



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN LOCAL DE “YOGURT HELADO”

Autor

Nicole Zlotolow

Reg. 28826

Correo electrónico: nikyzlotolow@hotmail.com

Profesor tutor

Sandra Muñoz

Mendoza, 2020.

INDICE

RESUMEN TECNICO	7
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I – RESUMEN EJECUTIVO	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
2. VISIÓN	10
3. MISIÓN	10
4. VALORES.....	10
5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	11
6. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	11
7. PRODUCTO	11
✓ PROPIEDADES DEL YOGURT.....	12
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	13
I. HISTORIA DEL YOGURT HELADO	13
II. EL CONSUMO DE HELADO EN ARGENTINA.....	14
✓ ENCUESTA – 2015.....	14
✓ ENCUESTA- 2018	15
CAPÍTULO III – ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
1. MICROENTORNO	17
✓ ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	17
2. MACROENTORNO.....	21

✓ ANÁLISIS PEST.....	21
3. ANÁLISIS FODA	26
✓ ANÁLISIS INTERNO.....	26
✓ ANÁLISIS EXTERNO	27
CAPITULO IV – PLAN DE MARKETING	29
1. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
✓ GENERALIDADES.....	29
✓ MARCO MUNDIAL	29
✓ MARCO NACIONAL	30
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
✓ GENERALIDADES.....	31
✓ CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA	32
✓ CONCLUSIONES DE LA COMPETENCIA.....	32
3. MERCADO META	33
✓ GENERALIDADES.....	33
✓ SEGMENTACIÓN DE MERCADO	33
4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	37
✓ PRODUCTO	37
✓ PRECIO.....	41
✓ PLAZA	43

✓ PROMOCIÓN.....	44
CAPÍTULO V – PLAN JURIDICO LEGAL	48
1. CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO	48
2. FORMA JURÍDICA: SA.....	48
3. REQUISITOS PARA HABILITAR ESTABLECIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS.....	49
✓ UTENSILIOS Y EQUIPOS.....	49
✓ HABILITACIONES Y REGISTROS	51
4. LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO - LEY 19857	55
5. PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.....	56
✓ LEY GENERAL DEL AMBIENTE – LEY 25.675	56
✓ CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA.....	56
CAPÍTULO VI – PLAN DE RECURSOS HUMANOS	57
1. INTRODUCCIÓN.....	57
✓ VALORES.....	58
✓ LEY DE CONTRATO DE TRABAJO - Ley Nacional N° 20.744	59
2. NÚMERO DE TRABAJADORES	61
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	62
✓ GERENTE GENERAL.....	62
✓ TRABAJADORES	63
✓ ARQUITECTO	63

✓ BROMATÓLOGO	64
✓ DISEÑADOR GRÁFICO	64
✓ ABOGADO.....	64
✓ CONTADOR PÚBLICO	64
4. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	64
✓ TABLA DE APORTES Y CONTRIBUCIONES - SEGURIDAD SOCIAL.....	65
✓ AGUINALDO.....	65
CAPÍTULO VII - PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	66
1. LOCALIZACIÓN	66
2. INFRAESTRUCTURA	67
3. PROCESO PRODUCTIVO	67
4. EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO	68
✓ MÁQUINA DE YOGURT HELADO	68
✓ HELADERA PARA TOPPING.....	69
✓ EQUIPOS DE CÓMPUTO.....	70
✓ MESAS, SILLAS Y OTROS ACCESORIOS	73
CAPÍTULO VIII – PLAN FINANCIERO	75
1. FUENTES DE INGRESOS.....	75
2. ESTRUCTURA DE COSTOS	75
3. FLUJO DE FONDOS.....	76

4. PROYECCION DE VENTAS.....	77
5. ESTIMACIÓN DE COSTOS	77
6. VAN Y TIR.....	79
✓ VAN	79
✓ TIR	80
CONCLUSIONES.....	81
ANEXOS.....	82
1. ANEXO I: CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO.....	82
1.1 INVERSIÓN INICIAL	82
BIBLIOGRAFÍA.....	92
PAGINAS WEB	92
BIBLIOGRAFÍA.....	96
DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS	97

RESUMEN TECNICO

En el presente trabajo de investigación se desarrolla el plan de negocios para la apertura de un local de venta de yogurt helado en la provincia de Mendoza. Es una gran oportunidad para liderar el mercado de este rubro ya que en primer lugar, existe una demanda que no se encuentra del todo satisfecha debido a la escasez de empresas que ofrecen el producto en el mercado, y además se puede ver en la sociedad como el consumo de productos saludables está en constante crecimiento.

El objetivo fue analizar las áreas principales del negocio, tanto de marketing, financiera, política-legal y operativa, junto al desarrollo del análisis FODA, para así corroborar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Para ello, se utilizaron los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera Licenciatura en Administración junto con la bibliografía correspondiente a las determinadas materias, tales como Administración I y II, comercialización I y II, financiera II, investigación de mercado y análisis organizacional.

Es importante destacar que el proyecto apunta a satisfacer una necesidad sumamente importante en la sociedad que está vinculada con el consumo de alimentos saludables, ya que el cuidado de la salud hoy en día es primordial, ofreciendo la empresa un producto rico, sano y de bajas calorías apto para todas las personas.

Como resultado de la investigación se determinó que el proyecto es sumamente viable, no solo por las condiciones del mercado gastronómico mendocino que se encuentra en pleno crecimiento sobre todo el rubro de productos saludables, sino también por los resultados positivos que dio el estudio financiero del mismo.

Palabras clave:

- Yogurt helado
- Salud
- Mercado gastronómico
- Producto saludable
- Análisis FODA

INTRODUCCIÓN

El yogur es un producto lácteo obtenido mediante la fermentación bacteriana de la leche, por lo que brinda numerosos beneficios. Aportan por un lado, gran cantidad de probióticos, microorganismos que ayudan a mantener sana la flora intestinal y es, sin duda, el valor añadido del yogur frente a la leche, los quesos y los helados. También contiene proteínas de alta calidad y fácil digestibilidad. Además, el calcio que aporta es fácilmente asimilable por el organismo y contiene menos lactosa que la leche fresca, ya que parte ha sido metabolizada por los fermentos. Por último, facilita la regulación del tránsito intestinal y previene la aparición de trastornos digestivos.

La principal diferencia entre el helado tradicional y el yogur helado reside en el ingrediente principal. En el caso del helado de yogur, es una mezcla de leche con azúcar al que se le añade sabor a yogur, mientras que el yogur helado es un yogur tradicional congelado.

En definitiva, el yogur helado es básicamente esto, yogurt. Una alternativa al helado con menos calorías y sobretodo con el efecto beneficioso de los probióticos.

En cuanto al origen se remonta a hace unos 10.000 años, en la antigua Mesopotamia y es uno de los alimentos más antiguos de los que se tiene constancia. Aunque no se sabe a ciencia cierta, se cree que el origen pudo ser totalmente accidental, al producirse una fermentación espontánea de leche almacenada en las bolsas de piel de cabra de nómades asiáticos. Posteriormente, las diferentes civilizaciones reconocieron los beneficios de este alimento, pero durante muchos años no pudieron saber a ciencia cierta cómo se producía o cuál era el fundamento de su elaboración.

De Asia acabó extendiéndose a Europa a través de Turquía y Bulgaria y tuvieron que esperar al siglo XX para apreciar los enormes beneficios a la salud que tiene el yogur, gracias a los estudios del científico ruso, el doctor Metchnikov. Hasta entonces se podía decir, aún sin base científica, que se trataba de un alimento que ofrecía ventajas, especialmente a nivel intestinal, válido para todas las dietas y combinable con todos los alimentos.

Es llegando ya a los años 50, concretamente en EEUU, cuando comenzó a popularizarse el helado de yogur fabricado con máquinas que se utilizaban para helado soft o suave. Con el tiempo finalmente llegó a esparcirse al resto del continente americano hasta llegar a la Argentina hace tan sólo unos años.

Hoy en día, el cuidado de la salud y del cuerpo es una tendencia en alza a nivel mundial. Pasaron de ser simples preocupaciones a tener prioridad absoluta para la mayoría de las personas y grupos sociales. Por ende, la gran dedicación al deporte y buena alimentación en general dieron inicio a enormes oportunidades de negocios.

La idea de negocio surge acompañando a esta tendencia que avanza, no sólo a nivel mundial, sino también a nivel nacional y provincial. El objetivo es brindar al consumidor mendocino una opción rica, saludable y de bajas calorías a la hora de elegir un producto dulce o colación.

Mendoza es una provincia que por sus características sociales, culturales y económicas posee el público ideal para desarrollar un emprendimiento con éxito de este tipo. Por lo tanto, a través del siguiente trabajo de investigación se busca analizar la viabilidad de implementar en esta ciudad, un negocio de fabricación y venta de yogurt helado.

CAPÍTULO I – RESUMEN EJECUTIVO

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una empresa que surge de la idea de producir y ofrecer helados ricos, saludables y naturales con el fin de brindar variedad de sabores y satisfacer a los clientes basados en la buena alimentación. El consumo de este producto es una tendencia que crece ya que es más sano, aporta menor cantidad de calorías que cualquier helado y es una forma alternativa de tomar calcio.

Es el helado de yogurt de mejor sabor y textura ya que es elaborado con ingredientes de la más alta calidad, desde el yogurt natural, pasteurizado, fuente de probióticos y sin grasa, hasta las frutas cuidadosamente seleccionadas y demás materia prima.

Cuenta con el novedoso sistema de autoservicio en donde el cliente puede seleccionar su sabor preferido y complementarlo con los deliciosos y variados toppings. Además el atractivo y acogedor diseño del local, formarán el lugar ideal para pasar un buen rato en familia, con amigos y compañeros de trabajo.

El público al cual se dirige son personas activas que se preocupan por la salud y prefieren una opción sana y liviana a la hora de elegir. Además otro segmento dentro del mercado objetivo son las personas diabéticas que no pueden consumir azúcar, siendo el yogurt helado de sabor natural una alternativa válida para ellos.

2. VISIÓN

Ser la empresa líder de Mendoza en venta de yogurt helado destacada por la excelente calidad de sus productos y la inigualable experiencia de los clientes en el local.

3. MISIÓN

Ser una cadena de locales especializada en la venta de yogurt helado, que trabaje día a día para brindar la mejor atención combinada con un producto sano, rico, fresco y de alta calidad para que puedan disfrutar niños y adultos.

4. VALORES

- **RESPONSABILIDAD:** evaluar siempre las acciones y decisiones, como también sus consecuencias, teniendo en cuenta a los clientes.

- **CONFIANZA:** construir relaciones basadas en el trato cálido y personal, de manera honesta y profesional, que generen seguridad en todos aquellos que confían en la empresa.
- **COMPROMISO:** mantener los locales limpios y ordenados para renovar día a día el compromiso con la gente.
- **COMUNICACIÓN:** que el diálogo sea la prioridad ante todo.
- **ATENCIÓN:** cuidar la atención a los clientes y estar siempre dispuestos a dar lo mejor de cada miembro para tener asegurada su satisfacción.
- **CALIDAD:** privilegiar la calidad y frescura de los productos como pilar fundamental.
- **HONESTIDAD:** la verdad es fundamental para generar confianza y fidelidad con el cliente.

5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Ofrecer un producto de mayor valor al de la competencia.
- Posicionarse en la mente del consumidor como el mejor yogurt helado de Mendoza.
- Ofrecer una experiencia única a todos los consumidores.
- Siempre mantenerse motivados, comprometidos y nunca satisfechos.

6. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- Conocer el modelo de negocio y analizar su potencial de desarrollo.
- Llevar a cabo un modelo de simulación que permita evaluar la viabilidad económica – financiera.
- Coordinar el desarrollo de los manuales operacionales.

7. PRODUCTO

La empresa brinda la posibilidad de disfrutar deliciosos y saludables helados elaborados con yogurt natural y con los más altos estándares de calidad. Ofrece gran variedad de sabores con textura suave y cremosa, refrescantes y ligeros.

Se dedica a la fabricación y venta de yogurt helado con características distintivas e innovadoras ya que además de producir para el público en general, buscará satisfacer en un futuro al nicho de mercado de consumidores de productos veganos.

El acompañante perfecto del helado está en la gran variedad de Toppings que se pueden agregar ya que cuenta con el novedoso sistema de autoservicio lo que permite que el consumidor elija a su gusto. Entre ellos podemos encontrar: frutas frescas, secas o deshidratadas, galletas, cereales, brownies, chocolates, diferentes tipos de golosinas y salsas.

✓ **PROPIEDADES DEL YOGURT**

El yogurt puede ser una deliciosa opción para comer algo rico, nutritivo y saludable en cualquier momento del día. Es un producto que al combinar tantos beneficios lo hacen inigualable.

- *Ricos y frescos: con sabores únicos que los hace irresistibles.*
- *Nutritivos: al ser elaborados con yogurt natural su aporte calórico y contenido de grasa es relativamente bajo. Tienen proteínas cuya principal función es la construcción y reparación de tejidos, ideal para períodos de crecimiento. Y además contienen calcio, necesario para mantener la salud de los huesos y reducir el riesgo de osteoporosis.*
- *Saludables: los probióticos, provenientes del yogurt natural son beneficiosos para el organismo porque: mantienen la flora intestinal y urogenital, contribuyen a inhibir la bacteria Helicobacter pylori (asociada a úlceras gástricas y de intestino), ayudan a la prevención de diarreas, colaboran en la reducción del nivel de colesterol en sangre y estimulan el sistema inmune.*

Por lo que podemos numerar los siguientes beneficios a la salud:

- *Mejora la digestión*
- *Disminuye las reacciones alérgicas*
- *Al mezclarlo con frutas, baja el índice Glucémico de las mismas*
- *Incrementa el sistema inmunológico*
- *Reduce la intolerancia a la lactosa*
- *Es bajo en calorías y grasas*
- *Incluye minerales como calcio, magnesio, potasio, fósforo, selenio y zinc. Importantes para la formación saludable de las células, huesos, dientes y la función de los nervios. También juegan un papel importante en la prevención de la osteoporosis.*
- *Posee todos los nutrientes de la leche: vitaminas hidrosolubles B1, B2, B12, C, ácido fólico y niacina, así como las vitaminas liposolubles A, D, E y K.*
- *Ayuda a mantener y mejorar la salud del corazón y vasos sanguíneos, convirtiendo la fibra en grasas saludables que promueven los niveles de colesterol bueno.*

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

I. HISTORIA DEL YOGURT HELADO

La idea nació en Corea del Sur, país en el que se popularizó rápidamente como una propuesta saludable y similar a la del helado, pero sin contenido de grasa y menor cantidad de calorías.

En 2005 llegó a California en Estados Unidos, donde muchas celebridades de Hollywood le dieron el visto bueno logrando que se popularice rápido, lo que significó el trampolín a la fama para el producto.

En España, la marca que lidera las ventas es Llaollao, que ya cuenta con más de 40 sucursales distribuidas en las principales ciudades de ese país. En América latina, fue un éxito en México, Colombia y Brasil.

La moda del yogur helado llegó a Buenos Aires en el año 2010 y se convirtió en una de las tendencias de consumo masivo más importantes de ese año junto con la llegada de varias marcas internacionales como la canadiense Yogen Früz y La Serenísima.

El primer local abrió en octubre de 2010 en Palermo Soho con la marca premium de "yogur frozen" o "froyo". Hoy ya hay negocios en microcentro, en los shoppings y deliveries. Los dueños del local trajeron la tendencia de Estados Unidos, donde ambos vivían y dicen que el consumo creció un 25% anual desde la apertura. Hoy tienen dos locales Top it express en los restaurantes Open Kitchen del microcentro, ideales para los antojos de los oficinistas. Es bike friendly y el local de Palermo está armado con gradas para crear un espacio comunitario donde se pueda compartir con amigos o interactuar con gente nueva. Las luces del lugar son led para cuidar el medio ambiente y minimizar el impacto ambiental.

