Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios

Tema:

"Bertha"
Helados Artesanales Marplatenses

Autor: Rafael Andrés Sampedro

Legajo: 22228

Mentor: Pedro Frias

Buenos Aires, 2018

Universidad de SanAndrés

Plan de Negocios

Tema:

"Bertha"

Helados Artesanales Marplatenses

Autor: Rafael Andrés Sampedro

Tutor: Pedro Frias

Buenos Aires – Argentina

2018

Contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN 4

Evaluación de la oportunidad 4

Negocio propuesto para capturar la oportunidad 6

CAPITULO 2 12

Análisis del Sector. Investigación de Mercado 12

CAPITULO 3 19

Plan de Marketing. Estratégico y táctico 19

CAPITULO 4 26

Operaciones del Negocio 26

CAPITULO 5 29

Costos, Finanzas e Inversión 29

CAPITULO 6 32

Equipo 32

CAPITULO 7 33

Aspectos Legales 33

CAPITULO 8 34

Plan de Implementación 34

CAPITULO 9 35

Conclusiones 35

BILIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION 37

ANEXO 1 38

ANEXO 2 39

ANEXO 3 40

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN/ABSTRACT

Ante la oportunidad / contexto en el que se encuentra la ciudad de Mar del Plata en el marco del accionar conjunto publico / privado hacia el fomento de la actividad turística y del sector de elaboración de helados artesanales en pos del crecimiento de los actores involucrados y el desarrollo de la ciudad, Bertha hace su aparición mediante la elaboración y comercialización de helados artesanales, ¿su diferenciación? la utilización de leche de almendras, ofreciendo de este modo un producto saludable, de calidad y apto para toda la familia.

Si bien la propuesta de Bertha es para toda la familia (sus productos estrellas se presentan de manera animada para de este modo atraer al público infantil), busca abarcar un público más amplio incorporando al público en general que busque nuevas experiencias de sabores y texturas, a aquellas personas con afecciones tales como: diabetes, celiaquía, intolerancia a la lactosa y veganos; y también para toda persona que quiera introducirse en el mundo de lo saludable, ya que no solo se trata de una experiencia artesanal sino también el uso de ingredientes frescos, naturales y saludables por sus propiedades naturales.

Como producto en sí mismo, la propuesta de Bertha es la primera que se presenta en la ciudad de Mar del Plata. Por esta razón, las opciones de expansión y crecimiento son optimistas, la inversión inicial estimada estará a cargo de los socios del negocio, los hermanos Sampedro, y se estiman dos años para su primera etapa comercial a través de un local comercial y una barra heladera en el balneario de la familia.

El presente Plan de Negocio presenta la propuesta de Bertha para el primer año de esta primera etapa, contempla en su planificación una etapa previa de inversión, puesta en marcha y comunicación del negocio, y luego el primer año de comercialización.

Universidad de
SanAndrés

Palabras Claves: *Mar del Plata, helados artesanales, leche de almendras, alimentos saludables*

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Evaluación de la oportunidad

De acuerdo a la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) Argentina se encuentra entre los países con mayor consumo de helado artesanal del mundo, llegando a casi 7 kilos anuales de helado per cápita (300 mil toneladas al año); en comparación con los años 2006 de 4 kilos per cápita (150 mil toneladas) y 2010 de 4,5 kilos (180 mil toneladas), a lo que se suma que cada vez más el consumo se incrementa durante los meses invernales.

Con respecto a esto último, desde AFADHYA, en 2017 se llevó adelante una campaña con el propósito de desestacionalizar el consumo de helado y difundir las cualidades del Helado Artesanal[1], teniendo en cuenta el alto involucramiento de los argentinos. Como resultado de la misma, se obtuvo que:

> "**un 80% de la población consume helado artesanal habitualmente, definiendo al 27% como fanáticos, es decir, aquellos que consumen helado durante todo el año y** piensan que siempre es una buena ocasión e incluso *stockean* en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas"[2].

En base a lo anterior, y al conocimiento y experiencia con la que se cuenta en el rubro turístico de la ciudad de Mar del Plata (la ciudad que más veraneantes recibe, en enero de 2016 fueron más de un millón de personas según el Ente Municipal de Turismo – Emtur-) su entorno económico, de negocios e inversiones, es que *Bertha* encuentra su propósito, su oportunidad.

En el rubro Heladerías, Mar del Plata posee una gran tradición heladera. Existen alrededor de 100 heladerías, las cuales se encuentran abiertas al público durante todo el año y en las que trabajan unas 700 personas, alrededor de 300 durante todo el año y se suman 400 durante la temporada estival de

[1] Para más información, véase: http://www.afadhya.com.ar/detallenoticia.php?IdNoticia=20901
[2] Ídem.

acuerdo al Sindicato de Trabajadores Alfajoreros, Reposteros, Pizzeros y Heladeros (STARPYH)3.

Durante el mes de Septiembre de 2017, se llevó adelante una reunión oficial en las instalaciones de la Municipalidad de la Ciudad de Mar del Plata, con el objetivo de analizar medidas que impulsen la industria local de helados artesanales, lo que implicó la evaluación de políticas que fomenten el crecimiento y desarrollo del sector. Articular el trabajo con productores agrícolas de la región y generar circuitos comerciales, destacando que la gastronomía y el turismo van de la mano y que se trata de un sector de gran impacto en el mercado laboral.

En este marco, de la misma manera que se trabajó con la cerveza posicionando a Mar del Plata como polo cervecero, se busca desde el municipio, aggiornar a la industria heladera artesanal de la ciudad a las exigencias del mercado de consumo actual. Para ello, se trabaja (en instancias del Concejo Deliberante y Ministerios como el de Producción) en la formulación de un Proyecto para la constitución de un

> "Programa de Promoción del Helado Artesanal; la creación de una Mesa de Trabajo permanente con un protocolo de funcionamiento claramente delimitado, que tendrá potestad para determinar los requisitos de elaboración de un helado para que sea "artesanal". También se plantea una estrategia promocional, la realización de un video para difundir mediante plataformas digitales y en giras a las ferias de turismo, nacionales e internacionales. Además, la creación del sello de distinción "Helado Artesanal. Calidad Mar del Plata"; la realización de la Fiesta del Helado Artesanal, en un lugar público, con acceso libre y gratuito; y la promoción y difusión de la Semana del Helado Artesanal"4.

[3] Para más información, véase: http://pastelerosmdq.com.ar/

[4] Para más información, véase: http://www.lacapitalmdp.com/trabajan-para-otro-sello-de-calidad-mar-del-plata-los-helados-artesanales-ice-cream/

El propósito desde el Estado, desde la política municipal, es generar una identidad local en lo que respecta al helado artesanal.[5] El Proyecto contempla a la producción del helado artesanal al interior de un mercado altamente competitivo, obligando a las firmas a diversificar su producción y diferenciar sus servicios mediante la utilización de diversas estrategias tales como añadir cada vez más valor agregado a sus productos, incorporar nuevos canales de comercialización e incrementar los servicios que brindan en sus bocas de venta.[6]

En este contexto, de búsqueda de desarrollo local, de fomento de la producción y comercialización local en base al turismo, es que *Bertha* encuentra su oportunidad, la de desarrollar la producción y comercialización de un helado artesanal diferente.

Para ello, busca concentrase en la utilización de insumos locales y saludables, siendo un actor activo en el mercado de los helados artesanales en la nueva visión que la Ciudad de Mar del Plata busca generar.

