



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
Licenciatura en Administración

TESIS DE GRADO

Práctica y Orientación

Profesional

Plan de negocio:

Empresa de Yogurt Helado

“ICEYÖG”

ALUMNO: Noras Zea, Juliana

TUTORES: Castellano, Enzo

Masera, Gustavo

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCION.....	6
2.1. Propósito	6
2.2. Justificación.....	6
2.3. Objetivos	7
2.4. Marco Teórico	8
2.5. Hipótesis.....	8
3. IDEA DEL NEGOCIO	9
4. ANALISIS ESTRATEGICO	10
4.1. Análisis del macro entorno.....	10
4.2. Análisis del micro entorno	14
4.3. Estudio o Investigación de Mercado.....	19
4.4. Objetivos del Proyecto	29
5. ANALISIS TECNICO	32
6. ANALISIS COMERCIAL.....	39
7. ANALISIS ADMINISTRATIVO.....	44
7.1. Estructura jurídica.....	44
8. ANALISIS ECONÓMICO.....	50
8.1. Inversiones.....	50
8.2. Costos Fijos	51
8.3. Costos Variables	53
9. ANALISIS FINANCIERO	54

9.1.	Flujo de Fondos	54
9.2.	Indicadores de Rentabilidad	55
9.3.	Sensibilidad	56
10.	<i>CONCLUSION</i>	59
11.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	61

1. RESUMEN EJECUTIVO

Iceyög es una nueva marca de yogurt helado que propone nuevos sabores y sensaciones a través de un producto de calidad. La empresa ofrece productos naturales y sanos con características nutricionales que logran satisfacer las tendencias del mercado y ser diferenciados de otros productos ofrecidos por la competencia por su sabor, calidad y servicio. Lo que se busca es brindar una combinación rica y sana a buen precio.

El proyecto se desarrollará en la Ciudad de Mendoza, en la calle Aristides Villanueva de Capital, por ser una zona media, media alta, estará orientado a esa clase de público pero es un producto accesible por todos.

El negocio aparece como muy viable ya que requiere de una relativa baja inversión de \$682.381, que incluye capital fundiario, capital de explotación y activos diferidos, y además los indicadores del VAN y TIR arrojan valores por encima de cero.

El producto muestra un escenario lleno de oportunidades ya que es una nueva opción saludable, dentro del rubro gastronómico, en el mercado mendocino.

2. INTRODUCCION

2.1.Propósito

Por medio de este trabajo se expone un plan de negocio para la creación de una empresa de yogurt helado. La misma se destacará por brindar una extensa línea de beneficios en el producto, ofreciendo un valor nutricional e innovador; a través de una gama de valores.

2.2. Justificación

Debido a la creciente demanda de la sociedad, generada por avisos publicitarios, moda, tendencias o preferencias personales, incluso por aspectos de salud, se ha difundido la venta y el consumo de productos light.

Principalmente este masivo consumo de productos light, surgió por la necesidad de que la sociedad, y en su mayoría niños y adolescentes de edad escolar, así como también personas de edad media que poseen una vida sedentaria, estos integrantes puedan cambiar sus hábitos de alimentación. Los productos light favorecen y contribuyen a adaptar a la familia a una nueva forma de comer.

El objetivo principal de realizar esta investigación se concentra en la posibilidad de desarrollar un plan de negocio, basado en un nuevo producto saludable, congruente con las exigencias de los consumidores, para así establecer un mercado objetivo y obtener rentabilidad de la misma. Además mediante este plan de negocios, se desea evaluar la posibilidad de la creación de una empresa en la Provincia de Mendoza.

Es por eso que se ha decidido aprovechar el auge de los productos light, y en especial el fenómeno del yogurt helado como una forma de alimentar y a su vez saborear un delicioso postre, cuidando la salud, manteniendo la nutrición y las funciones del yogurt.