Además ya funcionan otras propuestas similares como Yogurberry (con un local en el shopping Alto Palermo), Top It (que debutó en Palermo), Pinkfrost (en la zona de La Imprenta, en Belgrano) y Zog (en pleno microcentro). En la lista además, hay que incluir a Mr. Yog's con su local en Barrio Norte y Yogen Früz que está presente en varios países de la región, como Chile, Colombia, Venezuela, Bolivia y todos los de América Central.

II. EL CONSUMO DE HELADO EN ARGENTINA

La Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) aseguró que la Argentina está entre los países de mayor consumo de helado en el mundo y que el volumen que se consume se incrementa en los meses más fríos del año.

"Las cifras demuestran un consumo per cápita de casi 7 kilogramos al año (entre los primeros del mundo) y un aumento del consumo en los meses más fríos porque el Helado Artesanal es una buena idea todo el año", destacó Alejandro Tedeschi Presidente de AFADHYA.

La investigación también valoró el "alto involucramiento" de los argentinos mostrando que "un 80% de la población consume helado artesanal habitualmente y un 27% todo el año".

Respecto a los sabores, el 89% de los encuestados elige los tradicionales, siendo el dulce de leche y sus variantes el preferidos con un 54%, luego el chocolate (42%) y por último las cremas (19%) y frutales (28%).

✓ **ENCUESTA – 2015**

Encuesta sobre el consumo de helado en Argentina: gustos y envases preferidos

Adelantando la 31ª edición de la Semana del Auténtico helado artesanal, la Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) junto a la firma TNS Argentina presentó los resultados de un estudio que revela algunos aspectos de consumo de este producto.

Entre los aspectos salientes se destacan:

- *En verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6,9 kg donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1, C2, C3.*
- *Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran "fanáticos del helado" es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc.*
- *También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para "darse un gusto" y como una costumbre que les da placer.*

- Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso, siendo los favoritos el de 1 kilo, ¼ kilo, este último en CABA alcanza el 33% de los formatos consumidos. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y disminuye la de formatos térmicos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.
- En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana.
- Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche (53%) el chocolate (42%) y la frutilla (33%) a la cabeza.
- Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Ficha técnica

- Cobertura: Nacional
- Universo: Población argentina adulta (18 años y más)
- Tamaño Muestral: 1016 entrevistas (Agosto 2013) / 1017 entrevistas (Diciembre 2013)
- Margen Error: + 4.2 para los totales, con un nivel de confianza del 95%
- Método Muestral: Probabilístico, polietápico y estratificado con cuotas de sexo y edad en el hogar
- Técnica de recolección: Entrevistas personales domiciliarias

✓ **ENCUESTA- 2018**

Encuesta entre 1600 heladería del país: cuál es el sabor más elegido

El segundo puesto lo ocupa el sabor banana con dulce de leche. El chocolate aparece sexto.

De acuerdo con las estadísticas arrojadas por 1600 franquicias de la cadena de heladerías Grido, el sabor frutilla a la crema es el más elegido en todas las regiones de la Argentina e incluso en Uruguay y Paraguay. Ocupa el primer lugar entre los 36 sabores de la marca, en lo que va del 2018 y por tercera temporada consecutiva, quedándose con el 7,62% del consumo total de kilos.

En la tabla general, para sorpresa de más de uno, el segundo puesto lo ocupa el sabor banana con dulce de leche, que obtiene el 5,61% y en el tercer lugar está el dulce de leche granizado con el 5,36%. Mientras que el chocolate, recién aparece en el puesto 6, fuera de los 5 preferidos, con el 5,21%.

Es cierto que si se suman las distintas variedades de dulce de leche (original, granizado, con brownie, con nuez y súper dulce de leche), da un total de 16,72% sobre el total de kilos vendidos. Lo mismo pasa con el chocolate ya que la suma del sabor original, chocolate con almendras, suizo, dark y chocolate blanco, llega al 15,02%.

Lo curioso es que la frutilla con crema siempre aparece en el primer lugar en cada región del país, pero para el segundo puesto hay ciertas diferencias: en la región Centro (Córdoba) eligen el dulce de leche granizado, en Buenos Aires la gente se inclina por el chocolate, en Cuyo y Norte la segunda opción es granizado y en Litoral y Patagonia, optan por banana con dulce de leche.

Otro dato que arroja la estadística es que en Argentina el consumo general de helado envasado (postres, tortas, bombones, etc.) ya supera al del helado servido en el local. Este dato refleja un cambio en las costumbres de consumo en el país –en el 2000 la relación era 80/20 a favor del helado servido- principalmente generada por una mayor diversidad de opciones en productos destinados al disfrute en el hogar, y a la búsqueda de alternativas que aporten valor agregado y practicidad. “Esto sin dudas ha generado un crecimiento del consumo, ya que el helado deja de ser visto como una salida u ocasión especial y pasa a integrar un espacio cotidiano dentro del hogar. En el año 2000 el consumo per cápita era de 3,5 kg al año, en la actualidad ya supera los 7 kg”, explica Ricardo Cortés, Gerente de Comunicación y Marketing de Grido.

CAPÍTULO III – ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. MICROENTORNO

✓ **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Poder de negociación de los proveedores

Existe una amplia gama de proveedores de insumos de yogurt helado en Mendoza, por lo que los propietarios se ven beneficiados ya que pueden buscar entre tantos, la mejor opción y adquirir la mayoría de los productos negociando a su favor.

El poder de negociación de los proveedores de las máquinas de yogurt helado en algún momento de la historia pudo haber sido muy alto. Pero hoy en día, los grandes avances tecnológicos y el fácil acceso a las páginas de venta por internet brindan la posibilidad de conseguir máquinas importadas de cualquier parte del mundo al mejor precio y calidad en cuestión de segundos por lo que el poder de negociación de los vendedores queda relativamente bajo.

El poder de negociación de los proveedores de la materia prima para la elaboración del yogurt helado es bajo. Hay una gran cantidad de empresas en Buenos Aires que venden la base de polvo para producirlo y ofrecen los distintos sabores a precios muy similares.

En cuanto a los proveedores de los toppings para el yogurt helado, el poder de negociación es relativamente bajo debido a la gran cantidad de oferentes en el mercado. La Ciudad de Mendoza cuenta con numerosos vendedores de estos productos ya que la demanda de frutas y dulces es alta y cada vez son más quienes los proveen. La ecología de Mendoza, sus condiciones climáticas y sus suelos sueltos y arenosos, sobre todo en la región oeste, le otorgan la condición de ser una zona privilegiada para el cultivo de frutas. La principal actividad económica son la agricultura y la agroindustria, basada ante todo en la vid, los membrillos, nogales, ciruelos, damascos, durazneros, perales y manzanos. Además esta provincia posee la mayor superficie del

país destinada al cultivo de la cereza, por lo tanto se pueden encontrar numerosas ferias de frutas y verduras con precios similares. En los casos de frutas que no son de la época y cuestan un poco más de conseguir en el mercado puede que el poder de negociación de los vendedores aumente. En cuanto a los dulces, como galletas, chocolates, caramelos, cereales, alfajores y gomitas se pueden encontrar en varios supermercados que venden por mayor o tiendas del centro que compiten con precios relativamente parecidos por lo que la empresa puede elegir los más económicos.

Por último, están los proveedores de los envases, cucharitas y servilletas que tampoco tienen gran poder de negociación ya que existe gran variedad de vendedores de estos productos en el mercado de Mendoza que venden por mayor.

Poder de negociación de los consumidores

Si bien el mendocino se caracteriza por ser bastante conservador a la hora de consumir, la gran tendencia que hay hacia el cuidado de la salud impulsa enormemente la elección de este producto. Mendoza es una ciudad muy turística en donde los extranjeros eligen esta opción que ya es furor alrededor de todo el mundo. Pero, a pesar de que exista una fuerte demanda del producto por sus características innovadoras, y sólo hayan dos locales que ofrecen yogurt helado en la provincia de Mendoza, el poder de negociación de los consumidores se considera relativamente alto ya que el producto puede ser reemplazado por alguna otra opción “dulce y saludable”. Por lo tanto, el precio es un factor clave para los clientes ya que si no lo consideran justo, tienen la posibilidad de optar por cualquier otra opción similar, como un helado de bajas calorías o un yogurt light.

Amenaza de los competidores potenciales

Es un mercado que se encuentra en pleno crecimiento y al ser una idea novedosa con grandes posibilidades de éxito, la amenaza de futuros competidores es relativamente alta. Además las barreras de entrada se consideran bajas por lo que se esperara que en cualquier momento ingrese al sector un nuevo competidor, o que las mismas heladerías ya existentes comiencen a comercializar el producto.

Michael Porter, el gurú internacional de estrategias empresariales, desarrolló en su libro "Estrategia competitiva" un marco de análisis de negocios en el que define varios conceptos centrales para gestionar una pyme, como el de barreras de ingreso y egreso a un sector.

Economías de escala. Los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; así, las economías de escala ocurren cuando los costos de producción disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.

En este caso las economías de escala no son una barrera de entrada ya que la inversión inicial en maquinaria de yogurtería se amortiza con el tiempo, logrando así una mayor producción a menores costos.

Alta inversión inicial. Se da cuando el negocio requiere de un gran capital inicial para operar eficientemente.

Esta es la barrera de entrada principal a la industria del yogurt helado. Al comienzo se requiere un monto alto de inversión en capital ya que se debe incurrir en costos de acondicionamiento del local, alquiler, mobiliario, maquinaria, insumos, materia prima, gastos de electricidad, personal, impuestos. Por lo tanto se debe considerar no sólo contar con ello para poder dar comienzo al negocio, sino también tener en cuenta el nivel de riesgo de inversión que hay en la Argentina. La gran crisis económica del país perjudica todo tipo de actividad comercial ya que tiene consecuencias como la inflación, inestabilidad monetaria, recesión, devaluación de la moneda y desconfianza en el mercado.

Acceso a proveedores y canales de distribución. Puede ser una barrera si la producción de alguno de los insumos claves está concentrada en manos de pocas empresas o cuando el producto requiere de un canal de distribución especial.

En este caso ambos no son considerados una barrera de entrada ya que si bien en algún momento la maquinaria para fabricar el yogurt helado pudo haber estado concentrada en mano de pocos vendedores, hoy en día son muchas las empresas que las proveen y se puede conseguir a través de internet con facilidad. Y en cuanto al canal no requiere de ninguno especial.

Alta diferenciación de algún producto existente. Si alguno de los competidores en el sector cuenta con un producto muy bien posicionado en la mente del consumidor resulta muy difícil competir.

No es una barrera de entrada ya que no hay ningún local de venta de yogurt helado en Mendoza donde el producto se encuentre fuertemente posicionado en la mente del consumidor.

Falta de experiencia en la industria. En ciertas actividades —por ejemplo, diseño, asesoría profesional, salud y otras— la especialización y la experiencia real resultan factores clave de éxito.

En este caso, no se requiere de ningún tipo de especialización ni experiencia previa en la actividad. Únicamente se requiere capacitar al personal correspondiente en el uso de la maquinaria de yogurt helado, la cual no tiene de por sí grandes dificultades.

Barreras legales. En algunos sectores la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación de algún organismo oficial que fija los cupos máximos o requiere el cumplimiento de requisitos especiales.

En este caso los requisitos especiales son una barrera de entrada ya que al ser un producto alimenticio debe cumplir con la calidad determinada por las normas establecidas en el Código Alimentario Argentino. Es necesario que la materia prima e insumos cumplan con los requisitos de sanidad e higiene para que el alimento sea inocuo.

Por último, en cuanto a las barreras de salida se consideran bajas, siempre y cuando se hayan establecido acuerdos claros con los proveedores.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad en el mercado se centra en la competencia de las cadenas que comercializan yogurt helado en Mendoza. En la provincia existen únicamente dos locales que lo proveen, estando ubicados uno en el Shopping y el otro en el centro de la ciudad. Sin embargo, ninguno de ellos ofrece a los clientes la innovadora línea vegana la cual hace que la empresa tenga una ventaja competitiva frente al resto y pueda de esta manera diferenciarse y crear un buen posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, se trata de un mercado súper atractivo por estar en pleno crecimiento con una baja competitividad en el mercado y gran diferenciación del producto.

Amenaza productos sustitutos

Si bien el yogurt helado ha sido un éxito en países de Europa y América Latina gracias a la creciente demanda de alimentos saludables, al no ser un bien de necesidad básica es posible que los clientes lo reemplacen ya sea por un helado como alternativa de postre, o un yogurt convencional ya que cumple con las mismas características nutricionales. Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es relativamente alta y lo importante ante esta situación es que la empresa resalte su característica diferencial de la línea de yogurt helado vegano para así competir con más fuerza.

2. MACROENTORNO

✓ ANÁLISIS PEST

Esfera Político-Legal

Los países de América Latina, como la Argentina, que iniciaron en la década de los ochenta procesos de transición, se enfrentaron en un aprendizaje cargado de incertidumbres con la compleja tarea de reconstruir un orden democrático, que debía establecer un sistema perdurable de garantías. A nivel político suponía luchar contra los restos de un autoritarismo debilitado, pero vigente. Se cargaba con la obligación de modificar las deslealtades al sistema democrático tanto en la vida civil como en la militar para asegurar la existencia de un nuevo orden institucional. Ello implicaba la recuperación de la política de la posesión forzada de los militares y la recomposición de un espacio público liberal como lugar de aparición de los sujetos de la democracia. A nivel económico consistía en hallar un modelo de crecimiento que le permitiese salir con éxito de la crisis, en el contexto de condiciones cambiantes a nivel mundial, y con la limitación impuesta por una voluminosa deuda externa.

Con el advenimiento de la democracia a fines de 1983 la embrionaria esfera pública halla su representación institucionalizada en el parlamento. Se incorpora, pues, a toda la sociedad al

orden democrático mediante el sistema de representación política establecido por el sufragio universal.

Por lo tanto se pueden destacar las siguientes variables:

- Inestabilidad política: el regreso de la democracia de 1983 no terminó de resolver la cuestión de la inestabilidad. Por el contrario, los cambios drásticos de formas de gobiernos imposibilitan el establecimiento de políticas y toma de decisiones a largo plazo. Esto perjudica enormemente a las starts ups ya que la incertidumbre política solo genera desconfianza y temor a la hora de operar.
- Política fiscal: Argentina es uno de los países con impuestos más altos en el mundo. El sistema de recaudación fiscal dificulta en gran medida a las empresas provocando muchas veces que sean insostenibles de llevar. Por lo tanto es un punto muy importante a tener en cuenta a la hora de iniciar un nuevo proyecto.
- Falta de credibilidad a los partidos políticos: estos se muestran más preocupados por las luchas de poder que por la resolución de los problemas de la vida cotidiana, y han frustrado en no pocas ocasiones las esperanzas que ellos mismos generaron en sus plataformas y en sus promesas electorales. Esto lleva a que las empresas pierdan confianza y busquen sus propias herramientas para no tener que depender así del apoyo externo.

En cuando a la parte legal, es obligatorio cumplir las normas establecidas:

- *El Código Alimentario Argentino es el código alimentario que regula en todo el territorio de Argentina a todos los alimentos, condimentos, bebidas o sus materias primas y los aditivos alimentarios que se elaboren, fraccionen, conserven, transporten, expendan o expongan, así como a toda persona, firma comercial o establecimiento que lo haga.*

Tiene una serie de leyes que se deben cumplir para que un producto elaborado se comercialice, de lo contrario el producto no puede ser consumido ya que podría ser un elemento adulterado además de ser ilegal.

Fue puesto como conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial. Dicho Código cuenta con algo más de 1400 artículos divididos en veintidós capítulos que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las

fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos.

- *Código de comercio de la República Argentina.*
- *Régimen laboral Argentino: Ley de Régimen Laboral (25.877), Ley de Contrato de Trabajo (20.744), Ley de Sociedades Comerciales (19.550).*

Esfera económica

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$ 500 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada, alcanza el 32 % de la población.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3 % de la población del país.

Las turbulencias financieras del 2018, que impactaron en una depreciación del 50,6 % del peso argentino, implicaron la revisión del plan económico y un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por unos US\$ 57.000 millones hasta 2021, que incluye una fuerte reducción del gasto.

