Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

“Start-Up: Guli´s Ice Cream Experiencie”

Autor: Ezequiel Antonio Pasman

DNI: 29.634.194

Mentor: Luis Ricardo Gustavo Castiella

Buenos Aires, 30 de enero 2018

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios (MBA)

"Start-Up: Guli´s Ice Cream Experiencie"

Autor: Ezequiel Antonio Pasman

DNI: 29.634.194

Director del Trabajo de Graduación: Luis Ricardo Gustavo Castiella

30-01-2018

CONTENIDO

Resumen ejecutivo: 3

Introducción: 4

Marco Teórico 5

5 Fuerzas de Porter 5

"Design thinking" – Lean Startup 7

Business Model Canvas 8

Empathy Map / Value Proposition Canvas 9

Estrategia Metodológica 13

Oportunidad del negocio 14

Propuesta de valor 14

Clientes / Consumidores 14

Analisis de Mercado 16

Consumidor: 16

Industria: 17

Oferta: 18

Demanda: 20

Plan de Negocio 24

Marketing 24

Producto 24

Demanda del Producto 29

Precio 30

Canales (Plaza) 32

Promoción - Comunicación 40

Operaciones 45

Mapa de procesos 45

Capacidad de Producción 46

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Costos y punto de equilibrio 48
Calidad 49
Consideraciones Legales 50
Recursos Humanos: 51
Análisis Económico - Financiero 52
Inversión 52
Esquema Económico y Financiero 54
Análisis de Riesgos 56
Plan de Implementación 58
Conclusión 62
Bibliografía 64
Anexos 66
Anexo 1. Demanda Objetivo Mensual y Anual 66
Anexo 2: Estado de Resultados Proyectado 66
Anexo 3. Flujo de Fondos Libres – TIR - VAN 67

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO:

El plan de negocios que se presenta es acerca de la creación de una marca de helados artesanales innovadora. Se prevé la producción y comercialización de helado artesanal de autor.

Surge a partir de observar un crecimiento de la demanda de este tipo de productos en el mercado, en donde el consumidor privilegia en los últimos años opciones artesanales e innovadoras en cuanto a los productos gastronómicos, destacándose este fenómeno en productos como las cervezas y el helado. En cuanto a la oferta, comenzaron a aparecer marcas nuevas que apuntan a este segmento de consumidores, que han tenido gran éxito en el corto plazo, siendo "Guapaletas" uno de los ejemplos más conocidos.

La ventaja que el emprendimiento deberá lograr para ser exitoso, es la capacidad de innovación y adaptación a los gustos y preferencias de los consumidores a medida que vaya evolucionado el proyecto. Generar la oferta adecuada, junto con una marca que se destaque y este alineada al mensaje innovador que intenta transmitir el producto, será clave para el éxito del emprendimiento.

En una primera etapa, para la puesta en funcionamiento de la empresa, la producción del helado, la instalación del local y de un Food Truck para la venta de helado, se prevé una inversión aproximada de 1 millón de pesos, un plazo de recupero de 23 meses, un VAN de 4.766.000 pesos y una TIR de 110% a cinco años.

Universidad de SanAndrés

INTRODUCCIÓN:

El plan de negocios que aquí se presenta analiza una oportunidad de negocio relacionada a la producción y comercialización de helado artesanal de autor. Se busca desarrollar una nueva marca de helados artesanales, que genere una oferta innovadora y brinde una experiencia diferencial al consumidor. El proyecto implica la producción, comercialización y desarrollo de una nueva marca de helados.

La misma surge a partir de la detección de oportunidades del mercado y del interés de socios que se consideran "fanáticos" del helado. Partimos de la hipótesis que existen consumidores que buscan calidad artesanal e innovación en el helado, y que el producto que vamos a ofrecer tiene perspectivas de crecimiento en el futuro.

Esta idea tiene una etapa previa de testeo durante el año 2015 desarrollada por uno de los socios, el cual es "Maestro Heladero" y tiene experiencia en servicios de gastronomía. Durante ese año llevó a cabo la primera producción de helados artesanales y "sándwiches helados", los cuales se comercializaban mediante el "boca en boca" a distintos allegados. Esta primera experiencia permitió conocer, por un lado, desde la óptica del consumidor, los gustos y preferencias respecto al tipo de producto que se ofrecía. Por otro lado, permitió experimentar las dificultades en el proceso de producción y comercialización. Este aprendizaje previo nos brinda a la hora de desarrollar el presente trabajo, la posibilidad de evitar errores en la formulación del plan e intentar analizar la oportunidad del negocio desde la perspectiva de lograr una escala superior a la realizada originalmente.

<u>Pregunta de investigación</u>:

¿Existe una necesidad en el consumidor de buscar experiencias nuevas, sabores innovadores y de calidad en el segmento de los helados artesanales?

Universidad de San Andrés

MARCO TEÓRICO

El objetivo de este trabajo es el de desarrollar un modelo de negocios frente a una necesidad y oportunidad identificada en el mercado que se quiere comprobar su factibilidad y potencialidad.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocios "describe cómo una organización crea, entrega y captura valor". En este caso, el modelo de negocio se plantea desde un Startup, por lo cual toda la estrategia de desarrollo del modelo de negocios debe adecuarse a ello. Un "startup" es "una organización temporaria en busca de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable" (Blank y Dorf; 2013).

En el análisis se incluirán los siguientes esquemas / teorías:

- 5 Fuerzas de Porter
- Design Thinking / Lean Startup
- Business Model Canvas
- Empathy Map / Value Proposition Canvas.

5 FUERZAS DE PORTER

Porter identifica las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial y sus respectivas amenazas:

Fuerzas	Amenazas
a) competidores en el sector industrial	**rivalidad entre los competidores**
b) competidores potenciales	**amenaza de nuevos ingresos al sector**
c) compradores	**poder de negociación de compradores**
d) sustitutos	**amenaza de productos o servicios sustitutos**
e) proveedores	**poder de negociación de proveedores**

Si bien a lo largo del trabajo la mayoría de las cuestiones sobre las que Porter teoriza se presentan con mayor detalle, aquí se presenta una revisión concreta de las cinco fuerzas y sus amenazas:

A) Competidores en el sector industrial – rivalidad entre los competidores: Alta

Mercado: en crecimiento el consumo per cápita de helados en Argentina (Claves; 2017).

Cantidad de competidores: es un mercado creciente en cuanto a competidores, que combina la existencia de grandes cadenas, con locales tradicionales de barrio, con la aparición de nuevos emprendimientos que están desarrollando productos diferenciados (Guapaletas, Lucciano´s, Stick Station).

Diferenciación del producto: cada empresa genera su propia identidad de marca y sus gustos de "autor" y recetas.

Aumentos en la producción: requiere inversiones de mediana envergadura.

Barreras de salida: bajas.

b) Competidores potenciales - Amenaza de competidores potenciales: Alta

Barreras de entrada: baja – mediana.

Requisitos de capital / tecnología: si bien el emprendimiento necesita de cierta inversión de capital para insumos, equipos, tecnología, infraestructura, la inversión no es alta, por lo cual es posible que nuevos competidores se sumen.

Economías de escala: aquellos competidores ya instalados en el Mercado tienen ventaja en la escala que alcanzaron y en bajar el costo unitario de los productos, pudiendo vender a menor precio.

Diferenciación de producto: la diferenciación es una de las claves del negocio, por lo cual hay que estar innovando permanentemente y comunicando dicha innovación.

c) Compradores – poder de negociación de compradores: Baja

Número de clientes: gran cantidad de clientes.

Diferenciación: los productos vendidos son diferentes según cada marca.

Sensibilidad al precio: el precio lo fija el mercado. El gasto para el cliente en este tipo de productos no es alto ni significa una gran cantidad dentro de su presupuesto.

d) Sustitutos – amenaza de productos o servicios sustitutos: Alta

Valor relativo frente a substitutos: si bien el consumo de helado artesanal crece, el mismo compite contra otras alternativas "dulces" de postre, además de al interior de la categoría de helado con otra multiplicidad de ofertas.

Costo de cambio: bajo. Elige por gusto. Modifica ante una mala experiencia o ante una propuesta superadora.

e) Proveedores – poder de negociación de proveedores. Baja

Cambio de proveedores: bajo. Las materias primas necesarias para la elaboración del producto no son excluyentes de un proveedor, por lo cual son fáciles de conseguir y de cambiar en caso de existir algún problema.

"DESIGN THINKING" – LEAN STARTUP

"Design thinking" es una metodología que busca la innovación a través de la observación y el entendimiento de lo que la gente / cliente quiere y necesita y a partir de allí pensar los productos. Es necesario usar las habilidades del desarrollador para unir las necesidades de la gente, con una alternativa tecnológica posible y esto enmarcado en una estrategia de negocio viable que pueda convertirse en una propuesta de valor para el cliente y para el mercado (Brown; 2008).

Mediante prueba y error, se debe ir testeando el producto e iterar a partir de cada aprendizaje. El testeo es directamente con el cliente, no en el "laboratorio", por lo cual no es necesario el esperar a desarrollar el producto final como para comenzar a visitar clientes y testear el mercado y sus necesidades.

Tim Brown presenta el caso de la empresa IDEO; reconocida mundialmente por sus productos innovadores, y demuestra como luego de la idea inicial trabajan rápidamente en un prototipo de bajo costo para ser testeado. El proceso que identifican es el de la: "inspiration" (problema – oportunidad que generan la búsqueda de una solución)– "ideation" (generación y testeo de ideas) – "implementation" (ejecutar la visión e ir al mercado)", en un formato circular donde luego de cada implementación se vuelve a trabajar en una nueva idea.

Continuando con esta idea para abordar el emprendimiento, la metodología denominada "lean start-up" se concentra en la experimentación por sobre la planificación, la opinión del cliente por sobre la intuición, y el diseño iterativo frente al tradicional "big design up front development" (Blank; 2013). La clave

también está aquí no en generar un plan de negocios y luego salir a buscar clientes, sino invertir el proceso, conocer y visitar al cliente y a partir de allí desarrollar el modelo de negocios.

Dos conceptos claves en Lean Startup son los de: “Producto Mínimo Viable” y “pivotear”. En el primer caso, se trata de crear un Producto Mínimo Viable (PMV) que sea fácil de ser mostrado como una solución a los posibles clientes para consultar su opinión. Se testea el interés del cliente en este producto. Es la versión más básica que nos permite interactuar con los clientes y recolectar la mayor cantidad de información a menor costo.

“Pivotear” se trata de ir testeando la idea e ir adaptándola en nuevas hipótesis y alternativas de negocios, de aprender tanto sobre el modelo de negocio, como del producto y del cliente. Recién una vez que el modelo es puesto a prueba y funciona, la start-up puede comenzar a ejecutar y generar una organización formal.

Tal como se mencionó en la introducción, este emprendimiento ya tuvo una versión inicial donde se conoció la opinión de clientes / consumidores, por lo cual hay experiencia y aprendizaje previo del cual se parte. El proyecto ya generó en su momento su primer “producto mínimo viable”, por lo cual de alguna manera la etapa de Lean Startup para la definición de las características del producto ya fue realizada. Luego, en aspectos más relacionados a la operación y al marketing, necesariamente habrá que testear las mejores alternativas (por ejemplo, ubicación de local, características del Food Truck, promociones), estando muy atento a las necesidades y gustos de los clientes para poder adaptarse e innovar permanentemente en lo que se le ofrece.

BUSINESS MODEL CANVAS

Para intentar entender el modelo de negocios, se comenzaron a testear las hipótesis utilizando la herramienta denominada “Business Model Canvas”, que permite observar en una sola página 9 bloques claves para entender el negocio que se desea desarrollar y testearlo.

Esta es la primera versión de dicho modelo, el cual se ha ido modificando a lo largo del desarrollo de la investigación a partir de los avances que se han ido realizando. Cada uno de los bloques, se encuentra también explicados en

distintas secciones de la presente investigación, pero se presentan a modo de título y visión del negocio en general en el Business Model Canvas.

EMPATHY MAP / VALUE PROPOSITION CANVAS

Para continuar con el conocimiento de los clientes fue necesario trabajar sobre el "Empathy Map" (Osterwalder y Pigneur; 2013), intentando conocer que es lo que buscan, hacen, escuchan, creen, lo que valoran y necesitan los posibles clientes. Para ello, elegimos tres perfiles de clientes, y generamos tres "proto-personas" con sus respectivos "Empathy Map", que, al describirlas, reflejan a determinados perfiles de clientes que pueden estar interesados en nuestro producto (Gothelf, 2013).

"Protopersonas":

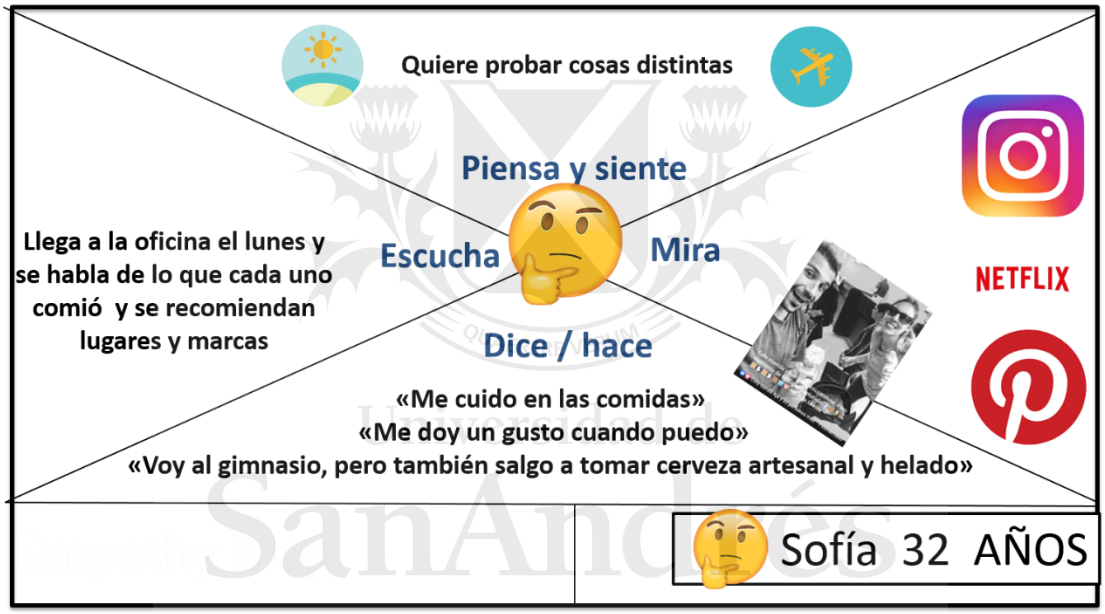
- **Sofia**

Datos demográficos: 32 años. En pareja, sin hijos. Profesional. Vive en zona norte, pero nació en el interior del país. Tiene un posgrado.

Comportamientos y actitudes: Ha viajado a distintas ciudades del mundo por trabajo y con amigos. Sale a comer afuera 1 o 2 veces por semana o se junta con amigos en las casas. Va a ferias de comida. Llega al trabajo y cuenta los lugares a donde fue a comer ese fin de semana. Se cuida algunos días con la comida, va al gimnasio (cross fit – functional, zumba o lo que esté de moda),

prefiere cosas naturales (hizo distinto tipo de dietas, tuvo épocas de vegetariana), pero nunca se niega a una cerveza artesanal, un buen helado o a un asado, a darse el gusto. Come afuera de la casa como “premio” que se da después de la semana de trabajo. Ya no va al cine, aunque le gustaba, se queda mirando netflix en su casa comiendo un helado. Usa Instagram y Pinterest para ver que consumen otros, la usa como “vidriera” y ella saca fotos de lo que está comiendo y lo comparte.

