

# Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata

## *Process Improvement and Marketing Proposal for Hamburger Production in a Meat Processing Plant in Mar del Plata*

**Ciancaglini, Nina**

[ninacianca@gmail.com](mailto:ninacianca@gmail.com)

*Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata*

**Garcia Ariza, Guadalupe**

[guadagar00jaz@gmail.com](mailto:guadagar00jaz@gmail.com)

**Laville, Daniel (Director)**

[DLaville@fi.mdp.edu.ar](mailto:DLaville@fi.mdp.edu.ar)

*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)*

**De Elorza, Ricardo**

[ricardo.de.elorza@gmail.com](mailto:ricardo.de.elorza@gmail.com)

*Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)*

### RESUMEN

El presente trabajo se realizó en un frigorífico de Mar del Plata dedicado a la producción y comercialización de productos cárnicos. El estudio se centró en la línea de hamburguesas, con el objetivo de optimizar la eficiencia productiva e incorporar un nuevo formato de 85 g en cajas de cuatro unidades, destinado al canal de supermercados. A partir de un diagnóstico realizado y del análisis del entorno competitivo, se identificó una oportunidad de crecimiento y se definió una estrategia de desarrollo de producto con foco en la diferenciación por calidad y en la identidad local. La propuesta incluye mejoras tecnológicas y de gestión, entre ellas la incorporación de un segundo turno de trabajo, la integración de un sistema de congelado rápido y una selladora industrial para optimizar el envasado. En el plano comercial, se definió una estrategia Make to Stock (MTS) con enfoque push para clientes B2B y pull para clientes B2C, orientada a garantizar disponibilidad del producto, fortalecer su presencia en góndola y fomentar la fidelización del cliente, mediante políticas coherentes del mix de marketing. La estimación de costos da a conocer la posible viabilidad técnica y económica del proyecto.

**Palabras Claves:** hamburguesas; diferenciación en calidad; desarrollo de producto; sistema de congelado rápido; frigorífico.

### ABSTRACT

This project was carried out in a meat processing plant in Mar del Plata, dedicated to the production and commercialization of meat products. The study focused on the hamburger line, aiming to optimize production efficiency and introduce a new 85 g format in four-unit boxes for the supermarket channel. Through a comprehensive diagnosis and competitive analysis, a growth opportunity was identified, leading to a product development strategy focused on quality differentiation and local identity. The proposal includes technological and management improvements, such as a second work shift, a rapid freezing system, and an industrial sealing machine to enhance packaging. Commercially, a Make to Stock (MTS) strategy was defined with a push approach for B2B and a pull approach for B2C, ensuring product availability, shelf presence, and customer loyalty. The cost estimation confirms the project's technical and economic feasibility, positioning the plant as a competitive, high-quality local option.

**Keywords:** hamburgers; quality differentiation; product development; quick freezing system; meat processing plant.

## **1. Introducción**

El presente trabajo final se desarrolló en un frigorífico de la ciudad de Mar del Plata, dedicado a la producción y comercialización de productos cárnicos. La empresa, en adelante *Frigorífico Local*, se caracteriza por la calidad de sus materias primas, su red propia de distribución y su trayectoria de más de diecisiete años en el mercado. Actualmente cuenta con seis unidades de negocio: troceo de carnes bovina, porcina y aviar; elaboración de chacinados; producción de milanesas y envasado al vacío. La comercialización se realiza a través de trece puntos de venta propios, el canal gastronómico y plataformas digitales.

A partir de una entrevista realizada con representantes de la empresa, se relevaron diversas problemáticas vinculadas al área productiva y comercial. Durante el encuentro, la firma manifestó que cuenta con la posibilidad de incorporar sus productos al canal de supermercados, aunque aún no lo ha concretado por la falta de un formato comercial adecuado. Esto abre espacio para que marcas como Frigorífico Local puedan posicionarse en el canal retail con una propuesta de calidad diferenciada. Además, dado que la carne en su estado primario presenta márgenes reducidos, resulta fundamental ampliar la gama de productos, en especial aquellos elaborados que aportan mayor valor agregado.