Otro aspecto importante que llevo a realizar este proyecto fue la idea de que es un producto que se ha vuelto muy popular en los EEUU y en varios países de Europa. Es así que amenaza con convertirse en una de las tendencias de consumo masivo más importante en la Argentina, con la llegada de media docena de marcas, incluidas jugadoras internacionales, como la canadiense YogenFruz.

2.3. Objetivos

Armar un plan de negocios para llevar a cabo una pequeña empresa dedicada a ofrecer una alternativa al helado tradicional: Yogurt helado, bajo en grasas y calorías, con beneficios digestivos y rico en calcio.

Objetivos específicos:

- Establecer un plan de marketing y comercialización que posibilite el posicionamiento del producto
- Identificar las posibilidades de penetración y posicionamiento en el mercado de un producto de calidad como el yogurt helado.
- Satisfacer el deseo de cada integrante de la familia
- Desarrollar buena calidad
- Brindar una combinación rica y sana a buen precio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Aumentar el número de puntos de venta de yogurt helado.
- Adaptar el producto, en la medida de lo posible, a los gustos y preferencias del consumidor
- Aumentar el nivel de conocimiento de los yogures helados por parte del mercado meta

2.4. Marco Teórico

El yogurt helado nació en Corea del Sur, país en el que se popularizó rápidamente como una propuesta saludable y similar a la del helado, pero con cero contenidos de grasa y muchas menos calorías. De Asia acabó extendiéndose a Europa a través de Turquía y Bulgaria. Pero realmente habría que esperar al siglo XX para que se apreciaran los enormes beneficios para la salud que tiene el yogur, gracias a los estudios de un científico ruso, el doctor Metchnikov, sobre la longevidad de los caucásicos, grandes consumidores de este producto. Hasta entonces se podría decir, aún sin base científica, que se trataba de un alimento que sólo ofrecía ventajas, especialmente a nivel intestinal, válido para todas las dietas y combinable con todos los alimentos.

En 2005, el producto llegó a California, Estados Unidos, y se puso de moda especialmente entre las celebridades de Hollywood, lo que significó el trampolín a la fama para el producto.

Y así fue como llega a la Argentina, en el año 2010, a Palermo Soho - Buenos Aires y hoy hay locales en shoppings y micro centro de la Ciudad.

Hace ya un año abrió el primer local en la Provincia de Mendoza, SmileYog, el cual además de ofrecer yogurt helado natural, cuenta con cafetería. Meses más tarde inauguró Spoon, un stand ubicado en el primer piso del Mendoza Plaza Shopping que solo ofrece yogurt helado con toppings, entre ellos cereales y golosinas.

A través de la investigación realizada, se ha detectado que si bien existen empresas relacionadas con la idea del proyecto, ninguna llega a ofrecer la gran variedad de sabores y forma de comercialización que emplea Iceyög.

2.5. Hipótesis

“La creación del emprendimiento, de una empresa de yogurt helado, como el propuesto en el presente plan de negocios posibilitaría su posicionamiento sustentable en el sector de la industria alimenticia de la Ciudad de Mendoza”

Si se crea una empresa de yogurt helado con productos saludables y nutritivos contribuiríamos a mejores hábitos alimenticios.

3. IDEA DEL NEGOCIO

Hace ya algunos años, el creciente interés por llevar una vida sana y equilibrada empezó a generar nuevas tendencias en los hábitos alimenticios.

Así es como la tendencia a consumir productos bajos en calorías, y con sabores naturales, motivó a proponer como idea de negocio el *Yogurt Helado*.

Un postre de yogurt “light” presentado en forma de helado, que se expenderá por medio de un dispensador, con el objetivo de personalizar el yogurt helado.

Es un postre bajo en grasa, sano, natural y delicioso dirigido a todo aquellos consumidores que gustan de comer dulces, pero que a la vez cuidan su figura y su salud. Ofreciendo una variedad de agregados, denominados Toppings, que hacen del yogurt helado una experiencia de consumo única y diferente cada día: frutas de estación, cereales, frutos secos, confites, salsas, entre otros.

