

## 8. DESARROLLO DE NUEVO PRODUCTO.

### GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS.

Las personas con enfermedades, alergias o intolerancias alimentarias suelen tener muchos problemas para comer fuera de casa, ya que en muchas ocasiones los productos no están etiquetados, por ejemplo en restaurantes, bares, etc., o por falta de información de cocineros y/o personal. Esto supone grandes dificultades y genera mucha inseguridad a los consumidores.

Por ello, desde nuestra empresa queremos desarrollar nuevos productos que sean sanos, apetecibles y totalmente seguros para nuestros clientes. Además, que puedan adquirirlos en cualquier lugar, gracias a las diferentes localizaciones de nuestras máquinas de vending. Nos hemos centrado en los celíacos, intolerantes a la lactosa y diabéticos, dados sus problemas para comer fuera de casa.

La generación de ideas se ha llevado a cabo buscando un producto que encaje en nuestra empresa y que sea atractivo para nuestros clientes. Se originaron distintas ideas como batidos, flanes, natillas, etc. Pero finalmente, teniendo en cuenta las tecnologías disponibles y las preferencias de los consumidores seleccionamos la idea de producir y comercializar helados sin gluten, sin lactosa y aptos para diabéticos en nuestras máquinas.

### FASE 1: DISEÑO BÁSICO

#### 1.DISEÑO Y RASGOS DEL PRODUCTO

En esta fase del proyecto vamos a desarrollar un nuevo producto para ser comercializado en nuestras máquinas de vending, facilitando la adquisición de los mismos para los clientes.

- Nuevo Producto: helado sin gluten, sin lactosa y apto para diabéticos.
- Empresa: DIACEIN S.A.
- Vida útil: 3 meses, manteniéndolo en el congelador.
- Envase, empaque, embalaje: Envase de cartón FSC de 250 ml y tapa de PS.



## 2. DETALLES DE MARKETING E INGENIERÍA

- MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo son los celíacos, intolerantes a la lactosa y diabéticos, pero queremos hacer unos productos realmente buenos para que cualquier persona quiera adquirirlos.

La creación de nuevos productos quiere afianzar la posición en el mercado de nuestra empresa ofreciendo a sus clientes habituales productos innovadores que sean sanos, atractivos y totalmente seguros. Queremos transmitir que nuestra empresa se preocupa por las necesidades e intereses de nuestros clientes, e intentamos ofrecer una variada gama de productos que se renueva regularmente. De esta forma, también podemos atraer a nuevos clientes, que se interesen por los nuevos productos y lograr mantener la atención de los antiguos consumidores, ya que además de encontrar la línea de productos que ya conoce, podrá probar nuevas recetas.

- BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Este nuevo helado, presenta una serie de beneficios para nuestros consumidores, como son:

- Los principales ingredientes de nuestro helado serán productos lácteos sin lactosa y frutas, por lo que serán muy saludables.
- Tendrán un alto contenido en vitaminas B ,C ,E ,etc., que dependerán del tipo de frutas que añadamos a los helados.
- Tendrán un alto contenido en calcio, ya que es un producto lácteo.
- Es una forma diferente de tomar leche y frutas, lo cual supone un valor añadido al producto.
- Son cómodos de adquirir y transportar, gracias a sus envases.
- No necesita ningún tipo de preparación, ya que se trata de un alimento de conveniencia.
- De fácil digestión y con efecto saciante.

- MODELO DE PRODUCCIÓN

El helado es un preparado alimenticio lácteo llevado a un estado sólido, semisólido o pastoso por congelación simultánea o posterior al mezclado de las materias primas y que ha de mantener el grado de plasticidad y congelación suficiente hasta el momento de su venta al consumidor.

Representamos la forma de producción de nuestros helados mediante el siguiente esquema:



- **COSTE DE PRODUCCIÓN**

La producción de nuestros helados lleva una serie de costes asociados, como son:

- Inversión en tecnología para poder realizar estos nuevos productos.
- Materias primas utilizadas.
- Gastos fijos (como la luz, el agua, infraestructuras...).
- Personal y su nueva formación en la producción de los helados o aumentar nuestro personal que se necesite para llevar a cabo estos nuevos productos.