Necesidades y deseos: Quiere productos de calidad, que tengan ingredientes naturales. Consume “marca”. Tiene sus gustos preferidos de Café, de Helado y de Cerveza Artesanal, pero también prueba cosas distintas. Está pensando en su próximo viaje.



- **Martín**

Datos demográficos: 24 años. Soltero. Fue a un colegio privado. Estudiante en la UBA y trabaja.

Comportamientos y actitudes: Combina salir dos veces por semana a bailar, con jugar al futbol y hacer deporte dos o tres veces por semana, con el estudio. Esta el menor tiempo posible en su casa, si se junta con amigos se junta afuera de la casa, en lugares públicos. Ha viajado a distintas ciudades del mundo, combinando trabajo con placer, haciéndolo con amigos (experiencia work and travel). No le interesa cuidarse ni buscar cosas naturales, pero si prioriza una buena experiencia comiendo. No come en lugares caros, ya que no tiene tantos

ingresos, pero igual prioriza el gasto en comida. Usa Instagram para ver que consumen otros, la usa como “vidriera”.

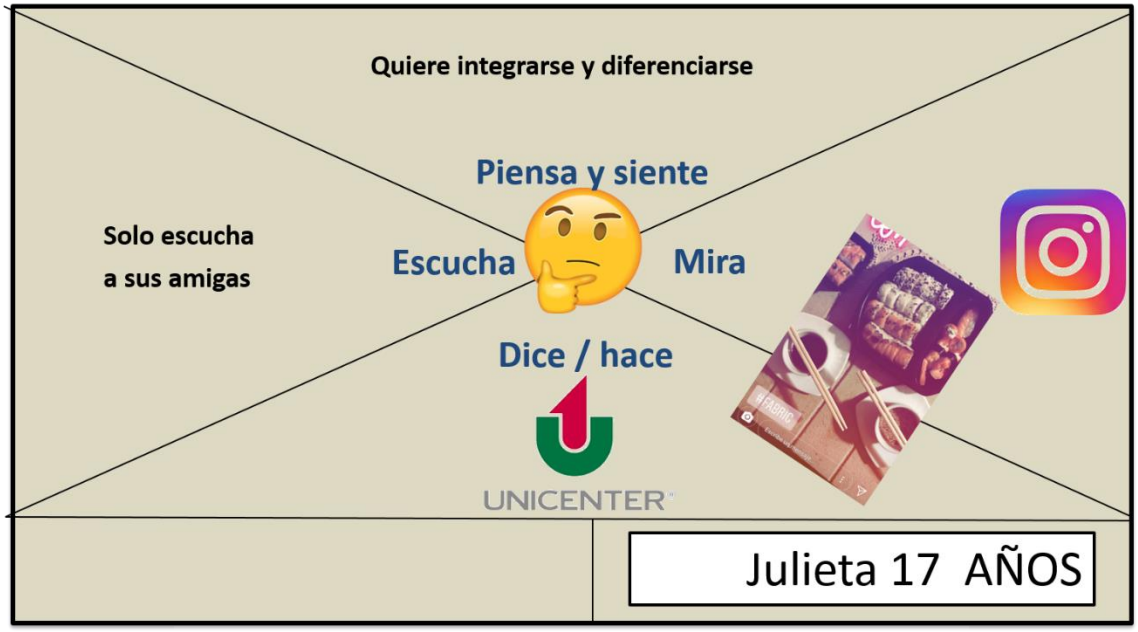
Necesidades y deseos: Prueba gustos, marcas y lugares distintos. Una vez que encuentra cual prefiere, lo defiende y lo recomienda. Compra por impulso.

- **Julieta**

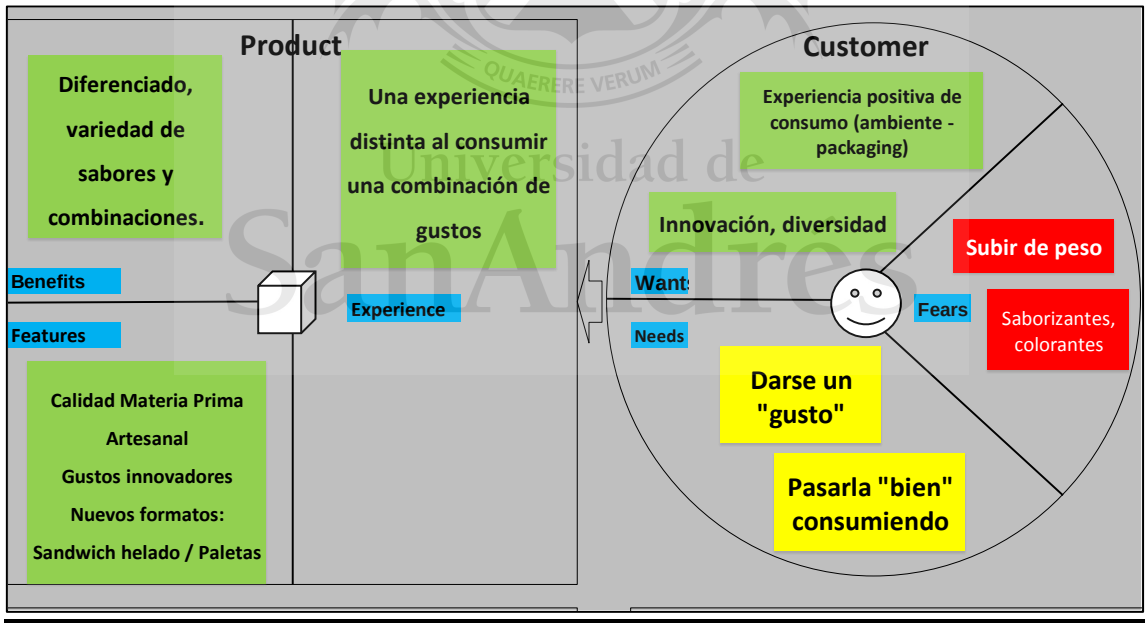
Datos demográficos: 17 años. Está en quinto año de un colegio privado.

Comportamientos y actitudes: Publica en redes sociales todo lo que hace y se comunica a través de ellas. Se junta con amigos/as en shoppings, centros comerciales a cielo abierto, clubes. No busca cuidarse, pero piensa que los productos tienen que ser naturales. Consume moda, marca, lo que el resto de su edad este haciendo. Solo escucha y consume lo que le recomiendan sus amigas (ya no tanto a sus padres y o gente grande).

Necesidades y deseos: Usa Instagram para ver que consumen otros, la usa como “vidriera” y a la vez por necesidad de mostrar que es lo que está haciendo y que le gusta. Le importa mucho lo que piense el resto. Necesita integrarse y diferenciarse y lo hace a través de lo que consume.



A continuación, se observa con la herramienta de “Value Proposition Canvas”, una revisión acerca de si la relación entre, las protopersonas anteriormente mencionadas generando en un perfil general de consumidor, con la propuesta de valor que tenemos para ofrecer, es adecuada.



ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Además del trabajo que se realiza de revisión teórica, para el desarrollo de la presente investigación se contará también con las siguientes fuentes.

Fuentes primarias

- Entrevistas a potenciales clientes (dueños de Food Truck, locales gastronómicos, etc.). De estas entrevistas se extrajeron algunas de las ideas y datos que se mencionan a lo largo del plan de negocios.
- Entrevistas a referentes de empresas de helados artesanales.
- Encuestas a potenciales consumidores: se hizo una encuesta mediante google-forms.
    - Se realizó entre el 10 y 20 de octubre de 2017.
    - Participaron 197 encuestados.
    - La encuesta tiene un sesgo de participantes de zona norte (más del 50%). Por ser la zona donde se implementará el proyecto no significa un inconveniente.

Fuentes secundarias

- Informes acerca del Mercado del Segmento Helado Artesanal. Se utilizaron informes de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helado y Afines (AFADHYA) realizado por la Consultora Claves en 2017.
- Informes de Mercado sobre perfil de consumidores (Nielsen).
- Relevamiento de oferta y de precios de la competencia.

El objetivo de esta estrategia es poder validar nuestra idea, testear a los potenciales clientes, analizar si el producto es atractivo, que puede ser una fuente de negocios, y que el modelo de negocio es el adecuado.

Universidad de San Andrés

OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es la de generar una oferta innovadora de helados artesanales que brinde una experiencia diferente al consumidor. El objetivo es conseguir un producto destacable en cuanto a calidad y precio, con variedades que se diferencien de las heladerías tradicionales y de los gustos convencionales.

CLIENTES / CONSUMIDORES

Para el presente trabajo será necesario diferenciar lo que consideramos cliente y consumidor. Consumidor es aquella persona que consume nuestro producto, mientras que cliente es aquella persona que paga, o por el producto individualmente, o por el producto en su conjunto.

Clientes

Se comenzaron a evaluar alternativas de clientes, las cuales tienen canales de venta diferentes. Estas dos opciones, se plantean no de forma excluyente, sino con la posibilidad de ser desarrolladas en forma complementaria:

- **Opción B2C: "Ice cream Truck" / Local Comercial**

En los últimos años ha habido una proliferación de "Food Trucks" en el país[1], ya que son proyectos que requieren una inversión menor a un local gastronómico y pueden adaptarse según las necesidades del consumidor. Esto permite la participación en eventos sociales, corporativos, ferias gastronómicas, etc. La ventaja del "ice truck" frente a los Food Truck, es que necesitan menor cantidad de espacio, ya que la elaboración del producto no se realiza allí, solo es necesario un espacio para freezer para almacenar y otro para mostrar los productos.

La idea aquí será poder vender los diferentes productos que ofrecemos, lo cual permite instalar la marca, obtener un mayor margen en la venta y conocer de

[1] Como ejemplo de la afirmación se menciona la presente nota del 25-11-16: http://www.perfil.com/sociedad/el-negocio-de-los-food-trucks-llegan-a-facturar-hasta-70-mil-pesos-por-dia.phtml . Aunque noticias de este estilo se observan en los últimos años frecuentemente en los diarios y revistas argentinos.

primera mano la opinión de nuestros consumidores respecto a nuestros productos.

La otra opción respecto de la venta directa al cliente, se encuentra en la instalación de un primer local comercial “a la calle”, que compita con las heladerías del barrio.

Ambas opciones se detallarán en la sección relacionada al marketing.

Opción Venta B2B:

La idea es ofrecerle a los Food Trucks, locales gastronómicos, o caterings de eventos, la posibilidad que utilicen nuestro producto como su alternativa de postre. La venta nuestra seria directa a estos clientes de quienes recibiríamos nuestros ingresos (no se entrega en consignación).

Por ejemplo, los caterings para cumpleaños y eventos especiales, suelen dedicarse a una especialidad, como puede ser “pizza party”, “asado”, “comida mexicana”, “sushi”, tercerizando en un servicio de tortas lo que ofrecen de postre cuando quien los contrata les pide un servicio completo. La idea es ofrecerles nuestros productos como una alternativa a sus proveedores actuales. En este caso, la competencia a nuestro producto serían dichos servicios que ofrecen tortas como postres para eventos.

Como ejemplo se ha observado y conversado con un dueño de un Food Truck, que cuando asiste a Ferias abiertas ofrece hamburguesas como producto principal, pero cuando es contratado a eventos privados, le agrega una entrada y postre. En estos casos, se asocia con un proveedor dado que no desea producir el postre porque altera su operación. En la actualidad ofrece un postre con un emprendimiento que vende tortas, quienes elaboran y le venden un postre especial para que incluyan en el menú. Se está conversando con los dueños de dicho Food Truck para conocer sus necesidades, dado que se vieron interesados en el producto que ofrecemos de “sándwich helados”.

En el mismo sentido, se iniciaron conversaciones con Locales Gastronómicos (por ejemplo, hamburgueserías), donde se busca ofrecer alternativas de Sándwich Helados o helados artesanales para que ofrezcan como alternativa de postre en su carta.

En este caso, se opta por un modelo de negocio similar al que desarrollan las productoras de cerveza artesanal, quienes fabrican el producto, le dan una

marca y un gusto especial a su cerveza, y luego se la ofrecen a distintos locales quienes son quienes la venden al consumidor.

Consumidor:

Resumiendo lo observado en el Empathy Map, apuntamos a un tipo de consumidor entre los 16-40 años, quien prioriza alternativas artesanales y/o Premium frente a opciones de helado industrial. Estas personas ya desarrollaron un "paladar" gastronómico y buscan nuevas experiencias diferentes al consumir, por lo cual puede estar abierto a innovar en gustos de helados o en formato como el que ofrece el "Sándwich Helado". Elige vinos, cervezas, quesos, helados, café, ya no en sus versiones industriales sino artesanales. Quiere conocer cómo se elaboran estos productos, que ingredientes utilizan, las recetas. Son más exigentes en relación a la calidad y sabor.

Por lo general, es fiel a una marca y/o local de helado, se apropian de una marca y la recomiendan cuando cumple con sus expectativas. Pero pueden cambiar de marca rápidamente ante una mala experiencia. Por esta razón, es muy importante lograr que vea a nuestra marca como una opción a testear, y que la primera experiencia sea positiva.

ANALISIS DE MERCADO

Para analizar el mercado se identificaron cinco aspectos principales:

- **Consumidor**
- **Industria**
- **Oferta**
- **Demanda**
- **Canales**

CONSUMIDOR:

Según un informe de Nielsen (2016) que estudia la "*premiumización*" a nivel global, "los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia total (…) muchos consumidores compran con base en cómo los productos los hacen

sentir”[2]. En cuanto a la definición de un producto “Premium”, la mayoría de los encuestados no lo asocia con un precio mayor. De hecho, menos de un tercio de los encuestados globales (31%) dice que considera que un producto es Premium porque es caro, y en cambio, asocian lo Premium como aquellos productos de calidad y desempeño excepcional.

En argentina, en los últimos años han comenzado a aparecer productos artesanales que modificaron los hábitos de consumo de las nuevas generaciones. Dos productos claves en este sentido, han sido, por un lado, las hamburgueserías que comenzaron a ofrecer una opción Premium artesanal versus las tradicionales cadenas de comidas rápidas[3]. Por otro lado, la cerveza artesanal ha crecido exponencialmente en cuanto a oferta de pequeños productores, así como también de aumento de la oferta y en especial de consumidores ávidos de nuevos sabores y de mayor calidad[4].

Según AFADHYA, entre los “fanáticos” del helado (los que lo consumen todo el año), sobresalen los jóvenes y los consumidores de ingresos medios y altos, quienes a su vez son los que privilegian la calidad de los productos artesanales a la hora de darse un gusto (Claves; 2017). Un mayor detalle respecto a esta información se presentará al analizar a la demanda.

INDUSTRIA:

La industria en el que se enmarca el proyecto se ubica en la categoría de alimentos, el segmento de Helados, y dentro del mismo, el subsegmento de helados *artesanales* para distinguirlo de los helados *industriales*.

En el helado *industrial*, se encuentra lo que se denomina Mercado “impulsivo”, que incluye kioscos por ejemplo, y se lo vincula a la compra por impulso y de porciones menores a 500 cm3, y también el mercado “hogareño” que incluye la compra de helado en supermercados, autoservicios y almacenes en potes y/o

[2] Informe: Moviéndose hacia arriba. Los productos premium son de alta demanda alrededor del mundo. Diciembre 2016. Nielsen.