El domingo 27 de octubre 2019 Macri perdió las elecciones frente a su rival peronista, Alberto Fernández, y la economía, según los expertos, tuvo mucho que ver en eso.

*La economía de Argentina sigue marcada por la **recesión, una inflación galopante y una desconfianza** general de los inversores como consecuencia del deterioro de sus principales indicadores.*

*Según datos oficiales de la actual administración, Argentina se encontraba a finales de octubre en **recesión oficial** tras acumular dos trimestres consecutivos de contracción del Producto Interno Bruto (PIB).*

Por lo tanto se destacan las siguientes variables:

- El contexto económico es volátil.
- Después de la caída del 2,5 % del PIB en 2018, se contrajo un 1,3 % más en 2019.
- Tras asumir en 2019, el gobierno de Fernandez impulsó un aumento del gasto público en el país por medio de planes sociales que implicó que haya más dinero en circulación por ende se genere una devaluación del peso.
- Argentina atraviesa una crisis económica marcada por una tasa de inflación anual superior al 50 %, el mayor nivel desde 1991. En consecuencia el peso se depreció más del 13% durante el 2019, lo cual golpeó fuertemente la actividad económica e impulsó la pobreza.
- Reiteradas crisis financieras y cambiarias a lo largo de décadas han hecho que los argentinos pierdan confianza en la moneda nacional y busquen refugio para sus ahorros en el dólar. Por eso es una economía "bimonetaria" y lo que pasa con el dólar se siente en los precios domésticos en pesos.
- Por lo tanto, es importante tener en cuenta la situación actual del país para el establecimiento de los precios, ya que puede que estos sufran aumentos permanentes.

Esfera socio-cultural

La construcción, y consolidación, de un orden democrático se vincula estrechamente con los problemas integrales de la comunidad, en el camino de posibilitar una «integración dentro de la diferenciación». En efecto, el desarrollo democrático no puede estar separado del reforzamiento de una esfera pública de deliberación, ni de la expresión activa de la iniciativa de los ciudadanos, como tampoco de la implementación de un modelo de crecimiento con mecanismos de distribución.

La naciente democracia argentina no ha podido contener, desde el punto de vista social, a los sectores empobrecidos. Adeuda todavía a numerosas capas de la población, como ocurre con el resto de los países de Latinoamérica, la «ciudadanía social y económica», esto es, no ha completado (y peor aún, la tendencia excluyente continúa) la integración social de segmentos importantes de la población. El proceso de extensión aguarda todavía su hora. Lo que está en juego, entonces, es la definición de un concepto pleno de ciudadanía. Esta debería estar basada en la idea de responsabilidad y de solidaridad, valores que comprometen al individuo con su cuerpo político. La cuestión social, en fin, emerge como la falencia principal de la democracia.

La cuestión social, en fin, emerge como la falencia principal de la democracia.

- *Los últimos datos sobre pobreza y empleo del Banco Mundial y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) respectivamente, reflejan las repercusiones sociales. Más del 36 % de la población de nuestro país (13,4 millones de personas) se encuentra bajo la línea de pobreza, mientras que el 8,6 % (3,2 millones de personas) viven en la indigencia. En las regiones del noroeste, nordeste y Cuyo la pobreza supera al 50 % de la población y la indigencia alcanza al 20 %.*
- *Asimismo, los datos sobre desempleo, que alcanzan a un 14 % de la población económicamente activa, resultan muy significativos en tanto que sumados a las situaciones de desocupación encubierta, subocupación y reducción del número de empleos, constituyen las expresiones más relevantes de inestabilidad laboral, lo cual traducido en cifras afecta a más del 30 % de la población económicamente activa de nuestro país.*
- *El progresivo empobrecimiento de determinados sectores sociales aparece como inevitable, frente al progresivo enriquecimiento de quienes se encuentran mejor posicionados acorde a las nuevas reglas del escenario actual.*
- *Por último, es importante destacar el rol de la mujer. En su lucha de igualdad de derechos ha tomado gran importancia y hoy se habla de una generación nueva de mujeres activas y autónomas, la mujer se enfrenta a realidades muy diversas según la cultura, zona geográfica o situación social en la que se encuentre.*

Esfera Tecnológica

Según el INDEC

- Acceso a Internet: en el primer trimestre de 2019, se registraron 7.456.690 accesos a internet fijos. Esto significó 1,2 % de aumento respecto al primer trimestre de 2018. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,7 %, alcanzaron los 6.916.873, y los accesos fijos de organizaciones sumaron 539.817; con una caída de 4,0 %.
- En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron 31.020.906 accesos, lo que implicó una caída de 1,1 % respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales cayeron 1,4 % y alcanzaron los 27.570.603; los correspondientes a organizaciones sumaron 3.450.303 y acumularon un alza de 1,3 %.
- Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación: En el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63 % de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 80,3 %, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet.

3. ANÁLISIS FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

✓ ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Fortalezas

Deben identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- Propuesta innovadora

- Calidad de producto
- Buena relación y trato con clientes y proveedores
- Atención personalizada
- Local amplio y cómodo
- Demanda y mercado en crecimiento
- Variedad de sabores y toppings
- Productos frescos, naturales y de bajas calorías
- Fácil acceso a la maquinaria, materia prima e insumos productivos
- Bajas barreras de entrada al mercado

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Alta inversión inicial
- Altos costos de arrendamiento del local
- Falta de gerencia profesional
- Falta de experiencia en el rubro
- No tiene definida estrategia comercial a largo plazo
- Poca información del producto
- Poco personal
- Limitada línea de productos

✓ **ANÁLISIS EXTERNO**

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar

estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados

- Al ser un mercado en crecimiento hay un segmento nuevo por atender
- Se pueden seguir desarrollando otras líneas de productos
- Es posible crear la franquicia en un futuro
- Gran flujo de turistas en la ciudad, especialmente chilenos fanáticos del helado
- Tendencia de la sociedad hacia el cuidado de la salud cada vez mayor
- Fácil acceso a la publicidad por medio de las redes sociales
- Posible debilitamiento de la competencia directa

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

- Ingreso de nuevos competidores
- Rivalidad con competidores existentes
- Dificultad para conseguir buen financiamiento con proveedores
- Bajas barreras de entrada a la industria
- Fuerte inestabilidad política y económica del país
- Gran crisis económica del país que limita el poder de adquisición de los consumidores
- Aumento de la inflación por ende de la pobreza

CAPITULO IV – PLAN DE MARKETING

1. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

✓ GENERALIDADES

El auge del yogur helado es una tendencia que ha dado mucho que hablar en el sector de la alimentación durante los últimos años. Con tiendas muy coloridas, variados toppings y divertidas combinaciones, los consumidores han apostado por un producto innovador y fresco que encarna muchas veces un sano equilibrio entre placer y salud.

Tuvo su origen en Corea del Sur y desde allí se fue extendiendo, primero por Europa y Estados Unidos para luego llegar a América Latina y por último poder introducirse en el mercado argentino aproximadamente a fines del año 2010. Como toda idea nueva de negocios comenzó su actividad en la capital del país, Buenos Aires, y pudo expandirse algunos años después, al resto de las provincias argentinas.

Entre los principales consumidores de este tipo de producto destacan los jóvenes, tanto es así que más de la mitad de los consumidores de esta categoría tienen entre 18 y 40 años. Así pues, el público del yogur helado es bastante más joven que la del helado tradicional.

✓ MARCO MUNDIAL

El buen funcionamiento del yogur helado motivó a multitud de competidores a entrar en el mercado y crear sus propias cadenas. Con el tiempo, su rápida popularización le permitió establecerse con éxito alrededor de todo el mundo como una opción rica, sana y de bajas calorías.

España es el país que tiene cada vez más presencia y prestigio en todo el mundo debido a la internacionalización de sus empresas. Llaollao y Smöoy son dos ejemplos de franquicia que han sabido llegar al público extranjero y lograr establecerse en cuatro de los cinco continentes con el yogur helado. Provenientes ambas de la misma familia dedicada a la heladería tradicional con 90 años de experiencia, se reparten el mercado nacional y también el internacional.

El director del departamento Internacional de Llaollao, David López, explica que, gracias a la ubicación de sus tiendas –siempre en puntos estratégicos de la ciudad, con mucho flujo de peatones–, la firma ha sabido acercarse a los visitantes internacionales de España. “Los turistas de

diversas procedencias han querido implantar nuestro concepto en sus respectivos países”, afirma López en relación, sobre todo, a sus puntos de venta situados en Madrid, Valencia o Ibiza. El responsable señala que así ha conseguido Llaollao, que nació en 2009, adentrarse en los mercados de Portugal, Marruecos, Francia, Rusia, Singapur, China o Uruguay.

Smöoy se ha lanzado a la expansión internacional después de haber conseguido situar sus franquicias en todas las comunidades autónomas. Su directora, Nuria Sirvent señala que, sin olvidar España, tienen el ojo puesto en nuevos países. En total, Smöoy estará en 18 mercados.

Lo curioso de ambas marcas es que el crecimiento internacional se realiza en países lejanos y no tanto en nuestro entorno, como Alemania. Así lo reconoce el responsable de Llaollao, quien asegura que “la clave es contar con un buen producto”. Esto ha llevado, según López, a que la compañía “levante interés en más de 90 países”.

Sirvent, de Smöoy, mantiene que parte del éxito del yogur helado –tanto en España como en el exterior– reside en que “este concepto se asocia con algo natural y más sano”. Sirvent defiende que este producto contiene menos calorías que un helado y, en el caso de Smöoy, es también apto para celíacos. La compañía, que nació en 2010, cuenta con casi 200 locales repartidos por 12 países, como India, Panamá, Argelia o Marruecos.

Se calcula que en el último año 4,3 millones de españoles consumieron yogur helado y se comercializaron un total de 17 millones de consumiciones de yogur helado fuera del hogar. Y es que bien sea como tentempié un sábado a media mañana, como merienda entre semana o como premio al final de un largo y duro día de trabajo, el yogur helado es una opción muy apetecible.

Por lo tanto, el yogurt helado nació hace tiempo en Corea del Sur y se popularizó con éxito alrededor de todo el mundo ya que los consumidores aceptaron rápidamente el concepto y eso produjo un gran crecimiento del número de empresas en el mercado.

✓ **MARCO NACIONAL**

El producto apareció en Argentina hace más de cinco años y si bien no se ha instalado como masivo, es una excelente opción al helado que cada vez cuenta con más marcas y puntos de venta.

Con aproximadamente 40 % menos de calorías que el helado y la posibilidad de combinar su textura y sabor ligero con frutas, cereales, salsas y chocolates, se impuso entre los que buscan opciones light o hacen culto de la vida saludable.

El mercado del yogurt helado ha ido creciendo de a poco entre los consumidores de helados tradicionales y se perfila como una tendencia de alta rentabilidad en el mundo de la gastronomía. La masividad de este producto de origen surcoreano y en buena parte de Europa, sumado a que la Argentina es el primer consumidor de yogurt clásico en Latinoamérica, determinan que es un producto con alto potencial.

Es la marca Premium de "yogur frozen" o "froyo", la primera en abrir un local en Palermo en octubre de 2010. Hoy cuenta con negocios en el centro, en los shoppings y deliveries. Los dueños del local trajeron la tendencia de Estados Unidos, donde ambos vivían y, aseguran que el consumo creció un 25 % anual desde la apertura. Hoy cuentan con dos locales Top it express en los restaurantes Open Kitchen del centro, ideales para los antojos de los oficinistas.

El yogurt helado creció de la mano de Danone, empresa que comparte el uso comercial de La Serenísima, mediante la apertura de tiendas en la ciudad y los Shoppings. Otras empresas que operan en el país son Top It, PinkFrost y, Yogurcity y de Frenzy Natural Bar, FreeOh y Yogurmax.

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

✓ GENERALIDADES

La competencia directa está constituida por las empresas que ofrecen productos o servicios que son esencialmente iguales y compiten por el mismo mercado. Contrasta con la indirecta, en que dos o más empresas ofrecen productos o servicios que, aunque son diferentes, podrían satisfacer la misma necesidad del consumidor.

En la ciudad de Mendoza únicamente hay dos locales que comercializan yogurt helado y se encuentran ubicados en zonas geográficas totalmente alejadas. "Spoon" hace varios años está en funcionamiento en el Shopping de Guaymallén y cubre un segmento de mercado diferente a "Smile Yog", ubicado en el centro de la Ciudad. Estas compiten en cuanto a precios, publicidad, productos y servicios.

Por otro lado, como competencia indirecta, existen varias heladerías tradicionales que están bien posicionadas en la mente de los consumidores por su trayectoria y que son una amenaza a la empresa.

Por último, los helados en rollo son la nueva tendencia y se espera un importante crecimiento. Hoy en Mendoza hay dos locales que los producen y comercializan, “Burton ice cream roll” ubicado en La Barraca Mall y “Thailand Ice” que se encuentra en el centro de la Ciudad. (Portal de los andes, jumbo)

✓ **CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA**

Smile Yog está ubicado en la calle Rivadavia del centro de Mendoza, frente a la plaza Independencia. El local se especializa en yogurt congelado que se sirve con una amplia variedad de sabores que se pueden combinar con frutas frescas, cereales, galletas, chocolates y diferentes salsas. La idea del lugar es que se consuma yogurt no solo como un postre, sino como un snack.

La marca que creó Mariana Bauzá, primera propietaria de la yogurtería, nació casi al mismo tiempo que Danone pensó en el Frozen Yogurt, apostando a que Argentina tiene uno de los consumos per cápita de yogurt más altos de Latinoamérica.

Ambientada con tonos claros y mobiliario moderno por la interiorista Laura Lacroix, Smile Yog tiene aires de pulcra heladería. En sus mesas, la gente comparte tanto un desayuno o media tarde con tortas y facturas, como una buena combinación de yogurt helado, fabricado al instante en la máquina de frozen yogurt.

Spoon es una tienda que se encuentra ubicada en el Shopping de Guaymallén y apunta a un segmento de mercado diferente ya que principalmente está enfocada en los jóvenes y niños que van de paseo y quieren darse un gusto.

✓ **CONCLUSIONES DE LA COMPETENCIA**

En base a lo anterior, la empresa se enfrentará principalmente a dos yogurterías en Mendoza ya que ofrecen un producto similar que satisface la misma necesidad. Sin embargo, la ventaja competitiva que tiene frente a la competencia, de la innovadora línea vegana, hace que la misma se encuentre en un nivel superior a ellas. Por otro lado, como competencia indirecta estarán las heladerías tradicionales, que son una amenaza a la firma ya que si bien ofrecen un producto diferente, para el consumidor puede llegar a ser un sustituto.

Por último, es probable que los consumidores exploren tantas opciones como puedan para satisfacer sus necesidades. En todo momento, es importante para la empresa mantener un control

sobre los precios relativos y las innovaciones tecnológicas significativas de los competidores directos, para así evitar desventajas competitivas y mantener su participación de mercado.

3. MERCADO META

✓ GENERALIDADES

La noción de mercado meta, mercado objetivo o target hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. Por lo tanto, es el sector de la población al que está dirigido un bien.

Las variables más habituales para determinar un mercado meta son la edad, el género y las condiciones socioeconómicas. No obstante, otros criterios que también se usan para determinar de forma muy exacta el mercado meta son la ocupación que desempeñan las personas en la sociedad, el nivel cultural que tienen, los hábitos que acometen y también los hobbies que poseen y que les sirven para poder desconectar de la dura rutina.

✓ SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Bases de segmentación

Criterios geográficos: se emplea para diferenciar a los consumidores o potenciales clientes según donde están localizados ya que el hecho de vivir en un sitio genera ciertas necesidades.

El local estará ubicado en Calle Arístides Villanueva de la quinta sección en la ciudad de Mendoza.

Se eligió esta ubicación debido al gran flujo de gente que transita la zona diariamente y además por la cantidad y diversidad de visitantes extranjeros.