Todos estos gastos se tienen amortizar con las ventas del producto, pero debemos conseguir una producción eficiente, para que nuestros precios puedan ser competitivos.

### **3. PRUEBAS DE CONSUMIDORES**

Una vez terminada la fase de diseño utilizaremos las pruebas de concepto y la reacción de los consumidores para medir la aceptación de nuestro nuevo producto en el mercado.

Para ello llevaremos a cabo pruebas sensoriales de consumidores denominadas Focus Groups. Estas pruebas son métodos cualitativos que nos permiten obtener actitudes y opiniones de los consumidores. Los Focus Groups consisten en reunir entre 8 y 12 personas para discutir un tema de interés, bajo la dirección de un moderador, durante 1 ó 2 horas. Los grupos de discusión se diseñan cuidadosamente para obtener información sobre el tema que nos interesa y se llevan a cabo en una sala especial.

Las personas que participarán en nuestros Focus Groups deben ser una muestra representativa de los potenciales consumidores de nuestros productos. Deberemos realizar un mínimo de 50 pruebas de concepto, para que nuestros datos sean representativos.

A los participantes se les entregará un documento con una descripción objetiva del producto finalizado, redactada de una manera formal. La descripción del concepto de producto destacará los atributos/ características relevantes del producto, es decir, todo los rasgos, funciones y ventajas específicas del producto.

A continuación, se les pedirá a los consumidores potenciales que contesten a un cuestionario dónde se realizarán preguntas, abiertas o cerradas, tales como: ¿Estaría usted interesado en el producto?, ¿Cuánto le gusta el producto?, ¿Qué cree que es lo mejor y peor del producto?...

También se podrían llevar a cabo subastas experimentales con los consumidores para determinar el valor que estarían dispuestos a pagar por nuestros helados.

La información proporcionada por la prueba de concepto nos permitirá conocer la reacción de los consumidores frente a los nuevos productos. Se trata de una información muy útil y se tendrá en cuenta para las fases posteriores del desarrollo del nuevo producto.

#### **4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

- **PRECIO DE VENTA**

El precio de venta de nuestros productos estará condicionado por los costes de producción, por la disposición a pagar por los consumidores, que determinaremos como hemos hablado antes con pruebas de consumidores y subastas experimentales, y el margen de beneficios que queremos obtener.

Estimamos que el precio este alrededor de los 3,00 € para que sea competitivo en el mercado.

- **VOLÚMENES DE VENTA**

Consideramos que el volumen de venta de nuestros helados será muy estacional, aumentado la demanda en los meses de primavera y verano. Podemos estudiar la posibilidad de crear postres que puedan incluir el helado también en invierno, como un brownie caliente con helado.

- **BENEFICIOS**

Los beneficios que obtendremos estarán condicionados, obviamente, por los costes de producción y por el precio de venta al que podrán adquirir los productos nuestros clientes ya que tenemos que ser competitivos frente a las empresas rivales en el mercado, pero ya

que nuestros productos son muy exclusivos al ser para celíacos, intolerantes a la lactosa y diabéticos podremos obtener un margen amplio de beneficios.

## FASE 2: DISEÑO DETALLADO

### 1. TEST BETA

- PROTOTIPO FÍSICO

Para realizar el envase de nuestro helado, haremos uso de un vaso de cartón FSC de 250ml de capacidad, con papel parafinado en la cara interna, y una tapa de material PS (poliestireno). El vaso de cartón, irá convenientemente sellado con una fina capa de plástico que impida su descongelación y abertura. Entre esta capa y la tapa, nuestro producto, incluirá una pequeña cuchara de plástico, para facilitar su consumo en cualquier lugar.



A la hora de elegir los ingredientes, debemos tener muy presente que nuestro producto está destinado a clientes con una serie de peculiaridades en cuanto a su alimentación, ya que son diabéticos, celíacos o intolerantes a la lactosa.