.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Como se mencionara anteriormente, la oportunidad de negocio se ubica en el mercado de helados artesanales de la localidad de Mar del Plata, considerando las iniciativas que desde el Municipio se tienen en materia de políticas públicas para el desarrollo del sector de la mano de su turismo.

De esta forma, ser parte activa del desarrollo local de la ciudad a través de la producción y comercialización de productos locales, en este caso de helados artesanales en base a insumos locales y saludables que representen el valor agregado de Bertha a la propuesta del municipio orientada al desarrollo local.

De acuerdo al Sitio Web www.heladoartesanal.com, *El Sitio del Profesional Heladero*, se pueden conseguir TRES calidades de helados en el mercado:

---

[5] Para más información, véase: http://www.lacapitalmdp.com/mar-del-plata-helados-artesanales-buscan-mejorar-su-posicionamiento/

[6] Para más información, véase: http://www.lacapitalmdp.com/trabajan-para-otro-sello-de-calidad-mar-del-plata-los-helados-artesanales-ice-cream/

1. Helados industriales: son los helados que se pueden conseguir en los supermercados, kioskos o restaurantes económicos. Son elaborados en forma automática empleando saborizantes y colorantes para realzar su aspecto y sabor, es un helado con una gran cantidad de aire incorporado o sea muy liviano. Por estas razones, se lo puede ofrecer a un precio muy bajo.
2. Helados Artesanales: son helados que se consiguen únicamente en heladerías artesanas o restaurantes de primera categoría. Se elaboran en los laboratorios de dichas heladerías en forma artesanal, son helados de alta calidad y muy personalizados. Se emplean solo productos frescos y al contrario de los helados industriales no se utilizan saborizantes, colorantes ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es bastante más caro que el helado industrial debido a la calidad y cantidad de los productos empleados. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal como Italia, Argentina y Alemania.
3. Helado soft: es el helado que se puede conseguir en los locales de "Fast Food". La mezcla base se coloca en una pequeña mantecadora y accionando un grifo se extrae el helado en el momento.

Al interior de este mercado, Bertha busca iniciarse en el segmento *artesanal* con el lanzamiento de 1 (una) Heladería en cuyo local se pretende llevar adelante la producción y comercialización de sus helados. El diferencial de Bertha se ubica en su producción a base de Leche de Almendras con dos sabores estrellas, kiwi y frutilla (productos locales y de origen orgánico).

- ❖ LA UTILIZACIÓN DE LECHE DE ALMENDRAS para la elaboración de los helados como insumo principal. La leche de almendras:

- no tiene gluten;
- no contiene lactosa;
- no contiene colesterol;
- posee: vitaminas E; D y A, omega 6, zinc, calcio, hierro, magnesio; y minerales tales como el potasio y calcio

- es rica en antioxidantes

De este modo, Bertha busca abarcar un público más amplio incorporando al público en general que busque nuevas experiencias de sabores y texturas, a aquellas personas con afecciones tales como: diabetes, celiaquía, intolerancia a la lactosa y veganos; y también para toda persona que quiera introducirse en el mundo de lo saludable.

En este marco, Argentina cuenta con 1 de cada 100 personas celíacas, 2.5 millones de diabéticos, un 80% de la población es intolerante a la lactosa y entre el 1% y el 2% son veganos. A su vez, estos números van en crecimiento contando también con el factor de que, hoy por hoy, el argentino está cada vez más interesado por una alimentación saludable, algo que Bertha también ofrece teniendo en cuenta el aumento en el consumo de productos orgánicos, rutinas saludables, estilos de vida mejorados y más conscientes en cuanto a alimentación. En la ciudad hay más de 2000 celíacos, según Mariana de la Riva, presidenta de la Filial Mar del Plata de la Asociación Celíaca Argentina. Si bien aclaró que el dato se refiere a las personas que se acercan a la asociación, estima que el 1% de la población local es celíaca.[7]

- LA UTILIZACION DE PRODUCTOS LOCALES: KIWI Y FRUTILLA.

Presentados como sus sabores estrellas, sin dejar de ser los únicos sabores.

En Argentina, la producción de kiwi se concentra en la provincia de Buenos Aires, fundamentalmente en el partido de General Pueyrredón cuya cabecera es la ciudad de Mar del Plata, líder en el desarrollo del kiwi desde hace más de 30 años.

El Kiwi es una fruta deliciosa y nutritiva como pocas, cuenta con un alto aporte de vitamina C, E y alto contenido en fibra. Es baja en colesterol. Produce efectos anticancerígenos, tiene capacidad anti-oxidante y anti-inflamatoria, mejora el sistema inmunológico y aumenta las defensas en el organismo. Aporta otros nutrientes esenciales para el organismo como fosfato, magnesio y cobre.

[7] Para más información, véase: http://www.lacapitalmdp.com/la-celiaquia-una-enfermedad-cada-vez-mas-presente-en-mar-del-plata/

Por todo ello, los productores están comprometidos a cumplir exigentes protocolos, que permitan ofrecer una fruta dulce, jugosa y tierna, y principalmente nutritiva, plena de vitaminas y minerales. Si además se considera su bajo aporte calórico, estamos frente a un alimento que aporta valiosos beneficios a la salud del ser humano al consumirlo.

Con respecto a la frutilla, si bien la mayor parte de la producción de esta fruta se concentra en las provincias de Santa Fe y Tucumán (donde se produce de Mayo a Septiembre), y es ampliamente reconocida la frutilla de Coronda, la producción en Mar del Plata sobresale por su alta calidad y su producción en contra estación durante los meses de verano, precisamente de octubre a mayo, favoreciendo la disponibilidad de un insumo de calidad y fresco durante la temporada alta de Turismo. Una ventaja en materia de producción para la cadena de valor del helado Bertha.

Para dar énfasis a la comercialización de estos sabores estrellas, se llevara adelante un importante trabajo en materia de marketing para estos sabores, para que el consumidor local y el turista, puedan asociar a estas frutas, y al sabor del helado, con frutas de producción local.

Para los niños, se pensó en etiquetas para los helados palitos que tengan imágenes de las frutas de manera animada (por ejemplo, pensando en el Señor Kiwi junto a la Señora Frutilla y sus amigos), como también facilitar dibujos y crayones para que puedan pintar antes o después de consumir el helado, con pequeñas historias acerca de la producción local de Mar del Plata de estos frutos y la importancia nutricional de los mismos.

Bertha no es una innovación, sino la oportunidad de incursionar en un mercado que está tomando protagonismo de la mano de políticas publicas orientadas al sector y al turismo en la ciudad de Mar del Plata, y al mismo tiempo, aportar valor a la alimentación de los consumidores mediante la producción de helados artesanales en base a productos locales (sabores locales) y de leche de almendras8.