El análisis se centró en la unidad de negocios de productos elaborados, específicamente la línea de hamburguesas de carne, que actualmente se produce bajo pedido y se vende únicamente en las sucursales propias. A partir de un diagnóstico interno y un estudio del mercado realizado, se detectó una oportunidad de mejora productiva y comercial que contribuye a optimizar la eficiencia operativa e introducir un nuevo formato de hamburguesas de 85 g, en cajas cerradas de cuatro unidades, destinadas al canal de supermercados.

Desde el punto de vista económico y social, se evidencia una tendencia creciente en la demanda de alimentos congelados, impulsada por cambios en los hábitos de consumo y en la estructura del hogar. Según *La Nación* (2023), el consumo per cápita en Argentina ronda los 3 kg anuales, con un crecimiento sostenido a partir de la pandemia que consolidó la preferencia por productos prácticos y seguros. Asimismo, el aumento de hogares con ambos miembros trabajando y la mayor participación femenina en el mercado laboral, que superó el 50% en 2023 según el *Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad*, refuerzan la demanda de alimentos listos para cocinar. En este contexto, la incorporación de una hamburguesa congelada de 85 g en cajas de cuatro unidades constituye una respuesta estratégica a esta tendencia. La propuesta busca aprovechar las ventajas competitivas del frigorífico para fortalecer su presencia en el segmento y consolidar su expansión comercial.

El mercado de hamburguesas en Argentina presenta una alta concentración en grandes marcas como Paty o Swift, que operan con economías de escala y fuerte presencia en góndola.

El Código Alimentario Argentino (Ley N.º 18.284) establece los requisitos de composición, elaboración, conservación y rotulado que deben cumplir los alimentos destinados al consumo humano. Dentro de la clasificación general de chacinados no embutidos frescos, el CAA incluye a las hamburguesas.

En el plano provincial, el Ministerio de Desarrollo Agrario, mediante el Digesto de Normativa Aplicable, determina las condiciones edilicias, sanitarias y la implementación obligatoria de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en las plantas elaboradoras de productos cárnicos, con el fin de garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos. Por último, la Resolución N.º 247/2019 del Ministerio de Agroindustria dispone que los productos chacinados no embutidos frescos deben estar inscriptos en el Registro de Chacinados de

**Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata**  
Ciancaglini, N; García Ariza, G

la Provincia de Buenos Aires (ReCBA). El establecimiento *Frigorífico Local* cumple con dichas condiciones y se encuentra habilitado para operar.

## **2. Desarrollo**

El objetivo general de este trabajo final se centra en analizar un modelo de producción industrial y fortalecer la inserción del frigorífico en el creciente mercado de hamburguesas de carne en Mar del Plata, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y la introducción del producto en el mercado local. En este sentido, se definen los objetivos específicos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

### **2.1. Analizar la situación actual de la empresa y evaluar la capacidad instalada y recursos disponibles**

Para cumplir con este objetivo, se realizó un diagnóstico que abarcó el entorno interno y externo de la organización. Para ello, se aplicaron herramientas de gestión estratégica como la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA. Además, se llevaron a cabo encuestas a consumidores y entrevistas al personal directivo, con el fin de obtener una visión completa del desempeño y las oportunidades de mejora de la empresa.

La encuesta dirigida a consumidores tuvo como objetivo identificar el grado de aceptación y confianza potencial hacia el nuevo producto, así como relevar los atributos más valorados por el público. Además, se indagó sobre la frecuencia de compra, el porcentaje de encuestados que consumen productos del *Frigorífico Local* por sobre otras marcas locales, las preferencias entre hamburguesas de tipo industrial o de carnicería y los canales de información utilizados para conocer nuevos productos en el mercado.

