



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing:

***LANZAMIENTO DE HELADOS MOCHI EN EL MERCADO
ARGENTINO***

Alumna: Estefania Jacobs

Mentor: Victoria Casano

Marzo 2023



Plan de Marketing:
**LANZAMIENTO DE HELADOS MOCHI EN EL
MERCADO ARGENTINO**

Alumna: Estefania Jacobs

Mentor: Victoria Casano

Marzo 2023

Índice

Introducción	3
Resumen ejecutivo.....	4
Marco Teórico.....	5
Análisis del Entorno.....	8
Análisis del Mercado.....	16
Análisis del Consumidor.....	19
Análisis Competitivo.....	21
Análisis de la Empresa.....	28
Desarrollo de la Estrategia.....	31
• Posicionamiento.....	33
• Producto.....	36
• Pack.....	39
• Precio.....	41
• Plaza.....	42
• Promoción.....	44
Presupuesto de Marketing.....	50
Análisis Económico y Financiero.....	51
Conclusión.....	53
Bibliografía.....	54
Anexo.....	56

Introducción

Este trabajo final de la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés consta en evaluar la viabilidad del lanzamiento de una nueva categoría de productos en Argentina; los helados "mochi". Un snack helado que cada año gana más adeptos en varios países y es un negocio millonario. Russell Barnett, CEO de la empresa más exitosa de Mochis en el mundo (My Mochi) está convencido de que los Millennials son "la generación del snack". Los nuevos bomboncitos de helado tienen un tamaño controlado: 110 calorías por bolita, fáciles de manipular y se comen en movimiento. La marca My/Mo Mochi arrancó en 2017, dos años después de que Barnett se incorporara a la compañía. En tres años la compañía llegó a tener una distribución en 20.000 puntos de venta de Estados Unidos.

Las nuevas generaciones están cambiando su actitud hacia la comida. A diferencia de décadas pasadas donde la comida era considerada una fuente de energía hoy, se ha convertido en una afición personal y un tema de interés para la mayoría. Por otro lado, la globalización está achicando el gap entre culturas dándole a las personas la oportunidad de vivenciar la comida de otras naciones.

La intención es analizar si los consumidores argentinos son un público receptivo para este producto. El helado es uno de los postres favoritos de los argentinos, sin importar las edades. Lo que busca este desarrollo es brindar una nueva forma de consumir helado ya que el mercado actual exige creaciones e innovaciones diferentes todo el tiempo. Los helados mochis logran reinventar y dar un giro diferente e innovador a un postre predilecto, a la vez apuntan a satisfacer la necesidad de saciar el hambre de algo dulce con un snack helado de bajas calorías y vivir una nueva experiencia.

Conocí este producto en Estados Unidos y pude imaginar el potencial que tendría en nuestro país. Por lo cual este trabajo es un análisis de interés personal para evaluar su viabilidad en Argentina, ser pionera en esta innovación, y quien dice en un futuro poder lanzarlo.

Resumen ejecutivo

El punto primordial para considerar en este lanzamiento es que los Mochis son un producto desconocido para la mayoría de las personas en Argentina. Por lo cual el primer paso constó en profundizar la viabilidad del lanzamiento de los helados mochas en nuestro país mediante un análisis de tendencias y un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo. Luego se enfoca en la estrategia de marca y en el desarrollo de esta mediante un plan de marketing.

En la primera sección del plan, en el análisis de la oportunidad, se explica cómo se comporta el mercado de helados en Argentina y como fue evolucionando en estos últimos años, se incluyen también resultados de una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa donde se indagó en prueba de producto y en los mensajes claves para apalancar la marca a la hora de promocionar el producto. En las secciones siguientes, se desarrolla con mayor profundidad el mix de marketing: Producto, Precio, Pack, Promoción y Plaza así como también, el presupuesto estimado para todo el proyecto incluyendo las etapas de desarrollo y lanzamiento (comunicación) y para finalizar con el plan se detalla el cronograma desde la concepción de la idea hasta la etapa de seguimiento y control.

Luego de un profundo análisis se llega a la conclusión de que el lanzamiento de los helados mochas en Argentina es un proyecto rentable y que es bien recibido por los consumidores argentinos. Es un producto que bien comunicado y promocionado crecería de manera exponencial generando ganancias luego de 3 años.

Marco teórico

La palabra mochi u omochi (餅) significa pastel. Es una preparación hecha con arroz glutinoso llamado mochi gome (糯米／もち米), que significa arroz pegajoso. Sirve de acompañamiento para muchas recetas de Japón. El mochi se obtiene amasando arroz glutinoso cocido que luego adquiere la apariencia de una masa particularmente viscosa rellena con varios ingredientes. El mochi pertenece a la familia de los wagashi. Los wagashi son, en la cocina japonesa, todos los pasteles típicos y tradicionales. En contraposición, los yogashi son los pasteles occidentales. Entre los wagashi se pueden diferenciar diferentes formas.

El mochi apareció en Japón hacia el final del período Jōmon, hace unos 2000 años, y llegó del sudeste asiático al mismo tiempo que el cultivo del arroz.

Durante el período Heian hace unos 1300 años, era un elemento básico de los festivales y las ofrendas religiosas.

El mochi se consume en ocasiones especiales, particularmente durante las vacaciones de Año Nuevo. Su preparación es un ritual festivo llamado mochitsuki.

También acompaña perfectamente la ceremonia tradicional del té y se disfruta con mayor frecuencia con una bebida. Como ritual festivo, es muy común que el mochi se prepare y se cocine en la calle, especialmente en público.

El mochi es considerado como un recipiente para el espíritu de las divinidades, por lo cual, en ocasiones festivas, los japoneses se reúnen en las calles para triturar el arroz y preparar mochi en público.

Los japoneses consumen un promedio de un kilo de mochi cada año, principalmente durante la primera semana de enero.

El mochitsuki es una técnica culinaria japonesa. Es el acto de golpear el arroz glutinoso cocido al vapor para preparar mochi.

El arroz al vapor debe triturarse mientras todavía está caliente, pero no hirviendo. Se coloca en un mortero llamado usu y se golpea con un mazo con mango. Este mazo se llama kine. El mortero tiene el tamaño de un pequeño barril de un par de pies de altura, generalmente hecho de madera, pero también puede ser de piedra.

Por lo general, los hombres golpean y las mujeres voltean el arroz, agregando un poco de agua de vez en cuando si se seca demasiado. El arroz se debe triturar hasta obtener una masa suave. La masa pegajosa obtenida se corta y se forman pequeñas bolas.

Por supuesto, los japoneses han inventado máquinas eléctricas para hacer este trabajo, unas máquinas multifuncionales que también ayudan en la elaboración de pan o masa de pizza, por ejemplo.

Aunque la mayoría de los japoneses compran los mochi ya hechos, los puristas juran que los mochi hechos a máquina nunca sabrán tan bien como los hechos a mano.

El helado de mochi, también llamado Yukimi Daifuku, es una versión muy moderna de mochi, rellena de helado y se ha convertido en un postre internacional, un elemento básico de la cocina de fusión popular en América del Norte, Europa y África.

El helado de mochi es un postre en forma de bola, ligeramente aplanada. La base es la masa de arroz glutinoso de su capa exterior, a menudo coloreada y aromatizada, y contiene helado en el interior. El exterior generalmente se espolvorea con almidón de maíz.

Hay muchos sabores, pero los más comunes son: matcha (té verde), vainilla, chocolate, fresa, mango o frijol rojo.

Es importante resaltar como fue la evolución de la comida japonesa en Argentina. A mediados de los 90 la sociedad argentina empezó a conocer la cocina japonesa a partir del sushi. Fue Silvia Morizono, quien, desde su restaurante homónimo y la TV, logró imponer como “la comida más cool” a principios del milenio; ayudada por famosos clientes asiduos como Charly García. Luego vinieron el Soul Café y Azul Profundo, entre otros. Pero no se trataba de cocina japonesa sino solo de sushi. Antes de Morizono, la cocina japonesa era solo para los japoneses, muchos de los cuales se habían instalado en el país en los 70 y 80 para trabajar en el ferrocarril o en Yaciretá. Luego, con más empresas niponas arraigadas, era común ver a muchos ejecutivos que visitaban el país por negocios.

Recién hace 20 años empezó a difundirse la cocina japonesa en la Argentina, porque antes era una comida solo apreciada por una comunidad cerrada.

Antes del auge del sushi solo había muy pocos restaurantes japoneses en el país, casi todos por la zona de Congreso, como Yuki, Nihonbashi, Kitayama, y un par más a puertas cerradas.

Argentina cuenta con varias opciones para experimentar y adoptar la cultura ancestral japonesa. Esa que conocemos de los textos de Haruki Murakami y las series de Netflix; o cómo olvidarse de la premiada en los Oscar Drive My Car, que nos enseña a respetar la naturaleza y sus tiempos. Con su cocina tradicional – declarada Patrimonio de la Humanidad por UNESCO en 2013– tan diversa y rica, la realidad es que cada vez son más las propuestas de restaurantes, cafés y talleres que invitan a viajar con los sentidos. Cada vez son más las aperturas de restaurantes japoneses en Buenos Aires.

Por otro lado, los helados en Argentina están posicionados como uno de los postres más elegidos, millones lo disfrutan de manera frecuente sin importar la edad, el momento del año o el tipo de gustos.

Además, la ingesta de helados satisface factores fisiológicos, psicológicos y sociales. Al primer grupo corresponderían la percepción de hambre o saciedad por parte del organismo, junto con los efectos de los componentes nutricionales, y la respuesta que provoca el amplio abanico de estímulos sensoriales. En el caso de las variables psicológicas que intervienen se encontrarían los procesos de motivación y emoción, ampliamente relacionados con los factores fisiológicos y el aprendizaje o experiencia que la persona tiene respecto al consumo de helados. Finalmente, la percepción social respecto de este alimento, junto a la capacidad de aprendizaje por imitación y los hábitos podrían condicionar tanto los factores fisiológicos como psicológicos.

Análisis del entorno

Para identificar los factores del entorno que van a afectar el lanzamiento de la marca se hace uso la herramienta de análisis PESTEL. El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.

Político

A nivel político, el nuevo gobierno de Alberto Fernandez (dic 2019), tiene una clara tendencia al proteccionismo potenciando el desarrollo de la industria nacional e impidiendo las importaciones masivas. Esto conlleva la producción de los mochos a nivel local. Este proteccionismo beneficia al proyecto ya que se dificulta la entrada de marcas de mochos ya establecidas internacionalmente y otros competidores importados indirectos (ej: Häagen Dazs).

A la vez, esta nueva política, promete un horizonte no muy lejano de posibles créditos económicos en pos de beneficiar nuevos emprendimientos locales.