A continuación, mediante el Modelo de Negocio CANVAS (Bussiness model CANVAS) propuesto por Alexander Osterwalder (2004)[9], que permite

[8] Para más información, véase: https://mejorconsalud.com/leche-de-almendras-beneficios/
[9] Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach

describir cómo una organización crea, distribuye y añade valor, se puede visualizar de manera sintética y general, la propuesta de valor de la Heladería y Helados Artesanales Bertha.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
• Proveedores / Gestión de Compras La idea de Bertha es poder generar alianzas hacia atrás con su principales proveedores para de este modo garantizar las entregas y calidad de sus productos. Proveedores de Sustitutos de insumos: en caso de haber faltante o problemas con los proveedores de leche de almendras se utilizara leche de coco como sustituto.	Gestión de compra de insumos de calidad local. Gestión de stock cero Capacitación de los RRHH en producción artesanal y atención al cliente. Producción artesanal de helados Atención a clientes con satisfacción garantizada. Encuestas de opinión Gestión en redes sociales como elementos de comunicación pre y post ventas. Estética y diseño comunicacional del Local y la Barra Heladera Mercadotecnia y posicionamiento de marca Bertha Solución de posibles problemas	Producción y comercialización de helados artesanales a base de ingredientes naturales y locales.	• Personal A través de la atención en el Local Comercial y la Barra Heladera en el Balneario. • On line Mediante las redes sociales se trabajara la captación dando a conocer beneficios y promociones, lanzamiento de nuevos sabores o formatos, presencia en eventos, etc. Lo que permitirá mantener un contacto, lograr una comunidad en la que la gente interactúe, comente acerca del producto, del servicio, de la venta y post-venta. Siempre con previa supervisión de lo que se comenta. Página web	Bertha orienta sus ventas al público familiar. Si bien por sus características saludables y beneficios puede ser preferida por la banda etaria de 18 a 35 años que son quienes se caracterizan por elegir estos productos, el propósito es ser un producto familiar y que pueda venir la familia completa a consumirlo a la heladería. Por eso la estrategia comunicacional con sus productos estrella. Asimismo, ser la opción saludable y rica para diabéticos, celiacos, intolerantes a la lactosa y veganos por el tipo de producción y sus necesidades de alimentación. Para este segmento habrá una estrategia comunicacional integradora. No diferenciadora.
	Recursos Clave Local comercial: con Infraestructura productiva y comercial. Mostrador en Balneario *"Barra Heladera*" Personal (RRHH) y Know How Web interactiva		**Canales** **Venta directa** • Local Comercial • Barra Helada (Balneario) • Barras en Eventos	

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
Costos Fijos: Alquiler del local para fabricación y comercialización**.** Sueldos varios (según convenio colectivo citado)**.** Gastos de oficina Gastos de mantenimiento del local**.** Servicios de luz y gas, otros impuestos. Estrategia Comunicacional y de Marketing **Costos Variables:** Insumos. Packaging. Logística	Ingresos iniciales: inversión inicial de los socios Comercialización/ Venta de Helados artesanales en: Local Comercial, Barra Heladera (Balneario) y Participación en eventos

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPITULO 2

Análisis del Sector. Investigación de Mercado

La industria Heladera se encuentra en un periodo expansivo. Se trata de un mercado muy competitivo donde coexisten empresas locales, nacionales e internacionales, que a lo largo de los últimos años buscaron diferenciarse ya sea a través del agregado de valor en sus recetas, en generar nuevos canales de comercialización o bien incrementando y diversificando sus bocas de ventas[10].

En este marco, es preciso distinguir dos segmentos al interior de la misma, el de Helados Industriales y el de Helados Artesanales. Ambos segmentos se diferencian ya sea por su producción, como por sus estrategias de comercialización, y la diferenciación en cuanto a precios. El segundo segmento al tratarse de una producción "casera" (se realiza en las propias instalaciones de las heladerías) con insumos muchas frescos, específicos y de corta vida útil, se diferencia en cuanto a calidad y precio. Cabe aclarar que esto no quita que el primer segmento no posea helados de alta calidad y precios elevados, simplemente que la condición de artesanal no la posee, y los atributos que este conlleva: sano, saludable, apto para determinados sectores, bajos en calorías, entre otros atributos.

De acuerdo a datos proporcionados por AFADHYA[11],

> "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. 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.
>
> La Asociación realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en

[10] Liendo y Mrtine (2007). Sector Lacteo. Industria del helado. Analisis del Sector.
[11] Para más información, véase: http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php

invierno como en verano, para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%). En la investigación, los consumidores reconocen al Helado Artesanal como el más natural, el más rico y el de mayor elaboración.

Entre los atributos destacados sobresale la calidad de las materias primas que constituye el principal motivo de elección del helado artesanal por sobre otros, también la cremosidad y consistencia del alimento es muy importante para el consumidor. Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y disminuye la de formatos términos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.

Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche, el chocolate y la frutilla 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)"[12].

Bertha abrirá sus puertas en la ciudad de Mar del Plata, la cual tien una población de 650.000 habitantes a lo cual debe sumarse el arribo de turistas cuyo número anual supera los 8.000.000. Se trata de una ciudad que no solo alberga turistas en su temporada alta (verano) sino que durante todo el año es sede de Convenciones, Congresos, y demás actividades empresariales y académicas.

[12] ídem anterior.

Mediante un análisis PEST de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos es posible tomar contacto con el entorno macro de Bertha.

- **Factores Políticos**

Actualmente en la ciudad de Mar del Plata se está trabajando desde el sector político, junto a los sectores involucrados en la heladería artesanal, en el ante proyecto a presentar en el Concejo Deliberante para la elaboración de un proyecto que contemple al sector junto al desarrollo turístico de la ciudad.

El anteproyecto contempla la aprobación de un Programa de Promoción del Helado Artesanal; la creación de una Mesa de Trabajo permanente con un protocolo de funcionamiento claramente delimitado, que tendrá potestad para determinar los requisitos de elaboración de un helado para que sea "artesanal". También se plantea una estrategia promocional, la realización de un video para difundir mediante plataformas digitales y en giras a las ferias de turismo, nacionales e internacionales. Además, la creación del sello de distinción "Helado Artesanal. Calidad Mar del Plata"; la realización de la Fiesta del Helado Artesanal, en un lugar público, con acceso libre y gratuito; y la promoción y difusión de la Semana del Helado Artesanal.

Este contexto es más que propicio para el sector, como para la ciudad y todos los actores económicos involucrados en su desarrollo. Se vislumbran propósitos de articulación publico / privada en busca de propósitos de desarrollo y crecimiento de la ciudad. Si bien el sector servicios siempre capto la atención del gobierno local, en esta oportunidad los involucrados y beneficiarios serían los productores locales y proveedores de servicios vinculados a la producción de helados artesanales.

- **Factores Económicos**

La economía del partido está fuertemente liderada por el sector servicios, dentro del cual el sector turístico aparece como prioritario por las características naturales de la ciudad. Actualmente sobresalen el Turismo Urbano de Fines de Semana Largos, el turismo de Reuniones y Congresos, el Turismo Natural y Rural.

En este marco, se propone una alianza estratégica con la industria heladera artesanal para potenciar los vínculos y fomentar a los sectores.

A través de su cordón frutihortícola, Mar del Plata, además de autoabastecerse, provee de sus productos a la ciudad de Buenos Aires y a otras importantes de la región. Sus tierras se caracterizan por un alto contenido de materia orgánica y brindan amplias condiciones agroecológicas para el cultivo de cereales, oleaginosas, hortalizas y frutas, así como para la cría de ganado bovino y ovino.

- **Factores Sociales**

La ciudad de Mar del Plata mostró una caída de la tasa de pobreza del 26,9% al 23,8% para el primer semestre del año 2017. Sin embargo, la ciudad volvió a ubicarse en el año 2017 como la ciudad con mayor desocupación del país, el 11,9% de los habitantes económicamente activos se encuentra sin trabajo.

Cabe destacar, que en la temporada alta de verano, llegan a la ciudad una gran cantidad de trabajadores desde otras sedes turísticas buscando hacer contra estación en materia laboral. De este modo es habitual encontrar en la ciudad mozos y mozas provenientes de ciudades como Santiago del Estero, que en invierno tienen la temporada alta en su provincia y luego en verano buscan la costa balnearia, teniendo a Mar del Plata como sede habitual para su desempeño laboral.