Los resultados de la encuesta confirman que la categoría de hamburguesas congeladas se consume mayoritariamente en el hogar con una frecuencia de 2 a 3 veces al mes. También, se identificó que la propuesta de valor más efectiva para captar la preferencia del consumidor se basa en carne 100% vacuna, calidad de los productos, precio accesible y marca conocida, siendo estos los atributos más valorados por los encuestados.

Asimismo, se evidenció una inclinación hacia el producto de carnicería por sobre el industrial, pero la aceptación potencial mayoritaria del nuevo pack de 4 unidades de 85 g indica que una oferta industrial puede lograr aceptación si se comunican de manera clara los diferenciales mencionados. Se espera que este empaque diferenciado permita al producto asociarse visual y conceptualmente con las hamburguesas de carnicería, pero con las ventajas de una oferta industrial estandarizada y lista para el canal supermercadista.

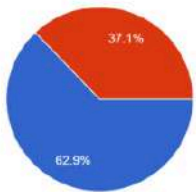
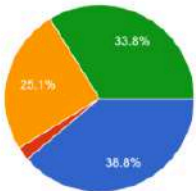
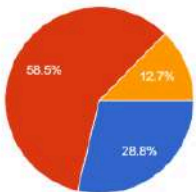
Preguntas	Respuestas	Referencias
¿Qué tipo de hamburguesa preferís? (n=299)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● De carnicería</li> <li>● Industrial</li> </ul>
¿Por dónde te informás de nuevos productos? (n=299)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook)</li> <li>● Publicidad en la vía pública</li> <li>● En el punto de venta</li> <li>● Recomendación</li> </ul>
Si apareciera en el mercado un NUEVO PACK DE 4 U. DE 85 GR. en caja cerrada, de una marca local, ¿lo comprarías? (n=299)		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si</li> <li>● Tal vez</li> <li>● No</li> </ul>

Tabla 1. Resultados de la encuesta a consumidores sobre las preguntas expuestas  
 Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permitió comparar el desempeño de *Frigorífico Local* frente a sus principales competidores. Si bien *Paty* lidera en aspectos vinculados con la cobertura y presencia en góndola, la marca local evidencia ventajas en atributos diferenciadores como el uso de carne 100% vacuna, el origen local y la calidad percibida. En este marco, se selecciona una estrategia de crecimiento según Ansoff, que corresponde a un desarrollo de producto. Esta elección se complementa con una estrategia competitiva de diferenciación, según Porter. Los totales ponderados obtenidos por cada empresa se presentan a continuación:

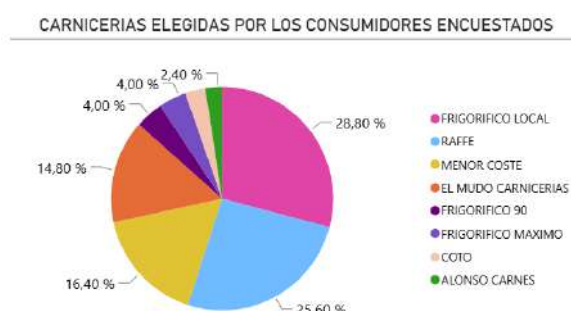
Factores críticos de éxito	Ponderación	Paty	Swift	Frigorífico Local
Calidad percibida	0.2	0.6	0.4	0.6
Carne 100 % vacuna	0.15	0.3	0.3	0.6
Origen local	0.1	0.1	0.1	0.4
Precio relativo	0.2	0.6	0.6	0.6
Presencia en góndola	0.1	0.4	0.4	0.1
Cobertura de distribución	0.1	0.4	0.3	0.1
Confianza	0.1	0.4	0.3	0.3
Comunicación	0.05	0.15	0.15	0.15
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2.75</b>	<b>2.35</b>	<b>2.30</b>

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo real para Frigorífico Local  
 Fuente: Elaboración propia

**Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata**  
Ciancaglini, N; García Ariza, G

Para complementar el diagnóstico estratégico, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter basado en la Matriz de Perfil Competitivo, con el propósito de evaluar el nivel de competencia que enfrenta la empresa dentro del sector.