Por este motivo, nos hemos decantado por ingredientes tales como:

- Leche de avena
- Leche de soja
- Nata vegetal
- Agar agar y emulgentes
- Sirope de Agave
- En función del sabor: cacao puro en polvo, canela, ralladura de limón o de coco, jarabe de jengibre, trozos de fruta...

Será muy importante tener un etiquetado claro y conciso, mediante el cuál se transmita seguridad al cliente, al saber que está comprando un producto libre de gluten, apto para intolerantes a la lactosa y para diabéticos.



La elaboración de este nuevo producto, la llevaremos a cabo en las instalaciones de la empresa DIACEIN S.A., donde previamente acondicionaremos parte de las mismas, para incluir esta nueva línea de producción. Para ello alquilaremos o compraremos (según costes y beneficios), la maquinaria y herramientas necesarias para proceder con la actividad.

### **FASE 3: PRUEBA PILOTO**

#### **1. TEST de MERCADO**

- **SITUACIONES TÍPICAS**

Primeramente, seleccionaremos los lugares donde suelen estar presentes nuestros nichos de mercado, que serán nuestros potenciales clientes. Nos decantaremos por comedores infantiles, residencias de mayores, universidades, ambulatorios, y hospitales. De esta forma, recogeremos todos los segmentos de edad.

Seguidamente, realizaremos una degustación del futuro producto, acompañado de un cuestionario, cuya dificultad variará en función de la edad de la persona que realice la encuesta, es decir, a los niños mediante dibujos de caritas, y a las personas más mayores, con formularios de tipo test, o incluso pequeñas preguntas cortas.

De esta manera, conoceremos tanto lo referente a los sabores, la textura, el color del helado, como la facilidad de utilización del envase para todos los segmentos de edad recogidos.

- **AJUSTES DEL PRODUCTO**

Una vez recogidos todos los datos de los cuestionarios, y tras un análisis en profundidad de las respuestas y sensaciones obtenidas, realizaremos los ajustes oportunos y posibles, para que nuestro producto salga al mercado de una forma óptima, totalmente aceptable, y sabiendo que cumple con las expectativas de los consumidores.

- **ACEPTACIÓN DEL CONSUMIDOR**

Cuando tengamos la idea final de nuestro producto, con los ajustes ya introducidos, llevaremos a cabo el test de mercado propiamente dicho.

Para ello produciremos una tirada inicial de nuestro producto y lo venderemos en un mercado de prueba, en nuestro caso, hemos elegido seis supermercados Mercadona ubicados en diferentes zonas de la Comunidad de Madrid. Esta elección la hemos hecho basándonos en el tipo de clientela que suele tener, que debido a la amplia gama de productos destinados a celíacos y diabéticos que posee, son los mismos nichos de mercados que a los que va dirigido nuestro producto.

Presentaremos nuestros productos en zonas visibles de los lineales, y durante tres meses estudiaremos la evolución de las ventas, para de esta forma determinar la aceptación de nuestro producto por parte del consumidor.

En el caso en el que nuestro producto tenga buena aceptación, pasaremos a ampliar el mercado, con una tirada nacional en la cadena de Mercadona. Si en algún momento observamos que las ventas se incrementan con el paso del tiempo, pasaremos a ampliar nuestra presencia en las demás cadenas de supermercados del país.

## **FASE 4: DISEÑO, DEMOSTRACIÓN Y PRODUCCIÓN**

### **1. IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA**

- INICIACIÓN DEL NUEVO PROGRAMA

Vista la aceptación de nuestro producto realizamos un programa a seguir donde marcar como objetivo la venta de nuestros helados a nivel nacional, en cualquiera de las cadenas de distribución existentes en el panorama. En esta fase definiremos fechas y lugares más concretos para la comercialización del producto.

- ESTIMACIÓN DE LOS NECESARIOS

Llevaremos a cabo una check list, en la que incluiremos tanto las materias primas necesarias, los materiales industriales, así como el coste inmediato que nos supondrá la expansión de nuestra empresa.

Tendremos en cuenta la posibilidad de ampliar la plantilla de DIACEIN S.A., bien total o parcialmente, según las necesidades inmediatas y/o urgentes que vayan surgiendo, como por ejemplo las referidas al consumo estacional de nuestros productos, cuya época alta es el verano.

- PLANIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES DE INGENIERÍA

Después de realizar un estudio exhaustivo, concretaremos las nuevas incorporaciones en cuanto a maquinaria, y software se refiere.

Igualmente valoraremos la posibilidad de ampliar nuestras instalaciones, o posible traslado de las mismas, si es necesario y económicamente posible y rentable, para de esta manera, incluir nuestra nueva línea de producción y aumentar, poco a poco, su producción de cara al futuro.

- DISTRIBUCIÓN DE TAREAS POR DEPARTAMENTO

Los departamentos que constituyen nuestra empresa, seguirán con las mismas funciones y responsabilidades, eso si, centrándose sobre todo en nuestro nuevo producto estrella.

Mencionar, que será el departamento de Marketing, el que cobre una mayor relevancia, ya que de él dependerá la excelente acogida de nuestros helados en los nichos de mercado a los que van dirigidos.

- COLABORACIÓN NECESARIA DE LOS PROVEEDORES

Después de mantener diversas reuniones con nuestros proveedores en las que les hemos informado (en base a los estudios que previamente hemos llevado a cabo) de las particularidades de nuestro producto, realizaremos una elección sobre aquellos que nos aporten una mayor confianza, y en los que nos demuestren estar de acuerdo en involucrarse en nuestro proyecto.

- REVISIÓN DEL PROGRAMA Y SEGUIMIENTO

Tras la colocación de nuestro producto en el mercado nacional, realizaremos un seguimiento detallado de la evolución de su venta en las diferentes áreas del país, y tras realizar estos estudios, sacaremos las consecuencias pertinentes tanto positivas, como las que tengamos que ir corrigiendo.

Tras estos informes elaboraremos las correcciones necesarias que hayamos observado tanto en nuestro producto como en la distribución del consumo, marketing...

## **FASE 5: COMERCIALIZACIÓN**

- a. Lanzamiento del producto y acciones de marketing

Una vez que ya tenemos el producto elaborado tenemos que asegurarnos para que este sea aceptado en el mercado y sea rentable para la empresa. Para ello el departamento de marketing debe tener trazados una serie de conceptos muy importantes:

- Describir el mercado al que vamos a dirigirnos:

Nuestro helado sin gluten, sin lactosa y aptos para diabéticos va dirigido a consumidores de todas las edades desde los más pequeños y mayores de la casa debido a su alto valor nutricional, contenido alto en proteínas y bajo en grasa y azúcares.

- Posicionamiento planeado del producto

Envase de cartón FSC de 250 ml y tapa de PP.

La distribución de esta línea de productos será selectiva; estaremos presentes en nuestras máquinas de tipo vending, así como en alguna tienda física si es que llegamos a montar.

Lo más importante para nuestra empresa es que nuestros consumidores potenciales tengan una imagen de calidad, y por ello lo más conveniente para la distribución del producto creemos que es distribución selectiva.

El canal comercial para la venta comenzara siendo un canal a nivel nacional, pero no se descarta en un futuro la posibilidad de aumentar nuestra cuota de mercado y realizar una distribución más internacional.

La distribución física se realizará en camiones refrigerados para conservar intactas las características organolépticas de nuestro producto y así llegue a las máquinas del consumidor con la máxima calidad posible, sin que se rompa nunca la cadena de frío.

- Metas de ventas

No es fácil predecir la cantidad de producto que vamos a vender por eso llevaremos a cabo una producción en continuo enfocada a la demanda de nuestros clientes del helado DIACEIN. Iremos elaborando en pequeños lotes para ahorrar en inventarios y en cámaras frigoríficas que consumen un exceso de energía.

- Participación en el mercado

En verano el consumo de helados aumenta exponencialmente, por lo que es un dato favorable para nuestra empresa y nuevo producto ya que se pondrá a la venta durante los meses de primavera y verano cuando más calor hace en España y más demandados son los productos fríos y congelados.