El Gobierno tiene un rol importante en la creación de incentivos y regulaciones que fomenten la creación y desarrollo de empresas. Muchas de las regulaciones tienen que ver con trámites para abrir y operar empresas, otras tienen que ver con condiciones laborales de tus trabajadores, otras con tasas de interés y otras con el pago de impuestos.

Se podrían implementar medidas fiscales e incentivos como las prórrogas, suspensiones y diferimientos para el pago de impuestos, otorgamiento de créditos a empresas y hasta cheques a las familias. El impacto económico va a orillar al gobierno a generar los incentivos necesarios para disminuir el desempleo y contrarrestar la recesión económica.

Económico

Dentro del marco económico podemos mencionar la devaluación de la moneda con recesión y un PBI que se contrae trayendo caída en empleos y salarios lo cual

ocasiona bajas en el consumo sobre todo en los productos que no son considerados de primera necesidad.

La extensa recesión y la pandemia dieron un duro golpe a la estructura social del país. La idea de que Argentina es un país de clase media se ve negada por el notorio empobrecimiento de la población, fenómeno que se da en un marco inflacionario y de deterioro de ingresos. Tanto es así, que este año la participación de la clase media en el total de la población es de sólo el 32%. Poco menos de un tercio. El año pasado, se podía identificar como de clase media al 45% de la población. Un informe de Moiguer Compañía de Estrategia revela este deterioro que se dio a la par del avance del coronavirus.

¿Qué pasó con la gente que ya no es de clase media? Pasaron a la clase baja: el año pasado este estrato abarcaba al 50% de los habitantes del país, y ahora llega al 64%. Así, Argentina es hoy un país de clase baja.

Resulta importante considerar el IPC durante el 2020, año como se mencionó con una fuerte incidencia de la pandemia. El IPC a Octubre 2022 tuvo una variación interanual del 88%.



Fuente: INDEC Octubre 2022

Por otro lado, la situación para emprender hoy en nuestro país es complicada. Según un informe difundido por la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA) más del 50% de los emprendimientos expresó tener inconvenientes con las cobranzas y por lo consiguiente con los pagos a sus proveedores.

Por último, hay que apalancarse en los consumidores que han viajado y conocieron los mochis en el exterior para darle difusión al nuevo producto y apelar a las limitaciones para viajar (COVID y Tipo de Cambio), que permitan acceder a la misma experiencia del exterior, pero con un producto local.

Social

Según la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines, el 83% de los argentinos consume helado artesanal en diversas estaciones del año. El consumo per cápita anual es de 6,9 Kg. Y los principales clientes son los jóvenes de 18 a 24 años de un nivel socioeconómico ABC1, C2 y C3. En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes. Los formatos más elegidos son el pote de 1 Kg (31%) seguido por el pote de ¼ kilo (24%) y el cucurucho (17%).

Los gustos más consumidos son el Dulce de Leche (consumido por más de la mitad de los argentinos 54%), seguido por el chocolate (42%), los gustos frutales (28%) y las cremas (19%).

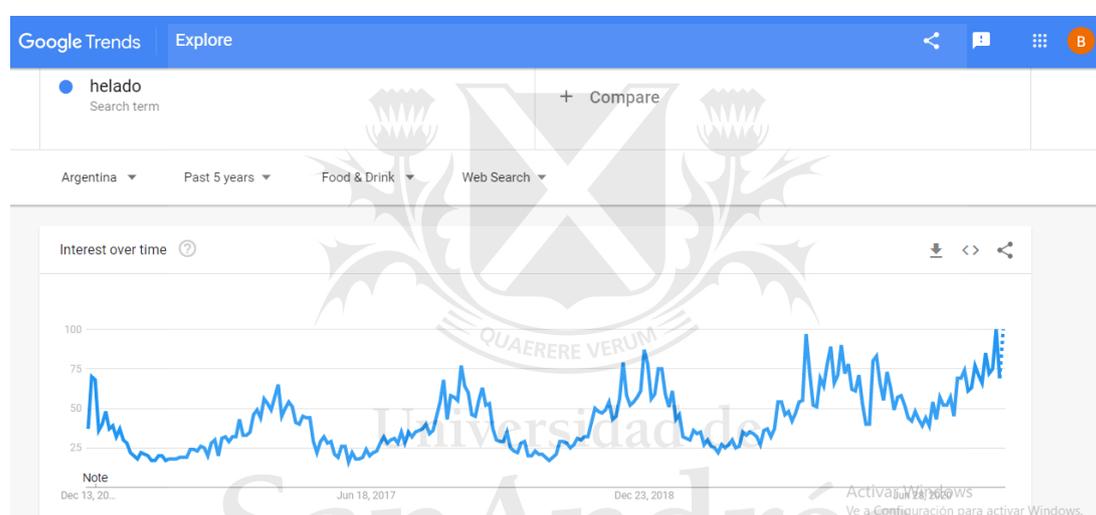


Fuente: Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines

Este alimento se encuentra dentro de los productos más rentables para la industria alimentaria, de acuerdo con los últimos reportes de IBISWORLD Industry Report; posee un margen de beneficio promedio del 23%; más alto que dulces y cereales.

La Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines menciona que entre los helados, la marca más conocida es Grido, secundada por Freddo y Sei Tu. Esas mismas ubicaciones en el podio se repiten cuando se pregunta cuál marca fue la más comprada en los últimos meses y la que con mayor frecuencia se eligió.

Haciendo una búsqueda en Google Trends de helados podemos observar los picos en los meses de verano.



Fuente: Google Trends

Como menciona la web www.argentina.horecaynegocios.com en su artículo El Negocio detrás del helado (año 2021), el Covid-19 ha transformado los mercados a nivel mundial porque las medidas tomadas para prevenir el contagio han cambiado la forma de consumo de productos y servicios. El comercio electrónico y las entregas a domicilio crecieron potencialmente y se establecieron fuertemente. Teniendo estos factores en consideración hay que hacer uso de las APPs de compra y entrega de productos (RAPPI, Pedidos Ya, etc). Pedidos Ya elevó el consumo de helados durante el 2020. El comercio electrónico está en pleno auge tras la pandemia de coronavirus, pero es un sistema de venta que ya estaba dando grandes pasos incluso antes que llegue la Covid-2019. Es que ante las restricciones de

circulación, la gente no pudo o prefirió no ir a comprar sus helados de forma presencial, sino que optó por el delivery. Y si bien este concepto no es nuevo, en particular en los meses más fríos, la pandemia sin dudas marcó un nuevo hito para los helados en Argentina, ya que de acuerdo a las estadísticas provistas por la propia plataforma de entregas PedidosYa, en nuestro país se pidieron alrededor de 12 millones de kilos de helado durante 2020. Este dato, que implica alrededor de 33 mil kilos de helado al día durante los 365 días del año, resulta un notable incremento de las cifras previas al coronavirus. Y si bien el formato de comercio electrónico ya estaba siendo seductor para muchas personas, ir a la heladería solía ser un formato de encuentro con familiares o amigos, que de a poco se está tornando hacia reuniones privadas en grupos cerrados, por supuesto pidiendo el helado. Claro que esta tendencia del delivery no sólo se va a mantener, sino que seguramente crecerá en los próximos años, ante la incertidumbre sobre el futuro de la pandemia. Pero además, este incremento tendrá su fundamento en la pujante cultura que busca conseguir todo de la forma más fácil posible, implementada por las generaciones más jóvenes, pero que está tomando impulso entre los mayores.

Las RRSS también cobraron fuerza a la hora de buscar recomendaciones e información.

Tecnológico

En el artículo El Negocio detrás del helado (año 2021) de la web www.argentina.horecaynegocios.com también se menciona que el escenario postpandemia trajo algunas reconfiguraciones donde el comercio online se asentó como estrella indiscutida. Las compras online llegaron para quedarse; impulsadas por el confinamiento, una gran cantidad de consumidores probó esta experiencia en 2020 y seguramente la repetirán. También se fortalecerán las experiencias derivadas de este contexto, como las opciones de take away en restaurantes cada vez más comunes y los pagos contactless.

Aprendizaje y madurez en recomendaciones y algoritmos: Social commerce, voicebots, comportamiento online, todas actividades se nutren de los clicks que hacen los usuarios permanentemente. Este ha sido un año de perfección y madurez de todo lo que el big data nos ofrece.

Las restricciones a la movilidad de las personas por la pandemia de coronavirus brindaron un impulso directo a las aplicaciones de delivery que multiplicaron su utilización en los principales distritos del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y que, en poco más de medio año, desembarcaron con fuerza en los centros urbanos de diversas provincias argentinas.

- Aumentó un 400% el uso de aplicaciones de delivery durante el aislamiento obligatorio y 4 de cada 10 pedidos son hechos a través de Pedidos Ya, según un relevamiento de la consultora Focus Market.
- Cada empresa tomó distintas medidas, como la entrega a distancia, capacitaciones, asistencia financiera en caso de contagio y reparto de insumos.
- El uso de aplicaciones de envíos es una solución en momentos de cuarentena y, según un relevamiento de la consultora Focus Market, aumentó 4 veces desde el inicio del aislamiento que rige desde el 20 de marzo último. Lo que más subió, según el relevamiento, son las compras de productos de supermercado y de farmacia.
- Las aplicaciones más utilizadas según el informe son PedidosYa (40% del total de los envíos), Rappi (15%), Glovo (10%), Uber Eats (7%). El 28% restante corresponde a apps más pequeñas y a los comercios que envían directamente a los hogares para evitar la comisión de entre un 20% a un 25%.
- El “reparto a domicilio de alimentos, medicamentos, productos de higiene, de limpieza y otros insumos de necesidad” se consideró servicio esencial desde el primer decreto que estableció el aislamiento social preventivo y obligatorio, por lo que los repartidores nunca dejaron de circular.⁶

Dentro del marco tecnológico también se debe contemplar la maquinaria necesaria para la producción de los mochis. Para ello, cualquier maquinaria a nivel local hoy es adaptable a la producción de los mismos.

Ecológico

Los resultados del último informe de la reconocida institución International Environment Monitor fueron concluyentes en este respecto a la ecología: con un 54% de la población mundial admite estar "muy preocupada" por los problemas ecológicos, la Argentina ocupa el segundo lugar entre 30 países que intervinieron en el estudio considerando que las normas que protegen al medio ambiente son insuficientes o muy insuficientes.

En la Argentina, el 53% afirma que se debería sancionar una legislación más estricta para el cuidado del medio ambiente.

Los resultados del estudio también pusieron de relieve que las empresas son cada vez más vulnerables ante la opinión pública. La indiferencia empresarial fue determinada como la principal causa de la contaminación ambiental.