El análisis evidenció que el poder de negociación de los proveedores es nulo, dado que la empresa cuenta con integración vertical hacia atrás, lo que elimina la dependencia de proveedores externos. Las barreras a la entrada resultan altas, debido a los elevados requerimientos de inversión y las exigencias normativas y sanitarias. Según la Ilustración 1, el posicionamiento logrado en la encuesta refuerza la idea de que la marca ya ocupa un lugar en la mente del consumidor local, lo cual constituye una barrera para potenciales entradas. El poder de negociación de los clientes se considera bajo, ya que la empresa fija precios de manera independiente y posee una base de consumidores fieles.



*Ilustración 1. Carnicerías elegidas - Resultados Encuesta Frigorífico Local.*  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, se identificó un nivel medio-alto debido a la amplia oferta de alimentos congelados, aunque la preferencia cultural por la carne vacuna actúa como ventaja competitiva. Finalmente, la rivalidad entre competidores existentes es intensa, con grandes marcas consolidadas a nivel nacional.

A partir de los análisis precedentes, el análisis FODA complementa el estudio al identificar los principales factores internos y externos que inciden en el desempeño de la empresa. El análisis demuestra que Frigorífico Local se encuentra en una posición competitiva sólida en el mercado local, con ventajas claras en relación con proveedores y fidelización del consumidor. La estrategia de diferenciación por calidad y la decisión de lanzar un nuevo formato de hamburguesa de 85 g en cajas cerradas encuentran respaldo en la percepción positiva de los consumidores.

#### *Capacidad instalada y recursos disponibles*

De acuerdo con la información brindada por la empresa, se procesa un promedio de 240.000 kg mensuales de carne y se produce aproximadamente 45.000 kg mensuales de productos elaborados, de los cuales las hamburguesas representan el 39,2% del total producido en la sala de chacinados, ubicada dentro de la planta frigorífica. Desde el punto de vista operativo, se analizó el proceso actual de producción de hamburguesas, registrándose un promedio mensual de 8.066 kg, correspondientes a unidades de 110 g. Estas son transportadas a granel desde la planta hacia las sucursales propias, donde se comercializan al público por peso.

La unidad de producción actual cuenta con tres operarios: uno encargado de la elaboración de la pasta inicial y dos asignados al formado y envasado del producto final. Este personal resulta adecuado para el nivel actual de producción, permitiendo cubrir todas las etapas del proceso de manera eficiente.

***Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata***  
*Ciancaglini, N; García Ariza, G*

La materia prima proviene del propio despique y se utiliza azotillo y recortes como insumos principales. Esta integración vertical garantiza una disponibilidad continua y controlada de la carne, manteniendo estándares de calidad y flexibilidad ante variaciones en la demanda.

En términos de infraestructura, la planta dispone de áreas específicas para la elaboración, envasado y almacenamiento, con un túnel de congelado que actúa como etapa final del proceso con capacidad máxima de 2.000 kg. Los productos congelados que exceden la elaboración diaria se almacenan en una cámara de mantenimiento de congelados con capacidad de 10.332 kg. Actualmente, este sistema no se utiliza para las hamburguesas, ya que la totalidad de la producción se destina al abastecimiento de las propias carnicerías.

En cuanto a la sala de elaboración de chacinados, esta cuenta con 2 (dos) formadoras de hamburguesas, 2 (dos) embutidoras, 1 (una) picadora y 1 (una) mezcladora.

La picadora es la encargada de iniciar el proceso. Para la producción de las hamburguesas de 110 g, la fórmula que se utiliza considera que la carne se debe picar 2 (dos) veces. En este sentido, es posible picar 90 kg de carne en 15 minutos. A su vez, tanto la mezcladora como la embutidora tienen una capacidad conjunta de 150 kg de pasta por ciclo, lo que permite trabajar por lotes.