Para complacer al público objetivo, es necesario enfocarse en brindar un servicio diferente al de los demás, en el cual cada individuo es capaz de escoger y crear su propio yogurt helado en base a sus gustos y preferencias, con el uso de dispensadores por los cuales podrán personalizar su yogurt helado.

Cada persona crea un yogurt helado único, y su personalidad o estado de ánimo se refleja en lo que se lleva.

Actualmente muchos mercados locales e internacionales proponen una segunda alternativa como son los productos orgánicos y naturales. Esto refleja que no solo postres, sino muchos productos se han enfocado para satisfacer la creciente demanda de productos sanos, bajos en grasas y beneficiosos para la salud.

Además, se contará con el apoyo del Fondo para la Transformación y Crecimiento de Mendoza, que cuenta con amplio abanico de alternativas para obtener créditos: en el marco de su línea de créditos permanentes se encuentra el de inversión en pesos, diseñado para financiar proyectos de iniciativa privada. Lo cual se podrá obtener financiación del mismo.

4. ANALISIS ESTRATEGICO

4.1. Análisis del macro entorno

Ámbito político-legal

Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas.

Para la implementación y desarrollo del proyecto de yogur helado, es necesario conocer las normativas aplicables, las cuales son:

El Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284 - reglamentada por el Decreto 2126/71-. Cuenta con más de 1400 artículos divididos en 22 capítulos que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos, entre otros.

En la Argentina existen varias leyes que afectan directamente al curso cotidiano de la compañía, estas leyes son obligatorias para lograr un correcto funcionamiento del proyecto, principalmente es necesario utilizarlas o regirse a ellas por el reglamento que en Argentina se debe cumplir. Estas leyes se proponen para mantener beneficios y proteger al Estado, la empresa y el cliente.

En Julio de 2015 podemos citar:

- ✓ Código de comercio de la República Argentina.
- ✓ Régimen laboral Argentino: Ley de Régimen Laboral (25.877), Ley de Contrato de Trabajo (20.744)
- ✓ Ley de Sociedades Comerciales (19.550). Capítulo II- Sección IV- De Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Si bien no es obligación para la empresa considerar la implementación de las normas ISO 9.001 “Sistema de Gestión ambiental”, ISO 14.001 “Sistema de Gestión de la Calidad”, ISO 26.000 “Responsabilidad Social”, en este proyecto, se propone realizar los procedimientos bajo estos lineamientos, con el objetivo de poder certificar la empresa en un futuro no muy lejano, para aumentar la clientela consciente del medio ambiente, la calidad y la responsabilidad social respectivamente, además de lograr la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

Ámbito Económico

Dentro de los factores generales del entorno de la empresa, se encuentra la forma en que la sociedad en que se inserta la misma organiza la producción y distribución de los bienes y servicios. Podemos citar aquí:

- La evolución de la renta que actúa sobre la capacidad de consumo
- La evolución y el nivel de inflación, que suele presionar a la baja sobre el margen de la empresa y sobre el poder adquisitivo de las personas.
- El hecho que la economía esté en un ciclo de expansión o recesión incide considerablemente en las expectativas de la empresa y en sus proyectos de inversión.

Otras variables influyentes dentro de esta dimensión pueden ser el tamaño del mercado, el nivel de desarrollo, los niveles de salarios, las disponibilidades de factores físicos y financieros, el nivel de la tasa de interés. Todas ellas reflejan aspectos no controlables directamente por la empresa, pero su influencia es perceptible.

El sistema económico en la Argentina que rodea a la empresa, establece condiciones económicas particularmente difíciles con respecto a la tasa de inflación.

La tasa de Inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que corresponde a los cambios en el nivel de precios de una canasta de bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares.