La investigación arrojó que el 77% de los argentinos considera que las industrias carecen de conciencia ecológica, mientras que el 87% piensa que las leyes vigentes no garantizan la protección del ecosistema.

El mensaje está claro para los argentinos: el cuidado del medio ambiente es impostergable.

Para ello es importante que esta innovación esté hecha con productos y materias primas orgánicas y sustentables con baja huella de carbono.

Legal

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (C.I.I.U. Revisión 3) ubica a la elaboración industrial de helados dentro de la Sección D correspondiente a la Industria Manufacturera en el código 15200 que corresponde a la Elaboración de productos lácteos. El Código Alimentario Argentino en el Capítulo XII se refiere también a la elaboración de helados. En el artículo 1074 define helados como: "Con la denominación genérica de Helados, se entienden los productos obtenidos por mezclado congelado de mezclas líquidas constituidas, fundamentalmente, por leche, derivados lácteos, agua y otros ingredientes consignados en este artículo, con el agregado de los aditivos autorizados por el Artículo 1075..... El artículo 1077 por su parte clasifica a los

helados en base a las características y/o los ingredientes en: helados de agua o sorbetes, helados de leche y cremas heladas o helados de crema. Por otra parte, en base a aspectos relacionados con la forma de elaboración, el tipo de materias primas empleadas y las herramientas utilizadas en la producción, los helados son clasificados en artesanales e industriales. Mientras que los primeros se elaboran con materias primas naturales tales como leche, crema de leche, dulce de leche, frutas y chocolate, entre otras, y con un 40% de volumen de aire que se incorpora lenta y naturalmente, los industriales se producen con leche en polvo y materias primas artificiales tales como saborizantes, esencias, colorantes y concentrados industriales, incorporando rápida y mecánicamente hasta un 100% de aire.



Universidad de
San Andrés

Análisis de mercado

MERCADO DE HELADOS Y MOCHIS

Actualmente no existe un mercado de helados mochis en Argentina.

Para hacer el análisis en nuestro país hay que enfocarse en la industria de Helados donde la oferta y demanda es muy grande, y corresponde a un mercado maduro, con una clientela conocedora que disfruta el producto. En el mercado local hay helados para todos los gustos. Dado que es un mercado maduro, la estrategia de las marcas y de las heladerías tradicionales es ampliar la oferta y sumar variedades y tipos de helados. Desde sabores frutales y exóticos como tumernic o tahini a bebidas alcohólicas transformadas en helados de palito.

Analizando el mercado de Helados, se pueden distinguir dos segmentos principales: la venta especializada cuyo público conocedor busca las grandes cadenas o helado de tipo artesanal (foco On trade), y la venta por impulso o de producción industrial (foco Off trade). También se puede segmentar en el público que consume helado de pote por peso (de crema o agua) o quienes lo comen en diferentes tipos (del estilo single serve) como pueden ser bombones, cubanitos, bites, entre otras variedades gourmet.

Es importante comprender que en el mercado de los helados, como se mencionó anteriormente, se encuentran por un lado, las heladerías artesanales que según la Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) se caracterizan por comercializar productos “de calidad utilizando materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes”. La misma es una de las principales características de este tipo de empresas. Así mismo, las preparaciones de este tipo de productos mantienen un delicado proceso de elaboración en el que se controlan las diferentes etapas para conseguir que el producto final tenga la textura, el sabor y la calidad adecuados. Se mantiene un estricto control sobre los tiempos en que una preparación debe atravesar un determinado proceso y a su vez se controlan las temperaturas que las preparaciones deben alcanzar en cada etapa. Por su parte, es importante resaltar que los tiempos y temperaturas son

parte del proceso, las cuales permitirán garantizar que la calidad de los productos empleados lleguen en buenas condiciones.

Por otro lado, las heladerías industriales se caracterizan por utilizar leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes a la hora de fabricar sus productos. Los establecimientos que producen este tipo de helados utilizan maquinaria de proceso continuo que permite manejar volúmenes de cientos de litros de producto por hora. La producción en dichos establecimientos es mayor debido a las maquinarias que se utilizan y a la facilidad con la que se encuentran los empleados diariamente; al trabajar con materias primas artificiales no tienen que realizar labores tales como la limpieza de las frutas. A su vez hacen lotes económicos industriales de un solo sabor. Mientras que las artesanales tiene que hacer varios sabores y ofrecerlos en una sola boca de expendio.

Para analizar en profundidad la estructura distintiva de esta industria que según Porter modela la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la misma es fundamental comprender las cinco fuerzas básicas competitivas, cuya fuerza colectiva determina la rentabilidad potencial a largo plazo de la misma:



Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede determinar que la rivalidad sería MEDIA. Al ser un nuevo producto nos da la posibilidad de ser los primeros en ingresar y ganar el mercado, pero dada la industria madura y cantidad de competidores sería fácil que puedan desarrollar rápidamente el producto. Construir marca permitiría lograr una posición sostenible y dificultaría el ingreso de nuevos competidores.

En la Argentina, hace dos décadas atrás, las heladerías tenían una estacionalidad bien definida (las puertas se abrían cerca de octubre y cerraban en los primeros días de otoño, en abril) y la oferta en los locales era muy tradicional y acotada: helado en potes térmicos, vasos comestibles y postres helados.

Sin embargo, los empresarios del sector supieron redefinir su negocio y hoy la mayoría de los locales abren sus puertas todo el año. A esto, se suma el trabajo de promoción para posicionar el helado como un alimento saludable, dados los ingredientes utilizados en su elaboración. A su vez, diversificaron su oferta con nuevos formatos para la venta de helados y gustos innovadores, a los que se añaden productos de cafetería, pastelería, bebidas frías y opciones para personas celiacas o diabéticas.

Este alimento se encuentra dentro de los productos más rentables para la industria alimentaria, de acuerdo a los últimos reportes de IBISWORLD Industry Report; posee un margen de beneficio promedio del 23%; más alto que dulces y cereales. Por otro lado, creo importante remarcar que el helado mochi se está convirtiendo en el producto de mayor crecimiento dentro de la categoría en Estados Unidos. Más allá que el postre ha existido durante siglos en Japón, ahora es uno de los dulces congelados más vendidos en las tiendas del país. Cabe mencionar que My / Mo Mochi Ice Cream, la marca que lidera las ventas de mochis, comenzó en 2017 y hoy vende sus productos en más de 12.000 tiendas incluidas las principales cadenas de supermercados de Walmart, Safeway, Wegmans y Kroger.

En el artículo Frozen Dessert Global Market Opportunities to 2023 de www.researchandmarkets.com se menciona que el mercado global de postres congelados tiene una expectativa de crecimiento con un CAGR de 7% (2018-2023) y una demanda creciente por productos bajos en azúcares y calorías.

Análisis del consumidor

CONSUMIDOR ARGENTINO DE HELADOS

Hace algunos años, pocas cosas eran tan estacionales como el consumo de helados. Más aún, en muchos barrios, y puntualmente en muchísimas ciudades de interior del país, la heladería cerraba en invierno y sólo permanecía abierta en los meses de verano. Hoy, las heladerías son parte de las rutinas de salidas de los argentinos, y el helado dejó de ser un postre y pasó a ser bienvenido a cualquier hora.

De acuerdo con Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) la Argentina, con 6,9 kilos de helados per cápita, está entre los países de más consumo de este producto en el mundo. Además de eso, en nuestro país se ha incrementado el volumen de helado que se consume en los meses más fríos del año.

El consumidor argentino es considerado por la asociación como un cliente de "alto involucramiento", ya que un 80% de la población consume helado artesanal habitualmente y un 27% todo el año.

Se puede considerar que la Industria tiene las siguientes características:

- En invierno predominan los formatos térmicos (61%) con un kilo de promedio;
- El 79% consume helado en reuniones sociales;
- En contexto invernal, sólo un 11% consume helado en la calle y el mismo porcentaje lo hace solo en su casa.
- Las mujeres consumen más helado ya que el promedio anual es de 7,9 kilogramos, mientras que el de los hombres llega a 6,4 kilogramos.

En cuanto a las edades, quienes tienen entre 18 y 24 años son los que más helado comen (9,25 kg), seguidos por los que tienen entre 35 y 48 años (8 Kg).

- Respecto a los sabores, el 89% de los encuestados elige los tradicionales. El dulce de leche y sus variantes el preferido con un 54% o El chocolate y sus variantes (42%) o Frutales (29%) o Las cremas (19%)

CONSUMIDOR DE MOCHIS

Tomando como referencia Estados Unidos (mercado más exitoso de Mochis), podemos mencionar que este producto es más atractivo dentro de los hábitos de consumo de la generación Z y los Millenials. En el artículo Mochi Expansion de Trend Hunter Report se asegura que estos grupos hacen de la experiencia de consumo una parte fundamental de su dieta; y el mochi les resulta atractivo ya que cumple con este ritual. Además estas generaciones tienen una visión más global del mundo debido al uso frecuente de las redes sociales que les acerca productos, sabores y costumbres internacionales.



Universidad de
San Andrés

Análisis Competitivo

Al ser una nueva categoría dentro de la industria de los postres congelados no se puede identificar ningún player directo. Hoy en día, los competidores más destacables y fuertes cuentan con productos similares o sustitutos a los mochis. Para el análisis podemos dividirlos entre heladerías artesanales, grandes cadenas y marcas que producen postres congelados. Dentro de esta separación hay que aclarar que algunas marcas nacieron en On Premise como pueden ser Grido / Freddo pero que hoy tienen venta en el Off Premise. La gran mayoría vende sus productos envasados también en supermercados / tiendas. Y por otro lado están las marcas que son puramente del Off Premise como es el caso de Karinat, Arcor o Frigor que compiten de manera más cercana a los mochis por sus canales de venta. Hoy en día el negocio de los mochis tiene foco en el Off Premise y un volumen muy pequeño en el On Premise en el caso de restaurants que los ofrezcan como postre.