Con respecto a las formadoras, la empresa dispone de dos equipos. La formadora 1 se encuentra en funcionamiento y se utiliza en la producción del formato de 110 g, con una capacidad de procesamiento de 120 kg/h. La formadora 2, fuera de uso en la actualidad, fue diseñada para la producción del formato de 85 g, alcanzando una capacidad de 200 kg/h.

Si bien lo mencionado describe el proceso de producción de hamburguesas de 110 g, es importante tener en cuenta la capacidad productiva de la formadora 2, ya que se desarrollará un plan de producción utilizando ambas formadoras.

Complementariamente, la empresa incorporó un abatidor de congelado rápido FRIOTEX AC-AI30, que permite alcanzar los  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$  en un lapso de 1 a 2 horas. El mismo tiene la capacidad de procesar hasta 720 hamburguesas de 85 g por ciclo. Actualmente, este equipo se encuentra fuera de uso debido a la ausencia de una planificación específica en el proceso productivo.

Este proceso de congelado rápido resulta fundamental para preservar la calidad del producto final, ya que minimiza la formación de cristales de hielo de gran tamaño en el interior del alimento. Además, el método de manipulación aportará una ventaja adicional: las hamburguesas de 85 g se colocan directamente en bandejas al salir de la formadora, lo que optimiza tanto su presentación como su conservación. En contraste, las hamburguesas de 110 g continúan siendo almacenadas en cajones a granel. Los resultados del análisis sirvieron de base para reorganizar las etapas de producción y establecer mejoras en el proceso productivo.

## **2.2. Fijar objetivos de producción y definir un plan de acción para optimizar la producción mediante mejoras tecnológicas y de gestión**

A partir del diagnóstico inicial, se plantearon objetivos orientados a incrementar la producción y mejorar la eficiencia operativa.

Los objetivos incluyen elaborar 4.000 kg adicionales de hamburguesas de 85 g, aumentar la producción del formato de 110 g en un 44% e incorporar una nueva selladora industrial para mejorar la presentación del producto. Estas metas implican duplicar la capacidad productiva actual, en respuesta a la creciente demanda. Además, se apunta a implementar un sistema básico de planificación semanal, optimizar el flujo de trabajo en el túnel de congelado, capacitar al personal y migrar del modelo Make to Order (MTO) al

***Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata***  
*Ciancaglini, N; García Ariza, G*

modelo Make to Stock (MTS), garantizando disponibilidad continua y mayor eficiencia. La elección de este nuevo esquema responde a la necesidad de dejar de producir exclusivamente bajo pedido de las carnicerías, para pasar a mantener un stock permanente de producto en cámara que asegure la respuesta inmediata a la demanda.

Con el objetivo de implementar mejoras tecnológicas en el proceso productivo, se realizaron pruebas en la planta frigorífica, donde se relevaron los tiempos operativos de cada tarea. A partir de estos estudios, se identificó que no era viable llevar a cabo la producción de la nueva línea de hamburguesas de 85 g durante el turno habitual, debido al alto flujo de movimientos en las cámaras frigoríficas en ese horario. En función de esta limitación, se decide incorporar un nuevo turno de trabajo exclusivo para dicha línea y aprovechar al máximo la capacidad instalada.

Del análisis de capacidad surge que, con una jornada de seis días por semana y ocho horas diarias, es posible cumplir con la producción proyectada. No obstante, este esquema presenta importantes tiempos ociosos. Para optimizar la utilización del turno y mejorar la eficiencia del proceso, se opta por incorporar la producción de hamburguesas de 110 g en ese mismo turno.

Resulta pertinente aclarar que la planificación se elaboró a partir de visitas a la planta en horario de producción, donde se relevaron los tiempos operativos de cada tarea. Con base en dicha información, se diseñó un turno de trabajo óptimo y acorde a las condiciones reales de la planta.