La inflación es un factor preponderante a la hora de introducir un producto o servicio, ya que las causas de este fenómeno, producen el desaliento del ahorro y de la inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero, y la escasez de bienes.

Una tasa elevada, como en la actualidad en Argentina, es perjudicial tanto para el proyecto como para el cliente, debido a que por un lado lleva a un aumento en los costos, por ende se produce una disminución en las ganancias y además se registra un aumento en el precio de los artículos de primera necesidad. Y por otro lado, genera una pérdida del poder adquisitivo del cliente.

Ámbito Tecnológico

Los adelantos tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa a los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Además las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias, ya que los avances tecnológicos afectan enormemente a productos, servicios, proveedores, mercado, entre otros.

Para poder seguir siendo competitivos, empresas y países deben mantenerse actualizados en relación con los desarrollos tecnológicos que afecten a la capacidad de obtención de bienes y servicios. El esfuerzo permanente en este campo es pues obligado si se desea lograr un estadio notable en el ranking de naciones o empresas avanzadas tecnológicamente.

Analizando el nivel tecnológico en Argentina, la maquinaria adecuada para la fabricación de yogurt helado afortunadamente la podemos encontrar en el mercado nacional ya que los avances en la tecnología en los últimos años han sido muy buenos.

Además contaremos con una página web, la cual será utilizada como medio de promoción, y donde podrás obtener información del nuevo producto.

Ámbito Sociocultural

Los cambios sociales y culturales son de vital impacto dentro del mercado, en donde las tendencias definen la forma de vida del ser humano.

En la actualidad, la tendencia apunta hacia los productos bajos en calorías o también llamados light, lo cual se ha traducido en un crecimiento exponencial en el consumo de este tipo de productos, dado principalmente por los beneficios que ofrecen al organismo. Adicionalmente, el estudio y uso de bacterias pro bióticas con el propósito de estimular la sobrevivencia y permanencia prolongada de los alimentos en el tracto gastrointestinal, ha llamado la atención de la industria y de los consumidores, quienes consideran que son procedimientos no nocivos para el organismo.

Los argentinos, como parte del hábito cultural, poseen, dentro de su dieta, un alto consumo de lácteos y dulces o postres, siendo el yogurt helado la unión de estos dos alimentos, produciendo un mayor beneficio para la industria, y un mayor acceso para el producto que se quiere presentar.

Por lo tanto, el consumo habitual de yogurt favorece la estimulación del sistema inmunológico, previene enfermedades cardiovasculares y la osteoporosis, debido a su contenido de calcio que cubre el 70% de las necesidades de la dieta humana.

Los hábitos de consumo han cambiado en las últimas décadas, en donde ha aumentado considerablemente el consumo de productos light, debido a numerosos cambios económicos, sociales y culturales que han determinado la aparición de nuevas pautas de consumo.

Los individuos actualmente muestran un interés por el deporte, la salud, y la apariencia personal, por lo que es fundamental ofrecer productos que se direccionen hacia lo natural con un mínimo contenido calórico. En fin, las fuerzas sociales y culturales son de gran importancia, con el objetivo de ofrecer un producto que sea congruente con las exigencias del consumidor, para así satisfacer su necesidad.

4.2. Análisis del micro entorno

Competencia

Dentro del mercado se distinguen dos tipos de competencias: directa e indirecta.

El mercado competidor directo está constituido por las empresas que elaboran y venden productos similares a los que el proyecto ofrece.

No existe competencia directa que utilice el mismo canal de distribución con una variedad de sabores, y el mismo servicio, sin embargo, se mencionan empresas competidoras que ofrecen yogurt helado en la provincia.

SMILE YOG



SMILE YOG es una tienda de yogurt helado y cafetería, instalada en el centro de la ciudad de Mendoza desde febrero del 2014. Su especialidad es yogurt natural congelado, acompañado con una variedad de toppings, ya sea frutas de estación, cereales, chips de chocolate y salsas.