Heladerías artesanales y cadenas que nacieron en el On Premise y hoy también venden en el Off Premise

- Freddo (envasados tabletas y bombones)
- Grido (bombones y postres helados)
- Rapa Nui (Fra Nui)

Marcas industriales con foco en el Off Premise

- Arcor (Bomboncitos helados)
- Frigor (Chomp).
- Karinat
- Hagen Dazs (helado de palito)



Precios por single serve en USD T/C 01/02/23 dólar vta oficial \$190

Fuente: Elaboración Propia

Universidad de

Análisis de precios de la competencia				
Marca	precio caja	Serves per case	precio SS	SS USD 190
Hagen Dazs	1080	1	1080	5,7
Chomp	1153	3	384	2,0
Cofler citos	920	3	307	1,6
Freddo tabletas	1496	4	374	2,0
Fra Nui	1054	3	351	1,8
Grido	240	1	240	1,3
Karinat	965	3	322	1,7

Fuente: Elaboración Propia. Precios Single Serve en USD T/C 01/02/23

Freddo

Según un artículo de Clarín.com; Edición Domingo 17.05.1998; Económico; El mundo color Freddo, Freddo es una de las principales cadenas de helado

Premium en Argentina, fundada en 1969. En la actualidad cuenta con más de 100 locales alrededor del mundo. La heladería fue fundada por Salvador Guarracino y su primo Luis Aversa, ambos inmigrantes italianos que se radicaron en la Argentina en 1931. Aversa se instaló en la Ciudad de La Plata, dónde fundó la heladería Persicco, mientras que Guarracino se estableció en Buenos Aires y se dedicó al comercio de frutas y verduras. Más tarde ambos se fusionaron y en 1969 se realizó la apertura del primer local, en el barrio porteño de Recoleta en Pacheco de Melo y Av. Callao. Para fines de 1998 la cadena ya contaba con 44 sucursales propias en Argentina, Chile y Uruguay, y se especulaba que su facturación era alrededor de 40 millones de pesos. Ese mismo año se negoció la venta de la empresa al Grupo Exxel, operación que finalmente se concretó por la suma de 82 millones de dólares. Durante esta etapa se logró afianzar la presencia de la marca en otras provincias de Argentina, por lo que el número de sucursales se extendió a 50. En el año 2000 Freddo facturaba 580 millones de dólares. En el contexto de la Crisis Argentina del año 2001, Freddo generaba pérdidas a razón de 10 millones de dólares por año, y para ese momento la deuda acumulada de la empresa era de 30 millones de dólares. Las ventas del sector heladero caían un 10% ese año y el negocio se volvía cada vez menos sustentable. Después del cierre de 15 bocas de expendio, el Banco Galicia (principal acreedor de la cadena) decidió hacerse cargo temporalmente de Freddo, y lo puso a la venta con el objetivo de recuperar una parte de ese dinero. En febrero de 2004, con una mejor situación económica en Argentina, es adquirida por el grupo argentino Pegasus, por una cifra cercana a los 20 millones de dólares. En septiembre de 2005 se inició un proceso de renovación de la imagen corporativa. Se buscó resaltar el aspecto clásico de la marca, además el Grupo Freddo adquirió en ese año la cadena de cafeterías Aroma, que estaba en manos de McDonalds. Actualmente, Freddo se encuentra presente en Argentina, Uruguay, Bolivia, Chile, Brasil, Estados Unidos y Reino Unido. Todos los productos se continúan elaborando en Argentina además, poseen un sistema de franquicias en plan de expansión. En los locales Freddo se pueden adquirir otros productos además de los helados, como batidos o Milkshakes, TriFreddo (una

combinación con helado, salsa y toppings), café helado, los típicos productos de cafetería y las tabletas, paletas, cubanitos y bombones de varios gustos. Se puede apreciar que la marca está orientada a un público de una franja etaria que comienza en los 24 años; si bien la firma actualmente realiza grandes campañas de marketing y publicidad para captar públicos más jóvenes, como adolescentes y pre-adolescentes; creemos que sigue teniendo un aspecto de “clásica – moderna”. La cadena tiene una fuerte presencia en las locaciones más importantes de Argentina, dotándola de un poder de cobertura difícil de igualar.

Grido

Grido es un caso particular dentro de ésta categoría, ya que no es un helado de tipo artesanal sino de tipo masivo e industrial, que cuenta con un sistema de franquicias con locales de venta a la calle. Su poder de competencia se basa en su bajo costo como estrategia. Actualmente posee más de 1000 locales en el país, posicionándose ampliamente como la Marca con mayor cobertura en Argentina.

Rapa Nui

La historia de Rapanui nos lleva Italia a principios del siglo XX, donde vivía Aldo Fenoglio, que conocía y sostenía a la perfección la tradición familiar de sus ancestros: la elaboración del chocolate artesanal. El abuelo Aldo Fenoglio vivía en Torino (Italia). Antes de la segunda guerra mundial ya trabajaba en la creación de finas exquisiteces de chocolate artesanal que los habitantes de su ciudad degustaban cotidianamente con singular aprecio. Trufas, bombones y otras delicias, que sus manos y las de los integrantes de la familia elaboraban con dedicación. El abuelo vivía en la Italia feliz, el Torino de los gianduiots, de los sabores, del chocolate artesanal y de los tartufos. Hasta que en el año 1939, la guerra, puso fin al paisaje y al placer. En medio del conflicto, encontró el amor, se casó con Inés y tuvo que emigrar, llevando consigo las maletas cargadas de tradición chocolatera.

Aldo e Inés Fenoglio llegan a San Carlos de Bariloche en el año 1948, con sus conocimientos a flor de piel y la pasión renovada. Se instalan por primera vez

en la aldea de 10.000 habitantes, que crecía plenamente en esos años, y donde también habían encontrado el paisaje de su pueblo natal. Eligen un lugar sobre la calle San Martín 66 y en él instalan la primera chocolatería artesanal de Bariloche, llamada Tronador. Que también contaba con una Cafetería y elaboración de masas. Prontamente, la alta calidad de sus recetas chocolateras los colocaría en un lugar de renombre. Esto iniciaría otra nueva etapa en sus vidas. Los conocimientos que sus padres y abuelos le habían transmitido anclarían para siempre en el corazón y en el paladar de sus clientes.

En los años venideros, la empresa se elevaría gracias a su calidad, a un lugar quizás no imaginado. Más adelante el tamaño de su producción la colocaría en el lugar de líder en chocolate artesanal de toda la región y el país. Pese al crecimiento, las bases fundadas en la elaboración artesanal nunca se perdieron, sino que se perfeccionaron aún más. Así llegaron a cumplir un ciclo que duró varios años y que ambos pudieron reconocer como muy fructífero, y fue entonces, que los hermanos se encontraron ante al momento en el que sus caminos tomarían diferentes rumbos.

Es así que Diego, con los conocimientos heredados, su valioso legado y la experiencia acumulada durante décadas, decide iniciar una nueva empresa chocolatera en la ciudad, y así nace Rapa Nui chocolates.

En 1996, continuando con la antigua tradición Fenoglio y respetando y revalorando la calidad por sobre todas las cosas, inaugura Rapanui Chocolates, con un local de elaboración y venta en la calle Mitre al 202, en Bariloche. Una marca que encierra “la historia” de fidelidad y amor por el chocolate artesanal y la tradición familiar.

En 2012 Rapa Nui llega a Buenos Aires, abriendo un local en Azcuénaga y Arenales. Y fue así como muchos consumidores fueron disfrutando sus riquísimos chocolates y helados. Durante 2015, Rapa Nui abre siete nuevas casas, en Av. Elcano 3127, Av. Pedro Goyena 1515, Uruguay 1284, Italia 320 (Las Lomitas), Av. Lincoln 4218, Av. Santa Fe 772, en Malabia 2014, acercando cada vez a más barrios sus exquisiteces.

Los que integran esta empresa familiar, saben que Rapanui Chocolates no es sólo un nombre, una marca, sino que encierra la historia y la calidad de la elaboración del chocolate artesanal Rapanui, en un slogan representativo que dice “Excelencia, desde el origen” y es esto lo que quieren transmitir en cada detalle, día tras día, de generación en generación. Rapanui, “Excelencia, desde el origen”, desde los abuelos y la mejor semilla de cacao.

Karinat

Karinat es parte del grupo Heilen Foods. Empresa especializada en alimentos congelados. Creen que el verdadero sabor comienza con buenos ingredientes y lo implementan en sus prácticas y moderna línea de productos (Karinat, Crispy Cuks). Karinat busca llevar a la mesa el sabor de la naturaleza, productos listos para consumir y fáciles de conservar. Bajos en grasas. Aportan todos los beneficios de todo lo natural de las frutas. Desembarcó en nuestro país hace algunos años y ya es una marca que tiene una buena distribución y la podemos ver que comunica en vía pública, revistas y RRSS.

Arcor y Frigor

Dentro de la venta por impulso, existen dos marcas que dominan la venta de helados por impulso que son Arcor y Frigor, y quienes agregan sabores cada temporada como parte de su estrategia competitiva para este segmento.

La estrategia de Arcor es llevar a las heladeras de los quioscos los mismos sabores que los consumidores encuentran en las góndolas de las golosinas. Tienen un rango amplio que abarca desde marcas pensadas para un público infantil, como otras marcas más top o adultas, como Águila. El punto en común es que se trata de un consumo informal y al paso. El portafolio de Arcor Helados está compuesto por 19 marcas entre las que se cuentan Mogul, Cofler y Slice. Dentro de esa oferta, tienen seis marcas destinadas al público infantil, una cantidad similar para adolescentes y otras con un target más amplio, como Bon-O-Bon.

En los últimos tiempos, Frigor ha presentado novedades en todos los segmentos. Como ejemplo, en 2016 ha lanzado el sabor maracuyá para

Chomp, que es líder en el segmento snacks. Frigor divide en tres segmentos de consumo de helados. Esas tres categorías son: Niños, Adolescentes y Adultos. Dentro de los helados infantiles tienen un diferencial grande para ofrecer porque todos los productos son sin TACC, por lo que son aptos para celíacos. El objetivo de Frigor es que todas las categorías sigan creciendo en forma pareja, o sea incrementando su market share. Otro de los puntos fuertes de Frigor es el consumo hogareño, es decir, los helados que se venden en los supermercados.



Universidad de
San Andrés

Análisis de la empresa

Para el desarrollo del trabajo final se establecerá cuál sería la empresa ideal para la producción de los mochos.

Haciendo uso del modelo Canvas para desglosar, ver y moldear el modelo de negocios de la empresa. Se divide en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubriendo los clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Permite ver la propuesta de valor, que es lo que resalta a la empresa dentro del mercado.

En este caso los aliados clave son la Materia prima, los servicios de logística y la mano de obra.

Las actividades claves son la producción de los mochos con sus aprendizajes ya que es un nuevo producto en el país, la comunicación para dar a conocer la marca y la logística ya que al ser un producto que necesita frío complejiza la distribución. Dentro de los recursos claves se encuentran la planta, el personal capacitado, la receta, el flujo de caja y la distribución. En cuanto a la relación con el cliente esta es estrecha ya que al ser un nuevo producto hay que capacitar a la fuerza de ventas para explicar sus beneficios y que ellos estén de nuestro lado para fomentar la venta. Los Segmentos de clientes son principalmente Millenials con un nivel socioeconómico ABC1, mayoristas (off trade), Canal e-commerce y en menor medida restaurantes (on trade) que ofrezcan los mochos de postre.