Este segundo turno de trabajo (11 a 19 hs) está dedicado exclusivamente a la producción de hamburguesas de 85 g y 110 g, con 4 operarios. A su vez, la elaboración de la pasta para hamburguesas se mantendrá en el turno matutino, con el objetivo de garantizar un tiempo de enfriado adecuado y permitir que el jefe de chacinados continúe con la preparación de la mezcla, manteniendo los estándares de calidad del producto.

Además, se integró el abatidor de congelado rápido al proceso, reemplazando la etapa de enfriamiento lento en cámara, lo que mejora la textura, el color y la retención de agua en el producto final. Este equipo permite reducir significativamente los tiempos de proceso y preservar la calidad del alimento. El abatidor FRIOTEX AC-AI30 cuenta con dos carros, cada uno con capacidad para 30 bandejas, con 24 unidades por bandeja, lo que permite procesar 720 unidades por ciclo, equivalentes a 61 kg de hamburguesas de 85 g. Solo un carro ingresa por ciclo, mientras que el segundo se prepara en simultáneo con las bandejas correspondientes, optimizando los tiempos de carga y descarga del equipo. Su incorporación optimiza la eficiencia del ciclo de producción y garantiza una mejor presentación comercial. A su vez, se incorporó un tercer carro para el abatidor y se reorganizó el uso de las salas de envasado y cámaras. La planificación detallada de los turnos se representó mediante un diagrama de Gantt, que permitió sincronizar tareas y estimar rendimientos diarios.

Esta propuesta da lugar a un nuevo diagrama de flujo más eficiente, adaptado a la incorporación del nuevo producto y alineado con el aprovechamiento de la capacidad instalada y del espacio disponible. En este sentido, se opta por emplear la formadora 2, ya que permite una producción más controlada, obteniendo hamburguesas uniformes en diámetro y espesor, lo que favorece la estandarización y calidad del producto final.

En cuanto al empaque, las hamburguesas de 85 g serán presentadas en estuches transparentes de 2 unidades, que luego se agruparán en cajas conteniendo 4 unidades. Para llevar adelante esta etapa, se incorporará una máquina selladora en la sala de envasado, espacio que actualmente cuenta con disponibilidad física. Tanto el envasado como el encajado se realizarán dentro de dicha sala, a fin de optimizar el flujo operativo y evitar traslados innecesarios entre sectores.

### **2.3. Proponer estrategias de marketing y políticas de producto, precio, distribución y comunicación**

El tercer objetivo se abordó mediante la definición de una estrategia comercial adecuada. La MPC indica que la brecha competitiva radica en el desarrollo del canal de retail, de modo que el crecimiento de las ventas depende de la presencia en góndola, la correcta exhibición y la eficiencia logística de entrega. En paralelo, el esquema Make to Stock (MTS) obliga a construir un inventario operativo para asegurar la disponibilidad del producto. Por último, la incorporación del segundo turno habilita una producción nivelada, sin que *Frigorífico Local* pierda calidad ni capacidad logística.

En el plano B2B, se aplicó una estrategia push, orientada a asegurar la presencia del producto en supermercados y puntos de venta mediante acuerdos comerciales, descuentos por volumen y apoyo logístico.

En el plano B2C, se implementó una estrategia pull, destinada a generar atracción de la demanda y preferencia de marca a través de campañas digitales y degustaciones. De esta manera, se busca que el consumidor solicite el producto de manera activa, ejerciendo presión sobre los canales de venta para mantenerlo disponible.

En categorías alimentarias, la adopción no se consolida con una sola compra. Primero ocurre la prueba; si la experiencia es consistente, llega la repetición y luego, la compra habitual. Este pasaje requiere varios ciclos temporales, por lo que el crecimiento proyectado de ventas se modela de forma gradual. De esta forma, se adopta un crecimiento con un porcentaje de ventas del 55% al mes 6 y un 75% al mes 12 sobre 4.000 kg/mes producidos.