[3] Nota Diario La Nación – 21-03-2016: http://www.lanacion.com.ar/1881145-la-revancha-de-la-hamburguesa-adios-a-la-comida-chatarra-bienvenidaal-mundo-gourmet

[4] Nota Diario Clarín – 29-01-17: https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html

baldes de distintos tamaños [5]. El helado industrial se vende por litro generalmente, contiene leche en polvo, saborizantes y colorantes y quienes lo fabrican manejan grandes volúmenes de producto.

El helado artesanal se destaca por la calidad de sus materias primas naturales (incluye leche, crema de leche, dulce de leche, chocolate, entre otras), distinta "incorporación de aire" respecto al industrial, se realiza en tandas, y es más costoso en su elaboración.

En España, se considera que el helado artesanal es aquel en el cual la intervención de la persona es un factor predominante, por lo cual se adquiere un resultado final de producto individualizado. Se utilizan máquinas, pero de producción discontinua y el helado tiene incorporación de aire. En argentina, en la definición de helado artesanal, se le da también una importancia al factor humano en el proceso, pero también a la utilización de productos frescos, variedad de gustos, renovación y adaptación permanente, donde se trabaje con la mayor calidad posible, y en el mejor de los casos, la producción se realice en el mismo lugar y se entrega allí mismo (G. Alfonsin; 2017).

Como características generales de la industria encontramos que es madura y muy atomizada (6.000 heladerías artesanales en el país) (Claves; 2017).

Universidad de SanAndrés

OFERTA:

Al analizar la oferta actual de helados artesanales es posible encontrar tres tipos diferenciados, tanto en lo que ofrecen como así también en la "mente" del consumidor.

- La mayoría de las heladerías son PYMES, en muchos casos familiares y con inserción en cada barrio o ciudad, con 1 o 2 locales.
- Existen a su vez, cadenas que tienen mediante algún sistema de franquicias gran cantidad de locales. Aquí podemos dividirlas según el segmento de la población a la que apuntan. Hay heladerías artesanales Premium de alta calidad y que lograron escala como Freddo, Persicco, Un Altra Volta, Chungo. Apuntan a un sector ABC1, sus locales se encuentran principalmente en la Región Metropolitana de Buenos Aires y además de

[5] Dato extraído del Sitio Web: http://copal.org.ar/cadenas-de-valor/helados/

helados suelen ofrecer alternativas como café, pastelería, chocolates, brindando un espacio al consumidor para estar en el local. También hay casos de cadenas que apuntan a un sector medio del mercado, como Grido (1400 locales en el país), o al sector de la base de la pirámide siendo "Pirulo" la cadena más grande. Según la Cámara hay más de 40 marcas de cadenas de franquicias de helados que se estaban expandiendo en 2013[6].

- En los últimos años han surgido algunas propuestas de "paletas heladas artesanales y variadas". En 2012, Vasalissa comenzó a elaborar paletas Gourmet, y lo siguieron Lucciano´s que tiene sede en Mar del Plata pero que logro expandirse a Buenos Aires, Stick Station (hoy con 22 puntos de venta), y Guapaletas. Un caso a destacar es el de "Yolas Paletas", que según se menciona es una marca que surge de los propietarios de la heladería "Chungo"[7]. A su vez, en visitas a ferias hemos encontrado otras propuestas como "Ice Roll", "Poptails" que tienen Food Trucks en ferias gastronómicas. Todas ellas, han renovado la oferta en un formato diferente al tradicional. Por ejemplo, la propuesta de "Ice Roll" gano el premio "#PotenciateGastronomico" en la Feria Masticar 2017 donde se fomentaba el emprendedurismo y la innovación en proyectos gastronómicos[9].

Argentina tiene una fuerte historia respecto al helado artesanal, combinando una tradición que, en muchos casos de origen italiano, con innovación en la generación de recetas propias. Rosario es considerada la capital nacional del helado artesanal, donde según representantes del sector se consume en promedio el doble de kilos per cápita al año que el resto del país (Sainz; 2009).

---

[6] Dato extraído del Sitio Web: http://aamf.com.ar/noticias/canudas-ene13.html

[7] Nota del Sitio: www.planetajoy.com extraída el 10-01-17.

[9] Nota del Sitio: https://potenciate.buenosaires.gob.ar/emprendedurismo/nota/28/_potenciate_gastron_mico

DEMANDA:

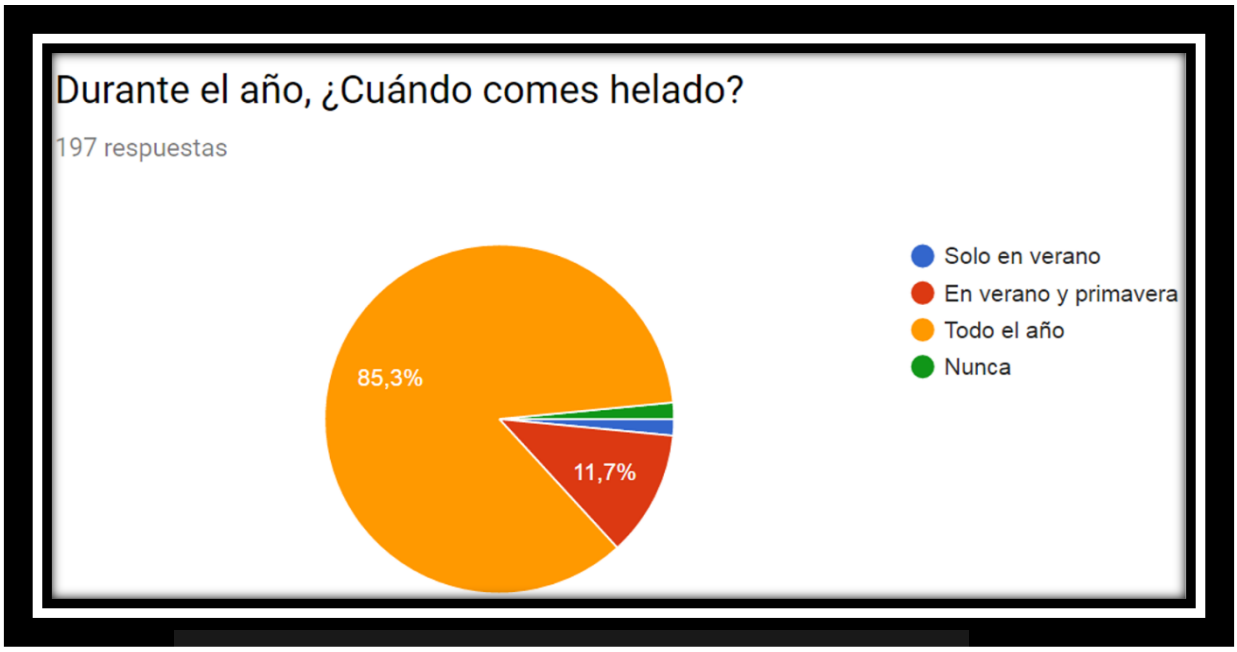
Según estimaciones de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helado y Afines (AFADHYA), a nivel nacional, el consumo de helado se ha incrementado y desestacionalizado en los últimos años (de 3 kilos en el año 2000 a 6,9 kilos en 2017), aunque a comparación con la región, Argentina está por detrás de otros países. A pesar de las dificultades de homogeneizar las medidas a partir de la cual se considera a los insumos del helado, las estimaciones para 2016 indicaban que Argentina estaba detrás de Chile (10,1K), USA (18K) y Australia y Nueva Zelanda que consumían más de 20 kilos (Claves; 2017).

Para conocer más acerca de la demanda de este producto, se utilizaron resultados de encuestas realizadas por AFADHYA (Claves; 2017) y una encuesta publicitada a través de la web de graduados de la Universidad de San Andrés.

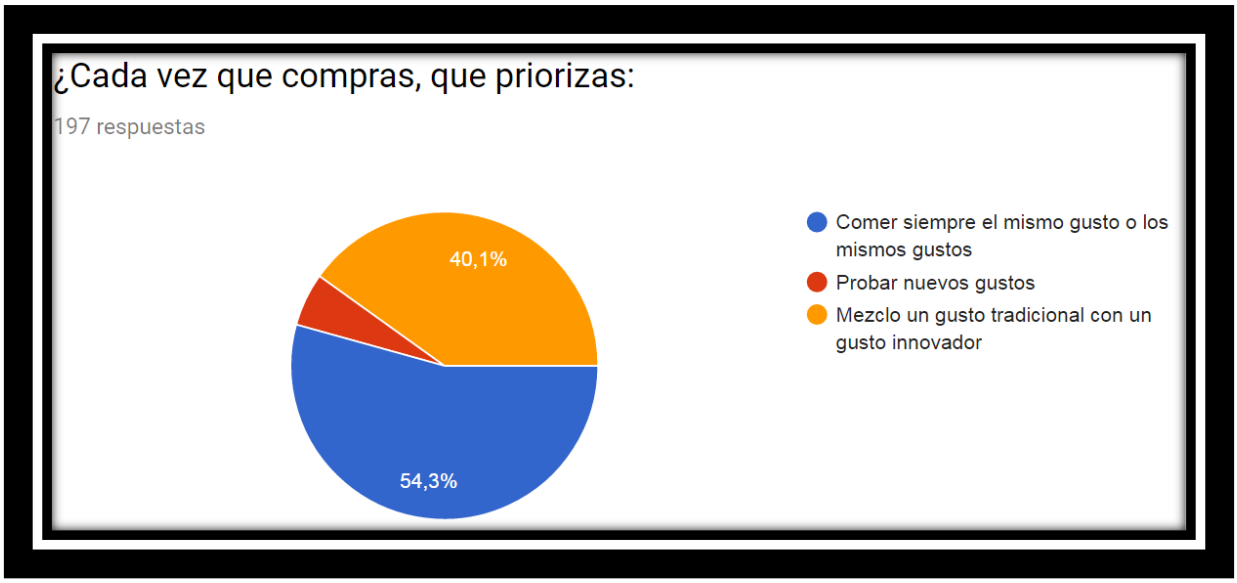
De los resultados de la encuesta realizada por la Cámara, surge que a pesar de que se ha desestacionalizado el consumo (a mediados de siglo XX las heladerías solo abrían en verano), el verano sigue siendo la estación donde más se consume. Según diversas fuentes que se consultaron, se estima que los meses de temporada alta de consumo, la venta es el doble o el triple de los meses de temporada baja.

El segmento de edad con más consumo, es el de 18 a 24 años, principalmente de nivel socio económico ABC 1, C2, C3 (clase alta y media). Si bien en el mercado existen alternativas de helados industriales, según el informe los argentinos continúan prefiriendo el producto artesanal, y los motivos principales son la calidad de las materias primas, la cremosidad y la consistencia del alimento. Los formatos más elegidos son los de ¼ de Kilo y un Kilo (Claves; 2017).

Como complemento a los resultados de la encuesta de la Cámara, se realizó una encuesta a potenciales consumidores de nuestro producto a través de la herramienta “Google Form”, en el mes de octubre de 2017, obteniendo 197 respuestas. Entre las preguntas que se realizaron, en primer lugar se consultó acerca de la desestacionalización del consumo, y tal como reflejaba la encuesta anterior, el 85,3% de los encuestados contestó que consume helado durante todo el año.



A su vez, se consultó acerca de los gustos que tienen los consumidores. Respecto al gusto preferido, el destacado fue el dulce de leche, seguido por el chocolate, considerado ambos como gustos tradicionales (la encuesta de AFADHYA mencionaba que el 53% elegía dulce de leche y el 42% chocolate), pero se destaca, que, en las respuestas, cada uno menciona distintos tipos de dulce de leche (granizado, súper dulce de leche, dulce de leche con brownie, etc.). Continuando con este tema de los gustos, se consultó acerca de si siempre pedían los mismos gustos o si innovaban pidiendo gustos nuevos. La respuesta se dividió por mitades, entre los que siempre piden los mismos gustos, frente a los que innovan (dentro de este último, la mayoría pide un gusto tradicional y un gusto innovador).



Más del 50% de los encuestados contestó que prefiere para consumir, comprar el formato de ¼ de kilo, y la mayoría los compra / consume en un local de heladería artesanal, siendo el delivery u otros espacios de consumo menos utilizados.

En cuanto a locales preferidos, se destaca Freddo con 41 menciones, seguido por Helados Daniel (21), Rapa Nui (19), Lucciano´s (15) y Volta (15). Por lo que se observa, entre el 50% y 60% optó por locales de cadenas de helados, encontrándose en el resto de las respuestas una gran dispersión de heladerías de barrio.

En relación a las preferencias por una marca, es de destacar que ante la pregunta: "¿Tomás en cuenta alguno de estos elementos a la hora de elegir? (respuesta de opciones múltiples), el 83% de los encuestados tildo como primera opción: "Elijo una marca, a la cual ya soy fiel y me asegura la calidad que deseo", por lo cual el valor de una marca y la fidelidad es un aspecto a tener en cuenta a la hora de plantear la comunicación y la calidad del producto.

Los resultados de esta encuesta realizada a 197 personas, para testear a posibles consumidores del producto, son similares a los obtenidos por la encuesta de la Cámara de Heladores Artesanales, por lo cual creemos que es suficiente para el análisis de la demanda. Estas características, se ajustan a lo analizado en el Empathy Map, por lo cual consideramos que el producto que ofreceremos tiene potencial de crecimiento en el mercado actual.

Universidad de San Andrés

a) Canales

Respecto a la oferta existente, es posible analizar también las distintas ofertas de venta que existen actualmente:

<u>Tradicionales</u>:

- **Local y delivery**: La mayoría de las heladerías, tanto las de barrio como las grandes cadenas, ofrecen además de la posibilidad de consumo en el local, el servicio de delivery. Según AFADHYA, el delivery de un local de heladería artesanal representa el 25% de las ventas en invierno y el 22% en verano.
- **Local más experiencia café**: Grandes cadenas como Freddo, Persicco y Altra Volta, durante los primeros años de 2000, amplificaron la oferta existente en sus locales, ofreciendo no solo helados sino también café y

otras alternativas como pastelería, en búsqueda de competir con otras Cadenas Gastronómicas como Starbucks, Café Martínez y Havanna y también como forma de mitigar la estacionalidad del consumo de helado. A su vez, empresas dedicadas a otros productos, como Rapa Nui, experta en chocolates, comenzó a ofrecer en sus locales opciones de helados artesanales.

Nuevos:

- **Food Trucks**: En la última década han proliferado, siguiendo el modelo de otras ciudades en el mundo, el fenómeno de los Food Trucks. Los mismos, se ofrecen en ferias gastronómicas y espacios públicos o privados. Es interesante la aparición de este fenómeno de los Ice Truck, dado que en realidad es una variante del tradicional "carrito helado" que existió hace décadas. Liliana Barela en la publicación sobre "Heladerías de Buenos Aires", hace mención a la popularización entre 1940 y 1970 de los carritos circulando al grito de "Laponia Helados…"
- **Eventos**: Algunas marcas como Guapaletas, ofrecen el servicio de Food Truck para eventos corporativos, donde empresas que realizan alguna actividad para sus empleados, los contratan para que ofrezcan su servicio. A su vez, también ofrecen el servicio para eventos privados como casamientos y cumpleaños.

Universidad de SanAndrés

PLAN DE NEGOCIO

MARKETING

PRODUCTO

El objetivo es comercializar helado artesanal donde exista una innovación permanente en gustos.