Los ingresos vienen dados por la venta del e-commerce propio y por la venta vía mayoristas que distribuyen a comercios / autoservicios y tiendas.

Finalmente, sobre la propuesta de valor podemos decir que los mochos permiten disfrutar de un snack helado en cualquier momento del día y en cualquier lugar. Para quienes busquen elevar la experiencia del helado por medio de su dualidad de texturas en boca, la posibilidad de comerlo con la mano y adquirir la porción justa para satisfacer el antojo del momento.

Aliados Clave Materia Prima Servicios logísticos Mano de Obra	Actividades Clave Producción de los mochi Comunicación Logística	Propuesta de Valor Los mochis permiten disfrutar de un snack helado en cualquier momento del día y en cualquier lugar Para quienes buscan elevar la experiencia del helado por medio de su dualidad de texturas en boca, la posibilidad de "comerlo con la mano" y adquirir la porción justa para satisfacer el antojo	Relación con el cliente Estrecha ya que es un nuevo producto del cual hay que explicar de qué se trata. Requiere capacitación y ayuda por parte de los clientes	Segmentos de Clientes Consumidor final: Millenials ABC1 Mayoristas (off trade) Restaurants (on trade)
Recursos Clave Planta Personal Capacitado Receta única Flujo de Caja Distribución		Canales Off trade: venta mayorista principalmente a tiendas gourmet On trade: restaurants On line: e-commerce		
Estructura de Costos Materia Prima Inversión Inicial de maquinaria y planta Mano de Obra Insumos varios Comunicación Predio Freezers en PDV		Estructura de Ingresos E-Commerce (Cliente minorista) Distribuidores		

Fuente: Elaboración Propia.

Universidad de
San Andrés

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Primero en ingresar al mercado con un producto desconocido para Argentina pero de gran crecimiento en el mundo.</p> <p>Sabores únicos y distintivos</p> <p>Conocimiento de los socios en</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción y logística - Elaboración de helados no tradicionales - Creación de marca <p>Enfoque de recursos en Mono producto</p>	<p>El helado es uno de los productos más rentables de la industria alimenticia</p> <p>El helado está posicionado como un producto saludable</p> <p>Producto que perdió su estacionalidad (permitiendo vender durante todo el año)</p> <p>El 83,25% de los argentinos consume helado</p> <p>El Mercado global de helados está proyectado a crecer con un CAGR de +4,9% (2020 - 2025).</p> <p>Moda de lo artesanal antes que lo industrial</p> <p>Apoyo del gobierno a la industria nacional</p> <p>La innovación de los productos y los NPD's lideran el mercado de helados</p> <p>El halado mochi se está convirtiendo en uno de los postres helados de mayor crecimiento en EEUU.</p> <p>Aumento de la demanda de especialidades importadas y compra de productos frescos on line.</p> <p>Producto atractivo a la generación Z y Millenials. Por su experiencia de consumo y por tener una visión más global del mundo por el uso de las redes sociales que les acerca productos, sabores y costumbres internacionales</p>	<p>Salir a competir con marcas establecidas con años en el mercado</p> <p>Poca respaldo financiero</p> <p>Volúmenes chicos de producción</p> <p>Tener que desarrollar de 0 la cadena de distribución</p> <p>Altos costos de logística</p>	<p>Alto costo de los servicios</p> <p>Grandes Players con capacidad de inversión y desarrollo</p> <p>Marcas internacionales que han desarrollado el producto (pero no lo venden en Argentina)</p> <p>Cada vez hay más empresas productoras de helados en Argentina</p> <p>Producto difícil de almacenar</p> <p>Sistema de Delivery no establecido</p> <p>Situación económica del país</p>

Desarrollo de la estrategia.

Los mochis apuntan a la Generación Z y Millenials. Hombres y mujeres de 15-35 años de nivel socioeconómico medio alto (ABC1 y C2). Son parte de una generación global, educada, conectada y social. Son los "influenciadores y los "early adpoters" de tendencias. Son aquellos que están moldeando el futuro.

Para profundizar en las variables de la segmentación se usó el Adaptado

De Frank, Massy y Wind 1972. Wedel y Kamakura 1998.

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	Geográficos: Argentina, Buenos Aires y las principales provincias. Demográficos: hombre y mujeres de 15-35 años Socioeconómico: ABC1 y C2, estudiantes y profesionales	De Comportamiento: consumen snaks varias por semana.
SUBJETIVOS	Personalidad: curiosos, tech-savy, independientes, autodidactas, pragmáticos, flexibles, integrales, internacionales Estilos de vida: liberales, aventureros, saludables,	Motivacionales: buscadores de experiencias. Quieren ser parte del proceso de construcción del producto.

Fuente: Elaboración Propia.

Para lograr una visión más clara del cliente ideal se presenta al "Buyer Persona" una representación semi-ficticia, una construcción de un perfil o personificación, donde sintetizo las características principales del consumidor de mochis.

Indira Gianakis, 18
Estudiante de Lic en Negocios Digitales

Background

- Recientemente graduad@ del colegio.
- Vida social.
- Semana cargada de actividades (facultad, deporte, salidas con amigos)
- Todavía no trabaja o está arrancando su primera experiencia

Datos Demográficos

- Edad: 15-25
- Sin ingresos o ingresos bajos.
- soletr@

Rasgos de personalidad

- Curios@
- Tech Savy
- Autodidacta
- Saludable

Objetivos

- Obtener un trabajo que sea FLEXIBLE
- Encontrarle un sentido a todo lo que hace
- Desarrollar al máximo sus capacidades

Desafíos

- protección del medioambiente
- Exposición. Horas frente a la pantalla. Hiperconectividad

Donde l@ encontramos

Instagram, TikTok, WhatsApp, YouTube

Súper dependiente de la tecnología.

L@ podemos encontrar en hasta 5 dispositivos a la vez.

No concibe el mundo sin Wifi, Youtube e Instagram

Fuente: Elaboración Propia.

La estrategia parte de dos insights relevantes para el target.

Gran parte del atractivo de la cocina global se debe en parte a los hábitos de consumo de los Gen Z y Millennials. Estos grupos buscan la experiencia como una parte importante de su consumo diario, y el mochi apela a satisfacer este ritual. Además, estas generaciones tienden a tener una visión más global del mundo debido al uso frecuente de las redes sociales; esto se traduce en una mayor apertura a los sabores y costumbres internacionales.

Los Millennials y Gen Z consumen snacks con mayor frecuencia que cualquier otra generación en la historia. Los comen todo el tiempo no solo como parte de las comidas.

POSICIONAMIENTO

Para el desarrollo de la estrategia de lanzamiento de este nuevo producto se tomó la teoría de posicionamiento estratégico de Michael Porter donde se plantea que este puede estar basado en tres fuentes distintas, ya sea en la variedad, en las necesidades o en el acceso. La variedad se enfoca principalmente en el producto o servicio, las necesidades en el consumidor o segmento y el acceso y en la llegada o cercanía. (Porter, 1996: 145-148)

Para los mochos el posicionamiento elegido consiste en desarrollar una nueva categoría los snacks congelados. Para ello la variedad (de sabores) y el producto diferencial (dualidad de sabores) es lo que se busca para ofrecerle al consumidor. Un producto con atributos únicos.

Elementos de diferenciación

- Dualidad de texturas
- Innovación de sabores
- Porción justa
- Primer Snack helado
- Gluten free
- Para comer en cualquier momento y lugar
- Sano

Enunciado de posicionamiento

Los mochos permiten disfrutar de un snack helado en cualquier momento del día y en cualquier lugar

Para quienes buscan elevar la experiencia del helado por medio de su dualidad de texturas en boca, la posibilidad de "comerlo con la mano" y adquirir la porción justa para satisfacer el antojo del momento.

ESTRATEGIA

Peter Drucker (1954) escribió que una empresa tiene dos funciones básicas: marketing e innovación. El papel del marketing en una empresa, según Dolan (2000) es que constituye el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes elegidos, a través de los beneficios que les proporciona.

La estrategia de lanzamiento de los mochis consiste en el desarrollo una nueva categoría los "Snacks helados". Nuestro producto se ubicaría dentro de los productos premium artesanales con un precio medio dentro de los productos de ese cuadrante.

Análisis competencia				
Marca	precio caja	Serves per case	precio SS	SS USD 190
Hagen Dazs	1080	1	1080	5,7
Chomp	1153	3	384	2,0
Cofler citos	920	3	307	1,6
Freddo tabletas	1496	4	374	2,0
Fra Nui	1054	3	351	1,8
Grido	240	1	240	1,3
Karinat	965	3	322	1,7

Fuente: Elaboración Propia. USD T/C 01/02/23

Las prioridades principales son Awareness, Trial y crecimiento de la marca. Esto lo lograremos via posicionamiento como el primer snack helado saludable de Argentina y un sembrado en los principales canales de distribución.

Dentro de los objetivos y metas se pueden detallar:

- El primer y más importante objetivo es lograr un producto de calidad. Sabroso. Esto será validado vía un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo donde se hará probar al consumidor el mochi y así conocer sus gustos y comentarios – saber si gusta y cuales son los sabores predilectos via cuanti y vía cuali le presentaremos a nivel teórico una descripción del producto + fotos + precios y así conocer que piensan del mismo sin probarlo.
- Lograr una distribución selectiva en tiendas saludables y dietéticas de las principales ciudades de Argentina + venta on line en canal de E-commerce + Last Millers.
- Generar brand awareness y prueba de producto por medio de marketing digital (controlaremos)
 - o RRSS
 - Impresiones
 - Alcance
 - Interacciones
 - Clicks al IG (via pauta e influencers)
 - o BBDD para e mail marketing
 - o Desarrollo de la web. N de visitas

Para el desarrollo de la estrategia se va a profundiar en el marketing mix, un análisis centrado en cuatro variables producto, precio, distribución y promoción. Su profundo estudio y combinación es la clave para las posteriores decisiones de la empresa. Gracias a su simplicidad, el marketing mix es considerado un instrumento esencial para las empresas de todo el mundo a la hora de plantear operaciones, tácticas de marketing y cumplir los objetivos de las mismas.



Universidad de
San Andrés

Producto

Nuestro producto cumple la NECESIDAD FUNDAMENTAL de ALIMENTAR y SACIAR LA NECESIDAD DE DULCE y / o SACIAR EL HAMBRE.