Ofrecen tres tamaños:

- Chico \$30 + 1 topping
- Classic \$35 + 1 topping
- Maxi \$40 + 2 topping

(Cada topping extra \$5)

En cuanto a su publicidad es a través de la red social Facebook.

SPOON



SPOON es una yogurería ubicada en centro comercial, Mendoza Plaza Shopping, y ofrece yogurt helado con una variedad de toppings, donde uno se lo sirve. El valor por 100gr es de \$21.

En Mendoza esta es la competencia directa. La estrategia para enfrentarla es de diferenciación. La misma será obtenida por el producto y su distribución. Como se mencionó, la diferenciación parte por el modo de distribución y diversidad de sabores, lo cual señala el valor agregado del proyecto.

Se puede determinar que el mercado de yogurt helado, es parcialmente nuevo, lo que significa que la información indica, una apertura en el mercado, un crecimiento en el flujo del consumo de yogurt helado.

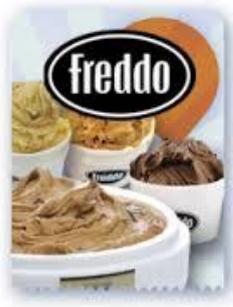
Sustitutos

Los productos sustitutos satisfacen la misma necesidad de alimento, enfocado en refrescar al organismo, con la diferencia en la presentación y contenido del producto. Entre ellos podemos encontrar:

- Smoothies
- Milkshake
- Frappes
- Té de frutas frozen
- Helado

En Mendoza los helados cuentan con un amplio acceso a la distribución, ya que se ubican en diversos lugares de la ciudad, lo que ofrece una mayor propensión al consumo de sustituir el producto.

FREDDO



Heladería FREDDO, que a pesar de ofrecer helado, cuenta con una amplia variedad de helado apuntado a todo el público, como helados bajos en calorías, aptos para celíacos, entre otros. Los precios varían de acuerdo al tamaño de ellos, oscilan entre 20 a 160 pesos. Su distribución es directa al consumidor final con varios puntos de ventas.

En cuanto a la promoción adoptada por la empresa es a través de descuentos en el precio final de determinados productos, 2x1 en la compra de un producto, y la publicidad es realizada a través de revistas, diarios, anuncios en la vía pública, vía online.

FERRUCCIO SOPELSA

Los helados de Ferruccio Soppelsa son producto de un fino y detallado trabajo realizado y perfeccionado a lo largo de 80 años.

Cuenta con una gran variedad de sabores de helado, presentados en barquillo, cucurucho, copas, o vasos. Además ofrecen tortas heladas, para acompañar con un rico café.



STARBUCKS



Por otro lado, STARBUCKS, es la compañía de café más grande del mundo. Vende café elaborado; bebidas de Espresso, ya sea café moca, cappuccino, café latte; bebidas refrescantes, como Frappuccino de diversas variedades: moca, café, caramel, dulce de leche, puede ser a base de té o crema y además puedes encontrar una variedad de cosas dulces y saladas para acompañar.

HAVANNA



En 1948, en la ciudad de Mar del Plata, nace la empresa argentina líder en repostería artesanal- Havanna.

La tradicional marca de alfajores que ya hace tiempo tiene su cadena de cafeterías instaladas a lo largo y ancho del país, sumó sabores a su línea de refrescantes Frappés, la bebida helada que marca tendencia durante los meses de calor.

Los mismos son a base de frutas: Frutas Cítricas (combinación helada de mandarina, naranja y jengibre) y Frutas Verdes (combinación helada de pera, manzana y melón)

Ambos sabores se sumaron a cuatro opciones que siguen adeptos, dos a base de café y dos a base de frutas: Tramontana y alfajor de chocolate, Chocolate y Medallón, Frutos Rojos (combinación helada de frambuesa, frutilla y arándanos) y Maracuyá y durazno.



y

CAFÉ MARTINEZ



pulpas de frutas.