Criterios demográficos y socioeconómicos: es una de las bases más empleadas por su simplicidad. Se cree que las variables demográficas están altamente asociados a según qué preferencias, deseos y nivel de uso de un producto o servicio. De este modo, se basan en múltiples factores que incluyen edad, sexo, origen étnico, clase social, educación, tamaño de la familia, religión, porque todos estos factores contribuyen a dibujar un perfil de los potenciales consumidores de los productos o servicios de la empresa.

- Sexo: femenino y masculino.
- Edad: si bien todas las edades son aptas para el consumo de este producto, la mayoría se encuentra entre los 8 y 50 años de edad.

- Clase social: al ser el precio del producto bajo, es apto para cualquier nivel económico.

Criterios psicográficos: a través de este criterio se estudia el comportamiento de las personas y sus modos de vida. Esto es, se tienen en consideración las actitudes, personalidad y las características del estilo de vida del público de la empresa.

- Trabajadores de las empresas y restaurantes de la zona
- Estudiantes de las Universidad de Mendoza y de Congreso
- Personas con enfermedades o complicaciones en la ingesta de ciertos alimentos como: celíacos, diabetes, obesidad, colesterol alto, veganos, vegetarianos
- Personas que mantienen dietas saludables en su rutina diaria
- Turistas y extranjeros que transiten por la zona
- Deportistas de gimnasios de la zona o quienes realicen actividad física
- Consumidores en general que elijan el producto

Criterio de los beneficios: los posibles consumidores y clientes también se pueden agrupar en función de los beneficios que buscan al consumir o disfrutar de un determinado producto o servicio.

- Los consumidores de este producto son las personas que buscan darse un gusto de postre o consumir un alimento de colación que sea saludable y aporte beneficios a la salud.

Determinación del mercado meta

Se debe evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar uno o más segmentos en los que se ingresará con la correspondiente estrategia de cobertura de mercado que se utilice, ya sea de marketing no diferenciado (masivo), diferenciado (segmentado), concentrado (de nicho) o micromarketing (marketing local o individual).

La empresa utilizará la estrategia de marketing concentrado o de nicho ya que se dirigirá a un sector específico del mercado el cual abarca varios segmentos.

El mercado meta al cual se dirigirá la empresa, son personas de entre 18 a 50 años, que trabajan o estudian por la zona y circulan cerca del local diariamente buscando un postre o una colación saludable para luego seguir con sus rutinas.

Estrategia competitiva de marketing

Marketing concentrado (de nicho): es la participación grande dentro de uno o varios segmentos. Es ideal cuando los recursos de la empresa son limitados, la compañía va detrás de una participación de mercado importante dentro de un segmento específico. Se trata de conseguir una posición sólida en el mercado a través de un mejor conocimiento del consumidor. Se logra una mayor eficiencia en términos de productos, canales y programas de comunicación.

Posicionamiento

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, o como el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia

La empresa buscará posicionarse como la número uno en venta de yogurt helado en la ciudad de Mendoza, debido a su oferta única e inigualable en calidad y composición del producto. Será la única en ofrecer yogurt congelado apto para todo público, incluidas las personas que tienen enfermedades alimenticias o quienes llevan un tipo de alimentación especial. El producto es natural, de bajas calorías con un precio competitivo.

Ventaja competitiva

La empresa ofrece al consumidor mendocino un producto de excelente calidad y precio que brinda la novedosa posibilidad de reemplazar el helado tradicional por un yogurt congelado, rico con sus agregados dips, saludable, de bajas calorías y apto para toda persona. Con esta alternativa la empresa logra satisfacer un mercado mucho más amplio y ofrece además una experiencia inigualable para cliente por medio del atractivo y acogedor diseño del local, junto al novedoso sistema de autoservicio.

Branding

Branding es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, brand equity) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (logotipo) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Marca: La marca es el signo que distingue en el mercado los productos de una empresa. Es un signo distintivo y su función es diferenciar en el mercado un producto frente a los de los competidores.

Gráfico N° 1: Marca de la empresa



Fuente: elaboración propia

En anexos se podrá visualizar con detalle el manual de marca de la empresa.

Isologo corporativo:

El isologotipo se define cuando el texto y el ícono se encuentran fundidos en un solo elemento, son partes indivisibles de un todo y sólo funcionan juntos. En este caso es el identificador de la marca de uso común en todas las aplicaciones.

Para evitar resultados no deseados en la puesta en práctica de la marca se tienen que seguir una serie de normas genéricas, la marca está construida a base de un símbolo, un logotipo, slogan y colores corporativos que se deberán respetar por su uso correcto.

Para la creación del logotipo se utilizó una tipografía palo seco para obtener un alto impacto. El nombre de la empresa y la descripción del producto se encuentran en color blanco dentro de un aro de color azul oscuro generando un contraste visual. En el centro encontramos una ilustración de un vaso de yogurt con la intención de que el público lo asocie inmediatamente con nuestra firma.

Los colores empleados en la gama de los azules y celestes se asocian con salud, seriedad y frescura. También se utilizaron colores pasteles claros haciendo mención a los sabores que ofrecemos. Generando, un conjunto de armonía en la composición.

Gráfico Nº 2: Isologo de la empresa



Fuente: elaboración propia

4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

✓ PRODUCTO

El yogur congelado, yogurlado o yogur helado es elaborado principalmente a base de polvo de yogur que se introduce en la máquina de helado y se obtiene el producto finalizado.

Es una opción light con aproximadamente un 40% menos de calorías que el helado y saludable gracias a los numerosos beneficios que provee a la salud. Tiene 0% grasa, calcio, vitaminas A y D,

favorece al aparato digestivo y refuerza las defensas. Además, es una colación o postre rico ya que tiene la posibilidad de combinar su textura y sabor con frutas, galletas, cereales, frutos secos, golosinas, salsas y chocolates.

La versión más saludable es la que va acompañada por frutas variadas (incluso frutos secos) y cortadas diametralmente, realizando no sólo el sabor sino también la estética del postre. La opción más calórica es la que combina la suave acidez del yogurt con cereales de chocolate, trozos de galletita tipo Oreo, confites y salsas de frutilla, caramelo, dulce de leche o chocolate.

La empresa se caracterizará por la calidad de la materia prima, los insumos y toppings lo cual se verá reflejado en el gusto. El local, que tendrá una estética fresca y estilo moderno minimalista, contará con el sistema de autoservicio, el cual hace que el cliente se sienta a gusto y pueda elegir con libertad su producto. Esto permite satisfacer todo tipo de necesidades y brindar un producto personalizado.

Se ofrecerán diversos toppings, como frutas de estación, frutos secos, galletas, golosinas, chocolates y salsas. Los helados se servirán por sistema de autoservicio y se pagarán por peso, teniendo la opción de 3 tamaños de envase.

Ciclo de vida del producto

Para Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto (CVP) es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.

El ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.

Etapa de introducción

Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su momento fue el televisor, el celular o la reproductora de videocasetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color).

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto.

Etapa de crecimiento

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Ice Yogurt se encuentra en esta etapa de crecimiento. Las señales que permiten identificar esto son:

- *Posicionamiento en el segmento definido;*
- *Diferenciación básica creciente;*
- *Grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance;*
- *Muy buena cobertura en los canales de distribución;*
- *Penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez);*
- *Contribución marginal superior a 25%;*
- *Utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial;*
- *Curva de aprendizaje en desarrollo;*
- *Cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión;*
- *Importante presión y respuesta competitiva;*
- *Avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos; tendencia sostenida en crecimiento de ventas;*
- *Segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.*

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- *Las ventas suben con rapidez.*
- *Muchos competidores ingresan al mercado.*
- *Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).*
- *Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.*
- *La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.*
- *La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.*
- *Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.*
- *Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.*

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

Etapa de madurez

En esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Etapa de declinación

En esta cuarta etapa del ciclo de vida del producto, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas: cambios en las conductas de los clientes y usuarios; innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia; errores estratégicos propios de la compañía; modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno; leyes o disposiciones normativas; influencias geopolíticas (caso Mercosur, Nafta, etc.).

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes:

- 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad.*
- 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto.*
- 3) La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa.*

Etapa de desaparición y retiro

En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos. Llegó la hora de tomar la decisión de su retiro definitivo.

✓ PRECIO

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio.

Hay dos factores que no se deben perder de vista en el diseño de la estrategia de precios:

- Tiene que ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno. Carácter flexible.*
- Tiene que orientarse al mercado y no debe perder de vista los cambios en la competencia, hábitos y necesidades del mercado, de forma que contribuya a la creación de una imagen favorable de la empresa y por tanto nos permita la fidelización del cliente a largo plazo.*

Métodos para la fijación de precios: *existen dos caminos principales para fijar el precio de un producto:*

- *Atendiendo a los factores internos de la propia empresa, esto es a partir de sus costos de fabricación. Método basado en los costes y en la rentabilidad exigida: Los costes señalan el precio mínimo al que el producto o servicio se puede vender; por debajo de él la empresa incurrirá en pérdidas.*
- *Atendiendo a los factores externos de la misma, es decir a partir del mercado, lo que a su vez implica considerar factores tales como la demanda, la percepción de los clientes o la competencia. Precio percibido por el mercado: este marca el precio máximo que la empresa puede establecer. Un precio superior al que los compradores están dispuestos a pagar coloca al producto o servicio fuera del mercado.*

La estrategia de precios en función de la fase del ciclo de vida del producto o servicio.

- *Fases de lanzamiento y crecimiento: se puede aplicar una política de precios competitivos para participar en el mercado (penetración) o bien aprovechar, para fijar precios más altos, los momentos en que la competencia sea escasa o exista un segmento con poca sensibilidad al precio.*

Se utilizará la estrategia del Descremado, es decir que se ingresará al mercado con un precio relativamente alto debido a las características innovadores del producto y la poca oferta existente del mismo en el mercado. Además con el tiempo se puede ir disminuyendo el precio y comenzar a largar promociones y descuentos que incentiven la compra.

También se tendrán en cuenta los precios de la competencia, ya que al ser una empresa de reciente creación puede evitar los costos de prueba y error del proceso de establecimiento de precios. Además, este método de fijación de precios similares a los de la competencia, se utiliza a menudo dentro de mercados bien establecidos y altamente competitivos. Esto se debe a la suposición de que el nivel de equilibrio del precio ya se ha alcanzado en este tipo de mercado, lo que significa que los competidores están estableciendo sus precios al precio de equilibrio. Este método es simple en términos de teoría económica y acarrea un riesgo bajo de establecer un precio ineficaz, lo que le permite a la empresa avanzar hacia un equilibrio económico.

Este método acarrea un riesgo bajo. *Si los precios utilizados por los competidores no los llevan a la quiebra, probablemente sucederá lo mismo con otras empresas del mercado. Y, si bien podría haber algunas ineficiencias puntuales (en algunos productos específicos) como resultado de este método que luego podrían expandirse a todo el mercado, ese tipo de situaciones es raro.*

Este método lleva al equilibrio. En la industria minorista, existen millones de clientes y millones de ventas que tienen lugar a diario. Por lo tanto, suponiendo que la mayoría de los actores minoristas en el mercado utilizan el método de fijación de precios competitivo, todo el mercado puede alcanzar un precio de equilibrio estabilizado.

Además de tener en cuenta el precio de la competencia tendrá la posibilidad de establecer un precio superior debido a su estrategia de diferenciación del producto.

*En economía y marketing, la **diferenciación de productos** (o simplemente la diferenciación) es el proceso de distinguir un producto o servicio de otros, para hacerlo más atractivo para un mercado objetivo en particular. Esto implica diferenciarlo de los productos de la competencia y de los propios productos de la empresa*

La diferenciación exitosa de productos conduce a una ventaja competitiva ya que permite desarrollar una posición que los clientes potenciales vean como única. Esto posibilita el establecimiento de un precio Premium.

✓ **PLAZA**

La distribución o plaza se entiende como un área geográfica para vender un producto o servicio. Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone un producto a disposición del mercado para que llegue al cliente.

El local estará ubicado en la avenida Arístides Villanueva, la calle más animada de la quinta sección. La llaman la “Calle Shopping” de la ciudad ya que en sólo siete cuadras se pueden encontrar las mejores tendencias de la temporada.

Durante el día es un centro comercial a cielo abierto en Mendoza. La tradicional avenida cuenta con muchos bares, restaurantes y negocios que pertenecen a casi todos los rubros. Durante la noche la calle Arístides se transforma y reúne lo mejor de la vida nocturna en Mendoza.

De ser una zona residencial hasta fines de los 70 la calle Arístides Villanueva comenzó a cambiar su apariencia a comienzos de los 80 con la llegada de algunos bares. Hoy la calle está invadida de música, luces multicolores, gente joven y divertida.

Además está preparada para recibir extranjeros ya que los locales se encargan de contratar personas que estén capacitados en el manejo de idiomas. Si el clima es cálido, permite a los

restaurantes y bares sacar sus mesas a las veredas y cuando es fresco la diversión pasa puertas adentro.

Se eligió ya que es un plan recurrente en la agenda social y gastronómica de los mendocinos además de que está recientemente renovada con propuestas para cualquier momento del día.

La ubicación es ideal ya que se encuentra a muy pocas cuadras del centro y es una de las zonas más concurridas, ya que además de lo mencionado, frente a la última cuadra se encuentra el gran “Parque General San Martín” siendo el más importante de la Ciudad.

Por último, es importante mencionar, que en esta avenida se encuentra la Universidad de Mendoza. La misma cuenta con varias facultades y miles de estudiantes que diariamente transitan por la zona.

✓ **PROMOCIÓN**

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

La mercadotecnia moderna exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

Vivimos en un mundo en permanente evolución, desde pequeños cambios en las tareas más sencillas, hasta grandes cambios en nuestra rutina diaria.

En el mundo del Marketing, en un breve periodo de tiempo se ha llegado a una época totalmente digital, donde ya predomina el contacto con la publicidad en la red antes que el marketing off-line que día tras día parece quedar anticuado.

El grupo de edad conocido como millennials son personas nacidas entre 1981 y 1995, que han crecido en su gran mayoría con el móvil en la mano. Por lo que prácticamente solo capta su atención lo que sale de una pantalla. Por lo que, podemos entender el porqué de la importancia

que ha adquirido para casi todas las empresas no solo estar en la red, sino posicionarse de la mejor forma posible en Internet.

Ambos métodos, off-line y on-line deben ser complementarios. Por separado son útiles, pero en conjunto suman un poder de atracción mayor de clientes potenciales hasta el objetivo principal de cualquier empresa, que es la venta final, lo que supone un ingreso para la marca.

En definidas cuentas, el método online es el marketing moderno, el que se encuentra en Redes Sociales, Móviles, Internet y que permite alcanzar un segmento de población joven y no tan joven, que cada vez es más selectivo con lo que consume.

El método off-line, es el marketing tradicional que sirve para captar, fidelizar y mantener a las nuevas generaciones de clientes potenciales y usuarios que disfrutaban de los productos y servicios que vende cada una de las empresas.

- **Publicidad**

Se refiere a cualquier forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios. A través de la publicidad se puede informar, dar a conocer, persuadir o estimular el consumo del producto o servicio.

El objetivo principal de la publicidad de la empresa será informativo. De esta manera brindará a los consumidores toda la información sobre el nuevo producto y sus características innovadoras.

Redes sociales

En la última década, las aplicaciones móviles se han posicionado como unas de las herramientas más eficaces para las empresas, ya que facilitan la vida de los usuarios, promueven la interconectividad y mejoran la experiencia en la adquisición de productos y servicios.

Estas herramientas son las más asentadas en la actualidad debido principalmente a su bajo costo y facilidad de uso. Las aplicaciones que se utilizarán para promocionar el producto serán Instagram y Facebook, ya que son las de mayor uso.

No sólo es publicar la promoción y esperar a que llegue a los clientes sino que hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones.

Una imagen o enlace no vende: hay que trabajar los textos que lo acompañen para así acaparar la atención del lector y animarle a que vaya, ya sea a la página web o tienda física.

Información: la información que se publique debe ser interesante para quien lea, ya que la calidad es primordial.

Ser amable: no basta con hacer la publicación y desentenderte de todo. Si algún lector escribe consultando alguna duda, se le debe responder en tiempo y forma.