PRODUCTO REAL

- El helado de mochi es un dulce japonés hecho de mochi (arroz glutinoso machacado) con un relleno de helado.
- Snack Helado
- Para comer en cualquier momento y lugar



(FUENTE: INTERNET. IMAGEN PARA SER TOMADA DE REFERENCIA)

PRODUCTO AUMENTADO

La oferta del producto es “el conjunto total de beneficios obtenidos por el cliente” (Dolan 2000, p 5). El producto aumentado tiene en cuenta: el producto físico en sí mismo, la marca, la reputación de la compañía, la formación impartida para los vendedores antes de la venta, el apoyo técnico postventa, el servicio de reparaciones, los planes de financiación, la disponibilidad conveniente, las referencias boca a boca hechas por los primeros consumidores del producto, la reputación del establecimiento donde se

adquirió. Es por este motivo que ofrecemos un producto novedoso de distintos sabores (profundidad de las líneas de producto). Apuntando a desarrollar la marca a través de canales on line y off line. Ofreceremos un canal de ida y vuelta con el cliente en cuanto a calidad y comentarios por parte de los consumidores a través de los distintos canales de venta.



Universidad de
San Andrés

Pack

El objetivo del packaging es asegurar la integridad del producto y servir como medio de atracción a los consumidores. Será comercializado en una presentación de 250 grs, un equivalente a 6 mochis por caja de igual sabor. El consumidor se encontrará con un envase primario (este hace referencia los envases, envoltorios o empaques que sirven para contener al producto que será vendido) con 6 agujeros para contener a cada uno de los helados y una caja de cartón que actuará como envase secundario (que resguarda al empaque primario para conservar la integridad del producto). Al ser un producto nuevo el packaging cumple un rol fundamental para atraer al consumidor. Es clave que se destaque en góndola (en este caso en las heladeras donde se encuentra su competencia). Es por este motivo que se buscará con el diseño de la caja llamar la atención (hacer que al consumidor se le "derrita la boca"), demostrar las cualidades y características del producto. La identidad visual estará en línea con el resto de los elementos comunicacionales de la marca. Será juvenil y colorida y contará con una imagen del producto abierto para mostrar su dualidad de texturas. Cada sabor tendrá un color que lo identifique.



(FUENTE: INTERNET. IMAGEN PARA SER TOMADA DE REFERENCIA.
PACK SECUNDARIO)



(FUENTE: INTERNET. IMAGEN PARA SER TOMADA DE REFERENCIA.
PACK PRIMARIO)



Universidad de
San Andrés

Fuente: Elaboración Propia

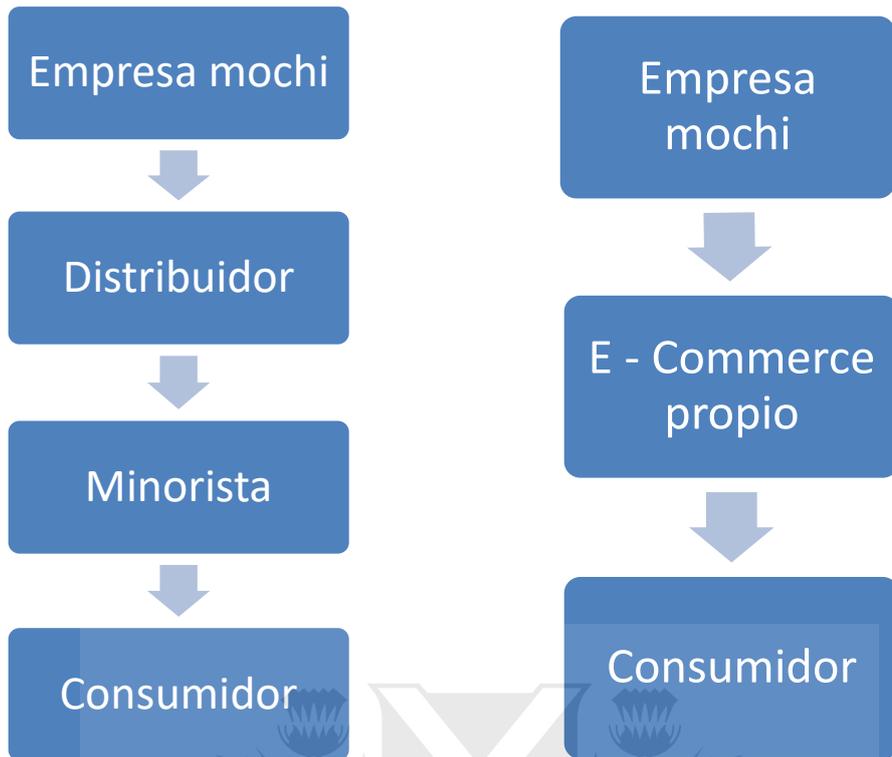
Plaza

Actualmente la única base racional para el diseño de canales es la conducta agregada del comprador representada en el proceso total de compra (Nunes y Céspedes 2003). Debemos observar cómo se comporta el cliente a través de todo el proceso de compra para crear un sistema de canales asociados para ofrecer todo lo que los mismos necesitan. En la actualidad, el cliente conoce más variedades del producto gracias a la comunicación online.

Para el lanzamiento de los Mochis en Argentina la distribución será selectiva

- 1) Vía e-commerce de la marca (minorista). Este canal presenta un crecimiento del 26% 2020 vs 2021 (fuente Telam: *"Argentina se proyecta como uno de los cinco mercados con mayor crecimiento del e-commerce"*)
- 2) A distribuidores que tengan como clientes dietéticas y tiendas de comida saludable (mayorista).

San Andrés



La cadena de valor es un concepto acuñado por Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. En el caso de los mochis el precio final es de 4USD pero el costo para el distribuidor sin IVA es 2USD y para el canal minorista el costo es de (2,4 USD) sin IVA.

Cajas x 6 \$ 4usd

Precio Consumidor establecido por Mkt: input Mkt		Validacion con ventas									
Precio con Iva	Pr de Lista x caja	Cliente/Descuento			Precio sin Iva	Precio Con Iva	Mark up por cliente	Precio intermedio	Precio intermedio+ Iva	Mark up	Precio a consumidor final
4	3	Distribuidor	25%	21%	2	2	0,00	2,0	2	38%	756

Fuente: Elaboración Propia.

Promoción

La estrategia de comunicación comprende las acciones que se realizan para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Para profundizar en el conocimiento de la categoría se ha realizado un estudio de mercado que consta de una fase cualitativa (presencial con prueba de producto) y otra cuantitativa (online) con los objetivos de:

- Evaluar el producto "Mochi" para entender si es un producto que resulta apetitoso, pertinente y relevante para consumir
- Evaluar diversos sabores para salir al mercado con los que más gustan
- Detectar los elementos mas relevantes para definir la estrategia comunicacional
- Entender el imaginario que se construye evaluando el lugar que ocuparía dentro de la categoría de bombones helados / snacks dulces
- Contar con información que permita definir la mejor estrategia general para el lanzamiento de la marca

El total de la muestra constó de 50 casos para fase cuantitativa y 30 para la cualitativa. En ambos casos se dividió en 4 grupos separados por edad y si eran consumidores frecuentes de bombones helados o consumidores de helados / snacks helados.

1	2	3	4
HOMBRES Y MUJERES			
NSE ABC1 / C2			
15-25 años		26-35 años	
Consumidores frecuentes de bombones helados	Consumidores frecuentes de helados / snacks dulces	Consumidores frecuentes de bombones helados	Consumidores frecuentes de helados / snacks dulces

Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados arrojados los principales atributos a desarrollar para la marca son:

- Para comer en cualquier momento del día (32%)
- Dualidad de Texturas (24%)

Nos vamos a enfocar en comunicar y profundizar sobre estos dos aspectos como así también en la educación del producto ya que solo el 14% de los entrevistados los conoce y el 83,5% que no lo conoce no se imagina como es el producto cuando se lo describe.

Los principales pilares estratégicos son Awareness de Marca / Trial de Producto y Distribución

Awareness de marca / Educación	Trial de Producto	Distribución
<ul style="list-style-type: none"> - Pauta en RRSS y Google Ads - Influences Pagos y Orgánicos - Notas en Medios especializados - Materiales promocionales como flyers en cenefas para PDV - Web informativa con descripción del producto / sabores / Citas de consumidores / donde encontrar el producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Evento de lanzamiento - Feria gastronómica (Bocas Abiertas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Selectiva en plazas claves y tiendas especializadas - E-Com - Last Millers

Para medir el impacto del lanzamiento

- Usuarios y adquisición a la web para determinar el comportamiento de los usuarios
- Conversiones: en este caso serían las ventas de las cajas de mochi en la web.
- Tasa de conversión: es el porcentaje de usuarios que realizan una acción específica, teniendo en cuenta la cantidad de personas que entraron a la web.

Para medir las campañas en Google y FB Ads (determinar si las campañas fueron eficientes y alcanzaron los objetivos esperados y detectar oportunidades de mejora. Medir el contenido orgánico dentro de las plataformas), se tendrán en cuenta los siguientes KPIs:

- Impresiones
- Costo por resultado
- Clics en el enlace
- Compras
- CPC: (Costo por clic) Cuánto se gastó por cada clic en el anuncio
- CTR: (Click through rate) Mide el porcentaje de clics, por el número de impresiones.
- Costo por conversión: cuánto pagó por cada conversión.

Para medir la performance de los posteos orgánicos de Instagram y Tik Tok

- Alcance: cuántas cuentas únicas vieron el post, por lo tanto, te indica el conocimiento y valor para la marca. Son importantes los hashtags, el call to action, el horario del engagement y el contenido del posteo.
- Guardados: cuántas veces las personas se guardaron un posteo, le indica al algoritmo de IG que las personas tienen interés por el mismo, por lo tanto, lo va a mostrar a más personas. Ayuda tener un call to action para que la gente realice esta acción.

- Ventas: son la cantidad de ventas que se hicieron por cada post, ayuda tener stickers de productos y el checkout dentro de Instagram.

- Ratio de engagement: es el resultado de los likes + los comentarios / los followers x100.

Cronograma de acciones y presupuesto

Mediante un cronograma se van a establecer tiempos de la estrategia y el plan de acción de los distintos elementos del marketing mix para lograr los objetivos establecidos. Apuntamos el lanzamiento en octubre 2023 para aprovechar la temporada alta de helados. Vamos a trabajar en paralelo con el desarrollo de producto, el desarrollo del e commerce y los materiales de comunicación para llegar en tiempo y forma al lanzamiento.

Marketing Mix	Actividad	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	
Producto	Desarrollo de producto / proveedores																			
Producto	Research cuali / cuanti																			
Plaza	Desarrollo de E com																			
Promoción	Desarrollo de materiales de comunicación																			
Precio	A validar via research																			
Promoción	Evento Lanzamiento																			
Promoción	Envío Kit Influencers / PR																			
Promoción	Campaña Paid Media																			
Plaza	Lanzamiento e com																			
Promoción	Medición KPIS desempeño																			
Producto	Análisis de Ventas																			
Precio	Relevamiento de precios en PDV y competencia																			
Promoción	Nuevas campañas según KPIS y acciones de mejora identificadas																			

Fuente: Elaboración Propia.

