fia.cl/Portals/0/UDE/Documentos/Estudios%20prospectivos/1376_BENCHGourmet_20090615.pdf. Fecha de consulta 31/05/13
- SANCHEZ, Ramón. *Mitos y Leyendas del congelado*. Disponible en internet: <http://www.alimentoscongelados.es/>. Fecha de consulta 31/05/13.
- WIKIPEDIA. *Composición étnica Argentina*. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Composici%C3%B3n_%C3%A9tnica_de_Argentina. Fecha de consulta 31/05/13
- MOLINOS RÍO DE LA PLATA. Información disponible en www.molinos.com.ar. Fecha de consulta 31/05/13
- LE MARMITON. Información disponible en www.lemarmitonshop.com. Fecha de consulta 31/05/13
- SIMPLE FOOD. Información disponible en www.simplefood.com.ar. Fecha de consulta 31/05/13
- GRANJA DEL SOL. Información disponible en www.granjadelsol.com.ar. Fecha de consulta 31/05/13
- OCAÑA, Hugo Ricardo. *Estrategias de Negocios*. Página 166, edición 2006.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. *Estrategias de negocios*. Página 586, edición 2006.
- DUMRAUF, Guillermo. *Finanzas Corporativas*. Página 314, edición 2010.

- LLEDÓ, Pablo. Gestión de Proyectos. Página 323, Año 2010.
- ALIMENTOS ARGENTINOS. *Pastas Alimenticias*. Disponible en internet en: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/46/cadenas/Farinaceos_Pastas_alimenticias.htm. Fecha de Consulta 31/05/13.