El Artículo 1074 del Código Alimentario Argentino, define los helados como: "(…) productos obtenidos por mezclado congelado de mezclas líquidas constituidas, fundamentalmente, por leche, derivados lácteos, agua y otros ingredientes (…)".

En el libro "Los secretos del helado" de Angelo Corvitto, se define al helado como:

> *"una mezcla líquida que se transforma en pastosa mediante una acción simultánea de agitación y enfriamiento. Es decir que, para elaborar helado, el primer paso es amalgamar una serie de ingredientes líquidos y sólidos hasta obtener una mezcla líquida también llamada mix. Tras un proceso de elaboración, esta mezcla se introduce en una máquina heladora en la que, mediante un sistema de agitación, incorpora una cantidad de aire que es retenida o fijada por enfriamiento. El resultado es una mezcla semisólida o pastosa."* (Spinetto; 2009)

La producción se realizará para tres tipos de productos que se han elegido experimentar: **1) helado artesanal por pote. 2) Sándwich helado. 3) Paletas.**

1) **Helado Artesanal**. Por Pote (250 gramos). Venta al consumidor directamente.

Aquí es donde se desarrollarán recetas especiales y se innovarán en los gustos. Ejemplo de ello podemos encontrar en estos posibles helados:

- **<u>Strawberry fields</u>**: helado de frutilla + frutillas bañadas en chocolate + Peppermint.
- **<u>Silver Moon</u>:** helado de Canela (avellanas) + lunas de vainilla y almendra + white choco chips.

- **<u>Caramel Camel:</u>** helado de dulce de leche + cookies bañadas en chocolate + Caramel.
- **<u>Spicy Mango</u>**: mousse de Mango + frutillas pimentadas (o Jengibre) + Choco chips.

Respecto a los sabores frutales, se elegirán en cada temporada aquellos gustos que se correspondan a las "frutas de estación". Esto permitirá renovar la carta de helados cada tres meses, y brinda un mensaje hacía los consumidores, en cuanto a la búsqueda de calidad e innovación en el uso de materias primas, privilegiando aquellas que se encuentran en mejor momento de maduración.

Se le prestará atención a la sustentabilidad de la materia prima que se eligen para utilizar en la producción, sin conservantes artificiales, saborizante ni colorante.

La elección de venta por pote de ¼ de Kilo es debido a una tendencia que se ha verificado en cuanto al tamaño que es la preferencia de los consumidores en las distintas notas y encuestas que se evaluaron. Una nota de 2013 mencionaba: "La gente antes pensaba que un cuarto era mucho helado, pero ya no", comentó. Además, en el delivery, el cuarto ahora avanza sobre los formatos grandes porque muchas familias dejaron de encargar kilos para pedir varios cuartos, uno por persona".[11]

[11] Nota: "**En las heladerías, el cuarto kilo destronó al cucurucho y gana el dulce de leche".** http://www.heladoartesanal.com/noticias/notas_d_213/not-224.html

2) “Ice Cream Sándwiches” / Sándwich Helado

Esta opción requiere de una elaboración posterior a la mezcla que se genera en el producto 1. En este caso, se generan unas tapas de waffle / brownie / cookies, que encierran el helado, similar a un alfajor o sándwich. Son de 100 gramos. Es un producto novedoso, llama la atención y sirve como alternativa de postre en locales gastronómicos, Food Trucks, etc. En EEUU, la heladería Luca & Bosco y Milo & Hector´s en Londres, venden Ice Cream Sándwiches.

Algunas opciones que se elaboraron ya en el pasado y tuvieron una buena recepción por parte de los consumidores fueron:

- **<u>Amor Francés</u>**: cookies de Chocolate amargo + helado "frambuesas del bolsón."
- **<u>American Woman</u>**: tapas de Oreo + helado "Real Cookies".
- **<u>Vinilo</u>**: tapa de vainilla y chocolate caracol + helado "Silver Moon" .
- **<u>Lemon tree</u>**: tapa de vainilla cubierta en limón + helado "Strawberry fields".

- **<u>Schokolade</u>**: tapa de brownie + helado "butter choco".
- **<u>Bafle</u>**: tapa de waffle + helado "Dulce de leche soufflé" + baño de chocolate.

C) Paleta Helada

Las Paletas Heladas es una combinación entre el tradicional “Palito Helado” que se ha vendido durante décadas en argentina, en especial por marcas reconocidas de helados industriales (Ejemplo Frigor), con una propuesta artesanal e innovadora en cuanto a los gustos que se ofrecen.

Dado el crecimiento de opciones en este sentido (Guapaletas, Lucciano´s, Stick Station) y su aceptación en el público infantil y juvenil se evaluará esta opción de producción, que no había sido testeada en 2015.

La elaboración, es similar al “ice cream sándwiches”, inclusive más simple, por lo cual no altera el sistema de producción. A su vez, los gustos que se ofrecen son similares, y los gustos innovadores que se pueden crear para los anteriores productos son aplicables también a las paletas.

Por lo general, las paletas que existen en el mercado pesan entre 100 y 125 Gramos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Respecto a los tres productos mencionados y la innovación de gustos, no se trata en el presente emprendimiento de generar opciones extravagantes como otros han ofrecido (ej. helado de Gin Tonic), sino como encontrar variantes que se adapten al consumidor actual.

Según pudimos observar en la encuesta, la mitad de los consumidores suele pedir los mismos gustos de helados, siendo los más elegidos el dulce de leche y el chocolate. A este tipo de consumidor, hay que continuar ofreciéndole estos gustos tradicionales, pero con alternativas que le den un elemento diferencial. Mientras en el pasado existían menor cantidad de variedades, destacándose el dulce de leche granizado, hoy en las heladerías se encuentran distintas alternativas e innovaciones en torno a los gustos tradicionales. Por ejemplo, en algunas heladerías en la actualidad se vende el “Súper dulce de leche con Oreo” o “Dulce de leche Vauquita”, que combinan el gusto tradicional y más solicitado (dulce de leche) con galletitas que ya existen en el mercado y que atraen al consumidor.

A su vez, teniendo en cuenta la otra mitad de los consumidores, que prefiere innovar en gustos, a ellos será necesario ofrecerle novedades permanentemente en gustos. Una posibilidad que se evalúa, es ofrecer una serie de helados frutales que se adapte a las “frutas de estación”. Por lo cual, los productos que

se irán adaptando cada tres meses, ofreciendo estos gustos cuando se pueda aprovechar al máximo la calidad de la materia prima.

La innovación, en el segmento de heladerías artesanales, está en el constante seguimiento acerca de las preferencias del cliente, buscando brindar alternativas y nuevas ofertas permanentemente, por lo que, la oferta de estos productos constantemente será revisada en busca de las mejores alternativas que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Tanto para la venta de Paletas Heladas como de Sándwiches Helados, la venta deberá hacerse por un lado por unidad, para la ocasión de consumo de paso, como así también será necesario generar "cajas" de 10-15-20 unidades para las ocasiones de reuniones familiares y de amigos.

DEMANDA DEL PRODUCTO

Se realizaron consultas a diferentes referentes del sector con el objetivo de estimar la cantidad de kilos a vender de forma mensual y anual a través de los años. Según las referencias, una heladería de una reconocida marca premium, tenía una venta promedio de 4.000-5.000 Kilos en los meses de mayor demanda y de 1.500-2.000 en los más bajos, y otra fuente de una cadena que apunta al sector medio de la población mencionó que vende anualmente 25 mil kilos, concentrándose el 80% de la venta en la temporada alta. Otras fuentes mencionaron que, para que una heladería de barrio se mantenga rentable, debe vender alrededor de 15.000 Kilos al año, 5.000 en temporada baja y 10.000 en temporada alta y en otro caso que un local establecido de una heladería artesanal en un municipio densamente poblado del conurbano vendía 18.000 kilos anuales. Esto se valida con la información obtenida en una nota del diario La Nación[12], respecto a la cantidad de kilos de helados anuales y por temporada vendidos por locales de la Cadena Freddo y de la heladería artesanal Iceland.

En cuanto a la estacionalidad, si bien ha disminuido en los últimos años, se hace mención a que en temporada baja se suele vender entre un 30%-50% menos que durante la temporada alta.

[12] Dato extraído de: http://www.lanacion.com.ar/1956505-el-helado-calienta-la-temporada-de-verano

Teniendo en cuenta estos aspectos, se pusieron objetivos de venta mensuales razonables para un emprendimiento nuevo, que busca instalarse en una zona y que va creciendo en ventas con el tiempo. En el anexo 1, se muestra la demanda objetivo para cada uno de los meses durante los primeros tres años, tomando en consideración que los dos primeros meses el sistema entra en régimen, hasta la instalación de local, y que año a año se va aumentando la cantidad de kilos mensuales vendidos (tomando en consideración la estacionalidad y que la demanda alcanza su pico en el mes de diciembre). La demanda objetivo para el año 1 es de 8.820 kilos, para el año 2 es de 15.570 kilos y en el tercer, cuarto y quinto año se estableció un objetivo de 17.865 kilos.

PRECIO

Para estimar el precio que puede tener cada uno de estos productos, se hizo una evaluación de la competencia, la cual se encuentra resumida, al mes de octubre de 2017 en el cuadro a continuación respecto a las Paletas Heladas.

Empresas	Paletas Heladas		
	Frutales - Cremas	Premium	Especiales (Cakes – Temáticas)
Yolas Paleta (Chungo)	$70	$80	$90 y +
Guilab Time	Precio único 80$		
Guapaletas	$65	$70	$80 y +
Lucciano´s	$70 - $80	$90	$100 y +
Stick Station	$60		
Poptails	$60		
Vassalissa	$80		

A la hora de estimar el posible precio de venta al público, y tomando como referencia estos números, para las Paletas Heladas se estimó un precio de venta de 80$ promedio, tomando en consideración la opción básica (frutal) que se ofrece y las versiones Premium (de más de 90 pesos). En el caso de los

sándwiches helados que se presentan como un producto novedoso y de calidad, se estimó un precio de venta más alto que las paletas, inicialmente de 90 pesos. También se hizo una revisión básica acerca de precios en heladerías, tanto en locales de grandes cadenas como heladerías de barrio, obteniendo los siguientes resultados a octubre de 2017[13].

Empresas	Kilos de Helado		
	¼ Kilo	½ Kilo	1 Kilo
Freddo	$99	$190	$325
Persicco	$95	$180	$320
Chungo	$110	$210	$350
Vanshelato	$75	$125	$230
Lucciano´s	$100	$190	$335

Tomando en consideración estos resultados, y para la estimación de posibles ingresos por venta, se tomó un precio de venta del ¼ de kilo por 110 pesos.

Esta identificación del precio, tuvo en cuenta, por un lado, a la competencia en los segmentos a lo cual se quiere apuntar. El público que consume este tipo de productos, no hace una gran distinción en cuanto a mínimas diferencias de precios, sino lo que apunta es a la calidad del producto que recibe. Por eso mismo, el precio no puede ser por debajo de la competencia ya que se busca brindar una imagen de calidad del producto. A su vez, se ubica en relación al precio más alto de las cadenas Premium que apuntan al mercado ABC1. Según notas analizadas, “las heladerías "boutiques", que empezaron a surgir en los últimos tiempos, con locales que ponen foco en el diseño y sabores sofisticados, mantienen sus precios en los mismos niveles que las grandes cadenas”[14] por lo cual se decidió poner el tope de precio observado en la heladería Chungo.

Así como para fijar un precio inicial, se utilizó información respecto a los precios de la competencia, para las variaciones de precios también se tendrán en cuenta

[13] No se tomaron en cuenta las diferentes promociones que existen en el mercado, donde se suele promocionar un valor más barato ante mayor cantidad de kilos que se entregan (Ej: Promociones 2kilosx1 de Freddo con Club La Nación).

[14] Nota Diario El Cronista: 16-10-14 https://www.cronista.com/negocios/Inflacion-de-verano-en-las-marca-premium-el-kilo-de-helado-se-acerca-a-los--200-20141016-0058.html

las actualizaciones que hacen los otros jugadores del mercado. Es una estrategia de precios reactiva, que va siguiendo las modificaciones de la competencia.

CANALES (PLAZA)

Según Osterwalder y Pigneur (2010) el bloque del Business Model Canvas referido a Canales, describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor, e incluye a los temas de comunicación, distribución y canales de venta como la forma de llegada a los clientes.

El canal de distribución y venta elegido inicialmente será propio y directo, mediante Local Comercial y Food Truck.

B2C: Local Comercial

El primero de los canales para la venta al público va a ser un local "a la calle". Para definir las características que deberá tener el local a la calle se analizaron distintos aspectos.

Ubicación

La ubicación es un factor de éxito para un emprendimiento de este estilo. En el libro "Negocios exitosos argentinos" (Sainz; 2009; p. 64), que repasa distintos casos emblemáticos de éxito de venta en la base de la pirámide, el fundador de Helados Pirulo definía los dos requisitos informales, por fuera del valor de alquiler local, que utilizaba para decidir la instalación de un local:

> *"Cuando me llaman para abrir un local, siempre les pido que me ofrezcan diferentes alternativas de ubicación y las recorro de noche. Si después de las 23 horas no hay movimiento, no cerramos el acuerdo, porque para abrir una heladería Pirulo es clave que la zona tenga gente pasando a partir de las siete de la tarde, que es cuándo empieza a facturar en serio un local, y hasta después de la cena. El otro punto que no negocio, es el de la vereda. Si a las tres de la tarde le da el sol, es muy difícil que funcione bien porque a nadie le gusta ir a achicharrarse tomando un helado".*

El tema de la ubicación, es también mencionado por uno de los fundadores de Guapaletas, donde destaca que los puntos de ventas son estratégicamente evaluados y seleccionados, y que priorizan los centros comerciales porque:

"Se trata de una experiencia de compra principalmente impulsiva, de paso. Nuestros puntos de venta están ubicados mayormente en lugares con alto tráfico de gente, como los shoppings y las ferias."[15]

De la tesis de Guadalupe Castiñeira de Dios (2012), que analizó el resurgimiento de la Empresa Freddo en la década del 2000, se extrae el siguiente análisis:

"La del helado artesanal es una industria con una feroz competencia, ya que uno de los factores claves es la ubicación del negocio. Muy pocas veces éste funciona como ancla: las más de las veces los consumidores no van expresamente a una zona puntual porque haya una heladería allí, sino que esta se encuentra ubicada estratégicamente en una zona por la cual circula una gran cantidad de gente. Esto se debe a que la compra de helado tiende a ser una compra de impulso y, mientras más heladerías haya en una zona determinada, más se satura".

Y también en dicha tesis figura una entrevista a Luis Bameule, del Grupo Pegasus que compro la marca Freddo:

"El de esta industria es un juego en el que privilegias margen, porque no ganás por volumen. El éxito en este caso tiene que ver tu imagen de marca, pero el punto crítico en tu estrategia es tu ubicación. Hay pocos casos en los que sos el ancla, y la gente va a un lugar por vos, pero en la mayoría de los casos, vos tenés que estar donde va la gente. Los principales costos en el negocio son el alquiler de locales, el costo de la materia prima y el costo salarial."

Por último, en el libro acerca de Helados Artesanales de Gabriel Alfonsín, el afirma que:

"La ubicación del negocio es uno de los temas más importantes a tocar, ya que de él depende el éxito o el fracaso del mismo. Como en todo negocio no existe una ubicación donde uno tenga asegurado el éxito, pero si existen ubicaciones donde tiene asegurado el fracaso".