Etapa de prelanzamiento: Evaluación del marketing mix, precio, promoción, plaza y producto a lanzar, según los nuevos objetivos de la marca.

Evaluamos qué plataforma de venta online iba a ser la adecuada para el lanzamiento, teniendo en cuenta el presupuesto de la marca; lo mismo con el precio, evaluando los costos de producción, venta y promoción, y qué sabores se iban a lanzar en base a los resultados del testeo a consumidor (Dulce de Leche / Chocolate / Frutilla / Te verde).

- Etapa de lanzamiento: creación de la tienda online a través de Tienda Nube. Generar tráfico y ventas por medio de publicidad online en Facebook y

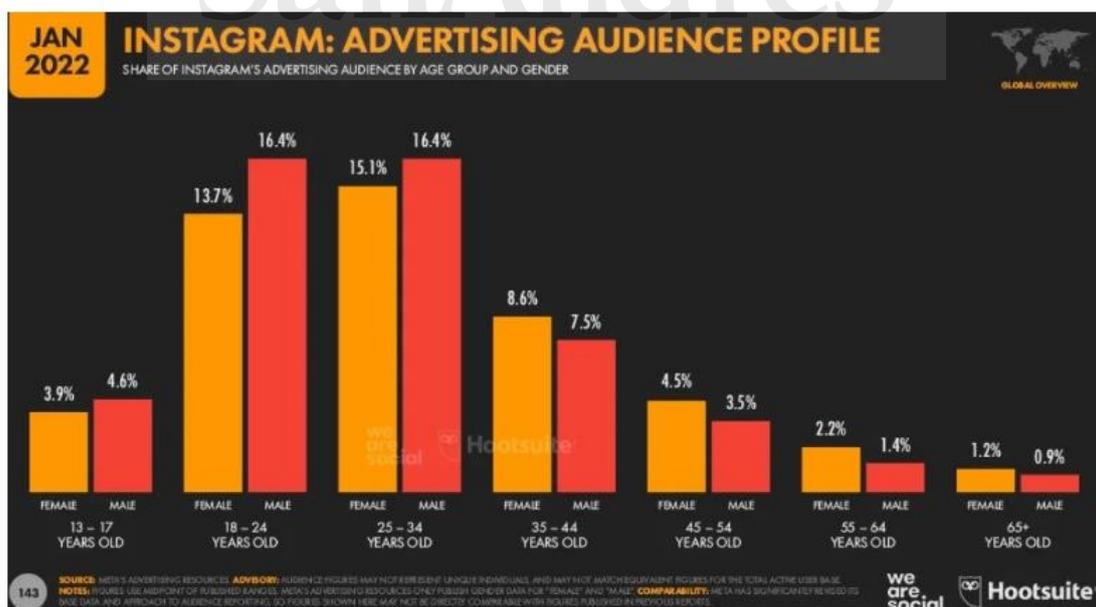
Google Ads. Contenido para redes sociales comunicando al consumidor final por este medio.

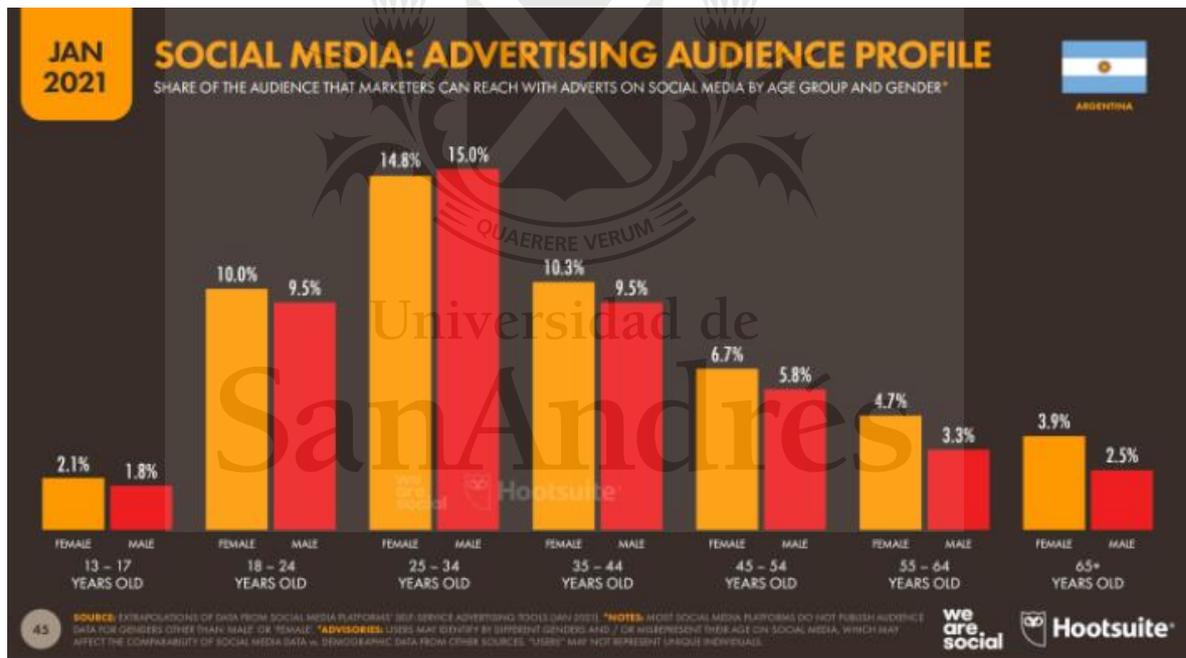
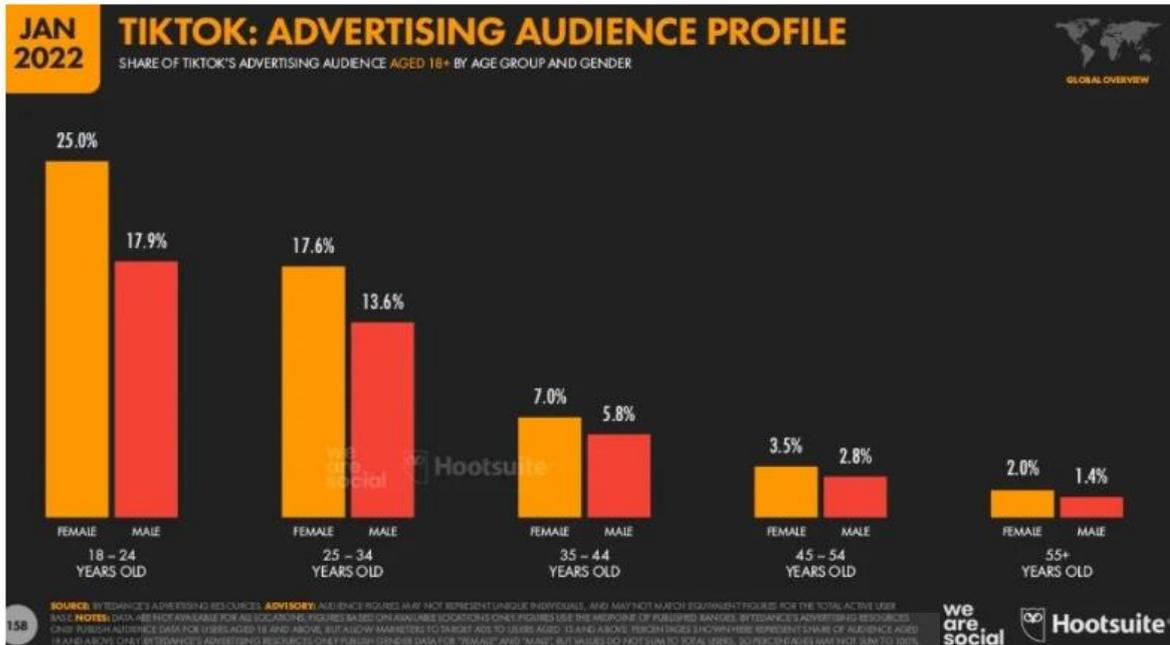
Facebook Ads (stories y feed): presupuesto mensual 350USD.

Google Ads (campaña de Display): presupuesto mensual 350USD

Amplificaremos via influencers pagos 400USD para el mes de lanzamiento y luego 300USD por mes y enviaremos un kit con producto a influencers orgánicos. La selección de influencers estará tomada en base a su estilo y comunicación principalmente gourmets y lifestyle.

Las redes principales serán Instagram y TikTok por ser donde más tiempo pasa nuestro target y por ende el mejor lugar para estar presentes e influenciar el conocimiento del producto y prueba de producto (según Hootsuite e share de audiencias más impactadas en Instagram son de 18 a 24 años y de 25 a 34 años. En el caso de TikTok la audiencia principal es de 18 a 24 años). Por otro lado, la mayor parte de la inversión irá para Social Media ya que nuestro target es el más impactado por este tipo de comunicación (según Hootsuite el share de audiencia que mayor impacto tiene vía social media con los hombres y mujeres de 15-34 años).





Fuente: Hootsuite 2021

Presupuesto de Marketing mensualizado

En línea con el cronograma de acciones se valorizaron los conceptos principales del plan de marketing. El presupuesto total para el primer año de vida de la marca es de 20K USD planteando un presupuesto para el año dos de 30K USD y de 90K USD para el año 3. El mes con mayores egresos será el mes de lanzamiento (octubre) seguido por junio donde se encuentra el estudio de mercado para validar la comunicación de la marca. Se ve también un always on de paid media que va desde el lanzamiento el adelante.