La combinación de ambas estrategias permite lograr un equilibrio: mientras la producción bajo esquema MTS asegura la disponibilidad y continuidad del suministro, el trabajo simultáneo en B2B y B2C potencia la penetración en el mercado, consolidando al producto como una opción de calidad y origen local dentro de un segmento altamente competitivo.

En línea con la estrategia comercial definida, se desarrolla el análisis del Mix de Marketing. Este enfoque permite estructurar las decisiones comerciales para posicionar el producto en el mercado local.

#### *Estrategia de Producto*

El producto se enmarca dentro de una estrategia de desarrollo con enfoque en la diferenciación por calidad. Se presentará en formato de 85 g, en cajas de 4 unidades, orientado a diversos canales de venta. La propuesta de valor se centra en ofrecer una opción local, confiable y de calidad. De esta forma, se busca que el cliente perciba una relación positiva entre la calidad y el precio.

Desde el punto de vista operativo, la estrategia contempla acciones específicas: implementar controles de calidad estandarizados (color, tamaño y aspecto visual), desarrollar un packaging moderno y representativo del origen local, coordinar la producción con las áreas de ventas y logística según la demanda proyectada, y reforzar la identidad de marca para favorecer la fidelización y la inserción en nuevos canales de comercialización.

#### *Estrategia de Precio*

En coherencia con la estrategia de desarrollo de producto, se implementará una estrategia de precio lanzamiento, destinada a favorecer la aceptación inicial del producto y estimular el volumen de ventas. Esta política es viable gracias al uso de materia prima propia, lo que asegura disponibilidad y optimiza el margen

***Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata***  
*Ciancaglini, N; García Ariza, G*

operativo. El precio estará alineado con el valor percibido, con el propósito de proyectar una imagen de calidad accesible y marca confiable dentro del segmento de hamburguesas congeladas. En este sentido, se implementará un sistema trimestral de análisis de costos e inflación para asegurar la rentabilidad sin perder competitividad.

Asimismo, se aplicará una política formal de descuentos dirigida a clientes B2B, estructurada bajo criterios objetivos como volumen mensual de compra, condiciones logísticas y nivel de fidelización.

*Estrategia de Comunicación*

La comunicación acompaña la propuesta de valor y refuerza el posicionamiento del producto. En el caso de la hamburguesa de 85 g, las acciones de comunicación estarán orientadas a destacar la calidad del producto y fortalecer la identidad local de la marca, aprovechando la estructura existente del área de marketing digital de la empresa.

Se priorizará el uso de canales de comunicación directa, como redes sociales, packaging informativo y material promocional en puntos de venta que refuercen la presencia en góndola. Además, se implementará comunicación institucional B2B mediante fichas técnicas, visitas comerciales y soporte postventa, garantizando una relación sólida con supermercados y mayoristas.

*Estrategia de Distribución*

La distribución constituye una variable orientada a asegurar la eficiencia, fiabilidad y disponibilidad del producto en los distintos puntos de venta. La empresa cuenta con una flota propia y un equipo logístico, responsables de la planificación de rutas, la gestión de entregas y el cumplimiento de las políticas internas de despacho. Esta estructura permite mantener un nivel de servicio y asegurar tiempos de entrega, representando una ventaja competitiva en el mercado.

El modelo adoptado se configura como un canal directo, en el que los productos pueden ser entregados directamente a clientes B2B o retirados por estos desde la planta, para luego ser redistribuidos a sus sucursales. Este esquema otorga flexibilidad y reduce la dependencia de intermediarios.

Finalmente, se reforzarán los protocolos de control de la cadena de frío durante el transporte mediante auditorías internas periódicas, con el propósito de preservar la calidad e inocuidad del producto hasta su llegada al punto de venta.

**2.4. Estimar costos de la propuesta en caso de que se incorporen nuevas tecnologías**

Con el propósito de evaluar la viabilidad económica preliminar del nuevo producto y analizar el impacto de la incorporación de nuevas tecnologías en la línea de envasado, se realizó una estimación de costos específica para la unidad de hamburguesas.