- **Factores Tecnológicos**

En un contexto donde las heladerías apuestan a la mejor tecnología disponible en maquinaria para la elaboración de sus helados, Bertha no se encuentra al margen. No solo apuesta en su inversión en maquinaria a la mejor tecnología disponible, sino también a la mejor producción artesanal con los mejores y más actuales procedimientos. Apuesta a una capacitación constante de sus empleados.

Mar del Plata al contar con una importante plaza turística, la mayor del país, cuenta con acceso a tecnología para la elaboración industrial y artesanal

de helados, lo que facilita y promueve este tipo de negocios. En este marco, el acceso a la tecnología y su utilización (maquinaria y procesos) no se presenta como un inconveniente, al contrario, como una oportunidad.

Las 5 Fuerzas de Porter

Se recurre a las 5 fuerzas de Porter para identificar la intensidad competitiva del sector donde desarrolla su actividad Bertha.

Bertha se ubica dentro del sector de elaboración de helados artesanales, para ello es primordial considerarlo al interior de la industria heladera la cual, de acuerdo a datos de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines -AFAdHyA - se encuentra dominada a nivel nacional por las siguientes firmas: Arcor, Unilever y Nestlé, que poseen el 70% de la producción. Por consiguiente, el 30% restante, se corresponde solamente a las heladerías artesanales.

Para comprender el sector y el mercado es necesario identificar al grupo de compradores y vendedores que intercambian bienes altamente sustitutivos entre sí.

1. ***El poder de negociación de los compradores o clientes es <u>Baja</u>***

Mientras mayor sea la competencia en el mercado el porcentaje de clientes fieles será cada vez menor de no existir una diferenciación del producto. En este segmento los clientes no se encuentran agrupados ni determinan los precios. Tienen un amplio abanico para elegir por lo que la disputa se centra en los productores que deben diferenciarse, por valor agregado o por precio.

Es notoria la búsqueda constante de parte de los clientes hacia productos de mejor sabor y calidad, por eso se trata de atraer y fidelizar a los clientes, cada vez más exigentes. Los clientes son la razón de ser del negocio, por lo que Bertha orienta su propósito hacia su cuidado, fidelización y satisfacción absoluta a través de su atención, servicio y producción de calidad.

2. *El poder de negociación de los proveedores es Bajo*

Teniendo en cuenta que se trata de una heladería artesanal, cuya producción debe ser fresca, ya que no trabaja con conservantes, la relación con los proveedores, fundamentalmente con aquellos que proveen de los productos frescos (frutas y leche) es fundamental. Las entregas serán semanales, la cartera de proveedores debe ser variada en cuanto a la disponibilidad de los productos por parte de estos ya que se requiere la compra de productos naturales cada semana. En este marco, existe gran variedad de proveedores, y la idea de Bertha es poder generar alianzas hacia atrás con su principales proveedores para de este modo garantizar las entregas y calidad de sus productos.

Con respecto a los proveedores de utensilios y demás insumos requeridos por la heladería, lo principal es llevar adelante un buen control del inventario (gestión de stock) para poder hacer compras eficientes, que resulte en stock cero.

3. *La Amenaza de nuevos competidores es Alta*

Las principales barreras de entrada de nuevos competidores son de carácter financiero (por la inversión inicial en tecnología, materias primas y estrategia comunicacional); de diferenciación del producto (por la alta variedad de sustitutos); de legalidad (por requerimientos municipales sanitarios), y de posicionamiento de marca.

La amenaza de entrada de nuevos competidores aumenta con:

- Crecimiento de la demanda
- Negocio de bajo riesgo
- Bajas barreras de entrada
    - Sin necesidad de activos específicos
    - Baja diferenciación de productos
    - Bajo prestigio de marcas
    - Bajo costos de cambios
    - Bajo capital necesario para la inversión inicial

4. *Amenaza de productos sustitutos es Alta*

La existencia de sustitutos es Alta de manera general en la industria heladera, y en particular para los helados artesanales, ya que existen variados sectores en el rubro alimentación que orientan su producción a la elaboración de productos saludables, a base de ingredientes naturales.

Al ofrecer el helado como una alternativa rápida y saludable existen muchos productos sustitutos, principalmente aquellos como en el caso de Bertha que sean bajos en calorías y puedan ser consumidos por cualquier cliente, es decir, celíacos, veganos, diabéticos y/o alérgicos a la lactosa:

- Yogurt Helado
- Batidos Smoothies
- Licuados de frutas
- Postres que tienen una estrategia de marketing especial, como el Danette Helado.

5. *Rivalidad entre los competidores*

Cabe señalar, entre los competidores de Bertha en Mar del Plata, dos grupos bien diferenciados, por sus propuestas, segmentos de públicos, y precios. En el primero, se ubican: Luccianos, Italia, Gianelli, Tio Andino, Augustus, Fredo. Estos serían los de mayor calidad, las demás heladerías presentan un producto inferior y a un menor costo, entre ellos se encuentran La veneziana, Gridos, San Marino. BAJO Kikos, Colonial, Il Gioco.

Vale destacar que ninguno tiene helados con las características de Bertha, si ofrecen sabores light o bien sin TACC, pero las características diferenciales de Bertha hacen a sus helados únicos en la ciudad.

CAPITULO 3

Plan de Marketing. Estratégico y táctico

El Marketing Estratégico de Bertha se puede visualizar a través de la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permite visualizar el contexto interno y externo del negocio.

Fortalezas

Bertha es un helado apto para todos, esto quiere decir que todo diabético (10 de cada 100 Argentinos es diabético)[13], intolerante a la lactosa (entre un 5 y 15 % de la población es intolerante a la lactosa),[14] celiaco (1 de cada 100 habitantes es celiaco)[15] o Vegano puede consumirlo. Además, es un helado natural, rico y saludable. La idea de este producto es poder disfrutar de un gran momento sin preocuparse por los problemas de salud que puede tener la persona.

Asimismo, por sus propiedades y beneficios nutritivos, es ideal para niños en etapa de crecimiento que puedan disfrutar de un helado rico y lire de azucares y aditivos. La utilización de productos, frutas, de origen local es una fortaleza y valor agregado no solo para el producto sino para la ciudad y sus productores.

Universidad de SanAndrés

Oportunidades

Es evidente que en el mundo existe una mayor concientización sobre lo que hace bien y lo que no. Bertha es un producto que tiene como objetivo ser parte de este nuevo mundo de alimentación consciente que sea rico y saludable pero, a su vez, apto para un segmento de la población (celíacos, diabéticos e intolerantes a la lactosa y veganos) que la mayoría de las veces

[13] Para más información, véase: http://www.lanacion.com.ar/1886966-en-la-argentina-uno-de-cada-10-adultos-sufre-de-diabetes

[14] Para más información, véase: http://www.msal.gob.ar/index.php/home/aranceles/524-intolerancia-a-la-lactosa

[15] Para más información, véase: http://tn.com.ar/salud/nutricion/en-argentina-1-de-cada-100-puede-ser-celiaco-como-saberlo_7909

debe recurrir a comprar a lugares específicos, apartados, y quizás por separado de sus familias.