Deben cumplirse los objetivos propuestos, para ello se plantean las estrategias que servirán para obtener el fin deseado. A esto se le conoce como Declaración de estrategia de Marketing y debe contener los siguientes puntos:

- Precio planeado del producto: El helado DIACEIL se pondrá a la venta con un precio de 3 euros en Envase de cartón FSC de 250 ml y tapa de PP.

- Presupuesto de distribución para el primero año: consideraremos gastos de logística, transporte y comercialización para DIACEIL, intentando ahorrar en inventarios y energía de las cámaras de congelación como ya se comentó anteriormente.

- Presupuesto de marketing para el primer año: contaremos con un presupuesto de marketing de 3000-4000€.

b. Diseño del plan de distribución respecto al producto

Como hemos comentado con anterioridad la distribución inicial del producto se realizará a nivel nacional, se distribuirá el producto por diferentes máquinas y tiendas propias, si llegamos a desarrollar.

Si vemos que la acogida de nuestro helado es positiva, se irá produciendo en mayores cantidades y se ampliará la distribución a otros países y otros canales de distribución.

## **FASE 6: CONTROL DE CAMBIOS**

### a. Análisis del valor (interno y externo)

El análisis de la cadena de valor es fundamental a la hora de identificar las competencias importantes para una empresa y distinguir las actividades que suponen una ventaja competitiva.

En cuanto a las competencias internas destaca la buena organización de DIACEIN como en la reducción de inventarios y tiempos de espera desarrollando una producción Lean and Green que aporte calidad y valor a nuestros productos.

Como competencia externa que aporte valor a nuestro helado destaca el mantenimiento de la cadena de frío durante todo el trayecto, desde que sale de nuestras fábricas hasta que llega al consumidor.

Según Michael Porter, las empresas son más eficientes en la medida que configuren una Cadena de Valor. Dicha cadena está compuesta por dos grandes grupos de actividades (primarias y de apoyo), las cuales si se desarrollan de manera óptima generarán una ventaja competitiva e incrementarán valor tanto para los clientes como para los accionistas de una empresa.

### b. Integrantes de la cadena de valor

La tendencia actual nos lleva a una industria más moderna orientada desde una perspectiva más Lean and Green. Nuestros integrantes en la cadena de valor son:

- Explotaciones avícolas ecológicas
- DIACEIL como empresa Productora del helado
- Empresa encargada de la distribución del producto
- Empresas cliente: máquinas, tiendas específicas.
- Consumidor

### c. Concentración empresarial

El sector de los helados se basa en una estructura empresarial muy competitiva debido al gran número de empresas dedicadas a estos postres con un gran éxito de ventas en nuestro país en los meses más calurosos del año, con la diferencia de que nuestros helados sin gluten, sin lactosa y aptos para diabéticos. Por eso pensamos que podemos

ofrecer un producto diferente a lo ya comercializado indicado también para intolerantes a la lactosa.

d. Distribución de costes

En DIACEIN esperamos una reducción de costes durante el proceso de producción de nuestro helado gracias a la metodología Lean and Green llevada a cabo para la reducción de desperdicios y así ahorrar en costes añadiendo además valor a nuestro producto. Así podremos obtener mayor rentabilidad al tratarse de un helado con una alta calidad por la que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio algo superior al de los competidores.

e. Factores de Riesgo y oportunidad

Se podrían destacar los siguientes factores de riesgo/oportunidad con más capacidad de influencia en el funcionamiento de la cadena de valor del helado y en la configuración de su estructura de costes y precios:

- La evolución del coste de la energía, también dependiente del comportamiento de los países del petróleo. Por eso trataremos de reducir el uso de energía durante el proceso de producción a través de los paneles solares que dispondremos en la fábrica.

- La evolución del consumo de helados y el cambio de hábitos de consumo (durante los meses del año más fríos), exigencias de calidad, seguridad alimentaria, etc.

- La creciente demanda de helado sin gluten, sin lactosa y aptos para diabéticos para toda la población supondría una gran oportunidad para DIACEIN.

- La incorporación de mejoras e innovaciones tecnológicas durante la producción de nuestro helado supondrán otra ventaja frente a los grandes competidores del sector.