El modelo se elaboró a partir de información interna del *Frigorífico Local*, considerando costos variables y costos estructurales relacionados con la operación general de la planta. Para estos últimos, se aplicó un criterio de prorrateo según la participación de la línea de hamburguesas dentro del total de kilos procesados anualmente, lo que permitió obtener una representación proporcional de la estructura de gastos.

Adicionalmente, se incorporó la depreciación estimada de los nuevos equipos requeridos, calculada bajo el método lineal y en función de la vida útil informada por el fabricante. Esto permitió distribuir el costo de inversión a lo largo del período operativo previsto.

***Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata***  
*Ciancaglino, N; García Ariza, G*

El cálculo del Costo Total Unitario (CTu) se efectuó mediante la relación entre costos fijos, costos variables y el volumen mensual proyectado, expresándose en pesos argentinos (ARS) y referenciado al tipo de cambio vendedor del Banco de la Nación Argentina al 1 de octubre de 2025. Los valores obtenidos constituyen una estimación técnica referencial, orientada a dimensionar el orden de magnitud del nuevo producto dentro de la estructura productiva de la empresa.

Si bien los montos deberán ser actualizados ante variaciones de precios o inflación, los resultados permiten inferir que la estructura de costos proyectada resulta competitiva frente a las principales marcas del mercado, con un margen de rentabilidad estimado positivo y adecuado para su comercialización en supermercados y mayoristas.

### **3. Conclusión**

El presente trabajo integra herramientas de análisis técnico, estratégico y económico para optimizar la producción y promover la inserción del Frigorífico Local en el mercado de hamburguesas de carne. A partir del diagnóstico realizado, se identificó una oportunidad de crecimiento mediante la ampliación de la línea de productos elaborados y la incorporación de nuevas tecnologías que mejoran la eficiencia y el valor agregado.

La introducción del nuevo formato de hamburguesas de 85 g en cajas de cuatro unidades, junto con la reorganización del proceso productivo y la implementación de un segundo turno, permite aprovechar la capacidad instalada y responder tanto a la demanda de alimentos congelados como a las necesidades planteadas por la empresa.

Desde el plano comercial, la estrategia combina un modelo Make to Stock (MTS) con un enfoque push-pull, orientado a asegurar presencia en el canal B2B y generar preferencia de marca en el consumidor final. El Mix de Marketing definido refuerza la diferenciación por calidad y el posicionamiento del frigorífico como una opción local confiable.

La estimación de costos permitió dimensionar la viabilidad económica del proyecto e integrar la inversión en maquinaria con los costos operativos. Si bien los valores son referenciales, el modelo demuestra competitividad y potencial rentabilidad frente a las principales marcas del mercado.

En síntesis, el trabajo demuestra que la propuesta es técnica y comercialmente viable. La incorporación de nuevas tecnologías, el aprovechamiento de la capacidad instalada y la orientación estratégica hacia productos elaborados permiten avanzar hacia un modelo de producción más eficiente, rentable y sostenible en el tiempo.

### **4. Referencias**

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Código Alimentario Argentino. (2022). *Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*.

***Propuesta de mejora del proceso productivo y comercialización de hamburguesas en un frigorífico de Mar del Plata***  
Ciancaglino, N; García Ariza, G

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2002). *Manual de Buenas Prácticas de Manufactura: Conceptos básicos*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA).

Sainz, A. (2023, 10 de marzo). *Alimentos congelados: hay vida más allá de las hamburguesas y las pizzas*. La Nación.

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación y Secretaría de Desarrollo Productivo. (2023). *Informe sobre la participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción. Primer trimestre de 2023*.

Ledesma, J. (2021, 25 de Septiembre). *¿Quién gana la guerra por el negocio de las hamburguesas congeladas en el país de la carne?* El Cronista.