Si bien es evidente que el consumo del helado artesanal va en aumento también es importante el cambio en la alimentación y estilo de vida de nuestros clientes. Se vio comprobado que los argentinos están dispuestos a pagar un 56% más en este tipo de alimentación. Pero eso no es tanto si lo comparamos con otros países de América Latina, como Ecuador que están dispuestos a pagar un 58% más, o Brasil un 83%, o Perú un 123%[16].

El consumo de helado artesanal en la Argentina tuvo un pausado pero constante crecimiento. En 2010 hubo un consumo de 4,5 KG per cápita, en 2014 se logró alcanzar los 6,5 KG. Esto es un aumento del 40% en solo cuatro años. Lo interesante es que estos 6,5 KG no son nada comparado a los 26,3 KG que posee Nueva Zelanda, los 24,5 KG de EEUU o los 17,8 KG de Australia. Es evidente que estamos lejos de nuestro "techo" de consumo per cápita[17].

Estos datos y consideraciones, sumados a una política estratégica en la ciudad que busca coordinar esfuerzos entre la industria de helados artesanales y el sector servicios, establecen un contexto propicio para el desarrollo de la propuesta artesanal de Bertha.

Universidad de SanAndrés

Debilidades

La gran debilidad es que la receta de Bertha es fácilmente replicable. Sabiendo que el helado se basa en la leche de almendras y stevia o fructuosa cualquier heladería puede hacerlo. La diferencia es que ellos ofrecen otros productos, y Bertha enfoca su estrategia en tener la mejor calidad posible. La idea es ser los mejores en este estilo de helados, no en todos los helados.

Otra debilidad, al tener productos cuidadosamente seleccionados y un proceso muy cuidadoso, el costo de producción y de materia prima será mayor

[16] Para más información, véase: http://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable

[17] Para más información, véase: https://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/en-que-paises-se-consume-mas-helado-811373368794

que el de sus competidores, por lo que el costo se verá reflejado en el precio de venta.

Amenaza

Existen en el mercado competidores bien diferenciados en cuanto a propuestas y precios. Sin embargo no dejan de ser una amenaza ya que podrían orientarse hacia productos como el que ofrece Bertha. Pero al momento ninguno ofrece la opción de elaboración a base de leche de almendras, mas allá de las opciones de sabores light o bien sin TACC.

Segmentación, targeting y posicionamiento

Bertha se dirige a toda la familia, a aquellas que buscan productos saludables, ricos y de precios módicos, para disfrutar todo el año en una ciudad destinada al turismo familiar.

Al interior de estas familias encontramos personas celiacas, diabéticos, intolerantes a la lactosa, y veganos que buscan disfrutar de un producto junto a los suyos sin tener que estar cambiando de lugar o comprando por separado. La estrategia de Bertha es que todos puedan disfrutar de sus helados en su local o en casa sin distinciones de calidad ni precios, disfrutando de un rico helado.

Se espera capturar consumidores que tengan una inclinación hacia la prueba de productos novedosos y diferentes.

Marketing Mix[18]

Mediante el uso de las cuatro P (Producto, Precio, Puntos de venta y Publicidad) se analizarán cuáles son las estrategias en cada área para capturar así la atención del consumidor deseado.

[18] McCarthy, E. Jerome (1960). Basic marketing. Homewood, Ill., R.D. Irwin McCarthy

1. **Producto:**

El producto se ofrecerá en cucuruchos (conos) tradicionales y crujientes; en vasos plásticos (biodegradables) en sus diferentes tamaños, y los envases aptos para llevar.

Se hará un hincapié especial en el diseño de los vasos de plásticos ya que se cree que el packaging es importante para darle una imagen única a los productos ofrecidos por Bertha y su estrategia comunicacional para los niños (Señor Kiwi junto a la Señora Frutilla y sus amigos)[19].

En cuanto a la marca, se busca que el cliente diferencie a Bertha de otras que compiten en el mercado. Mediante el logo y eslogan ("rico, divertido y saludable") se tratará de lograr una presencia en la mente del consumidor para atraerlos hacia el producto y, en un futuro, mantener a los clientes fidelizados a la marca.

El logo tendrá una conexión con los productos facilitadores del helado, la materia prima y los beneficios y nutrientes que estos poseen[20].

Dado que hay un compromiso medio ambiental, no habrá necesidad de una bolsa a la hora de la compra pero, sí se encontrarán cucharas eco sustentables. Llegada la hora de la compra, mediante el packaging y el eslogan, se buscará incitar el hecho de que consumidor está comprando algo para su bienestar y salud, por lo tanto la marca tiene como objetivo que se sienta identificado mediante la compra.

Toda la mercancía ofrecida por *Bertha* será realizada con materiales ecos sustentables y reciclables ya que el hecho del bienestar físico debe estar atado, a su vez, al bienestar ambiental.

2. **Precio:**

Se concretará un precio de penetración para lograr que los clientes comprueben y prueben el helado, dado que calidad y sabor son esenciales para lograr el "boca a boca" buscado, y que la familia entera pruebe los helados Bertha.

[19] Ver ANEXO 1. Sabores ESTRELLAS Animados

[20] Ver ANEXO 2. Imagen BERTHA

La demanda de este tipo de producto es inelástica dado que hay poca oferta existente de este tipo de mercancías, sin embargo la oferta de sustitutos es grande.

En un comienzo el precio será aplicado sobre el precio del producto en sí y no se le agregarán los precios de marketing.

- ¼ kg 80 pesos
- ½ kg 150 pesos
- 1 kg 280 pesos
- Vaso chico 45 pesos
- Vaso mediano 65 pesos
- Vaso grande 80 pesos

3. Puntos de venta

Los puntos de venta de Bertha serán:

En una primera etapa

1) Heladería
2) Barra heladera en Balneario (temporada de verano)

En la etapa de expansión

3) Eventos (convenciones, congresos, eventos para niños y la familia)

4. Publicidad

En un primer momento, se tratarán de concretar estrategias con el menor presupuesto y mayor alcance posible, por lo que se apunta a estrategias eficientes y eficaces.

Relaciones públicas

En esta categoría se cree que lo más estratégico para llegar al cliente objetivo es participar en los eventos a los cuales estos acuden para promocionar, personalmente el helado. Fundamentalmente se trata de eventos promocionados por el municipio en su cartelera de turismo y promoción del mismo, al interior del Programa de Fomento cuyo tratamiento planea darse.

Universidad de SanAndrés

El hecho de los eventos son elegidos por sobre los avisos publicitarios dado que en este tipo de situaciones se encuentra un contacto personal y más cercano al consumidor.

Sales Promotion

Esta estrategia consistirá en darle a los clientes finales un "customer promotions" donde, en la primera compra, se obtendrá un cupón del 15% de descuento para la próxima adquisición, para compras no menores a 200$.

De esta manera se busca lograr una posición inicial y una fidelización con el cliente para que este vuelva a comprar.

Al ser lo helados de Bertha para toda la familia, y su política de helados saludables junto a sus Sabores Animados (Señor Kiwi y Señora Frutilla) se buscará tomar contacto con los colegios e institutos de enseñanza cercanos para ofrecer de manera asociativa descuentos a sus alumnos, buscando incentivar a los chicos a obtener buenas notas y así conseguir descuentos en su heladería cercana.

Marketing de Guerrilla

Esta estrategia se empleará, sobretodo, en las redes sociales en las cuales se encuentra un gran potencial de clientes por explorar con un costo bajo de presupuesto.

Se tomarán varios usuarios locales y no locales, de diferentes redes sociales con más de un millón de seguidores, con motivo de que promocionen helados Bertha mediante sus cuentas oficiales.