[15] Nota en: https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-empresa-que-en-un-ano-abrio-48-puntos-de-venta-20170306-0001.html

Más allá de otros requerimientos que se pueden analizar, el tema de la ubicación del primer local será clave, ya que por el tipo de ocasión de consumo que genera este tipo de producto, debe ser una zona de alto tránsito de personas a pie.

Hasta el momento, se han analizado distintas alternativas, y para el armado del presente plan se decidió por una local ubicado en la Calle Juan Segundo Fernández al 100, a media cuadra de Avenida Márquez, en el Partido de San Isidro.

La elección de dicho local se decidió además de las características propias del local, a la ubicación donde se encuentra que cumple con los requisitos mencionados anteriormente. Entre ellos se encuentran:

- Se encuentra en el marco del Centro Comercial a Cielo Abierto de las Lomas de San Isidro, un espacio que a lo largo de 3 cuadras presenta una variada oferta de comercios, que tiene como eje central la Avenida Juan Segundo Fernández.
- El municipio de San Isidro es uno de los municipios con el ingreso por habitante más alto del país, con una población de target ABC1. Al centro comercial lo rodea un barrio de casas bajas y en algunos casos quintas.
- Alto nivel de circulación de gente de a pie permanente además de ser una zona con alto tránsito vehicular.

- Existen locales gastronómicos como Marotes (Bar), Starbucks (Café), Seven Eleven (Restaurante), Burton on trent (Cervecería Artesanal), lo cual demuestra que existe circulación de personas y la existencia de esos locales abiertos en horarios de la tarde y noche permite que se acerque gente al local.
- Hay Bancos de reconocidas marcas y comercios de ropa de moda y alimentos variados, lo que garantiza la circulación de gente en distintos horarios. También abrió un local de Sushi Fabric únicamente de delivery y take away, por lo que el complemento de quien busca el sushi con la opción de comprar helado creemos que puede funcionar dada la cercanía de los locales.
- El alto tránsito vehicular, si se utiliza adecuadamente la promoción de la marca, puede favorecer la posterior contratación del Food Truck para eventos. La nueva marca de helados que se busca generar va a estar expuesta a gran cantidad de vecinos y personas que recorren la zona habitualmente.
- En cuanto a heladerías, a una cuadra se ubica la heladería – cafetería Munchi´s, pero no se encuentran locales de las cadenas mencionadas previamente (Freddo, Persicco, Chungo, Lucciano´s, Guapaletas). Esta heladería, se destaca por ser un local más similar a un café, con gran cantidad de mesas, tanto en el interior como en el exterior del local. Creemos que agregar una heladería, como la que aquí se propone, con una oportunidad de compra diferente, puede tener perspectivas de crecimiento sin ser anulado por la heladería Munchi´s.

El haber elegido este local, nos permite analizar los costos y oportunidades de implementar el negocio en esta zona y son válidos para la presentación de este plan de negocios. Para el desarrollo del emprendimiento, pueden surgir en el futuro, otras alternativas de locales las cuales deberán ser analizadas y comparadas teniendo en cuenta estos mismos requisitos.

<u>Atención al Público</u>

A diferencia de otras heladerías, donde se vende “al gusto”, y cada cliente elige en el mostrador el helado que quiere llevarse y es llenado por una persona en el formato elegido (sea kilo, ¼ de kilo, cucurucho, vaso), en este caso se plantea un local de “autoservice”, donde en distintas “góndolas” (una estación por cada

tipo de producto; paleta, sándwiches helados, ¼ de kilo), el cliente puede ir viendo los productos que se ofrecen, y en cada “estación” se encuentran a la vista las posibilidades que tienen para elegir. Una vez realizado el recorrido, sobre el final, hay un empleado que funciona como cajero, quien se encarga de la cobranza de los distintos productos que el cliente haya elegido.

Un ejemplo del Layout que se piensa para este local, es similar a un emprendimiento denominado Lowzero que diversos productos congelados y que encontramos recorriendo la zona:

La determinación de este formato de venta se utiliza en pos de minimizar los costos, simplificar el proceso de compra y darle libertad al cliente de realizar una compra rápida. Este formato de compra, por ejemplo, se pudo observar en los locales de Guapaletas, mientras que otros casos como Lucciano´s ofrecen el servicio de una heladería tradicional.

<u>Tamaño Local</u>

El local elegido tiene en total aproximadamente 65 metros cuadrados, siendo el frente del local de 4 metros cuadrados y de fondo 11 metros (con un entrepiso). Se eligió este local porque permitía combinar la atención al público, el almacenaje y la cocina. Se estima, que el sector para la atención al público ocupará el 50% de la planta baja del local, alrededor de 24 M2. Este espacio es el necesario para la ubicación de los productos, circulación de los clientes y espacio para el cajero.

El local posee un entrepiso de 3,10 x 6,60 metros cuadrados que funcionará como espacio de almacenaje. La mayor cantidad de producto se encuentra visible al público en los freezers de venta al público, por lo cual el espacio para almacenaje “fuera de la vista” del cliente de los productos vendidos para el local es reducido, pero este espacio está pensado también para el almacenaje de la producción que se vende a través del Food Truck. .

Según las características del local, se deberá generar un “lay out” que facilite la circulación del cliente y la reposición.

El local elegido, tuvo en consideración como elemento diferenciador, la posibilidad de utilizar la misma ubicación para instalar la cocina necesaria para la producción de la empresa. El 50 % restante del tamaño de la planta baja del local se utilizará como espacio para la cocina correspondiente, permitiendo unificar en una primera etapa el lugar de producción / venta al público.

Alternativa espacio de consumo

Si bien no está previsto para el primer local, una opción que se evaluará en el futuro, es la de agregarle al local (en este caso se requerirán mayor cantidad de metros y de inversión), un espacio para el consumo en el lugar del producto que se vende. Allí se planea un sector con decks, con plantas y flores, techos de caña y sombrillas grandes, puffs, sillas de hierro pintadas y mesas acordes. La estética del lugar, tiene que ir acorde a lo que la empresa quiere transmitir.

B2C: Food Truck Propio

Los Food Trucks se han puesto de moda en los últimos años en la Ciudad de Buenos Aires y el área Metropolitana, donde se han incrementado la cantidad de Ferias Gastronómicas y eventos donde existen espacios para ofrecer este servicio (generando a su vez una gran competencia en cuanto a cantidad de Food Trucks dado que tiene baja barrera de entrada el negocio en comparación con un local comercial). Es un modelo que se copia de otras grandes ciudades del mundo, y apuntan a un público que desea comer al aire libre, disfrutar una buena comida y conocer distintas alternativas gastronómicas en un único lugar.

En la Ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, se está discutiendo un marco regulatorio para el otorgamiento de permisos para vehículos gastronómicos que elaboren y comercialicen alimentos y/o bebidas en espacios autorizados de la

vía pública y/o eventos. Según el GCBA, se considera un Food Truck a “todo vehículo acondicionado higiénica y sanitariamente para elaborar y vender comida, el mismo puede ser un camión o un acoplado”[16].

A diferencia de los Food Truck que ofrecen productos como hamburguesas, el Food Truck de helado o “Ice Truck” puede ocupar menor lugar ya que no requiere de producción en el momento.

A su vez, en muchos eventos privados, corporativos, los Food Truck han reemplazado al servicio de catering tradicional. La mayoría de los competidores que se han analizado ya tienen sus Food Trucks y participan de distintos eventos, sean abiertos al público o en eventos privados. Es un buen espacio para mostrar la marca y testear los productos.

Se han consultado a empresas en la Provincia de Buenos Aires que venden Food Trucks acerca de distintas alternativas para la compra de los mismos, existiendo Food Trucks que se adaptan a lo gastronómico, las promociones, showroom, servicios, etc.

A partir de analizar distintas alternativas de precios, que se ofrecieron desde 128.000 pesos hasta 854.000 pesos (más IVA), se eligió un tipo de Food Truck que tiene un costo aproximado al mes de noviembre de 2017 de 232.000 Pesos Mas IVA. El mismo tiene una dimensión de 3,10 metros de largo por 1,74 metros de ancho. Contiene una ventana lateral y portón trasero de tres hojas. A continuación, se observan fotos del tipo de modelo de Food Truck elegido:

[16] Extraído de Sitio Web: http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/informacion-para-foodtrucks

Luego de haber observado las alternativas de la competencia en eventos gastronómicos como “Bocas Abiertas” (Octubre 2017), “Masticar” (Noviembre 2017), y de las referencias que se obtienen en las redes sociales acerca de la oferta de los competidores, creemos que es un estilo de Food Truck que se adapta a las necesidades de la empresa en sus inicios y que tiene el nivel necesario para tener una oferta atractiva al tipo de clientes al que se apunta.

A diferencia de los Food Trucks gastronómicos que necesitan de mayor gasto en instalaciones al interior de los Food Truck, incluyendo en muchos casos la

cocina, en el caso de los “Ice Trucks”, solo se necesita espacio para dos freezers de almacenamiento y para una barra donde sea posible mostrar los productos.

B2B: Venta a otros Food Trucks / Caterings

El objetivo aquí es captar como clientes a Locales Gastronómicos, Servicios de Catering y/o Food Trucks que ofrecen servicios en eventos privados, con el objetivo de venderle el producto para que ofrezcan como “postre” en su negocio. Esto requerirá de un trabajo de venta 1 a 1, de generar una relación comercial con quien toma la decisión dentro de estas empresas, que suele ser el dueño del emprendimiento.

Si bien, este formato de venta puede significar vender a un precio menor del estipulado previamente, al ser B2B elimina otros costos de la comercialización que puede permitir que sea rentable.

PROMOCIÓN - COMUNICACIÓN

Dado que según hemos podido observar en las encuestas, el consumidor suele ser leal a una marca y/o local de helados, el esfuerzo por instalar una marca y promocionarla debe tener una inversión considerable, ya que no solo es necesario lograr la primera experiencia de consumo, sino lograr retener el cliente e intentar lograr generar lealtad hacia la marca.

El mensaje a transmitir debe destacar los siguientes aspectos: *artesanal, emocional, innovador, calidad*.

Respecto a lo artesanal, la AFADHYA lanzó una campaña en 2016 cuyo mensaje principal, transmitía el siguiente concepto:

> “*los que hacemos helado artesanal seleccionamos cada ingrediente para que el helado tenga esa increíble capacidad de hacernos felices en cada bocado. Es que un heladero, es mucho más que un heladero, es un artesano de la felicidad*”.[17]

En este sentido, la marca debe poder poner en valor la elaboración *artesanal* del producto.

[17] Comercial de AFADHYA extraído de: http://www.totalmedios.com/nota/29995/artesanos-de-la-felicidad-la-campana-de-la-asociacion-de-heladeros-artesanales

En dicho comercial también se resalta el factor *emocional*, donde el helado se asocia a momentos de felicidad, sea compartido tanto con familiares y amigos como en momentos de soledad.

Además de lo artesanal, es importante transmitir que se apunta a un helado de *calidad*, que sea rico, sano y natural.

La innovación, tiene que mostrarse no solo en los gustos y en los formatos, sino en la forma de promocionar creativamente el producto.

Una alternativa que se evalúa, es la de ofrecer, a toda persona que compre un producto y visite el local, la posibilidad de probar y evaluar un sabor nuevo, de manera de poder conocer su opinión y que se lleve una experiencia positiva del lugar. Una práctica habitual de las heladerías, es que la gente consulte por un gusto y pida testearlo antes de probarlo. Aquí para diferenciarnos se le ofrecería directamente como elemento de promoción.

En cuanto al nombre del producto, a los fines de este trabajo se presenta a la marca como: “G.I.C.E. = Guli´s Ice Cream Experience”. Pero para el desarrollo de la marca, se ha contactado y presupuestado a agencias de marketing y comunicación para analizar el costo de desarrollo de la Identidad de Marca y el lanzamiento de los canales de comunicación (sitio web – redes sociales) y packaging. Estos tres elementos tienen que mantener una lógica, un mismo espíritu y estética. Como inversión inicial para el desarrollo de estos elementos, se estimó un monto de 150.000 pesos, que incluye el manual de marca, el lanzamiento de los canales de comunicación y el diseño del packaging.

Además, dado que el comportamiento de compra, suele ser impulsivo, y tanto para el local como para el Food Truck, la estética de las instalaciones (vidriera en el local / diseño y ploteo del Food Truck) debe ser igualmente de atractiva y consecuente con la imagen de la marca. El objetivo debe ser que la persona se siente atraída a entrar al lugar de venta. Un ejemplo que se observó es el del Food Truck Guilab (www.guilab), quienes venden helado hecho a partir de nitrógeno líquido y transmiten en la marca y el Food Truck la idea de un Laboratorio de Helados, lo cual suele atraer a la gente en los eventos que participan.

Una vez que la persona se acerca, para la venta del producto, la experiencia de compra debe ser positiva, por lo cual como se ofrecerá a los clientes los productos, lo cual deberá incluir “nombres” de variedades de helado atractivos y un packaging especial que difiera en su estética de las opciones existentes.

Respecto del Packaging, según la Consultora Nielsen (2016; p. 22), “la percepción del producto comienza con lo que los consumidores ven, por lo que el empaque es un elemento clave y diferenciador para generar percepción en la mente del consumidor y atraerlo”.

Por esa razón, la intención es construir una marca que transmita una mística propia, algo distinto a lo existente en el mercado. La inspiración en este caso, es la empresa estadounidense “Ben&Jerry´s (www.benjerry.com), que fabrica productos innovadores de helados, con una estética particular, con gustos de helados que se van modificando y donde cada uno de ellos tiene un nombre especial.

Si la persona entra a la tienda, y tiene una buena experiencia de compra y de consumo, es posible que esta persona vuelva a consumir la marca y que la difunda por el “boca en boca”.

Dado los canales de venta elegidos y las características del mercado mencionadas, además de la inversión inicial de 150.000 pesos, se estimó alrededor de 25.000 pesos mensuales para acciones de comunicación y promoción.

Debido a las características del mercado y los consumidores previamente analizados, podemos mencionar algunas de estas acciones:

- Dado que una cantidad considerable de los clientes de las heladerías llegan “a pie” a comprar los productos, se va a invertir en acciones tradicionales de publicidad en la zona (distribución de folletos, avisos en revistas locales, etc.).
- Considerando que el público joven es un target de consumidor a alcanzar, la difusión vía redes sociales será una de las claves. Aquí se destacan dos estrategias, por un lado, la posibilidad que brinda Google Adwords y Facebook, de segmentar la publicidad, apuntando los recursos a invertir, específicamente en la zona donde esté ubicado el local, y cobrando luego por cantidad de “clicks” de avisos que llegan finalmente a la web (Pago por click o Pay-per-click). Por otro lado, Instagram, como Red Social donde los jóvenes muestran lo que consumen, puede ser una alternativa viable para promocionar la marca, no a través de una gran inversión, sino a través de micro-influencers, personas que se hayan detectado de la

zona de influencia del local que tengan entre 1.000 y 3.000 seguidores y puedan promocionar el producto.

- Los eventos en los que se participe, tanto las Ferias abiertas al público como los eventos corporativos, son espacios donde la marca se muestra y se difunde. El costo de participar en dichos eventos ya está previsto en el Flujo de Fondos Libres, pero el mismo sirve a su vez como elemento de promoción de la marca.
- Tomando en cuenta que un porcentaje de la población pide helado por delivery, se hará un acuerdo con “Pedidos Ya” para figurar en dicha plataforma online de venta de comida. Esto tiene un costo mensual, un porcentaje sobre el total de ventas que se realiza mediante la plataforma, que se estimó en el Flujo de Fondos Libres.