Canales de calidad: al igual que la información tiene que ser de calidad, es conveniente promocionar menos canales pero que estén correctamente atendidos y se llegue al público potencialmente interesado.

Packaging

El envoltorio o packaging sirve para hacer más atractivo el producto principal. El hecho de estar presentado de forma atractiva hace que los clientes lo perciban y tengan curiosidad en comprarlo. Si a este se le agregan diferentes cualidades, servirá para que los clientes recuerden el nombre de la empresa con mayor facilidad.

- **Promociones de ventas**

La promoción de ventas se refiere al conjunto de técnicas, incentivos o actividades para incrementar el flujo de personas a la empresa, y maximizar la compra o venta del producto.

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición", definen la promoción de ventas como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio"

Las herramientas de promoción de ventas, que se utilizarán son:

Descuentos: Son una reducción (por lo general momentánea) al precio regular del producto; por lo cual, los consumidores logran un ahorro con respecto al precio normal del producto. Se ofrecerá un 10% de descuento con pago contado efectivo para aumentar la liquidez de la empresa.

Muestras gratuitas: Son ofrecimientos de una cantidad pequeña de un producto para probarlo. Es una manera de lograr que un cliente potencial conozca el producto. Se brindarán un total de 400 unidades en la vereda del local para la gente que circule por la cuadra. Contará de un yogurt helado con dos toppings.

Sorteos: Son aquellas actividades que proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo. En este caso se sorteará un vale de compra de 6 yogures helados para ir con un grupo de amigos o familiares.

CAPÍTULO V – PLAN JURIDICO LEGAL

La industria de alimentos es un sector de mucha demanda. Por su naturaleza, e impacto directo en la salud de las personas, está bastante regulada y desde antes de iniciar operaciones una planta de alimentos debe cumplir con una serie de requisitos, que avalen su gestión en cada etapa, ya sea en el suministro, la producción, la conservación o almacenamiento, el transporte y la posterior distribución.

1. CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO

La empresa tendrá en cuenta la siguiente normativa exigida por el Código Alimentario Argentino:

- *Capítulo II: Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de Alimentos.*
- *Capítulo III: De los Productos Alimenticios.*
- *Capítulo IV: Utensilios, Recipientes, Envases, Aparatos y Accesorios.*

Al no encontrarse legislado por este Código el yogurt helado, se tendrán en cuenta los capítulos sobre el yogurt y el helado.

- *Capítulo VIII: Alimentos Lácteos.*
- *Capítulo IX: Alimentos Farináceos - Cereales, Harinas y Derivados.*
- *Capítulo XI: Alimentos Vegetales.*
- *Capítulo XII: bebidas Hídricas, Agua y Agua Gasificadas.*

2. FORMA JURÍDICA: SA

Una sociedad anónima es una sociedad mercantil con personalidad jurídica, en la cual el capital está dividido según los aportes de cada socio. La responsabilidad de cada socio es proporcional al capital que haya, por lo que tiene un nivel de seguridad financiero bastante alto.

La característica fundamental de la sociedad anónima es que el socio solo aporta el capital y no responde de forma personal las deudas sociales, arriesgando únicamente el aporte de las acciones suscritas sin comprometer su patrimonio social. Esto quiere decir que las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y los socios están obligados por el monto de su acción.

Al contrario de una sociedad personalista, la S.A. como sociedad capitalista es una estructura orgánica personal. Esto significa que una S.A. puede actuar como persona jurídica.

La denominación de dicha sociedad debe de incluir la indicación de "Sociedad Anónima" o las abreviaturas "S.A."

3. REQUISITOS PARA HABILITAR ESTABLECIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

Un buen punto de partida para definir la infraestructura edilicia y de servicios es recurrir a la normativa oficial: la ley 18.284, decreto reglamentario 2126, conocido como Código Alimentario Argentino. Sobre la base de lo dispuesto por el Capítulo II de ese Código se puede empezar a diseñar una adaptación adecuada a la disponibilidad de recursos económicos y/o la infraestructura previa con que se cuente.

Otro aspecto no menos importante son los trámites a realizar para obtener la licencia comercial, la habilitación del establecimiento elaborador, de los productos elaborados y del responsable técnico del proceso de elaboración, así como la libreta sanitaria del personal involucrado en la manipulación de los alimentos.

✓ UTENSILIOS Y EQUIPOS

El equipamiento de la sala con los utensilios e implementos necesarios para procesar en forma satisfactoria la materia prima es un tema de gran variabilidad que va a estar determinado por la disponibilidad de recursos. En general, se puede decir que en una escala pequeña de trabajo el nivel de tecnología a aplicar será básico, actuando la mano de obra como componente fundamental y el equipamiento como un elemento de apoyo.

Deben considerarse los siguientes elementos:

- Utensilios de tamaño pequeño que permitan aumentar la eficiencia del trabajo (cuchillos, cucharas, tenedores, coladores, bandejas varias, piezas plásticas para trozar, recipientes varios, ollas, jarros, etc).*
- Elementos manuales o eléctricos que permitan moler, trozar, tamizar, pesar, etc. la materia prima.*
- Instrumentos necesarios para realizar los primeros controles al producto, entre los cuales se pueden citar refractómetros (para la medición del contenido de azúcar), peachímetro*

(para la medición de la acidez), balanza digital, termómetros para industria alimenticia, etc.

También es recomendable considerar todos aquellos elementos que faciliten el desarrollo de las prácticas de registro, organización y comercialización, donde puede incluirse un mobiliario adecuado, ficheros, computadora, calculadora, etc. En este punto es necesario señalar que el equipamiento alimentario deberá ser bromatológicamente apto, para lo cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- *Estar fabricado con los materiales autorizados por el Código Alimentario Argentino y responder a exigencias particulares en los casos en que se especifique (ver lista de materiales autorizados y prohibidos en Tabla 1).*
- *No deberá transferir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el Código Alimentario Argentino.*
- *No deberá ceder sustancias que modifiquen las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos (por ejemplo, elementos de madera).*
- *Deberá disponer de cierres o sistemas de cierre que eviten la apertura involuntaria del envase en condiciones razonables.*

El Código Alimentario Argentino entiende por “Equipamiento alimentario” a todo artículo en contacto directo con alimentos que se usa durante la elaboración, fraccionamiento, almacenamiento, comercialización y consumo de alimentos. Se incluye en esta denominación a los recipientes, maquinarias, cintas transportadoras, cañerías, aparatos, accesorios, válvulas, utensilios y similares.

Tabla 1: Listado de materiales para el equipamiento alimentario según el Código Alimentario Argentino, artículo 186.

Gráfico Nº 3: Listado materiales para el equipamiento

Materiales permitidos sin autorización previa	Materiales prohibidos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acero inoxidable, acero, hierro fundido o hierro batido, revestidos o no con estaño técnicamente puro y hierro cromado. 2. Cobre, latón o bronce revestidos íntegramente por una capa de oro, plata, níquel, cromo o estaño técnicamente puros, exceptuándose del requisito del revestimiento a las calderas, vasijas y pailas para cocción de dulces y almíbares, morteros, platos de balanzas y pesas. 3. Estaño, níquel, cromo, aluminio y otros metales técnicamente puros o sus aleaciones con metales inocuos. 4. Hojalata de primer uso. 5. Materiales cerámicos, barro cocido vidriado en su parte interna, que no cedan plomo u otros compuestos nocivos al ataque ácido: vidrio, cristal, mármol y maderas inodoras. 6. Utensilios de cocina de metales diversos, con revestimiento antiadhesivo o politetrafluoretileno puro (teflón, fluón, etc.). 7. Telas de fibras vegetales, animales o sintéticos, impermeabilizada o no con materias inofensivas. 8. Hierro enlozado o esmaltado que no ceda plomo u otros compuestos nocivos por ataque ácido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hierro galvanizado o cincado. 2. El revestimiento interno de envases, tubos, utensilios u otros elementos con cadmio. 3. Los materiales (metales, materiales plásticos, etc.) que pueden ceder a los alimentos, metales o metaloides en proporción superior a la establecida en el Artículo 156 del Código Alimentario Argentino.

Fuente: Código alimentario argentino

✓ **HABILITACIONES Y REGISTROS**

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional.

Habilitación municipal:

Previamente a sacar el registro Provincial de Establecimiento se debe obtener la Habilitación Municipal. Esta tiene que ver con el permiso para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en dependencias del municipio dependiendo del lugar, puede ser en el área de Comercio, Bromatología o en Hacienda.

RPE - REGISTRO PROVINCIAL DE ESTABLECIMIENTO ALIMENTICIO

Dirección de Higiene de los Alimentos - Ministerio de Salud

Cuando la venta se realiza en el mostrador del establecimiento elaborador, fraccionador, expendedor, depósito y otros, y dicho fraccionamiento se realiza en presencia del público.

La empresa al momento de iniciar el trámite deberá:

- *Adjuntar con la documentación correspondiente comprobante original de la transferencia y tantas fotocopias como inicio de trámites a realizar.*
(Ej.: Transferencia por inicio de trámite de cinco (5) inscripciones por un total de \$5000, adjuntar el comprobante original de la transferencia y cuatro copias de los comprobantes).
Este trámite requiere descargar y leer el instructivo para completar el formulario correspondiente. Domicilio: Rondeau 50, 3° Piso Ciudad de Mendoza (0261) 429 0778 / 429 0782 cel: 2615947292

Arancel

- *Categoría "A" (Más de 15 personas): \$1300*
- *Categoría "B" (6 a 15 personas): \$ 1000*
- *Categoría "C" (Hasta 5 personas): \$900*

Curso de manipulación de alimentos-

La finalidad es capacitar a quienes trabajan con alimentos. De esta manera, se abordan temáticas referidas a la legislación alimentaria, el conocimiento de medidas higiénico-sanitarias para una correcta manipulación y generalidades de enfermedades transmitidas por alimentos.

Asimismo, se hace hincapié en los criterios y concientización del riesgo involucrado en el manejo de materias primas, aditivos, envases, utensilios y equipos durante el proceso de elaboración.

Se aborda la información contenida en el Código Alimentario Argentino, norma que regula la elaboración, comercialización y consumo de productos alimenticios. Dada la importancia del conocimiento de la ley es que el curso tiene carácter obligatorio para todos aquellos comercios que manipulan alimentos, materias primas, utensilios y equipos.

**Formulario para Homologar del Curso de Manipuladores de Alimentos (CMA)
para establecimientos - Dirección de Higiene de los Alimentos - Ministerio de
Salud**

(Por Persona y por empresa)

La empresa al momento de iniciar el trámite deberá:

- *Adjuntar con la documentación correspondiente comprobante original de la transferencia y tantas fotocopias como inicio de trámites a realizar.*

Este trámite requiere descargar y leer el instructivo para completar el formulario correspondiente que se encuentra disponible en la sección de descargas de la ficha que se encuentra en esta página.

Arancel

- *El costo por persona de este trámite es de: \$70*
- *El costo por empresa de este trámite es de:*
 - Categoría A \$ 700*
 - Categoría B \$ 550*
 - Categoría C \$ 350*

Habilitación del manipulador:

Otro trámite a realizar es la obtención de la Libreta Sanitaria de cada una de las personas que van a intervenir en la elaboración y manipulación de los productos. Esta libreta se puede adquirir

en dependencias del municipio y debe ser completada por profesionales de Salud Pública o de la actividad privada, previa realización de los análisis y estudios complementarios correspondientes. Pueden existir diferencias en cuanto a los requisitos que solicitan en cada municipio para realizar las habilitaciones de los establecimientos.

POE- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS DE SANEAMIENTO

Para poder garantizar la uniformidad, reproducibilidad y consistencia de las características de los productos o procesos realizados en una empresa es necesario el adecuado ordenamiento del personal mediante procedimientos operativos estandarizados (POE), en inglés "Standard Operation Procedures" (SOPs), a partir de los cuales se detallan funciones y responsabilidades. Estos son aquellos procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de la mejor manera posible.

Existen varias actividades y operaciones, además de las de limpieza y desinfección, que se llevan a cabo en un establecimiento elaborador de alimentos que resulta conveniente estandarizar y dejar constancia escrita de ello para evitar errores que pudieran afectar contra la inocuidad del producto final. Algunos ejemplos son: monitoreo del funcionamiento de termómetros, recetas de todos los alimentos que se elaboran, transporte de los alimentos, selección de materias primas, mantenimiento en caliente de comidas preparadas, entre otros.

La realización de POE es requerida por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y por normas internacionales como por ejemplo, las normas ISO. Su aplicación contribuye a garantizar el mantenimiento de los niveles de calidad y servicio y tiene como propósito, además de suministrar un registro que demuestre el control del proceso, minimizar o eliminar errores y riesgos en la inocuidad alimentaria y asegurar que la tarea sea realizada en forma segura. Desarrollaremos a continuación algunas líneas de acción necesarias para el control de estos procedimientos y el acompañamiento a los establecimientos elaboradores de alimentos en el seguimiento de los mismos.

Los POE son instrucciones escritas para diversas operaciones particulares o generales y aplicables a diferentes productos o insumos que describen en forma detallada la serie de procedimientos y actividades que se deben realizar en ese lugar determinado. Esto ayuda a que

cada persona dentro de la organización pueda saber con exactitud qué le corresponderá hacer cuando se efectúe la aplicación del contenido del POE en la misma. Los POE garantizan la realización de las tareas respetando un mismo procedimiento y sirven para evaluar al personal y conocer su desempeño. Al ser de revisión periódica, sirven para verificar su actualidad y para continuar capacitando al personal con experiencia. Otra ventaja importante es que promueven la comunicación entre los distintos sectores de la empresa y son útiles para el desarrollo de autoinspecciones y auditorías.

El propósito de un POE es suministrar un registro que demuestre el control del proceso, minimizar o eliminar desviaciones o errores y riesgos en la inocuidad alimentaria y asegurar que la tarea sea realizada en forma segura

NORMAS ISO Y CERTIFICADOS DE CALIDAD: MERCOSUR\GMC\RES 36/93

REGLAMENTO TECNICO MERCOSUR PARA ROTULACION DE ALIMENTOS

ENVASADOS

El reglamento técnico se aplicará a la rotulación de todo alimento que se comercialice en los Estados Partes del MERCOSUR, cualquiera sea su origen, envasado en ausencia del cliente, listo para ofrecerlo a los consumidores.

El producto se obtiene de la máquina de yogurt helado en la cual se realiza una mezcla compuesta por el agua, el Polvo Mix y yogurt, los cuales se comprarán a la fábrica de Soppelsa de Mendoza, quienes entregarán los productos rotulados. De esta manera se garantiza que los insumos cumplan con las normas ISO y los certificados de calidad.

4. LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO - LEY 19857

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustarán, en todo el territorio de la República, a las normas de la presente ley y de las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten.

5. PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

✓ LEY GENERAL DEL AMBIENTE – LEY 25.675

*La ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del **ambiente**, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina.*

✓ CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA

***Artículo 41** Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.*

CAPÍTULO VI – PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. INTRODUCCIÓN

El capital humano se define como el personal de una empresa y es en este caso, el recurso más importante ya que son quienes desarrollan la producción de los bienes que luego venden a los clientes para satisfacer sus necesidades y obtener una utilidad. El recurso humano es sumamente importante ya que son los encargados del proceso productivo en el cual convierten los medios materiales en productos terminados. Por lo tanto, es importante contribuir al desarrollo profesional de los trabajadores a través de capacitaciones del personal, facilitándoles las herramientas necesarias para la producción, manteniendo una comunicación constante y pagando un salario justo. De esta manera estarán comprometidos y brindarán su máximo potencial para el éxito de la empresa.

Es indispensable tener en cuenta que Argentina tiene el costo laboral más alto de la región. Según la OCDE, el país tiene la carga impositiva más alta sobre el trabajo formal de Latinoamérica, que alcanza el 57% del salario; es decir que por cada \$100 que percibe el empleado una empresa debe erogar \$150 aproximadamente. El promedio para América Latina y el Caribe, en cambio, es de 21,7%. Solo tomando la presión fiscal sobre el trabajo, la Argentina lidera el ranking regional con 34,6%, seguido por Brasil con 32,2%, Uruguay con 30,5% y Colombia con 30%. En Chile es de 22,6%.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una Organización intergubernamental que reúne a 34 países comprometidos con las economías de mercado y con sistemas políticos democráticos, que en su conjunto representan el 80% del PIB mundial.