Concepto	2023												2024	2025	
	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	Total	Total
Estudio de Mercado						5263							20000	30000	90000
Fee Agencia de Comunicación						2105									
Desarrollo de Materiales								2368							
Desarrollo de e-com										3000					
Evento lanzamiento										4263					
Influencers material promocional										900					
Pago Influencers										400	300	300			
Paid Media										700	700	700			

Fuente: Elaboración Propia. USD T/C 01/02/23



Análisis Económico y Financiero

Análisis Económico Financiero

Ventas		2023	2024	2025	Total
Ventas Brutas		USD 188.000	USD 446.500	USD 1.175.000	USD 1.809.500
Ventas Netas		USD 155.372	USD 369.008	USD 971.074	USD 1.495.455
Unidades Vendidas (KG)		4.000	9.500	25.000	38.500
Precio Promedio Neto		USD 39	USD 39	USD 39	USD 39
Descuentos Comerciales	8%	-USD 12.430	-USD 29.521	-USD 77.686	-USD 119.636
IIBB	5%	-USD 7.147	-USD 16.974	-USD 44.669	-USD 68.791
Total Ventas Netas		USD 135.795	USD 322.513	USD 848.719	USD 1.307.027
Costos		2023	2024	2025	Total
Producto / Servicio		USD 60.000	USD 142.500	USD 375.000	USD 577.500
Total Costos		USD 60.000	USD 142.500	USD 375.000	USD 577.500
Margen Bruto		USD 75.795	USD 180.013	USD 473.719	USD 729.527
Gastos		2023	2024	2025	Total
Comercialización	3%	USD 5.640	USD 13.395	USD 35.250	USD 54.285
Administración		USD 2.567	USD 3.678	USD 5.009	USD 11.254
Logística	3%	USD 2.678	USD 4.987	USD 6.786	USD 14.451
Depreciación	5%	USD 9.400	USD 22.325	USD 58.750	USD 90.475
Marketing		USD 20.000	USD 30.000	USD 90.000	USD 140.000
Total Gastos Operativos		USD 40.285	USD 74.385	USD 195.795	USD 310.465
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 35.510	USD 105.628	USD 277.924	USD 419.062
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 10.653	USD 31.688	USD 83.377	USD 125.719
Utilidad Neta		USD 46.163	USD 137.317	USD 361.301	USD 544.781
CAPEX		USD 26.000	USD 0	USD 0	USD 26.000
FREE CASH FLOW		-USD 26.000	USD 55.563	USD 159.642	USD 420.051
VAN	15%	-USD 26.000	USD 48.400	USD 121.133	USD 277.637
TIR					338%
ROMI					372%

*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA

El Análisis económico y financiero fue realizado con los siguientes supuestos:

- Valor de 47 USD por KG de helado (Parity al KG de helado de Franui \$9000 y 47 USD considerando el TC del Banco central el SD T/C 01/02/23)
- Un 30% de venta vía e-commerce y un 70% de venta vía distribuidores
- Un volumen inicial Año 1 de 4000 KG. Con un crecimiento exponencial de un 237% y 267% en años 2 y 3 respectivamente
- CAPEX: mezcladoras + licuadora + freezer + homogeneizador + pasteurizador + máquina de empaque (*valores consultados en Internet)

CONCEPTO	COSTO
Mezcladora	84.000
Licuadora	100.000
Freezer	450.000
Homogeneizador	600.000
Pasteurizador	6.000.000
Máquina de empaque	4.000.000
TOTAL PESOS	11.234.000
TOTAL USD	26.000

- Costos: Personal: + Costo del helado + costo de la masa + costo del empaque. (15 USD por KG asumiendo un costo del 30% sobre el precio de venta del KG de helado)
- Los costos fijos aumentan por aumentos en la producción, pero de manera eficiente por mayor producción
- Se ve una rentabilidad positiva desde el año 1

Conclusión

El análisis llevado a cabo en el presente documento muestra la viabilidad del negocio de Mochis en Argentina y el gran potencial que presenta.

Argentina cuenta con un mercado maduro de helados pero incipiente en lo que respecta a bocaditos / snacks helados. Por lo que hay una gran oportunidad de desarrollar el segmento y liderar la categoría.

Es un producto que no se conoce en el país, pero los estudios demuestran que están dispuestos a probarlo y una vez que lo prueben lo perciben sabroso al paladar. A su vez presenta atributos que son destacados por los consumidores. La oportunidad se encuentra en crear una propuesta de valor que comunique que es un producto para comer en cualquier momento del día y su diferencial se encuentra en la dualidad de texturas dado por el helado (frío y cremoso) y la masa que lo recubre (templada y esponjosa).

Por medio del plan de marketing, se observa el proceso de desarrollo del producto, la selección de sabores, definición del precio, promoción y plaza. Todo esto validado por estudios al consumidor. Es fundamental el plan de comunicación con una fuerte inversión en medios principalmente digitales e influencers (touchpoints donde vive la audiencia) para que los potenciales clientes lo conozcan y luego nos elijan y recomienden.

También resulta clave los canales elegidos para la venta ya que los mismos van a ayudar a posicionar al producto. El e-commerce es un canal que está creciendo en los últimos años impulsado por la pandemia y de gran recurrencia por nuestro público objetivo como así lo son las dietéticas y tiendas de comida saludable.

Como se mencionó anteriormente todo indica que es un lanzamiento que si desarrolla de la manera correcta tiene un futuro promisorio en Argentina.

Bibliografía

Aaker, David (2000). The brand relationship spectrum . California Management Review VOL 42, NO 4.

Ávalos, Carlos (2010), La marca: identidad y estrategia . Buenos Aires: La Crujía. 166 p.

Baños, Ariel (2009) Capítulo Fijación de Precios . Colección Máster en Negocios.

Clarín.com; Edición Domingo 17.05.1998; Económico; El mundo color Freddo

Drucker, Peter (1954), The practice of management . Harper, Nueva York.

Dolan, Robert (2000), Comentario sobre estrategia de marketing . HBS , 504-S13.

Engel, J.F.; Blackwell, R.D.; Miniard, P.W. (2000). Comportamento do Consumidor , 8ª ed., Rio de Janeiro, JC.

Heladerías porteñas un duelo con fanáticos en cada barrio” Diario Clarín 06/02/05.

Jill Avery, Sunil Gupta (2015), Brand Positioning. Publicado en HBP 8197-PDF-ENG.

Market segmentation, Target market selection and Positioning . HBS 9-506-019.

https://www.aefhelados.com/pdf/3Razones_BIENESTAR.pdf

<https://www.ambito.com/helado-artesanal/el-helado-se-gourmetiza-y-revoluciona-la-industria-n5087006>

<https://www.lanacion.com.ar/turismo/los-curiosos-nuevos-gustos-helado-marcan-tendencia-nid2512681/>

<https://www.america-retail.com/argentina/argentina-termometro-de-habitos-de-consumo-y-tendencias-en-argentina/>

<https://www.america-retail.com/argentina/pedidosya-elevo-el-consumo-de-helados-durante-el-2020/>

<https://www.informacion.es/economia/2020/07/01/empresa-mochis-mercadona-factura-61-7873276.html>

<https://www.fooddive.com/news/why-mochi-ice-cream-continues-to-dominate-the-novelty-market/540262/>

<https://www.fooddive.com/news/why-mochi-ice-cream-continues-to-dominate-the-novelty-market/540262/>

<https://www.businesswire.com/news/home/20180831005382/en/Frozen-Dessert-Global-Market-Opportunities-to-2023---HoReCa-Dominates-the-Distribution-Landscape---ResearchAndMarkets.com>

<https://www.trendhunter.com/protrends/mochi-expansion>



Universidad de
San Andrés

Anexo

Resultados testeo de producto

Objetivos

- Evaluar el producto "Mochi" para entender si es un producto que resulta apetitoso, pertinente y relevante para consumir
- Evaluar diversos sabores para salir al mercado con los que más gustan
- Detectar los elementos mas relevantes para definir la estrategia comunicacional
- Entender el imaginario que se construye evaluando el lugar que ocuparía dentro de la categoría de bombones helados / snacks dulces
- Contar con información que permita definir la mejor estrategia general para el lanzamiento de la marca

Abordaje

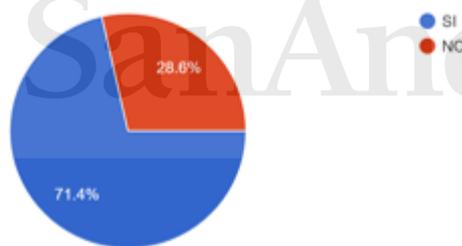
- Cuantitativo
- Grupos On-Line
- Fase Cuanti
 - Detalle metodológico
 - Tipo de estudio: cuantitativo
 - Metodología: Central location. Testeo de productos mochi de diversos sabores (frutilla / chocolate / vainilla/ dulce de leche / mango / Te verde)
 - Muestra: hombres y mujeres de NSE ABC1 C2 de 15 a 35 años. Consumidores de bombones helados y categorías de snacks dulces
 - Detalle metodológico: se evaluaron los productos a fin de detectar Likes y dislikes, evaluar atributos organolépticos. Intención de compra, Agrado y pertinencia a la marca, etc.

Comparación ente bombones helados y snacks, preferencia de sabores

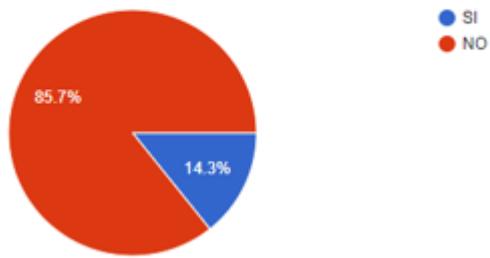
- Casos: 50
- Fase Cualitativa
 - Detalle metodológico
 - Tipo de estudio: Cualitativo
 - Metodología: mini grupos de discusión.
 - Muestra: hombres y mujeres de NSE ABC1 C2 de 15 a 35 años. Consumidores de bombones helados y categorías de snacks dulces
 - Detalle Metodológico: exploramos el mundo de los postres helados, el imaginario de marca y se trabajó para detectar el valor, pertinencia, agrado y relevancia del producto y marca.
 - 40 casos

Resultados

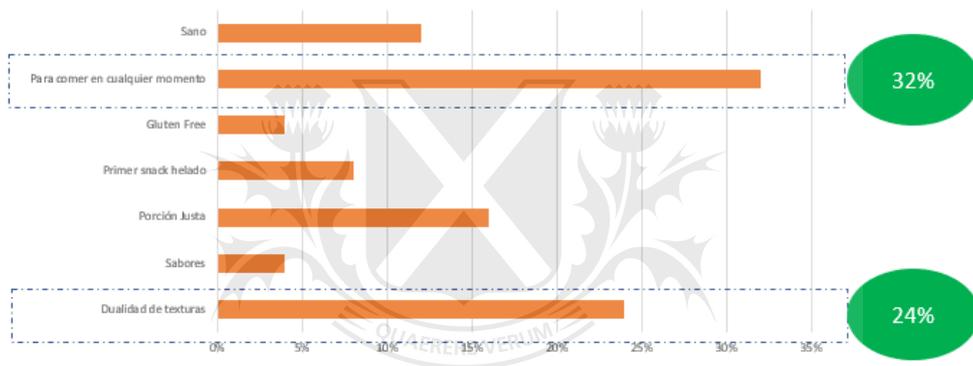
Sos consumidor regular (al menos una vez por semana de bites helados / bombones helados?)



Conocés los helados Mochi?



Atributos



Sabores

Universidad de
San Andrés

Sabor	%
DDL	29%
Chocolate	25%
Te Verde	18%
Frutilla	11%
Limón	7%
Mango	7%
Vainilla	4%