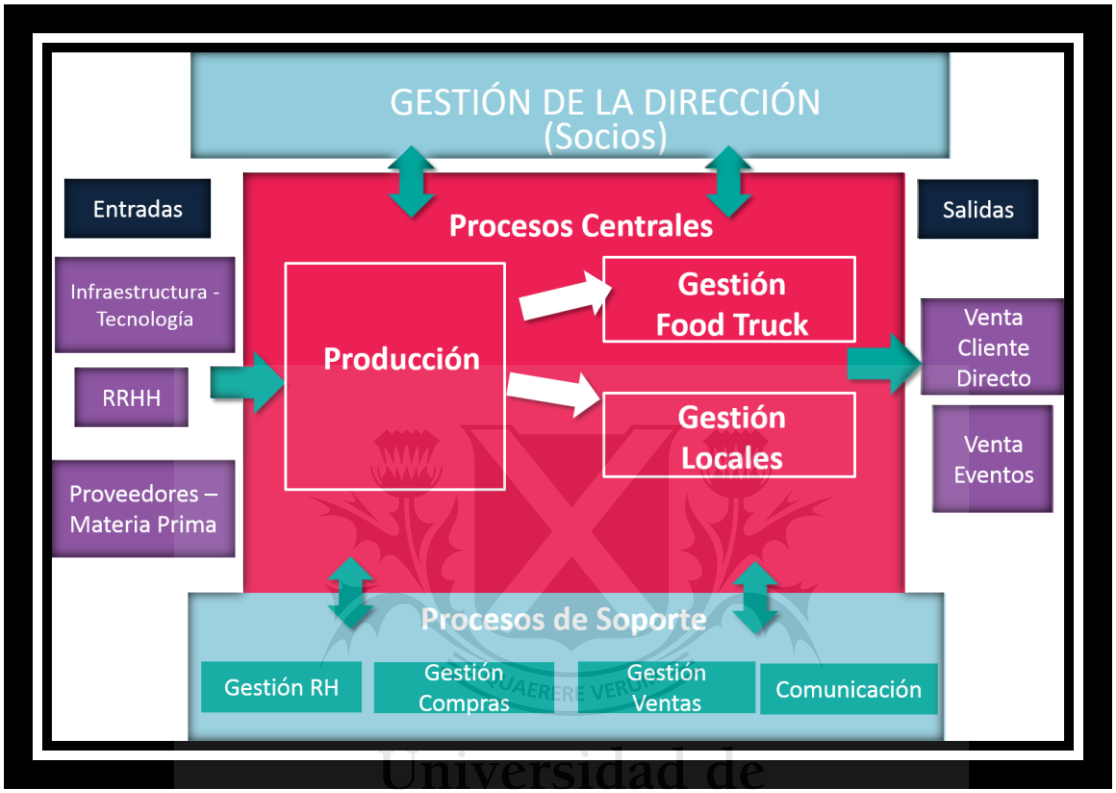
La ventaja de la estrategia de marketing digital respecto a los otros elementos mencionados es la posibilidad de medir los resultados, adaptación en el tiempo a partir del aprendizaje, y el impacto real de la plata invertida en publicidad y la posibilidad de ser más preciso en la segmentación del consumidor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

OPERACIONES

MAPA DE PROCESOS

A continuación, se presenta un breve esquema del mapa de procesos de cómo podría funcionar el emprendimiento en sus inicios:



Gestión de la Dirección: Estará conformada por los 2 socios originales del proyecto. Son quienes toman las decisiones estratégicas y analizan los resultados que se obtienen en búsqueda de encontrar el modelo de negocios más rentable y escalable.

Proceso Producción: La producción se realizará en un establecimiento alquilado para tal fin, con recursos humanos propios. Debajo se detalla más información acerca de este proceso.

Proceso Gestión Food Truck: Esta gestión implica todas las tareas previas al desarrollo de un evento (inscripción evento, análisis de ofertas disponibles, etc.), la atención durante los eventos y todas las acciones posteriores necesarias.

Proceso Gestión Locales: La apertura de un local, este debiera tener un proceso de gestión especial, que requiere recursos humanos y una serie de tareas especiales.

Entradas: Para poder desarrollar estos procesos, se necesitará infraestructura (cocina, espacio para refrigeración, logística), tecnología (sistemas informáticos), Recursos Humanos que gestionen los procesos, y un trabajo sobre los proveedores.

Procesos de Soporte: Si bien no forman parte de lo central de los procesos, para que el emprendimiento, aún en su etapa más básica, se debe contar con una gestión de RRHH, de compras, de ventas y de comunicación, pudiendo ser asumida estas gestiones por los socios actuales, por personal contratado o por terceros.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Para estimar la capacidad de producción se tomó en cuenta, en primer lugar, la experiencia de 2015 de la producción realizada y los elementos con los que se dispone en la actualidad, que necesitan una inversión mínima, al que denominamos escenario 1. Este contempla, la producción en una cocina y una máquina que ya se dispone y la compra de algunos elementos para la optimización del proceso de cocina y almacenaje.

El escenario 2, contempla el alquiler de una cocina especial, sumado a la compra de dos máquinas de similar capacidad a la actual, con el fin de triplicar la capacidad de producción. Todo esto requiere una mediana inversión.

El escenario 3, se analiza a partir de una inversión más importante, que permitirá una producción superior, de una escala que probablemente el proyecto en sus inicios no necesite, pero que se estima a los fines de evaluar alternativas a futuro.

Tanto en el escenario 1 como en el 2, el “cuello de botella” del sistema de producción es la utilización de la máquina, por lo cual, si tanto la cocina, como los elementos necesarios para producir y almacenar y los recursos humanos se utilizan de forma óptima, el máximo a producir lo va a determinar la o las maquinas disponibles para producir helado.

En tanto que en el escenario 3, la restricción seguramente pase a ser de la demanda, ya que la capacidad de producción exceda lo que los clientes compren. La máquina que produce mayor cantidad de helados requiere una inversión mayor, y solo se justifica en una etapa posterior del proceso.

Características	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Cocina	Propia	Alquilada	Alquilada
Capacidad de Maquina	1.25 Kilos por ¼ hora	2.50 Kilos por ¼ hora	60 Kilos Hora
Ciclo de Producción	18 Minutos	18 Minutos	70 Minutos
Tiempo de Setup	10 Minutos	10 Minutos	10 Minutos
Tiempo de Limpieza y cierre	10 Minutos	10 Minutos	10 Minutos
Cantidad de Ciclos por Jornada de 8 Hs	25.56	25.56	6.57
Producción al mes (22 días)	562 Kilos	1.686 Kilos	8.674 Kilos

A partir de revisar este proceso, lo que se determinó, que al ser un startup, el inicio del mismo se puede alcanzar rápidamente con mínima inversión, mientras que el camino óptimo para poder hacer crecer el emprendimiento es el que se presenta como escenario 2. La capacidad de producción de este escenario es superior a la cantidad de kilos previstos como objetivo de venta durante el primer año y medio del proyecto. El sistema podría funcionar solo con la compra de una máquina, pero para evitar los riesgos de trabajar al límite de la capacidad y no tener reemplazo en caso de algún inconveniente, se eligió comprar dos máquinas de producción de helado, además de la que ya se posee.

También se analizó el proceso de armado de los Sándwiches Helado y de las Paletas. Para ambos productos, la materia prima surge del proceso anteriormente mencionado, y si bien los dos productos tienen un tiempo de preparación que hay que considerar, ya que afecta principalmente a la utilización de Recursos Humanos, no tiene limitaciones en cuanto a otros aspectos de inversión, ya que por ejemplo el costo de los “moldes” no es muy alto y el almacenaje tampoco es una limitación.

COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

A partir de los supuestos mencionados respecto a los procesos y recursos humanos necesarios, se hizo una primera aproximación a los costos de la producción y comercialización, sin tener en cuenta la inversión previa que se mencionará posteriormente.

Tomando en cuenta un mes de funcionamiento normal del emprendimiento, existen determinados costos fijos y variables, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

Costos Fijos:

- Alquiler del local, mantenimiento del local y food truck.
- Costos servicios tercerizados: contador, manejo de redes sociales y promoción, etc.
- En la sección de recursos humanos se estimó la cantidad de recursos necesarios y su costo a partir de la información del Convenio Salarial. Si bien en temporada alta se prevé la incorporación de más personal, se calculó la dotación salarial total del año (teniendo en cuenta aguinaldo y vacaciones) y luego se realizaron las previsiones mensuales, de manera que figura como un gasto fijo. Se estimó una dotación inicial, y luego la misma se va incrementando a partir del segundo año en la medida que se cumplan los objetivos de venta y el emprendimiento crezca como se prevé.
- En el caso de los Food Truck, cada evento tiene una forma de cobro particular, en algunos casos se cobra un canon fijo y en otros casos un porcentaje sobre la facturación. Se estimó para el cálculo un monto fijo por mes asignado al alquiler de estos espacios, tomando en consideración una meta de eventos anuales a alcanzar, dividiendo el total a lo largo del año, ponderando igualmente el último trimestre del año con un mayor costo debido a la mayor cantidad de eventos.

Costos Variables:

- Costos Materia Prima: Se estimaron los costos por unidad de los productos (1/4 helado, paleta helada, sándwiches helado). Tomando en consideración la demanda objetivo, se estimó que para tener stock era necesario producir un 10% más de dicha demanda, ya que se calcula una merma que puede ser tanto de productos que no se venden como de

partidas de producción que no alcancen la calidad deseada. Es variable debido a que la cantidad de materia prima a adquirir se ajusta a la previsión de ventas del mes, y también, se hice un leve ajuste a partir del crecimiento en escala de producción por posible ahorro de costo de algunas materias primas.

El punto de equilibrio, tomando en consideración un mes normal de funcionamiento con sus respectivos costos fijos y variables, se logra alrededor de los 900 kilos de helado vendidos, lo cual permite una recaudación de aproximadamente 689 mil pesos que equipara los gastos mensuales. Este cálculo, toma en cuenta únicamente los costos mensuales fijos y variables y los posibles ingresos por venta, no considera la inversión necesaria previa y el punto de equilibrio del proyecto, lo cual se analiza el esquema económico y financiero. Con una venta aproximada de 1.150 kilos en promedio al año (13.800 kilos anuales), se estima que el proyecto, incluyendo la inversión, es rentable. Según referencias del sector, es un monto de venta posible de ser alcanzado y a partir de las cuales las heladerías artesanales logran rentabilidad.

CALIDAD

Un aspecto que se intenta transmitir a lo largo del plan de negocios y de la presentación del emprendimiento es el factor de la calidad en la elaboración y comercialización del producto. Gabriel Alfonsín (2017) destaca que debe cuidarse la calidad de cada una de las etapas del proceso de producción, sea en la selección de materias primas, la elaboración del producto, la conservación. Sostiene que “la calidad del helado será igual al menor nivel de ellos (…) aunque sus componentes y procesos sean los mejores, si uno de ellos no tiene el mismo nivel de calidad, el resultado será equivalente al de menor nivel”[18]. Por lo cual, esto significa que no debe descuidarse ninguno de los elementos para poder cumplir con la promesa de ofrecerle al cliente un producto de calidad y artesanal.

[18] Alfonsín G. Helado Artesanal. Fabricación, comercialización, Know how y más (Tercera edición - 2017)

CONSIDERACIONES LEGALES

La elaboración de helados artesanales y su comercialización se rige por el Código Alimentario Argentino (Ley Nº 18.284) y sus modificatorias y complementarias, incluyendo aspectos higiénico-sanitarios, bromatológicas y de identificación comercial.

Respecto a los principales aspectos a considerar en el marco de la normativa vigente se encuentran:

- Fábricas de helados: Artículo 122 y 123 (Res 2141, 5.9.83).
- Repartidores y vendedores ambulantes: Artículo 148.
- Insumos para helados y habilitación de establecimientos: ANMAT http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_VIII.pdf
- Régimen Salarial y condiciones laborales: se encuentra incluido en el "Convenio Colectivo 273/96 Rama Heladería" de la Federación de Trabajadores Pasteleros.

Dado que el Local se instalará en el Partido de San Isidro, es necesario llevar adelante el proceso de habilitación de local comercial previsto por las ordenanzas locales y la legislación provincial frente a las autoridades municipales.

Respecto al Food Truck, la empresa a la que se solicitó presupuesto entrega el producto con la Licencia para Configuración de Modelo otorgada por el Ministerio de Producción del Gobierno Nacional para que los mismos puedan ser patentados, asegurados y que circulen legalmente en la vía pública.

Al ser un emprendimiento nuevo, se analizará los beneficios que se están ofreciendo en el marco de la Ley Nº 27.264 de Promoción de las Pymes, que contempla, por ejemplo, un tratamiento impositivo especial para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también la Ley 27349 de apoyo al capital emprendedor.

Para la apertura, se definió que, dadas las ventajas que se han implementado durante 2017 para nuevos emprendimientos, se constituirá una "Sociedad por Acciones Simplificada", la cual es definida por el Ministerio de Producción[19] como un nuevo tipo societario que se puede constituir de manera más ágil,

[19] Extraído de: https://www.argentina.gob.ar/sas

menos burocrática. Solo demora 24 horas para su inscripción y tiene un costo aproximado de 4.430 pesos.

RECURSOS HUMANOS:

A continuación, se intenta hacer un primer análisis de los recursos humanos necesarios para la producción de helados, según el "Mapa de Procesos" y lo resuelto en el proceso de producción.

Se estima, que para poder aprovechar de forma óptima los recursos disponibles (infraestructura y tecnología) serán necesarios los siguientes puestos. Los nombres de los puestos y sus características fueron extraídos del Convenio Salarial anteriormente mencionado.

- **Maestro Heladero (1):** Es el responsable de todo el proceso de elaboración, tanto del helado como de los productos relacionados. Incluye también actividades previas a la producción como la compra de materias primas y la gestión del equipo de ayudantes de cocina. En la primera etapa será uno de los socios del emprendimiento, el cual recibirá un sueldo por su tarea.
- **Ayudante Heladero (2):** Secunda al Maestro heladero en el proceso, llevando a cabo las actividades que le asignen.

Para la gestión del Local se contemplaron la posibilidad de contar con los siguientes recursos humanos.

- **Cajero (2):** Persona responsable del cobro de las ventas al mostrador y de la entrega de tickets y cierre de caja.

En el caso del local, por la necesidad de cubrir diferentes turnos y otros puestos como "Chofer Repartidor" o "Limpieza", la necesidad de recursos humanos deberá ajustarse según la cantidad de horas y días que está abierto al público. Por ejemplo, en los meses de verano se tomó en consideración contar con más personal que durante el invierno, con la posibilidad de hacer "*contratos de trabajo de temporada*[20]".

[20] Según el artículo 96 de la Ley de Régimen de Contratos de Trabajo: "Habrá contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originada por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad."

En el caso de los Food Truck la cantidad necesaria de personal puede variar según la magnitud del evento, pudiendo cubrir esa actividad inicialmente con los socios del emprendimiento, con recursos humanos ociosos del local, y personal contratado especialmente para el evento.

Respecto a las tareas de comunicación, mencionadas en el punto de "Comunicación y publicidad" dichas tareas se tercerizaran, así como también lo que refiera a las tareas contables.