También se considera promocionar a través de las bocas de comunicación, un día 2 x 1 para toda la familia y de este modo favorecer el contacto y la fidelización con nuevos y asiduos clientes.

Promo: "Trae a tu Amigo a conocer a Bertha y llévate gratis tu helado favorito!

Por otro lado, en Facebook, se realizarán pequeños cortos (que irán a ser publicados en la FanPage) donde, mediante historias contadas por

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

personas que disfrutan los productos ofrecidos, se buscará apelar a la emotividad y empatía de las visitas online.

En una segunda etapa, la idea de Bertha es realizar convenios promocionales con cadenas de resto y hoteles para promocionar los beneficios de Bertha, como asi también estar presente en los eventos empresariales y académicos que estos reciban de manera tal de comenzar a llegar al público del interior e internacional que llegue a Mar del Plata a dichos eventos, y de este modo poder visualizar la venta de franquicias.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPITULO 4

Operaciones del Negocio

Bertha se enfoca en la *producción y comercialización de helados artesanales, de sabores locales, a base de leche de almendras.*

Receta y tecnología (know-how)

El proceso inicia con la pasteurización, es donde se realizan las bases para crear los helados. Pueden ser una base crema donde se realizan distintos gustos como la vainilla, mascarpone, otra base es el dulce de leche para obtener gustos con dulce de leche, una base de chocolate para los distintos chocolates. En la pasteurizadora se coloca; Leche (las nuestras), estevia, crema, nestrosa y el neutro (el estabilizante para que tenga durabilidad y no se formen macro cristales). Eso se cocina unas 2 horas aproximadamente a una temperatura de 85-90 grados dependiendo la base. En los 30 minutos finales de esas 2 horas se realiza una baja violenta de temperatura para que no se formen bacterias de 90 a 4 grados. Este es el proceso de pasteurización.

Luego pasa a un madurador que agüita la base unas 24 horas a una temperatura de 4 grados y esto hace que le de mejor calidad al helado. Posteriormente, pasa a una fabricadora discontinua, las discontinuas son para helados artesanales. Hace tiradas de 8 a 18 kilos por tirada o batch, en un periodo de 8 a 10 minutos. Con esto ya podría ir al balde y luego a la cámara. Asimismo, se puede optar por pasarlos a un batidor que trabaja a -40 grados para sellar el helado y que no forme ningún tipo de macro partícula de hielo.

Presentación del producto

Los helados artesanales Bertha, se servirán en cucuruchos, la idea es avanzar hacia recetas de cucuruchos crudiveganos, sin gluten y sin azúcar, con proveedores locales. La opción del cucurucho tradicional también se encontrara presente, como así también, las opciones de vasos de plástico reciclables, y vasos comestibles también se utilizaran.

Gestión de Compras y de Proveedores

- **Insumos perecederos**

Bertha trabajará con productores locales que comercializan su propia producción, particularmente en el caso de productores de frutillas y kiwis, los sabores estrellas. Así también, para el resto de los sabores.

La idea es estrechar lazos hacia atrás en la cadena de abastecimiento buscando que los mismos sean proveedores que cumplan en cuestiones de tiempo y calidad. Al tratarse de un producto perecedero y de vida corta, se les exigirá cumplir con determinados requisitos de higiene y manipulación de los mismos para que en cada entrega no deban existir rechazos.

Para ello, Bertha se ocupará de dar seguimiento a las entregas antes de la carga, durante el traslado y en la descarga, y se les pedirá que ellos la realicen para evitar una manipulación incorrecta de los mismos. El costo del flete dependerá de los acuerdos conjuntos que se logren, si el productor cuenta con flete propio o bien si es preciso conseguir uno que cumpla con los requerimientos sanitarios. En caso de flete de terceros, se solicitara también que los productores se hagan responsables de la manipulación.

Una vez que los productos llegan a Bertha, serán acondicionados, refrigerados y conservados para su correcta utilización.

En el caso de los proveedores de leche de almendras, se cuenta con dos que proveerán del insumo en todas sus formas: natural (almendras) y procesadas (leche de almendras), ya que Bertha de necesitar hacerlo deberá producir su propia leche en caso extremos de necesidad por falta de producto o diferentes circunstancias.

Se estima que las compras sean semanales, lo que implica un correcto y riguroso control de stock para una eficiente gestión de compras.

Entre algunos de los proveedores iniciales (con quienes ya se hizo contacto y se entablo dialogo con respecto a productos, precios, entregas y precios) se encuentran, por trayectoria y reconocimiento.

Con respecto a la leche de almendras y demás insumos naturales: http://www.feliceslasvacas.com/ ; https://www.greenfoodmakers.com/ http://www.newgarden.com.ar/leche-de-almendras/ entre otros como por

ejemplo Brotes del Sur, que se encuentra en Lanús, provincia de Bs As pero con quien se estima trabajar.

- **Costos estimados de producción:**

Por kilo de helado se requiere:

- ✓ ¾ litros de leche
- ✓ 50 gr de stevia[21]
- ✓ Frutas (dependiendo el tipo los grs pueden variar o no) se estiman 350gr o chocolate negro o dulce de leche (apto celiacos / diabéticos)
- ✓ 1 cucharadita extracto vainilla

Costo por kg basado en helado de dulce de leche[22]:

- ✓ Leche : 0,75*100= $75
- ✓ Stevia: 80gr=180$ - -- -- $26,7
- ✓ Dulce de leche: 10kg=515$- - - - - - 350gr= 18,025$

TOTAL: 119,725$

- **Insumos de utilería**

Refiere a todos aquellos insumos necesarios para la comercialización de los helados. Refiérase a cucuruchos, vasos de plásticos, cucharitas, servilletas, potes para llevar a casa, entre los proveedores que se destacan y que al momento se contactó, sobresalen: http://www.dore.com.ar

[21] Teniendo en cuenta lo que normalmente se utiliza de azúcar en un helado tradicional: 80 gr de azúcar – equivale a 80*0,6= 48 grs stevia

[22] Precios de referencia obtenidos de acuerdo a proveedores consultados.

CAPITULO 5

Costos, Finanzas e Inversión

Inversión Inicial Estimada (IIE), que será aportada por la sociedad de Hermanos Sampedro, de acuerdo al detalle que se presentara a continuación de todo lo que se precisa para poner en marcha el local comercial y la barra en balneario, se estima en **911.000 $ (no contempla gastos de producción ni sueldos primer mes)**

Se propone como puntos de venta los siguientes:

- Alquiler de un LOCAL COMERCIAL donde se producirán y comercializarán los helados en la Ciudad de Mar del Plata, Zona Alem, ya que es una zona que está creciendo comercialmente, se encuentra a 2 cuadras de Playa Grande, la playa más concurrida por turistas y locales, con una importante actividad en materia de construcción. A mayor viviendas, mayor caudal de gente. Además, en verano aún más ya que no hay que olvidar que es una ciudad veraniega, es la más concurrida por turistas.

  El alquiler de un local promedio es de $28.000 pesos mensuales por un local de 60 m².