Las cargas sociales son el conjunto de contribuciones a la seguridad social que el empleador tiene la obligación de pagarle al Estado, todos los meses, en concepto de impuesto al trabajo; y así también, son los aportes a la seguridad social que todo empleado debe aportar al sistema mediante la retención que le hace su empleador por medio de su recibo de haberes.

Es decir, hay que tener en cuenta que además del sueldo bruto, que se compone del sueldo neto más los aportes, hay que sumar también el costo de las contribuciones, que son obligaciones del empleador destinadas al sistema de la Seguridad Social. El monto total (aportes + contribuciones) es el que permite al trabajador acceder a una obra social y a una futura jubilación.

Por otro lado en cuanto a la situación del país, se encuentra sumergido en una profunda crisis económica de hace años, en donde el empleo y la producción se encuentran estancados y esto trae consecuencias negativas como una inflación que constantemente aumenta y genera pérdidas en el valor del salario real de la gente.

En conclusión en base al análisis anterior puede verse con claridad que la situación general y en especial laboral en Argentina es complicada debido a numerosos factores desfavorables, como los altos impuestos y costos que las empresas deben afrontar a la hora de contratar personal. Además a esto se le suma la incertidumbre del entorno debido a la profunda crisis económica que atraviesa el país. De todas formas, pese a la situación es indispensable para la empresa la contratación del personal básico,

✓ **VALORES**

Los valores empresariales son el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional de una empresa. Son aquellos que van a delimitar cuáles son las normativas generales de desempeño en la empresa, la organización interna, las características competitivas, las condiciones del entorno laboral, las expectativas de alcancen y los intereses en común.

Existe una larga lista de valores empresariales que se deben transmitir y poner práctica como:

- **Satisfacción del cliente:** *la conformidad el cliente debe ser la prioridad absoluta del personal de la empresa a toda hora. El producto que se le entregue debe ir acompañado de un servicio de excelencia para que la experiencia del mismo sea inigualable.*
- **Disciplina:** *tiene que ver con la puntualidad, seguir las normas establecidas, ser proactivo, proponerse alcanzar los objetivos y ser autoexigente. Por medio de la disciplina se logran los resultados deseados.*
- **Calidad:** *es indispensable que el producto final cumpla con los requisitos y supere las expectativas del cliente, para ellos es necesario que la materia prima y los insumos con los que se trabaje sean de excelente calidad y la manipulación de los mismos sea de manera profesional.*
- **Profesionalidad:** *es necesario que el personal desarrolle su actividad específica con total compromiso, honestidad y responsabilidad para poder lograr el éxito de la empresa.*

- **Productividad empresarial:** es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. El principal objetivo es producir lo máximo y mejor posible, para lograr una total eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de la empresa.
- ✓ **LEY DE CONTRATO DE TRABAJO - Ley Nacional N° 20.744**

TITULO I - Disposiciones Generales

Artículo 1° — Fuentes de regulación

El contrato de trabajo y la relación de trabajo se rigen:

- *Por esta ley.*
- *Por las leyes y estatutos profesionales.*
- *Por las convenciones colectivas o laudos con fuerza de tales.*
- *Por la voluntad de las partes.*
- *Por los usos y costumbres.*

TITULO IV - De la Remuneración del Trabajador

Artículo 103. — Del sueldo o salario en general

A los fines de esta ley, se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.

Art. 121. — Del sueldo anual complementario

Se entiende por sueldo anual complementario la doceava parte del total de las remuneraciones definidas en el Artículo 103 de esta ley, percibidas por el trabajador en el respectivo año calendario.

El sueldo anual complementario será abonado en dos (2) cuotas: la primera de ellas con vencimiento el 30 de junio y la segunda con vencimiento el 18 de diciembre de cada año.

El importe a abonar en cada semestre será liquidado sobre el cálculo del cincuenta por ciento (50%) de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto dentro de los dos (2) semestres que culminan en los meses de junio y diciembre de cada año.

TITULO V – De las Vacaciones y otras Licencias

Art. 150. —Licencia ordinaria

El trabajador gozará de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

- De 14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años.
- De 21 días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10.
- De 28 días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de 10 años no exceda de 20.
- De 35 días corridos cuando la antigüedad exceda de 20 años.

Para determinar la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquélla que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas.

Art. 151. —Requisitos para su goce. Comienzo de la licencia.

El trabajador, para tener derecho cada año al beneficio establecido en el artículo 150 de esta ley, deberá haber prestado servicios durante la mitad, como mínimo, de los días hábiles comprendidos en el año calendario o aniversario respectivo.

A este efecto se computarán como hábiles los días feriados en que el trabajador debiera normalmente prestar servicios.

La licencia comenzará en día lunes o el siguiente hábil si aquél fuese feriado. Tratándose de trabajadores que presten servicios en días inhábiles, las vacaciones deberán comenzar al día siguiente a aquél en que el trabajador gozare del descanso semanal o el subsiguiente hábil si aquél fuese feriado.

TITULO VI – De los Feriados Obligatorios y Días no Laborables

Art. 165.

Serán feriados nacionales y días no laborables los establecidos en el régimen legal que los regule.

Art. 166. — Aplicación de las normas sobre descanso semanal. Salario. Suplementación.

En los días feriados nacionales rigen las normas legales sobre el descanso dominical. En dichos días los trabajadores que no gozaren de la remuneración respectiva percibirán el salario correspondiente a los mismos, aún cuando coincidan en domingo.

En caso que presten servicios en tales días, cobrarán la remuneración normal de los días laborables más una cantidad igual.

TITULO IX - De la Duración del Trabajo y Descanso Semanal

Art. 196. —Jornada laboral

La extensión de la jornada de trabajo es uniforme para toda la Nación y regirá por la ley 11.544

Artículo 1° - La duración del trabajo no podrá exceder de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales para toda persona ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas, aunque no persigan fines de lucro.

2. NÚMERO DE TRABAJADORES

Se contará con un socio o grupo de socios, encargados de administrar la empresa. Llevarán a cabo la instalación y puesta en funcionamiento del local. Además serán los responsables de contratar al personal de trabajo teniendo en cuenta las características y condiciones del mercado en ese momento:

- **Un arquitecto y bromatólogo** quienes trabajarán en la etapa previa a la apertura del local para lograr la habilitación del mismo. El arquitecto será el encargado del diseño del local y el bromatólogo será el responsable de hacer cumplir toda la normativa correspondiente a los productos alimenticios.
- **Dos trabajadores permanentes** en el local, para lo cual deberán contratar 8 empleados fijos ya que el trabajo estará dividido en dos turnos diarios de 8 horas cada uno (de 10 am a 18 pm hs – de 18 pm a 2 am hs) de lunes a viernes cuatro de ellos y otros cuatro los días sábados y domingos; y recibirán un salario mensual. Los mismos serán debidamente capacitados para cumplir las tareas habituales que requiere la empresa. Se contará con la opción de contratar un séptimo empleado que refuerce el trabajo en los horarios picos y sirva además para reemplazar al personal fijo en caso de ausencia por enfermedad.
- **Un diseñador gráfico** el cual se encargará en un primer momento de introducir el producto y hacer conocer la marca en el mercado, para luego llevar un manejo activo de las redes sociales.
- **Un contador público y abogado** que ayuden el tiempo necesario en la parte contable y legal de la empresa.

3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

✓ **GERENTE GENERAL**

La Gerencia General estará formada por el o los socios de la empresa y son la máxima autoridad ejecutiva responsables de llevar la administración general de la empresa. Además se encargarán de las funciones de la gerencia de recursos humanos, de marketing, finanzas y operaciones:

- Analizar y gestionar el área económica y financiera de la empresa
- Llevar a cabo la planificación y contratación del personal necesario
- Capacitar al personal en sus tareas y en la cultura de la organización
- Promover el trabajo en equipo y los valores descriptos anteriormente
- Supervisar los equipos y máquinas de trabajo
- Supervisar el trabajo del personal y los resultados que va logrando la empresa
- Realizar esporádicamente arqueos de caja y controles de stock
- Llevar a cabo las negociaciones con los proveedores de la materia prima y los insumos

- Supervisar la producción del yogurt helado y realizar las reposiciones de stock necesarias
- Definir el presupuesto y la estrategia de marketing junto con el diseñador gráfico
- Llevar un control de las publicaciones en las redes sociales
- Llevar la logística y distribución de los insumos y materias primas de la yogurtería
- Mantener los productos alimenticios en condiciones y asegurar de esta manera la calidad óptima a los consumidores
- Realizar capacitaciones, reuniones e incentivos económicos para los empleados
- Desarrollar el plan de contratación y retribución del personal
- Motivar a los empleados y buscar la máxima eficiencia operativa
- Analizar e investigar el mercado y estar permanentemente informados con respecto a la competencia
- Llevar a cabo el pago de los sueldos y gastos necesarios de la empresa

✓ **TRABAJADORES**

Operarios:

- Cumplir con las normas y procedimientos de la empresa.
- Atender a los clientes y ayudarlos con cualquier duda que tengan cuando ingresan el local.
- Elaborar el producto con las características que el cliente solicite.
- Limpiar y mantener el orden del local.

Cajeros:

- Rendir la caja diaria de la manera que lo especifique la gerencia.
- Solicitar a la gerencia la reposición de la materia prima e insumos cuando sea necesario.
- Mantener informada a la gerencia de todo lo que suceda en el local.
- Tener conocimiento de todas las tareas del operario en caso de tener que ayudar en la elaboración y atención al cliente.

✓ **ARQUITECTO**

- Realizar el diseño y puesta en marcha del local junto con los dueños de la empresa.
- Realizar los mapas con los requerimientos necesarios y especificaciones de la ubicación de los matafuegos, salida y luces de emergencia.
- Especificar los materiales a utilizar y comprar.

✓ **BROMATÓLOGO**

- Analizar los insumos y la materia prima con que elaboran los productos y auditar el local para corroborar que se respeten las normas establecidas de salubridad, envasado y manejo adecuado de alimentos por parte de quienes elaboran y manipulan los alimentos.
- Establecer las medidas sanitarias e higiénicas

✓ **DISEÑADOR GRÁFICO**

- Crear, manejar y mantener activas las redes sociales y página web de la empresa.
- Renovar cuando sea necesario el logo de la marca de la empresa.
- Diseñar las tarjetas propias de la empresa para entregar al cliente, la cartelería del frente y adentro del local y los banners para colocar.

✓ **ABOGADO**

- Brindar asesoramiento legal.

✓ **CONTADOR PÚBLICO**

- Brindar asesoramiento contable.
- Llevar al día todas las cuentas y papelería necesaria según las normas.

4. POLÍTICA RETRIBUTIVA

En un comienzo la empresa contará con cuatro empleados de lunes a viernes, y otros cuatro más para los días sábados y domingos. El personal se irá adaptando a la demanda que vaya requiriendo el local con el tiempo y de esa manera poder contar con la cantidad de empleados realmente necesaria.

El horario laboral tendrá constará de dos turnos:

- 1) De 10 am a 18 pm hs.
- 2) De 18 pm a 2 am hs.

De los ocho, los cuatro empleados que trabajen de lunes a viernes se dividirán en dos, los cuales trabajarán juntos cada jornada diaria de 8 horas donde uno será el encargado de elaborar los helados y el otro será responsable de la caja. Los otros cuatro se dividirán de la misma manera para trabajar los días sábados y domingos, y recibirán un salario correspondiente por las horas trabajadas.

El salario por operario en un principio será de \$26.000 para los trabajadores de lunes a viernes, y de \$16.000 para los de sábados y domingos.

✓ **TABLA DE APORTES Y CONTRIBUCIONES - SEGURIDAD SOCIAL**

Gráfico N° 5: tabla aportes y contrinuciones

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(Lo que cotice la ART) Varían desde el 2% al 8%, según el riesgo de la actividad - laboral.	-

✓ **AGUINALDO**

Además, todos los trabajadores deben recibir un Sueldo Anual Complementario (aguinaldo). La Ley N° 23.041 y su Decreto Reglamentario N° 1.078/84 establece que el sueldo anual complementario, debe calcularse sobre el cálculo del 50 % de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto dentro de los semestres que culminan en los meses de junio y diciembre de cada año.

El sueldo anual complementario será abonado en dos cuotas: la primera de ellas el 30 de junio y la segunda el 18 de diciembre de cada año.

CAPÍTULO VII - PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

1. LOCALIZACIÓN



El local estará ubicado en la calle Arístides Villanueva del centro de la provincia de Mendoza donde la empresa cuenta con un terreno e infraestructura propios lo cual evitará los grandes costos de alquiler. Además es la zona gastronómica más transitada de la ciudad ya sea de día o de noche ya que cuenta con numerosos bares, restaurantes y cafés por lo que es el lugar ideal para comenzar con el primer local de la empresa.

No sólo es el punto de encuentro de muchos mendocinos para realizar planes grupales, sino que también es una zona residencial y además universitaria por lo que el flujo de gente es permanente.

Estará ubicado entre las calles Martínez de Rosas y Olascoaga. Es una zona llena de restaurantes como el Club de la Milanese, El Mercadito y Don Quijote. Además a pocas cuadras se

encuentra la Universidad de Mendoza a la cual recurren miles de estudiantes. Si bien el lugar es ideal por sus características cabe destacar que en la zona se encuentran dos grandes competidores indirectos que son Soppelsa y Lomoro.

2. INFRAESTRUCTURA

El diseño del local tendrá un estilo vintage y moderno por lo que el mobiliario junto con la decoración se desarrollarán en función a ello. El área principal contará con un mostrador rectangular de madera y el resto del equipamiento será en su mayoría de vidrio para poder exhibir con claridad los productos. El color que se utilizará para las paredes preferentemente será blanco ya que inspira pureza y amplitud. En cuanto las letras serán de tonos verdes representando así las características saludables del yogurt helado.

Con respecto a las mesas del local algunas serán cuadradas y otras más grandes rectangulares hechas de hierro pintado de blanco, en combinación con las sillas.

El local contará con grandes ventanales que posibiliten la visión del local desde afuera y generen atracción.

3. PROCESO PRODUCTIVO

El sistema autoservicio es una tendencia que crece cada vez más ya que el cliente tiene la posibilidad de armar el producto a su manera. Es un éxito ya que de esta forma consumen lo que quieren en base a las necesidades de gustos y por lo tanto de costos. Además con este sistema la empresa logra disminuir sus costos fijos ya que se requiere menor cantidad de personal a la venta.

La producción del yogurt helado se realizará de la siguiente manera:

En primer lugar al ingresar el cliente a la tienda deberá pasar por caja y abonar el producto en base al tamaño que elija. Se ofrecerán tres opciones las cuales se diferenciarán en base a la cantidad de yogurt helado correspondiente y sus respectivos toppings. Es decir que el más pequeño tendrá la posibilidad de agregar un sólo topping, el de tamaño medio dos variedades y el más grande tres.

Gráfico Nº 6: Tamaño yogurt helados

Chico 150 gramos	1 topping
Mediano 200 gramos	2 toppings
Grande 250 gramos	3 toppings

Fuente: elaboración propia

Luego, con el ticket numerado en mano el vendedor le entregará su bowl con el sabor y cantidad de yogurt helado correspondiente para que el cliente agregue la o las cucharadas de toppings deseados y al final coloque una salsa a elección (chocolate, dulce de leche o frutilla).

4. EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO

✓ MÁQUINA DE YOGURT HELADO

FABRICADORA DE HELADO SOFT

Precio: \$408.000

Características generales:

- *Marca: Nicecream*
- *Modelo: BQL25 PIE BASICA*
- *Voltaje: 220V*
- *Proceso de producción: 250 conos/hora.*
- *Capacidad de producción de 25 Litros/hs.*
- *Programa de producción: automático*
- *Conos/hs.: 250 conos por hora*
- *2 sabores + Mix (3 sabores)*
- *2 Cilindro x 2 Litros C/U*
- *Función lavado automático*
- *Contador de conos*
- *2 Tolva x 7 Litros C/U*
- *Gabinete de acero inoxidable*
- *Refrigerante: R404a*
- *220v 50hz*



✓ **HELADERA PARA TOPPINGS**

HELADERA EXHIBIDORA DE TOPPING FAM TOPINERA

Precio: \$38.200

Características:

- *Marca: FAM*
- *Modelo: TOPSTD*
- *Orientación: Horizontal*
- *Altura: 86 cm. Ancho: 61 cm. Profundidad: 61 cm*
- *Tapas de acrílico transparentes*
- *Gabinete exterior de acero pre-pintado*
- *Aislación de poliuretano expandido con densidad de 40kg por m*
- *Marcos de ABS termo-formado, resistente y atóxico*
- *Tanque interior galvanizado*
- *Evaporador placa interna*
- *Unidad conservadora por aire forzado*
- *6 bowls de acero inoxidable*
- *Rango de temperatura: +2° a +7° C*
- *Medidas: Frente 61cm / Alto 86cm / Profundo 61cm*



✓ EQUIPOS DE CÓMPUTO

ESCRITORIO

Precio: \$3.990

Características:

- *Marca: Su-Office*
- *Modelo: ASTRA COMBINADO*
- *Material del escritorio: Melamina*
- *Altura: 75 cm. Ancho: 120 cm. Profundidad: 600 cm*



COMPUTADORA PC ESCRITORIO VELOCIDAD COMPLETA

Precio: \$29.800

Características:

- *Marca: AMD/Philips*
- *Modelo: PC-E2500N SSD+MONITOR*
- *Procesador: Intel Dual Core*
- *Disco duro: 120 GB*

Esta pc es ideal para uso diario tanto en oficinas y negocios, como así también en el hogar. Sirve para todo tipo de aplicaciones de escritorio tales como office, chrome, sistemas de gestión, etc. Es lo mejor del mercado en relación calidad/ precio ya que con 4 gb de memoria RAM y disco de estado sólido proporciona navegación más eficiente por la web, alta velocidad en lectura, escritura y manejo de programas múltiples, mayor velocidad de encendido/apagado y optimización de tareas.



IMPRESORA HP 107W CON WIFI 220V BLANCA Y NEGRA

Precio: \$9.599

Características:

- *Para hogar o la oficina*
- *Realiza grandes tiradas en pocos minutos*
- *Tecnología láser*

- *Simple y fácil de usar*
- *Costo de mantenimiento significativamente menor que las que funcionan a tinta*
- *Tipo de impresora: Simple función*
- *Tecnología de impresión: Láser*
- *Tipo de impresión: Monocromática*
- *Con Wi-Fi y USB*
- *Velocidad del procesador: 400 MHz*
- *Velocidad de impresión en blanco y negro: 20 ppm*
- *Tamaños de papel: A4, A5, JIS B5, Lef A5, Oficio, Sobre C5, Sobre DL, 76x127/216x356 mm*
- *Capacidad máxima: 150*
- *Tipos de papel: Algodón, Bond, Cartulina, Etiqueta, Fino, Grueso, Preimpreso, Normal, Reciclado*



CONTROLADOR FISCAL REGISTRADORA CONTROLADOR FISCAL SAM4SER-420 F

Precio: \$53.250

Características:

- *Marca: Sam4s*
- *Modelo: ER420*
- *Fiscal: Sí*
- *Cantidad de departamentos: 30*
- *Cantidad de códigos PLU: 8500*
- *Cantidad de cajeros: 40*

- *Caja para dinero*

Impresora fiscal sam4s er-420f, alta velocidad de impresión, impresor térmico de 20 líneas por segundo. Conexión a scanner, balanzas o pc. Tiene 30 departamentos, 8500 artículos programables, 40 mozos y memoria fiscal de 2000 cierres z."

**se entrega inicializada por técnico homologado ante la administración federal de ingresos públicos (afip)*



✓ **MESAS, SILLAS Y OTROS ACCESORIOS**

MESA CON DOS SILLAS DE MADERA



SERVILLETERO BASE DE MADERA Y ACERO INOXIDABLE

Precio: \$159



CENICERO PAPELERO METALICO DE PIE CON 2 BOCAS

Precio: \$2499



CAPÍTULO VIII – PLAN FINANCIERO

El plan financiero evalúa la viabilidad económica y financiera del proyecto que se encuentra bajo análisis. Estudia la rentabilidad del negocio, es decir que pretende determinar qué posibilidades de éxito futuro tiene. Para ello, se calculará el valor actual del proyecto y la tasa interna de retorno teniendo en cuenta los flujos de fondos correspondientes.

1. FUENTES DE INGRESOS

Este modelo de negocio implica obtener ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes. Es decir, las cantidades de dinero que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios.

En este caso la fuente de ingresos será en efectivo o por medio de tarjetas de crédito y débito, para lo cual la empresa contará con una cuenta corriente bancaria en la que se depositarán los cobros. Pero lo importante a destacar es que la fuente de ingresos estará dada según la demanda, por lo tanto depende de la cantidad de helados que consuman los clientes.

2. ESTRUCTURA DE COSTOS

Es importante tener en cuenta los costos en los que deberá incurrir la empresa en un principio para dar comienzo a la actividad comercial. Para poner en funcionamiento este proyecto, la inversión inicial estará dada por los activos fijos necesarios, como la maquinaria y muebles varios por un total de \$879.118,00.

Los mismos serán: máquina de yogurt helado, heladera para toppings, caja registradora/controlador fiscal, escritorio, mesas con sillas, computadora, impresora, servilleteros, ceniceros, decoración del local, uniformes y la instalación del equipamiento.

Para el proyecto se determinó que los socios son quienes invertirán el 100% de los activos fijos por medio de capital propio.

3. FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos de la empresa se realizó teniendo en cuenta una proyección de cinco años, obteniendo el resultado por medio del flujo de fondos inversión y el flujo de fondos operativo. La inflación que se tuvo en cuenta fue del 30% anual con un impuesto a las ganancias del 35%.

Además cabe destacar, que se consideraron cinco años de vida útil de los activos fijos, con un valor de recupero aproximado del 30%.

A continuación, se presenta el flujo de fondos del proyecto y luego en anexos los datos restantes.

Gráfico Nº 7: Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
FF INVERSIÓN						
INVERSION	-\$ 879.118,00					\$ 259.535,40
FF INVERSIÓN	-\$ 879.118,00					\$ 259.535,40
FF OPERATIVO						
VENTAS		\$ 4.120.800,00	\$ 6.428.448,00	\$ 9.192.680,64	\$ 13.145.533,32	\$ 18.798.112,64
COSTOS DE VENTA		-\$ 1.423.797,60	-\$ 2.221.124,26	-\$ 3.176.207,69	-\$ 4.541.976,99	-\$ 6.495.027,10
GASTOS		-\$ 1.110.000,00	-\$ 1.443.000,00	-\$ 1.875.900,00	-\$ 2.438.670,00	-\$ 3.170.271,00
SUELDOS		-\$ 504.000,00	-\$ 655.200,00	-\$ 851.760,00	-\$ 1.107.288,00	-\$ 1.439.474,40
SERVICIOS		-\$ 534.000,00	-\$ 694.200,00	-\$ 902.460,00	-\$ 1.173.198,00	-\$ 1.525.157,40
GASTOS VARIOS		-\$ 72.000,00	-\$ 93.600,00	-\$ 121.680,00	-\$ 158.184,00	-\$ 205.639,20
DEPRECIACIONES		-\$ 94.510,80	-\$ 94.510,80	-\$ 94.510,80	-\$ 94.510,80	-\$ 94.510,80
RDO ANTES DE IMPUESTO		\$ 1.492.491,60	\$ 2.669.812,94	\$ 4.046.062,15	\$ 6.070.375,53	\$ 9.038.303,74
IMP A LAS GANACIAS		-\$ 522.372,06	-\$ 934.434,53	-\$ 1.416.121,75	-\$ 2.124.631,44	-\$ 3.163.406,31
NETO		\$ 970.119,54	\$ 1.735.378,41	\$ 2.629.940,40	\$ 3.945.744,09	\$ 5.874.897,43
DEPRECIACIONES		\$ 94.510,80	\$ 94.510,80	\$ 94.510,80	\$ 94.510,80	\$ 94.510,80
FF OPERATIVO		\$ 1.064.630,34	\$ 1.829.889,21	\$ 2.724.451,20	\$ 4.040.254,89	\$ 5.969.408,23
FLUJO DE FONDOS	-\$ 879.118,00	\$ 1.064.630,34	\$ 1.829.889,21	\$ 2.724.451,20	\$ 4.040.254,89	\$ 6.228.943,63

Fuente: elaboración propia

En Anexos se podrán visualizar en detalle todos los cálculos.

4. PROYECCION DE VENTAS

Los ingresos para este proyecto fueron determinados en base a la estimación de ventas diarias. Se calculó una demanda aproximada de lunes a jueves y otra de viernes a domingo, presumiendo mayores ventas los fines de semana. Para la estimación de las ventas se tuvo en cuenta una estimación de las ventas de la heladería Soppelsa, situada a una cuadra de la empresa. El precio de los helados varía según en tamaño, \$230, \$250 y \$280 respectivamente. En anexos se podrán visualizar los detalles.

Gráfico N° 8: Ventas anuales

VENTAS ANUALES					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HELADO 150	\$ 938.400,00	\$ 1.463.904,00	\$ 2.093.382,72	\$ 2.993.537,29	\$ 4.280.758,32
HELADO 200	\$ 2.040.000,00	\$ 3.182.400,00	\$ 4.550.832,00	\$ 6.507.689,76	\$ 9.305.996,36
HELADO 250	\$ 1.142.400,00	\$ 1.782.144,00	\$ 2.548.465,92	\$ 3.644.306,27	\$ 5.211.357,96
VENTAS TOTALES	\$ 4.120.800,00	\$ 6.428.448,00	\$ 9.192.680,64	\$ 13.145.533,32	\$ 18.798.112,64

Fuente: elaboración propia

5. ESTIMACIÓN DE COSTOS

A continuación se muestran los cuadros detallados de los costos del proyecto. En primer lugar se podrá visualizar el gráfico de los costos variables, el cual se llevó a cabo en base a los costos de insumos y materia prima que proveerá la empresa fabricante de helados Soppelsa de Mendoza.

Luego de varias reuniones con el gerente general de la heladería se llegó al acuerdo de los siguientes costos: polvo yogurt helado \$147,67 el kg, vaso de 250 cc de poli papel \$7,37 c/u, cuchara plástica mediana \$0,34 c/u, toppings (ej: rocklets) \$167,70 el kg y cobertura \$50 por helado.

Gráfico N° 9: Costos variables anuales

COSTOS VARIABLES ANUALES					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HELADO 150	\$ 325.828,80	\$ 508.292,93	\$ 726.858,89	\$ 1.039.408,21	\$ 1.486.353,74
HELADO 200	\$ 711.878,40	\$ 1.110.530,30	\$ 1.588.058,33	\$ 2.270.923,42	\$ 3.247.420,49
HELADO 250	\$ 386.090,40	\$ 602.301,02	\$ 861.290,46	\$ 1.231.645,36	\$ 1.761.252,87
TOTAL	\$ 1.423.797,60	\$ 2.221.124,26	\$ 3.176.207,69	\$ 4.541.976,99	\$ 6.495.027,10

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el cuadro de costos fijos de la empresa, el cual se vio reflejado en el flujo de fondos.

Gráfico N° 10: Costos fijos

COSTOS FIJOS		
Sueldos	Mensual	Anual
Personal (semana)	\$ 26.000,00	\$ 312.000,00
Personal (fin de semana)	\$ 16.000,00	\$ 192.000,00
Servicios	Mensual	Anual
Luz	\$ 4.000,00	\$ 48.000,00
Agua	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Publicidad redes	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
Internet	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Impuesto Municipal	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Mantenimiento	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Gastos varios		
Artículos de limpieza	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Servilletas	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
TOTAL	\$ 92.500,00	\$ 1.110.000,00

Fuente: elaboración propia

En Anexos se podrán visualizar con mayor detalle los cálculos.

6. VAN Y TIR

El VAN y la TIR son las herramientas que se utilizarán para analizar la viabilidad financiera del proyecto y evaluar qué tan rentable es. Son dos fórmulas empleadas con asiduidad para analizar qué tan oportuno puede ser un proyecto para una empresa, independiente del área en el que opere o del tipo de producto al que se aluda.

Sin embargo, la diferencia radica en que el primero calcula la rentabilidad y la segunda el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión inicial.

*La tasa interna de retorno o **tasa interna de rentabilidad (TIR)** de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el **valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN)** es igual a cero. Estos Valores **VAN** o **VPN** son calculados a partir del flujo de caja o **cash flow** anual, trayendo todas las cantidades futuras -flujos negativos y positivos- al presente.*

Para que un negocio sea realmente rentable, el valor del VAN debe ser siempre mayor que cero. Esto indicará que en un plazo estimado (por ejemplo, 5 años) podremos recuperar la inversión que ha puesto en marcha el negocio y tendremos más beneficio que si dicha inversión se hubiese puesto a renta fija.

✓ **VAN**

*El **valor actual neto**, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.*

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo.

Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

En este análisis se utilizó una tasa alternativa de costo de capital del 40% basada en la TNA de plazo fijo del Banco Nación, la cual al 14 de agosto de 2020 es del 30,02%. Por lo tanto se decidió aumentar la tasa casi un 10% más ya que la idea es que el proyecto tenga un costo de oportunidad superior al de invertir en un plazo fijo.

VAN	\$ 4.017.711,58
------------	-----------------

Al ser el VAN de la empresa es de \$4.017.711,58, se puede afirmar que el proyecto es viable.

✓ **TIR**

En cuanto a la TIR, hace referencia al tipo de interés en el que el número de VAN es cero. Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio trascurrido cierto tiempo.

Lo anterior significa que cuanto mayor sea el TIR, más rentable será un proyecto. Por el contrario, si su valor es menor del esperado, querrá decir que se trata de un proyecto poco rentable y vulnerable ante las tasas de interés de cada momento.

TIR	174%
------------	------

Para decidir sobre la aceptación de la inversión en el proyecto utilizando este criterio, la TIR debe resultar ser mayor a la tasa de costo de capital. En este caso al ser la TIR del 174%, y la tasa de costo de capital del 40%, se confirma que el proyecto es viable.

CONCLUSIONES

ICE YOGURT será una de las principales yogurterías dedicada a ofrecer un producto tan innovador como es el yogurt helado dietético en la ciudad de Mendoza. Si bien existen algunas empresas competidoras, se espera un gran posicionamiento en el mercado debido a la zona donde estará ubicada, una de las más transitadas de la provincia.

Se decidió inaugurar en la calle Arístides Villanueva por ser el lugar más concurrido por jóvenes y adultos para el consumo gastronómico en Mendoza, en donde se encuentran importantes bares y restaurantes y se cuenta únicamente con una heladería. La empresa será la encargada de ofrecer un producto de excelente calidad junto a una experiencia inigualable para el consumidor.

Se puede afirmar que existe una demanda latente ya que no hay ninguna empresa en la zona que cubra la necesidad de un postre saludable, de bajas calorías, rico y apto para todo público.

Por lo tanto, en base a lo expuesto y el análisis financiero realizado en el plan de negocios del proyecto, se puede concluir que la empresa tiene grandes posibilidades futuras de éxito con un enorme potencial en el rubro.