Por último, es de destacar, que más allá de las funciones mencionadas anteriormente, el emprendimiento necesitará de una/s persona/s que se dedique a la gestión comercial y a la venta, no ya del producto en sí, sino del emprendimiento. Por ejemplo, en el caso del Food Trucks, será quien deba encargarse de encontrar los próximos eventos a los cuales se puede asistir a vender. En la primera etapa será uno de los socios del emprendimiento, el cual recibirá un sueldo por su tarea.

Los dos socios del emprendimiento (dedicados a la producción y a lo comercial), tendrán que también encargarse de la compra de la materia prima, la relación con los proveedores y con los recursos humanos.

Experiencia del Equipo:

- Augusto Güller Frers: Experiencia en el Sector Hotelero – Gastronómico. Gestión general del Mai Mai Restaurante. Experiencia en Sheraton Buenos Aires.
- Ezequiel Pasman: MBA UDESA. Lic. en Ciencias Políticas.

ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

INVERSIÓN

A partir de las previsiones analizadas previamente, se estima que la inversión necesaria para la puesta en marcha del emprendimiento, junto con la instalación del local, adquisición del Food Truck, armado de las Redes Sociales y Marca, y de una cocina con capacidad de producción aproximada de 1.600 kilos de helado en un local alquilado es de **1.000.000 pesos** (alrededor de 58.000 USS a

diciembre de 2017). Esta inversión se debe realizar al inició del proyecto y será solventado por un socio inversor.

En el momento que la demanda supere los 1.650 kilos mensuales, será necesario agregarle una inversión aproximada de **492.400 pesos** (27.700 USS) para ampliar la capacidad de producción. Se estima que esta inversión se realizará durante el segundo año del proyecto, siempre y cuando se esté desarrollando según lo previsto y haya perspectivas de crecimiento como se esperan.

Para determinar que estos montos son los necesarios para invertir en el proyecto, se estimaron distintos montos de inversión para cada uno de los escenarios y los distintos elementos que consideramos son esenciales para la puesta en marcha del emprendimiento, los cuales se detallan a continuación.

En el caso del escenario 2 que fue el elegido, el mismo toma en consideración la compra de dos nuevas máquinas de producción de helados (3.000 USS cada una) y un horno convector, y de la adecuación de todos los materiales necesarios para producir y almacenar, lo que deriva en un gasto de: 266.100 pesos. Para la primera etapa del proyecto, se realizará una inversión para la producción por este monto, con el objetivo de alcanzar la producción 1650 kilos al mes.

El escenario 3 requiere una inversión superior, dado que estima la compra de una máquina que produce 60 kilos por hora a un valor mínimo de 15.000 USS, además de adecuar el resto de los elementos a esta excesiva capacidad, como, por ejemplo, con la compra de una cámara refrigerante. Esto requiere aproximadamente una inversión de 492.000 pesos. Se plantea esta opción para el momento en que la demanda supere los 1650 kilos mensuales.

Respecto a los canales de venta se evaluaron dos opciones. Por un lado, para generar el primer “Food Truck” se necesita una inversión estimada en **369.720 pesos** para la compra del Food Truck mencionado anteriormente y su acondicionamiento (freezer y decoración).

Por otro lado, la puesta a punto de un local de una heladería del tamaño y características mencionadas anteriormente se estima en **198.500 pesos**.

Si bien en cuanto a inversión, el Food Truck parece una inversión más cara que el Local, luego, por los costos de mantenimiento y por la posibilidad de venderlo (y hasta de alquilarlo a otras empresas), significa una opción atractiva y de menor costo en el mediano plazo.

A su vez, hay montos que se analizaron para todos los escenarios, como son los gastos referidos a la creación de la razón social y demás trámites legales, el desarrollo de la Marca, Pagina Web y Redes sociales, y otros gastos administrativos.

ESQUEMA ECONÓMICO Y FINANCIERO

Según la entrevista citada anteriormente de Luis Bameule, el negocio de las heladerías artesanales es de volumen bajo de ventas, pero de gran margen, y los principales costos están relacionados a los locales, la materia prima, y los sueldos y temas impositivos.

Para el análisis de la viabilidad del emprendimiento y el armado del esquema económico financiero, se tuvo en cuenta la inversión necesaria, y los costos fijos y variables previstos en el plan de operaciones, así como los posibles ingresos a partir de los objetivos de venta estimados en el plan de marketing.

Los principales datos respecto al esquema económico-financiero son los siguientes:

- **Inversión**

Inversión Inicial: $ 1.000.000 (incluye)	Food Truck	$ 370.000	**Inicio del Proyecto**
	Local	$ 198.000	
	Escenario 2 Producción	$ 266.000	
	Comunicación	$ 150.000	

Demanda Objetivo	Año 1	8,820 Kilos
	Año 2	15,570 Kilos
	Año 3 - 4 - 5	17,865 Kilos

→ **Cuando la demanda supera 1650 Kilos Mensuales (oct 2019)** → **Inversión extra de 492.000 para producción**

El desagregado mensual de la demanda objetivo se encuentra en el Anexo 1.

- **Precio / Costo Mercadería vendida**

Producto	Precio	Costo Mercaderia Vendida
Sandwich Helado	90	10
1/4 Helado	110	25
Paleta	80	7

Respecto a los precios, se determinó un precio de venta propio a partir del análisis de la competencia, a la cual se le agrega estimaciones respecto al costo de materia prima y a la distribución según producto que se venda (los sándwiches helado y las paletas tienen un margen más alto de ganancia que los ¼ kilos de helado).

Aquí se estimó una reducción del 5% del Costo de Mercadería Vendida (CMV) al superar los 1.000 kilos y un 10% de reducción al superar los 1.500 kilos debido a ahorro en costos por aumento de escala. Se comprueba lo mencionado anteriormente que es un mercado de alto margen.

- **Ejemplo del Flujo de Fondos Libres Mensual**

	jun-18	nov-18	jun-19	nov-19	jun-20	nov-20
Demanda Objetivo	765	1170	1035	2025	1035	2025
Ingresos por ventas	$ 585.956,25	$ 896.168,38	$ 792.764,34	$ 1.632.730,70	$ 792.764,34	$ 2.076.896,58
Costo Mercaderia Vendida	$ (86.562,50)	$ (125.770,22)	$ (111.258,27)	$ (206.222,43)	$ (111.258,27)	$ (206.222,43)
Costo Local - Cocina - Empresa	$ (501.033,98)	$ (586.237,19)	$ (591.269,11)	$ (727.616,89)	$ (712.917,56)	$ (736.500,21)
Costo Food Truck	$ (75.000,00)	$ (112.000,00)	$ (75.000,00)	$ (112.000,00)	$ (75.000,00)	$ (112.000,00)
Total	$ (76.640,23)	$ 72.160,97	$ 15.236,96	$ 586.891,38	$ (106.411,50)	$ 1.022.173,95

Aquí se muestra como ejemplo, dos meses por año, uno de temporada baja y otro de alta, en donde se observa los ingresos por venta a partir de la venta de determinada cantidad de kilos mensuales. En esta tabla se toman a precio constante (no está contabilizada la inflación que luego se tomó en cuenta para las proyecciones anuales de Estado de Resultados y Flujo de Fondo Anual). Muestra que a partir de 1.170 kilos por mes la actividad logra rentabilidad. Existen algunos gastos, como, por ejemplo, cantidad de empleados que aumentan en los meses de temporada alta, mientras que otros se muestran a precio constante.

Los primeros dos meses del emprendimiento, tal como se prevé en el plan de implementación, no se estimaron ingresos por ser la etapa donde se está comprando el Food Truck y acondicionando el local.

- **Valor presente del Flujo de Fondos Libres: $ 4.766.259**
  VAN: $ 3.762.509
  TIR: 110%

El cálculo del Estado de Resultados, Flujo de Fondos Libres, TIR, VAN y Punto de Equilibrio se hizo por un periodo de 5 años, sin tomar en cuenta la perpetuidad. Esto se decidió, con el objetivo de demostrar que el negocio así planteado puede ser rentable en un periodo determinado de tiempo. En caso que así suceda, debe analizarse, cuales son los factores de éxito del emprendimiento, y en qué aspectos es necesario reinvertir.

Por ejemplo, respecto al punto de equilibrio, si el proyecto durante el primer año vende más de lo estimado, se alcanzará con antelación, pero eso significará, que si el proyecto tiene viabilidad de mayor crecimiento como se espera, hay que hacer la inversión para aumentar la capacidad de producción. También, si el proyecto fuera rentable, el camino que eligen la mayoría de las heladerías es abrir un segundo local (propio o a través de Franquicias), o un nuevo Food Truck.

La proyección a 5 años, tuvo en consideración los primeros tres años de crecimiento en ventas y luego el 4to y 5to año con una demanda estable. Se consideraron variaciones por inflación, tanto en costos como ingresos (dado que el aumento de costos se traslada al precio en este tipo de industria). La tasa de descuento para el cálculo de la VAN fue del 40%, este fue el monto que requirió el socio inversor, tomando en consideración que la suma que puede obtener en el mercado local una inversión sin riesgo en pesos (entre 25% y 27%) y un plus por el riesgo del proyecto al ser un startup. En el anexo II y 3 se exhiben las estimaciones realizadas.

ANÁLISIS DE RIESGOS

Si bien en el presente plan de negocios se muestran las razones por las cuales creemos que el tipo de producto que se va a ofrecer responde a una necesidad actual y en crecimiento del consumidor, como todo startup esta hipótesis deberá ser verificada a lo largo del desarrollo del emprendimiento.

Si bien el mismo ha tenido una etapa previa en 2015, que permitió detectar algunas fallas en el proceso de producción, características de los consumidores

y su opinión sobre el producto, uno de los riesgos es que es la primera experiencia que apunta a una escala superior de desarrollo, por lo cual hay variables que se desconocen o son difíciles de estimar con precisión. El ejemplo más concreto es el de la cantidad de kilos a vender al mes, ya que existen múltiples factores que pueden afectar el mismo. Para el armado del esquema económico y financiero se establecieron algunos parámetros que permitieron evaluar cuál era la cantidad necesaria de kilos para vender para ser rentable en un mes determinado, lo difícil es evaluar el momento en el que se cruzará ese umbral.

La forma de mitigar estos riesgos está planteada desde el inicio del presente trabajo, en cuanto se habla de innovación y adaptación a los gustos y preferencia del consumidor. Lo más valioso a realizar es a estar atento a cuáles variables y aspectos del proyecto serán necesario corregir o potenciar de manera de lograr la viabilidad del mismo. Teniendo en cuenta que el factor de la fidelidad del cliente a las heladerías es un elemento considerado clave, una forma de hacer un seguimiento de los riesgos que se corren, es poder hacer un seguimiento y verificación de la cantidad de clientes que se vuelven asiduos consumidores del producto frente a aquellos que luego de una primera experiencia no retornan.

Un riesgo que se evaluó a lo largo del análisis, tanto en el segmento de operaciones como de inversión, es la inversión respecto a la máquina que produce el helado. Frente al riesgo de invertir una gran cantidad de dinero que luego sea excesiva para la demanda existente, se previó una primera etapa con una maquina más básica, y recién se realiza la inversión en una máquina para un proyecto más amplio una vez que las ventas superan un umbral estimado.

Otro aspecto a evaluar una vez iniciado el proyecto, es cuál de los canales (local y food truck) es el que evoluciona mejor y porqué así sucede. En un escenario de crecimiento es importante poder identificar las claves del éxito para decidir donde conviene ampliar la oferta, por ejemplo, adquiriendo un nuevo Food Truck o abriendo un nuevo local. En caso, que las ventas no sean las esperadas, evaluar cuál de las opciones es más importante privilegiar en cuanto a la inversión, y cual debe adaptarse o venderse (por ejemplo, si el Food Truck no tiene éxito en los eventos importantes se puede vender y se recupera la mayoría de la inversión).

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación que se plantea a continuación, se plantea como un proyecto que tiene como objetivo la puesta en funcionamiento de la empresa y el comienzo de sus operaciones, incluyendo el comienzo de la producción y de la comercialización como hito a alcanzar.

Una vez que se logre comenzar a funcionar, el funcionamiento de la empresa estará más relacionada a la gestión de procesos que se mencionaron en un capitulo anterior.

El tiempo estimado que puede demandar la puesta en funcionamiento del proyecto es de dos meses, comenzando el 1 de enero de 2018.

El siguiente cuadro nos permite visualizar las categorías de actividades con las cuales vamos a dividir las tareas que demandará el desarrollo del emprendimiento y para cada una de ellas se establece un entregable, entre las que se encuentran:

Bloque Actividad	Entregable
Inscripción de la Empresa	Empresa Inscripta
Producción y Comercialización	Capacidad de comenzar a producir (Cocina / Materias Primas / RRHH) Capacidad de comenzar a comercializar los productos en Local Comercial
Empresa	Estrategia de comunicación para el primer año definida y en funcionamiento
Funcionamiento Food Truck	Food Truck listo para participar de eventos
Recursos Humanos	RRHH disponibles para comenzar los diferentes procesos

A continuación, se especifican los tiempos previstos para las actividades y la secuencialidad. En cuanto a los recursos humanos necesarios, todas las tareas

de puesta en marcha del proyecto serán realizadas por los dos socios del emprendimiento.

Numero	Bloque Actividad	Tarea	Duración (dias)	Comienzo	Finalización	Recurso	Predecesor
1	Inscripción de la Empresa	Recopilación de material para inscripción	5	02/01/2018	07/01/2018	Socios	Ninguno
2	Inscripción de la Empresa	Inscripción Formal Afip	1	08/01/2018	09/01/2018	Socios	1
3	Inscripción de la Empresa	Recepción de aprobación	1	09/01/2018	09/01/2018	Socios	2
4	Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión local	10	10/02/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
5	Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión Food Truck	5	10/02/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
6	Recursos Humanos	Contratación de RRHH	5	20/02/2018	25/02/2018	Socios	4 y 5
7	Recursos Humanos	Capacitación de RRHH	3	25/02/2018	28/02/2018	Socios	6
8	Producción y Comercialización	Búsqueda Local y Alquiler	10	02/01/2018	12/01/2018	Socios	Ninguno
9	Producción y Comercialización Local	Acondicionamiento cocina y local	30	12/01/2018	11/02/2018	Socios	8
10	Producción y Comercialización Local	Búsqueda Proveedores Materia Prima	20	01/02/2018	21/02/2018	Socios	Ninguno
11	Producción y Comercialización Local	Búsqueda de Proveedor de Packaging	40	10/01/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
12	Producción y Comercialización Local	Habilitación Comercial	45	12/01/2018	26/02/2018	Socios	8
13	Gestión Food Truck	Elección Food Truck	5	02/01/2018	07/01/2018	Socios	Ninguno
14	Gestión Food Truck	Entrega Food Truck	45	07/01/2018	22/02/2018	Socios	13
15	Gestión Food Truck	Acondicionamiento	15	22/02/2018	08/03/2018	Socios	14
16	Gestión Food Truck	Búsqueda Eventos para Participar	30	01/02/2018	02/03/2018	Socios	Ninguno
17	Empresa	Búsqueda de Sistemas Informáticos para venta	15	02/01/2018	17/01/2018	Socios	Ninguno
18	Empresa	Tramites Bancarios y Comerciales	20	09/01/2018	29/01/2018	Socios	3
19	Empresa	Instalación y puesta en marcha de Sistemas Informáticos para venta	10	15/02/2018	25/02/2018	Socios	17 y 18
20	Empresa	Desarrollo de Branding	20	02/01/2018	22/02/2018	Socios	Ninguno
21	Empresa	Desarrollo de Redes Sociales y sitio web	20	22/02/2018	12/02/2018	Socios	20
22	Empresa	Desarrollo de Packaging	20	12/02/2018	02/03/2018	Socios	11 y 20

Luego de trabajar esta información, es que se puede presentar el diagrama de Gantt, que nos permite visualizar las distintas etapas y posibles tiempos que demandará la puesta en funcionamiento del proyecto.