  Para la IIE se consideró el valor de cuatro meses de alquiler. El primer mes más el depósito en garantía, y dos meses más que representan los gastos administrativos (inmobiliaria, gestoría, sellados, etc.) y demás operaciones que requieran de disponible para operar vinculado a la adecuación del local, mantenimiento de sanitarios, pisos, pintura, entre otros arreglos: **$112.000**
- Comercialización en mostrador en Balneario propio. Barra Heladera.
- Presencia en eventos locales (segunda etapa)

Equipamiento:

Para producción:

- Pasteurizadora $52.000
- Maduradora $115.000

- Fabricadora discontinua $399.000

Para venta:

1 Vitrina estilo italiana $120.000

2(dos) freezers FAM expendedores de 30 tachos $20.000 cada uno

1(uno) Pozo Frio Horizontal 825 Litros Fam $19.000

1(una) balanza Systel 30 kg, $3.000

Mesas exteriores (4) e interiores (6) con sillas, $25.000

Total Estimado**: $ 773.000**

Puesta a punto del comercio:

1 (una) bacha circular de acero inoxidable para lavado de cucharas con grifo y manguera, 4(cuatro) cucharas bochas (para helado), 4(cuatro) espátulas para helado, mesada de acero inoxidable, 2 bachas de 1,10 mts, elementos de decoración (percianas, cortinas, ploteados Bertha, espejos en pared, cuadros, luminarias), aire acondicionado 15000 fg f/c, sanitarios masculinos y femeninos, cámaras de seguridad, conexión internet wifi, equipo de música y video funcional, caja para cobro, sistema de posnet, banquetas (1) para cajero. Todo estimado **$26.000**

Universidad de SanAndrés

Personal

En Local Comercial:

Productor; $21.000 más cargas sociales

2 empleados de venta; $18.000 más cargas

1 encargado/cajero; $21.000 más cargas

En Balneario:

1 encargado/cajero; $20.000 más cargas (trabaja todos los días, en temporada solamente).

Contador: $ 3500 mensuales

Estado de Resultados e Indicadores Financieros [23]

Proyecciones anuales estimadas

Si bien la idea inicial, y proyectada en este Plan, es de un periodo de dos años para la etapa inicial de Bertha, las proyecciones fueron elaboradas hasta los cuatro años, contemplando el posterior plan de expansión de Bertha.

P&L Estimada Anual	2019	2020	2021	2022
Crecimiento anual	3%	4%	5%	6%
Ventas Netas	**$ 7.392.000**	**$ 7.613.760**	**$ 7.918.310**	**$ 8.314.226**
Costo Mercaderia Vendida				
Costos Materiales	*$ 3.178.560*	*$ 3.178.560*	*$ 3.178.560*	*$ 3.178.560*
Margen Bruto	**$ 4.213.440**	**$ 4.435.200**	**$ 4.739.750**	**$ 5.135.666**
Gastos Operativos	$ 2.038.760,00	$ 2.038.760,00	$ 2.038.760,00	$ 2.038.760,00
Sueldos y Cargas Sociales	$ 1.443.560,00	$ 1.443.560,00	$ 1.443.560,00	$ 1.443.560,00
Publicidad	$ 43.200,00	$ 43.200,00	$ 43.200,00	$ 43.200,00
Alquiler	$ 336.000,00	$ 336.000,00	$ 336.000,00	$ 336.000,00
Servicios (luz, etc)	$ 216.000,00	$ 216.000,00	$ 216.000,00	$ 216.000,00
EBITDA	**$ 2.174.680**	**$ 2.396.440**	**$ 2.700.990**	**$ 3.096.906**
Depreciaciones	$ 200.600	$ 200.600	$ 200.600	$ 200.600
EBIT	**$ 1.974.080**	**$ 2.195.840**	**$ 2.500.390**	**$ 2.896.306**
Impuestos	- 690.928	- 768.544	- 875.137	- 1.013.707
Tasa de Impuestos	35%	35%	35%	35%
Ingresos Netos	**1.283.152**	**1.427.296**	**1.625.254**	**1.882.599**
Flujo de efectivo	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Resultado neto	$ 1.283.152	$ 1.427.296	$ 1.625.254	$ 1.882.599
Depreciaciones	$ 200.600	$ 200.600	$ 200.600	$ 200.600
Efectivo de las operaciones	$ 1.483.752	$ 1.627.896	$ 1.825.854	$ 2.083.199
VAN 15%	$ 1.290.219	$ 1.230.923	$ 1.200.528	$ 1.191.076
$ 4.001.747	$ 911.000	(Inversión)		
TIR				
66,7%				

[23] Ver Anexo 3 Premisas Financieras

CAPITULO 6

Equipo

Personal:

Se trata de una Sociedad, hermanos Sampedro. Ambos con igualdad en la parte societaria.

El profesional que conforme el grupo asesor será un Contador, con el cual ya se trabaja en otros emprendimientos.

En cuanto al personal:

Para producción: 2 personas capacitadas en el procesamiento de helados artesanales.

La justificación de dos personas se debe a la necesidad de poder cubrir el puesto de producción en caso de que el personal efectivo /titular pueda ausentarse por razones personales, enfermedad, licencia. Al ser este tipo de helado de producción cotidiana, semanal, es preciso no descuidar este puesto. Por esta razón, el personal de reemplazo, será ayudante de producción durante el periodo ordinario.

Para comercialización:

En local: 2 empleados/as en la venta, 1 empleado / da en Caja;

Supervisor / Encargado: 1

En balneario: personal del Balneario de Mostrador (sin costo)

Contratación: Escala Salarial según Convenio[24]

Capacitación de personal: Cursos por temporada de capacitación y actualización en fabricación de helados artesanales, y en atención al cliente ventas.

[24] Para más información, véase: Sitio Web Sindicato empleado de S.T.A.R.P.Y.H. (Sindicato Trabajadores Alfajoreros Reposteros Pizzeros y Heladeros) Disponible en: http://pastelerosmdq.com.ar/wp-content/uploads/2016/08/ESCALA-HELADEROS-AGOSTO-17-A-ENERO-181.pdf

CAPITULO 7

Aspectos Legales

Para la puesta en marcha de Berta, se deben tener en cuentas determinados aspectos legales para su apertura:

- ✓ Para las habilitaciones y registros pertinentes como local para producción y comercialización de helados artesanales, es necesario obtener el Certificado u Oblea de Habilitación que otorga la Municipalidad de General Pueyrredón.
- ✓ Verificar si la zona es apta para el tipo de actividad a desarrollar antes de alquilar el local mediante el Código de Ordenamiento Territorial.
- ✓ Existe un sistema de gestión de habilitaciones on line para realizar dicho trámite (Ordenanza 20.054).
- ✓ Se puede llevar adelante el seguimiento del trámite de manera on line.
- ✓ Los respectivos registros e inspecciones sanitarias que habiliten el local como procesador de alimentos aptos para consumo humano.
- ✓ Una vez se haya registrado la marca Bertha, y dado de alta la Sociedad en el registro correspondiente, avanzar con los requerimientos necesarios para la contratación del personal en el Ministerio de Trabajo de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo.

Universidad de San Andrés

CAPITULO 8

Plan de Implementación

Actividades a desarrollar	Meses								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Búsqueda de local, compra de infraestructura de prod. y comercialización, puesta a punto del local comercial. Entrevistas RRHH. Gestión de habilitación y marco legal	X	X	X						
Capacitación RRHH			X						
Compra de insumos y puesta en marcha de producción de prueba			X	X					
Estrategia de marketing táctico			X	X	X	X	X	X	
Apertura del local comercial				X					
Revisión de estrategia en base a resultados primer semestre									X

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

CAPITULO 9

Conclusiones

Bertha aspira a convertirse en un referente de la ciudad de Mar del Plata en materia de producción artesanal de helados saludables a base de leche de almendras para toda la familia. Se desarrolla en un contexto propicio para la actividad a nivel local ya que se cuenta con la conjunción de los esfuerzos del sector público y privado. Involucra sectores económicos predominantes para el crecimiento local, el sector servicios, del turismo y gastronómico.