ANEXOS

1. ANEXO I: CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO

1.1 INVERSIÓN INICIAL

Gráfico N° 11: Activos fijos

ACTIVOS FIJOS				
Equipamiento y Mobiliario				
Activo Fijo	Precio unitario S/IVA	Precio unitario C/IVA	Cantidad	Total
Heladera para toppings	\$ 30.178,00	\$ 38.200,00	2	\$ 76.400,00
Controlador fiscal/Caja Registradora	\$ 42.067,50	\$ 53.250,00	1	\$ 53.250,00
Escritorio	\$ 3.152,10	\$ 3.990,00	1	\$ 3.990,00
Mesa con 2 sillas madera	\$ 6.319,21	\$ 7.999,00	10	\$ 79.990,00
Computadora PC escritorio	\$ 23.542,00	\$ 29.800,00	1	\$ 29.800,00
Impresora	\$ 7.583,21	\$ 9.599,00	1	\$ 9.599,00
Servilletero	\$ 125,61	\$ 159,00	10	\$ 1.590,00
Cenicero de pie	\$ 1.974,21	\$ 2.499,00	1	\$ 2.499,00
Decoración	\$ 158.000,00	\$ 200.000,00	1	\$ 200.000,00
Máquina de yogurt helado	\$ 322.320,00	\$ 408.000,00	1	\$ 408.000,00
TOTAL				\$ 865.118,00

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 12: Otras inversiones

OTRAS INVERSIONES			
	Cantidad	Precio unitario	Total
Uniformes	8	\$ 1.500,00	\$ 12.000,00
Instalaciones			
Instalación equipamiento		\$ 2.000	\$ 2.000
TOTAL			\$ 14.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 879.118

Fuente: elaboración propia

1.2 DEPRECIACIONES

Gráfico Nº 13: Depreciaciones

DEPRECIACIONES						
Activo	Precio unitario	Cantidad	Total	Vida útil	Depreciación anual	Recupero
Heladera para toppings	\$ 38.200,00	2	\$ 76.400,00	10	\$ 7.640,00	\$ 22.920,00
Computadora PC escritorio	\$ 29.800,00	1	\$ 29.800,00	10	\$ 2.980,00	\$ 8.940,00
Controlador fiscal/Caja Registradora	\$ 53.250,00	1	\$ 53.250,00	10	\$ 5.325,00	\$ 15.975,00
Escritorio	\$ 3.990,00	1	\$ 3.990,00	10	\$ 399,00	\$ 1.197,00
Mesa con 2 sillas madera	\$ 7.999,00	10	\$ 79.990,00	5	\$ 15.998,00	\$ 23.997,00
Impresora	\$ 9.599,00	1	\$ 9.599,00	10	\$ 959,90	\$ 2.879,70
Servilletero	\$ 159,00	10	\$ 1.590,00	10	\$ 159,00	\$ 477,00
Cenicero de pie	\$ 2.499,00	1	\$ 2.499,00	10	\$ 249,90	\$ 749,70
Decoración	\$ 200.000,00	1	\$ 200.000,00	10	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00
Máquina de yogurt helado	\$ 408.000,00	1	\$ 408.000,00	10	\$ 40.800,00	\$ 122.400,00
TOTAL					\$ 94.510,80	\$ 259.535,40

Fuente: elaboración propia

1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Gráfico Nº 14: Estimación ventas año 1

ESTIMACIÓN DE VENTAS AÑO 1						
PRODUCTO	DEMANDA DIARIA	DEMANDA SEMANAL	DEMANDA MENSUAL	DEMANDA ANUAL	PRECIO	VENTAS TOTALES
HELADO 150	12,14285714	85	340	4080	\$ 230	\$ 938.400
HELADO 200	24,28571429	170	680	8160	\$ 250	\$ 2.040.000
HELADO 250	12,14285714	85	340	4080	\$ 280	\$ 1.142.400
VENTAS TOTALES				16320		\$ 4.120.800

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 15: Estimación demanda materia prima

ESTIMACIÓN DEMANDA DE MATERIA PRIMA						
YOGURT HELADO	DEMANDA DIARIA (Lunes a Jueves)	DEMANDA DIARIA (Viernes a Domingo)	DEMANDA DIARIA PROMEDIO	DEMANDA SEMANAL	DEMANDA MENSUAL	DEMANDA ANUAL
150	10	15	12,14285714	85	340	4080
200	20	30	24,28571429	170	680	8160
250	10	15	12,14285714	85	340	4080
TOTAL HELADOS	40	60	48,57142857	340	1360	16320
TOTAL GR	8000	12000	9714,285714	68000	272000	3264000
TOTAL KG	8	12	9,714285714	68	272	3264

Fuente: elaboración propia

2. ANEXO II: MANUAL DE MARCA





El manual de uso de marca recoge los elementos constitutivos de la identidad de yogurt helados, ice yogurt.

Este manual reúne las herramientas básicas para el correcto uso y aplicación gráfica de la marca en todas sus posibles expresiones.

Ha sido ideado pensando en las necesidades de todas aquellas personas responsables de interpretar, articular, comunicar y aplicar la marca en sus diferentes ámbitos.

El correcto y consistente uso de la marca contribuirá a que consigamos los objetivos de identificación y refuerzo de la misma.

Es un trabajo de equipo, en el que todos participamos para hacer de ice yogurt una gran marca.

INDICE

ÍNDICE

2	INTRODUCCIÓN
3	INDICE
5	ISOLOGOTIPO CORPORATIVO
7	MODULACIÓN Y RETÍCULA
9	COLOR
11	POSITIVO, NEGATIVO, ESCALA DE GRISES Y MARCA DE AGUA
12	TIPOGRAFÍA
13	APLICACIONES
14	PAPELERÍA
15	MASCOTA



ISOLOGO CORPORATIVO

El isologotipo se define cuando texto y el icono se encuentran fundidos en un solo elemento, son partes indivisibles de un todo y sólo funcionan juntos. En este caso es el identificador de la marca de uso común en todas las aplicaciones.

Para evitar resultados no deseados en la puesta en práctica de la marca se tienen que seguir una serie de normas genéricas, la marca esta construida a base de un símbolo, un logotipo, slogan y colores corporativos que se deberán respetar por su uso correcto.

Para la creación del logotipo se utilizó una tipografía palo seco para obtener un alto impacto. El nombre de la empresa y la descripción del producto se encuentran en color blanco dentro de un aro de color azul oscuro generando un contraste visual. En el centro encontramos una ilustración de un vaso de yogurt con la intención de que el público lo asocie inmediatamente con nuestra firma.

Los colores empleados en la gama de los azules y celestes se asocian con salud, seriedad y frescura. También se utilizaron colores pasteles claros haciendo mención a los sabores que ofrecemos. Generando, un conjunto de armonía en la composición.





MODULACIÓN Y RETÍCULA

El logo de la marca Ice Yogurt, se presenta en un área modular de proporciones 16x18. El valor "X" establece la unidad de medida. De este modo, nos aseguramos una correcta proporción de la marca sobre cualquier soporte y medidas. La retícula se usa para reproducir el logo en sus diferentes escalas, no se deberá deformar en ningún caso. La proporción que guarda el logotipo siempre se debe de conservar, ya que es de esta manera como se genera un mayor impacto sobre el público. Se ha establecido un área de protección en torno al logotipo. Esta área deberá estar exenta de elementos gráficos que interfieran en su percepción y lectura de la marca. La construcción del área de respeto queda determinada por la medida "X", de siempre que sea posible, es preferible aumentar al máximo este espacio separando el logotipo del resto de elementos de la página (textos e imágenes).





COLOR

El color define un escenario de valores emocionales concretos que debemos considerar en su aplicación a cualquier soporte de comunicación.
 Los Pantones presentados son tintas directas que forman el logo, estos son usados para que no haya error en el color, y sirven de guía a los impresores.



SELECCIÓN DE COLOR CUATRICROMÍA (CMYK)

	C: 97 M: 94 Y: 16 K: 57
	C: 0 M: 0 Y: 20 K: 0
	C: 27 M: 1 Y: 2 K: 0
	C: 100 M: 20 Y: 0 K: 0
	C: 36 M: 40 Y: 55 K: 4
	C: 17 M: 16 Y: 22 K: 0

GUIA DE COLOR O TINTA PANTONE

	PANTONE 5255 C
	PANTONE 7429 C
	PANTONE 2475 C
	PANTONE 2995 C
	PANTONE 7530 C
	PANTONE 400 C



POSITIVO, NEGATIVO, ESCALA DE GRISES Y MARCA DE AGUA

El positivo y negativo se usan para serigrafía, ofset, o cualquier tipo de impresión excepto digital. También se utiliza para corte de vinilo.



POSITIVO



NEGATIVO

Para aplicaciones monocromáticas, ya sea negro o algún color institucional, el porcentaje de la tinta será de 100% o con transparencia al 20%. Para la marca de agua y escala de grises se usará al 30%.



ESCALA DE GRISES 100%



ESCALA DE GRISES 30%



MARCA DE AGUA 30%

TIPOGRAFIA

a b c d e f g h i j k l m n o p q r
s t u v w x y z

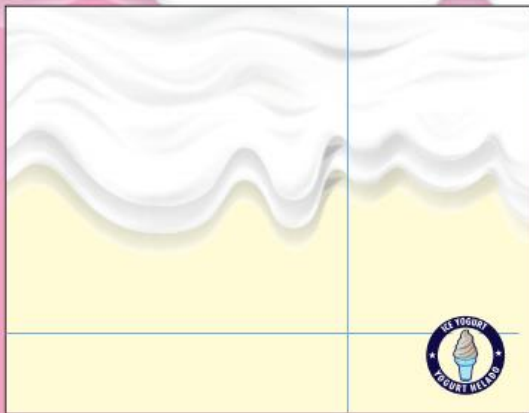
A B C D E F G H I J K L M N O P
Q R S T U V W X Y Z

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Como tipografía se utilizó FUTURA MD BT.

Esta fuente tipográfica puede usarse de apoyo para títulos en papelería o algún documento institucional, esta tipografía no debe deformarse o crecerse fuera de proporción, respetándola verticalmente y horizontalmente.

APLICACIONES



Diseño de algunas aplicaciones para papelería y/o plantilla para presentaciones en PPT, SWF, DOC.



PAPELERÍA

Tarjeta de presentación con medidas de 9 x 5 cm.



Hoja membretada tamaño carta con medidas de 21.59 x 27.94cm.



MASCOTA



Para la mascota se realizó una criatura con apariencia de YETI, que se adaptara tanto al público infantil como adulto, se utilizaron colores institucionales para que puedan relacionarlo fácilmente con la marca.

**Manual de Identidad Corporativa
desarrollado por:
NICOLE ZLOTOLOW**



BIBLIOGRAFÍA

PAGINAS WEB

INTRODUCCIÓN

<http://mundosabor.es/blog/blog-post/2014/03/06/el-yogur-helado-una-tendencia-en-auge.html>

<https://blogs.20minutos.es/la-gulateca/2012/11/07/yogur-helado-es-tan-sano-como-lo-venden/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Yogur>

<https://tuladomasnatural.com/origen-yogurt-helado/>

CAPÍTULO I – RESUMEN EJECUTIVO

<https://www.yogurtmaniacr.com/es/glosario>

<http://www.yogoteka.com/beneficios-nutricionales-del-helado-de-yogurt/>

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

<https://www.eldia.com/nota/2015-7-8-argentina-es-uno-de-los-paises-que-mas-consume-helado>

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/donde-probar-yogur-helado-nid1552624>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/llega-la-moda-del-yogur-helado-nid1341712>

<https://puntoapunto.com.ar/encuesta-sobre-el-consumo-de-helado-en-argentina-gustos-y-envases-preferidos/>

https://puntobiz.com.ar/noticias/val/121284/val_s/80/-encuesta-entre-1600-heladerias-del-pais-cual-es-el-sabor-mas-elegido.html

CAPÍTULO III – ANÁLISIS DEL ENTORNO

<https://www.buenosnegocios.com/notas/estrategia-negocios/6-barreras-entrada-que-pueden-frenar-tu-emprendimiento-n340>

<https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/argentina-termino-2019-tercera-en-el-ranking-de-los-paises-con-mayor-inflacion-solo-la-superaron-venezuela-y-zimbabue/>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/por-que-argentina-esta-atrapada-en-su-crisis-economica>

<https://www.revistakairos.org/la-ciudadania-social-argentina-en-los-umbrales-del-siglo-xxi/>

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_19CBA837FC38.pdf

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

CAPITULOS III – PLAN DE MARKETING

<https://www.sport.es/es/noticias/deportes/yogur-helado-nueva-tendencia-4652301>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/01/30/empresas/1422639811_382677.html

https://www.clarin.com/economia/frozen-yogurt-suma-fanaticos_0_HJIKiXnDXe.html

<https://www.lifeder.com/competencia-directa/>

<https://inmendoza.com/comer-y-beber/yogurt-helado-la-tendencia-que-llega-para-quequedarse/>

<https://definicion.de/mercado-meta/>

<https://www.emprendepyme.net/bases-para-segmentar-un-mercado.html>

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/capitulo6fm_1563559027.pdf

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/targeting/>

<http://gesmercadeo.blogspot.com/2012/11/determinacion-de-mercados-meta.html>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

https://es.wikipedia.org/wiki/Yogur_helado

<https://argentina.gastronomia.com/noticia/6778/yogurt-helado-la-alternativa-light>

<https://www.sinnaps.com/bloggestionproyectos/ciclovidaproducto#:~:text=Seg%C3%BAAn%20desc riben%20Kotler%20y%20Amstrong,y%20madurez%2C%20hasta%20su%20declive.>

<https://www.promonegocios.net/producto/ciclovidaproducto.html#:~:text=En%20s%C3%ADntesi s%2C%20el%20ciclo%20de,etapa%20en%20la%20que%20se>

<https://www.monografias.com/trabajos69/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto2.shtml>

<https://mercado.com.ar/management-marketing/ciclo-de-vida-del-producto-el-enfoque-clasico/>

<https://www.coursehero.com/file/p12agh1/o-Muchos-competidores-ingresan-al-mercado-o-Aparecen-productos-con-nuevas/>

<https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>

<https://blog.esplendorhoteles.com/2016/11/23/calle-aristides/>

<https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/marketing-offline-online/>

<https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>

<https://mglobalmarketing.es/blog/la-importancia-del-packaging-en-el-marketing/>

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>

CAPÍTULO IV – PLAN JURIDICO LEGAL

<https://www.impulsapopular.com/legal/importancia-y-marco-legal-para-las-empresas-de-alimentos-y-bebidas/>

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

<http://servicios.mendoza.gov.ar/salud/inscripcion-en-el-registro-provincial-de-establecimiento/>

<http://servicios.mendoza.gov.ar/salud/inscripcion-curso-manipuladores-de-alimentos/>

https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_habilitar-establecimientos-de-alimentos.pdf

CAPÍTULO V – PLAN DE RECURSOS HUMANOS

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario>

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749887412-fabricadora-de-helado-soft-pie-nicecream-250conoshcandycb25_JM?matt_tool=88358867&matt_word=&gclid=Cj0KCQjwu6fzBRC6ARIsAJUwa2TkWjjGdZNKq0d8sAgwMkqWwpWMz9ufY_gc1IkolSDpsn4CiK6SWxQaAgu8EALw_wcB

CAPÍTULO VII – PLAN FINANCIERO

<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>

<https://economipedia.com/definiciones/comparacion-entre-van-y-tir.html>

<https://www.todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>

BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) "Fundamentos de Marketing", 6ta edición.

MINTZBERG, Henry (2001) "Diseño de organizaciones eficientes" Buenos Aires: El Ateneo.

PORTER, Michael (1979) "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia"

PORTER, Michael (1996) "Estrategia Competitiva" México: Compañía

OCAÑA, Hugo R. (2009) "Estrategias de negocios" Mendoza: Ed FFYL.

OCAÑA, Hugo R. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.

VAN HORNE, J. C y WACHOWICZ, J. M (1991) "Fundamentos de Administración financiera".

VAN HORNE, J. C (1997) "Administración financiera", décima edición. México.

DOCUMENTOS DE CÁTEDRA CONSULTADOS

Material de cátedra de “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comercialización I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comercialización II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Administración Financiera II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

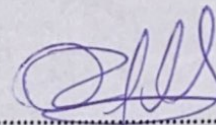
Material de cátedra de “Estrategia de Negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Material de cátedra de “Comportamiento Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de septiembre de 2020



Firma y aclaración

28826

Número de registro

38307485

DNI