Numero	Bloque Actividad	Tarea	Duración (dias)	Comienzo	Finalización	Recurso	Predecesor
1	Inscripción de la Empresa	Recopilación de material para inscripción	5	02/01/2018	07/01/2018	Socios	Ninguno
2	Inscripción de la Empresa	Inscripción Formal Afip	1	08/01/2018	09/01/2018	Socios	1
3	Inscripción de la Empresa	Recepción de aprobación	1	09/01/2018	09/01/2018	Socios	2
4	Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión local	10	10/02/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
5	Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión Food Truck	5	10/02/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
6	Recursos Humanos	Contratación de RRHH	5	20/02/2018	25/02/2018	Socios	4 y 5
7	Recursos Humanos	Capacitación de RRHH	3	25/02/2018	28/02/2018	Socios	6
8	Producción y Comercialización	Búsqueda Local y Alquiler	10	02/01/2018	12/01/2018	Socios	Ninguno
9	Producción y Comercialización Local	Acondicionamiento cocina y local	30	12/01/2018	11/02/2018	Socios	8
10	Producción y Comercialización Local	Búsqueda Proveedores Materia Prima	20	01/02/2018	21/02/2018	Socios	Ninguno
11	Producción y Comercialización Local	Búsqueda de Proveedor de Packaging	40	10/01/2018	20/02/2018	Socios	Ninguno
12	Producción y Comercialización Local	Habilitación Comercial	45	12/01/2018	26/02/2018	Socios	8
13	Gestión Food Truck	Elección Food Truck	5	02/01/2018	07/01/2018	Socios	Ninguno
14	Gestión Food Truck	Entrega Food Truck	45	07/01/2018	22/02/2018	Socios	13
15	Gestión Food Truck	Acondicionamiento	7	22/02/2018	01/03/2018	Socios	14
16	Gestión Food Truck	Búsqueda Eventos para Participar	30	01/02/2018	02/03/2018	Socios	Ninguno
17	Empresa	Búsqueda de Sistemas Informáticos para venta	15	02/01/2018	17/01/2018	Socios	Ninguno
18	Empresa	Tramites Bancarios y Comerciales	20	09/01/2018	29/01/2018	Socios	3
19	Empresa	Instalación y puesta en marcha de Sistemas Informáticos para venta	10	15/02/2018	25/02/2018	Socios	17 y 18
20	Empresa	Desarrollo de Branding	20	02/01/2018	22/02/2018	Socios	Ninguno
21	Empresa	Desarrollo de Redes Sociales y sitio web	20	22/02/2018	12/02/2018	Socios	20
22	Empresa	Desarrollo de Packaging	20	12/02/2018	02/03/2018	Socios	11 y 20

Bloque Actividad	Tarea	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	FEBRERO 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Marzo 1
Inscripción de la Empresa	Recopilación de material para inscripción																																																														
Inscripción de la Empresa	Inscripción Formal Afip																																																														
Inscripción de la Empresa	Recepción de aprobación																																																														
Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión local																																																														
Recursos Humanos	Búsqueda de RRHH para gestión Food Truck																																																														
Recursos Humanos	Contratación de RRHH																																																														
Recursos Humanos	Capacitación de RRHH																																																														
Producción y Comercialización	Búsqueda Local y Alquiler																																																														
Producción y Comercialización Local	Acondicionamiento cocina y local																																																														
Producción y Comercialización Local	Búsqueda Proveedores Materia Prima																																																														
Producción y Comercialización Local	Búsqueda de Proveedor de Packaging																																																														
Producción y Comercialización Local	Habilitación Comercial																																																														
Gestión Food Truck	Elección Food Truck																																																														
Gestión Food Truck	Entrega Food Truck																																																														
Gestión Food Truck	Acondicionamiento																																																														
Gestión Food Truck	Búsqueda Eventos para Participar																																																														
Empresa	Búsqueda de Sistemas Informáticos para venta																																																														
Empresa	Tramites Bancarios y Comerciales																																																														
Empresa	Instalación y puesta en marcha de Sistemas Informáticos para venta																																																														
Empresa	Desarrollo de Branding																																																														
Empresa	Desarrollo de Redes Sociales y sitio web																																																														
Empresa	Desarrollo de Packaging																																																														

CONCLUSIÓN

Al inicio de la tesis se planteó que un start-up era una organización temporaria en búsqueda de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable. A partir de esa idea, se analizaron distintos aspectos para el armado del plan de negocios.

El contexto del mercado analizado, permitió comprobar que existe un aumento en la demanda de helados artesanales en argentina, donde se evidencia que los consumidores están eligiendo alternativas de productos artesanales versus los industriales en distintas categorías y segmentos. A su vez, ha habido en los últimos años emprendimientos de helados innovadores que están teniendo éxito, siendo reconocidos y logrando crecimiento mediante el modelo de franquicias.

La observación de las alternativas en la competencia y el conocimiento sobre preferencias del consumidor, creemos que permitió la elección de determinados elementos del plan de marketing, como un producto innovador en cuanto a presentación y sabores, y los canales adecuados para llegar a los clientes.

Lo importante de haber elegido una primera propuesta respecto a un local, un food truck, y sabores a ofrecer, está en el trabajo previo de identificar una serie de elementos que son claves para tomar decisiones en el futuro acerca de que aspecto es posible ampliar. Mientras la propuesta que aquí se presenta en relación al producto está prevista para el inicio del proyecto, el éxito del mismo dependerá de la adaptación e innovación de los sabores y de la capacidad de acertar a partir de la observación y el intercambio de los clientes sobre sus preferencias. Es clave en la industria, no solo lograr la primera venta, sino transformar al consumidor en un cliente fiel a la marca.

Todos estos elementos permitieron determinar que la propuesta de valor es adecuada. Considero que, la producción y comercialización de helado artesanal e innovador, a través de la creación de una marca, que se planteó a lo largo de este plan de negocio, es una alternativa viable y atractiva a desarrollar debido a su potencialidad de crecimiento y rentabilidad.

La inversión estimada para la puesta en marcha de la empresa, incluyendo la producción del helado y la venta a través de un local comercial y de un Food Truck, se estima en 1 millón de pesos, tiene un periodo de recupero de 23 meses, una TIR de 110% y VAN de $ 3.762.000 en un periodo de 5 años.

Universidad de San Andrés

A los fines de este trabajo, se determinó el establecimiento de un local y un food truck, y ciertos objetivos de venta conservadores a partir de las fuentes consultadas, en un periodo de 5 años que permitían lograr que el emprendimiento sea rentable y que sea atractivo invertir en él. La apuesta, está en superar estas expectativas, e ir analizando a lo largo del emprendimiento, la posibilidad de transformar este emprendimiento en escalable y repetible, como han hecho numerosas empresas en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonsin, G (2017). Helado Artesanal. Fabricación, comercialización, Know how y más (Tercera edición - 2017)
- Blank, S. y Dorf, B (2013). El Manual del Emprendedor. Ebook Ediciones Gestión 2000
- Blank, S. (Mayo 2013). Why the Lean Start Up Changes Everything. Harvard Business Review.
- Brown, T. (Junio 2008). “Design thinking”. Harvard Business Review.
- Castiñeira de Dios, G. (2012). Rescatando a Freddo. El resurgimiento de una empresa argentina mediante la realineación de su estrategia con su misión, visión y valores. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas – Universidad de San Andrés.
- Consultora CLAVES (agosto 2017). Informe de coyuntura del Mercado Argentino de Helados. Información Competitiva.
- Consultora Nielsen (diciembre 2016). Moviéndose hacia arriba. Los productos premium son de alta demanda alrededor del mundo.
  Gothelf, Jeff (2013). Lean UX - Applying Lean Principles to Improve User Experience. Editorial O'Reilly Media.
- OsterwalderA. y Pigneur Yves (2010). Business Model Generation. A handbook for Vision GaAFAme Changers, and Challengers. ISBN 978-0-470-87641-1.
- Sainz, A. (2009). Negocios exitosos argentinos. Diez casos emblemáticos en la base de la pirámide social: Coto, Helados Pirulo, Marolio, La Salada, Fie Gran Poder, Calipso, Dr. Ahorro y más. Editorial Planeta.
- Spinetto, H. (2009). Heladerías de Buenos Aires. Dirección General Patrimonio e Instituto Histórico.

Sitios Web

- Sitio Web del Gobierno de la Ciudad. Extraído el 07-11-2017: http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/informacion-para-foodtrucks
- Sitio Web de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios http://copal.org.ar/cadenas-de-valor/helados
- Sitio web del Ministerio de Producción del Gobierno Nacional: https://www.argentina.gob.ar/sas
- Nota en Cronista. Extraído el 03-06-2017. https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-empresa-que-en-un-ano-abrio-48-puntos-de-venta-20170306-0001.html
- Nota “Ice Trends: Todo lo que tenés que saber sobre helados. Extraído del Sitio Web: www.planetajoy.com Fecha Nota: 10-01-2017

- Nota: “En las heladerías, el cuarto kilo destronó al cucurucho y gana el dulce de leche”. Extraída de http://www.heladoartesanal.com/noticias/notas_d_213/not-224.html
- Comercial de AFADHYA. Extraído de: http://www.totalmedios.com/nota/29995/artesanos-de-la-felicidad-la-campana-de-la-asociacion-de-heladeros-artesanales
- Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 273/1996. Pasteleros. Rama: Helados. Extraido de: http://www.trabajo.gba.gov.ar/delegaciones/biblioteca_deles/CCT%20273-1996.pdf
- Nota: “El negocio de los Food Trucks”. Extraído de: http://www.perfil.com/sociedad/el-negocio-de-los-food-trucks-llegan-a-facturar-hasta-70-mil-pesos-por-dia.phtml : Fecha Nota: 25-11-2016
- Nota Diario La Nación: “La revancha de la hamburguesa, adiós a la comida chatarra, bienvenida al mundo gourmet”. Extraído de: http://www.lanacion.com.ar/1881145-la-revancha-de-la-hamburguesa-adios-a-la-comida-chatarra-bienvenidaal-mundo-gourmet – Fecha Nota 21-03-2016
- Nota Diario Clarín: “El boom de la cerveza artesanal”. Extraído de: https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html –Fecha Nota: 29-01-17:
- Nota de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. Dato extraído del Sitio Web: http://aamf.com.ar/noticias/canudas-ene13.html Año 2013.
- Nota Sitio Web Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: https://potenciate.buenosaires.gob.ar/emprendedurismo/nota/28/_potenciate_gastron_mico
- Nota Diario El Cronista: 16-10-14 https://www.cronista.com/negocios/Inflacion-de-verano-en-las-marca-premium-el-kilo-de-helado-se-acerca-a-los--200-20141016-0058.html
- Nota Diario La Nación: 16-11-2016 http://www.lanacion.com.ar/1956505-el-helado-calienta-la-temporada-de-verano

ANEXOS

ANEXO 1. DEMANDA OBJETIVO MENSUAL Y ANUAL

Mes	Demanda Objetivo
ene-18	0
feb-18	0
mar-18	675
abr-18	675
may-18	765
jun-18	765
jul-18	765
ago-18	765
sep-18	900
oct-18	900
nov-18	1170
dic-18	1440
Total Año	**8820**

Mes	Demanda Objetivo
ene-19	1170
feb-19	1170
mar-19	1170
abr-19	1035
may-19	1035
jun-19	1035
jul-19	1035
ago-19	1170
sep-19	1170
oct-19	1170
nov-19	2025
dic-19	2385
Total Año	**15570**

Mes	Demanda Objetivo
ene-20	2025
feb-20	2025
mar-20	1530
abr-20	1035
may-20	1035
jun-20	1035
jul-20	1035
ago-20	1035
sep-20	1170
oct-20	1530
nov-20	2025
dic-20	2385
Total Año	**17865**

ANEXO 2: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Estado de Resultados Proyectado					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ingresos	$ 8.106.877,06	$ 16.915.619,00	$ 23.546.307,32	$ 25.430.011,91	$ 26.955.812,62
Costo de Ventas	-$ 805.947,79	-$ 1.604.929,85	-$ 715.367,27	-$ 772.596,65	-$ 818.952,45
Utilidad Bruta	**$ 7.300.929,26**	**$ 15.310.689,15**	**$ 22.830.940,05**	**$ 24.657.415,26**	**$ 26.136.860,17**
Gastos Operacionales					
Costo Local - Cocina - Empresa	-$ 7.018.913,85	-$ 10.857.026,45	-$ 13.149.485,75	-$ 14.201.444,61	-$ 15.053.531,28
Costo Food Truck	-$ 1.033.200,00	-$ 1.395.180,00	-$ 1.545.324,00	-$ 1.668.949,92	-$ 1.769.086,92
EBITDA	**$ -751.184,59**	**$ 3.058.482,70**	**$ 8.136.130,31**	**$ 8.787.020,73**	**$ 9.314.241,97**
Amortizaciones	$ 46.400,00	$ 46.400,00	$ 46.400,00	$ 46.400,00	$ 46.400,00
EBT	**$ -797.584,59**	**$ 3.012.082,70**	**$ 8.089.730,31**	**$ 8.740.620,73**	**$ 9.267.841,97**
Impuestos		$ 775.074,34	$ 2.831.405,61	$ 3.059.217,26	$ 3.243.744,69
Earning After Taxes	**$ -797.584,59**	**$ 2.237.008,36**	**$ 5.258.324,70**	**$ 5.681.403,48**	**$ 6.024.097,28**

Consideraciones	Año 4 y 5 repite resultados año 3 en cuanto a crecimiento ventas				
	Se estima inflación año a año en base a proyecciones y crecimiento en ventas y disminuicion de costos				
	Montos expresados en pesos argentinos				
	La inversión en Food Truck se amortiza en 5 años				
	35% de Impuesto a las Ganancias				
	Inflación local	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	6,0%

ANEXO 3. FLUJO DE FONDOS LIBRES – TIR - VAN

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		**$ -751.184,59**	**$ 3.058.482,70**	**$ 8.136.130,31**	**$ 8.787.020,73**	**$ 9.314.241,97**
Impuestos		$ -	$ -1.070.468,94	$ -2.847.645,61	$ -3.075.457,26	$ -3.259.984,69
Inversión CTO		0	0	0	0	0
Flujo Generado por las Operaciones		$ -751.184,59	$ 1.988.013,75	$ 5.288.484,70	$ 5.711.563,48	$ 6.054.257,28
Inversión Inicial	-$ 1.003.750,00		-$ 492.400,00			
Flujo de Fondos Libres	$ -1.003.750,00	$ -751.184,59	$ 1.495.613,75	$ 5.288.484,70	$ 5.711.563,48	$ 6.054.257,28
Tasa Descuento	40% (Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)					
Inversión	**-$ 1.003.750,00**					
Valor Presente Flujo Fondos Libres	**$ 4.766.259,89**					
VAN	**$ 3.762.509,89**					
TIR	**110%**					