Si bien la propuesta de Bertha en este Plan solamente involucra su etapa inicial, se propone a mediano y largo plazo un plan de expansión al resto de las ciudades de la región y avanzar en la venta de franquicias.

Sus socios se concentran en esta etapa ya que es fundamental sentar bases en la ciudad, estrechar lazos de confianza con sus clientes y fundamentalmente avanzar hacia atrás en la cadena de producción y estrechar lazos con proveedores y productores locales ya que el propósito de la producción artesanal saludable depende de la calidad de sus insumos.

Lo que diferencia a Bertha de sus competidores locales es su producción artesanal a base de leche de almendras, ya que no se encuentran en la ciudad competidores de este tipo. Alimentos para toda la familia, y para públicos selectos también, aquellos que buscan alimentación saludable, cambios de hábitos alimenticios o bien para aquellos sectores intolerantes a la lactosa, veganos, celiacos y diabéticos.

En cuanto a los riesgos probables, la escasez en su materia prima estrella (leche de almendras) es la más riesgosa, sin embargo se prevén sustitutos llegado el caso de faltantes, se optara por leche de coco o similares. También la compra de almendras disecadas o coco en polvo para la autoproducción.

La competencia es muy importante, porque los marplatenses se fijan mucho en las marcas que están de moda, pero al tener un diferencial y manteniendo un status de producto Premium o de calidad a un buen precio, es decir un poquito menos que los competidores directos, estaría acorde a las expectativas de ventas para el corto plazo.

La estrategia de Bertha, reflejada en sus proyecciones, es la de crecer de manera equilibrada en su etapa inicial. Proyecta una cuota de mercado que va en crecimiento, y que espera el mercado y la coyuntura local puedan acompañar. En este aspecto, son muchos los sectores involucrados, o bien los actores directos, de los cuales la estrategia productiva y comercial de Bertha dependen, de la producción local, del aun mayor crecimiento del turismo local como producto de estrategias políticas locales, entre otros aspectos.

Bertha permite que la familia completa se encuentre en un solo lugar, ya que si alguno de sus miembros tiene alguna de estas dolencias o elecciones de estilos de vida, puede concurrir sin tener que buscar lugares especializados. Es la mejor opción a la hora de pensar una salida en familia, en busca de helados ricos, saludables y de precios módicos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

BILIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach

"Entrepreneurial Marketing" de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc., USA. Capítulo 5. 2nd Edition.

"Generación de Modelos de Negocios". Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). SEECYT. (Traducción).

Liendo y Mrtine (2007). Sector Lacteo. Industria del helado. Analisis del Sector.

"Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping" de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entreprenuership. John Wiley &Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition. Incluir Opportunity Checklist (pag 105).

"Understanding your Business Model and Developing your Strategy" de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entreprenuership. John Wiley &Sons, Inc, USA. Capítulo 4. 2nd Edition.

McCarthy, E. Jerome (1960). Basic marketing. Homewood, Ill., R.D. Irwin McCarthy

My Opportunity: Why will or won´t this work¨ de Mullins J.W. (2010) The New Buisness Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1

Porter, Michael. "Porter Five Forces." (2004).

Universidad de SanAndrés

Sitios Web Consultados

www.afadhya.com.ar

www.heladoartesanal.com,

www.lacapitalmdp.com

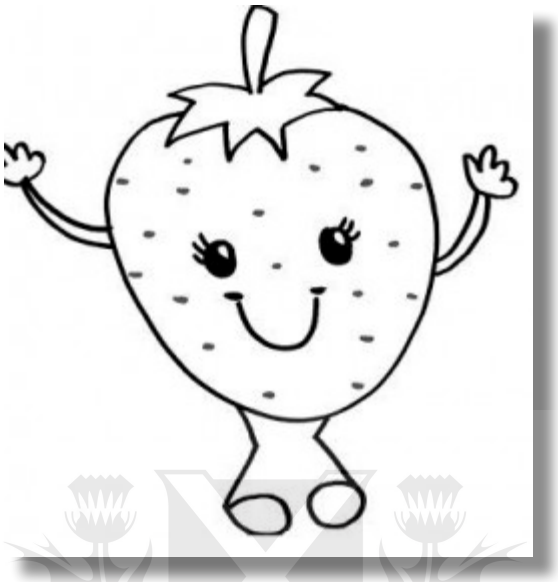
www.mardelplata.gob.ar

www.mejorconsalud.com

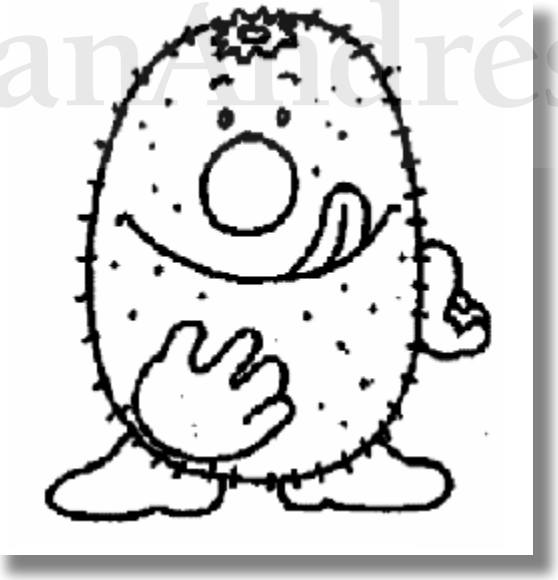
www.pastelerosmdq.com.ar

ANEXO 1

Señora FRUTILLA



Señor KIWI



QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

ANEXO 2

Bertha Animada

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 3

PREMISAS FINANCIERAS

VENTAS													
Pedidos (EN KILOS)	Kilos por días	Precio	Total semanal	Total Mensual (4 semanas por mes)									
Lunes	40	280	11200	44800									
Martes	40	280	11200	44800									
Miercoles	40	280	11200	44800									
Jueves	40	280	11200	44800									
Viernes	75	280	21000	84000									
Sabados	10	280	2800	11200									
domingos	100	280	28000	112000									
TOTAL	345	280	96600	386400									
Ventas en local (por sema	Unidades por hora	Horas al día	Dias a la seman	Precio	Total Semanal	Total Mensual (4 semanas por mes)							
¼ kg	3	10	7	80	16800	67200							
½ kg	3	10	7	150	31500	126000							
Vaso chico	3	10	7	45	9450	37800							
Vaso mediano	3	10	7	65	13650	54600							
Vaso grande	3	10	7	80	16800	67200							
TOTAL						352800							
FLUJO DE FONDOS													
Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	TOTAL ANUAL
Pedidos	386.400	386.400	386.400	386.400	386.400	386.400	386.400	386.400	193.200	193.200	193.200	193.200	3.864.000
Ventas en el local	352.800	352.800	352.800	352.800	352.800	352.800	352.800	352.800	176.400	176.400	176.400	176.400	3.528.000
Total de ingresos	739.200	739.200	739.200	739.200	739.200	739.200	739.200	739.200	369.600	369.600	369.600	369.600	7.392.000
Costo %	43%												
Litro de almendra	100	$/Litro											
COGS													
Local	28000	$/Mes											
Sueldos Mensuales	101500	$											

Universidad de San Andrés