Café Martínez es una compañía que opera desde 1933. Su eje principal es, fue, y será el café. Son importadores, elaboradores y distribuidores de dicho producto.

En la actualidad, ya que el mercado está creciendo y cada vez el consumidor es más exigente y busca experimentar nuevas experiencias, incorporaron licuados, milkshakes y granizados con

Poder de negociación con Proveedores

El estudio del mercado proveedor constituye en un factor crítico, debido a la calidad, cantidad y costo de los materiales o insumos que el proyecto requiere.

En el caso del yogurt helado, a la hora de elegir el mejor proveedor se analizarán los siguientes aspectos:

- Precio – Calidad
- Necesidad de infraestructura para almacenaje
- Condiciones de pago – plazo
- Responsabilidad en la entrega

Poder de negociación con los clientes

La viabilidad de un proyecto principalmente reside en el mercado consumidor, debido que en éste se decide la adquisición del producto que ofrece la empresa. Por lo tanto, el estudio del cliente determina la existencia de una demanda real para el producto, en términos de precio, volumen y periodicidad, en un lugar y tiempo determinados.

En el presente proyecto se considera que los clientes tienen poder de negociación ya que al tener varios productos sustitutos, no se podrá cobrar precios tan elevados en relación a los precios que cobran los mismos.

Otro tema que debemos tener en cuenta que el mercado es muy amplio y no todas las personas van a estar dispuestas a pagar un precio determinado por lo que se debe tener en cuenta a la hora de la fijación del mismo.

Posibilidad de nuevos ingresantes

En este caso, observamos que el sector es bastante atractivo y las barreras de entrada no son muy grandes, por lo tanto no se debe de dejar de lado la posibilidad de que existan nuevos ingresantes que ofrezcan productos similares en cuanto a calidad y precio, generando estos, una amenaza.

Por esto, se considera que se debe utilizar al máximo las ventajas presentes en el proyecto, frente a la posible entrada de nuevos competidores, y, trabajar día a día para superarse y superar propios objetivos y expectativas, acrecentando así la posición.

4.3. Estudio o Investigación de Mercado

Hay que tener en cuenta que con todos los avances en la salud y los campos médicos, la gente ha abierto los ojos a la importancia de una dieta bien equilibrada nutritiva y saludable, por lo que como negocio comprometido con la comunidad, se ve en la obligación de brindar un producto seguro, sabroso y nutritivo utilizando ingredientes de la mejor calidad, naturales y frescos.

El yogurt se ha consumido a nivel mundial por miles de años. Durante las últimas décadas, se ha renovado el interés por este alimento. En parte, este interés se fundamenta en los beneficios nutricionales que ofrece el producto al ser una buena fuente de proteínas y de calcio. Algunos yogures carecen de grasa y de colesterol o los poseen en bajas cantidades.

El yogurt es un alimento perfecto para todas las edades, aporta los nutrientes de la leche y se asimila fácilmente en el organismo. Puede combinarse con frutas, mermeladas, postres, ensaladas y muchos alimentos más. Es un lácteo suave, de sabor delicado y delicioso para cualquier hora del día.

El yogurt se considera el producto lácteo más importante y de mayor beneficio para la salud de las personas, sin importar su edad, género o condición social.

Debido a que el yogurt es un producto muy popular y con excelente aceptación en todos los niveles sociales, el mercado potencial lo conformarán todos los habitantes de la ciudad de Mendoza. El público meta estará compuesto por personas que se han visto influenciadas por la nueva tendencia del cuidado personal y de la salud. Por ello, consumirán productos más saludables que les permita cuidar su salud y aspecto físico buscando calidad y precio.

El 63,01% de los hogares consumen yogurt, lo cual demuestra que el producto tiene mucha aceptación y forma parte indispensable de la canasta familiar.

El consumo del producto es anual, pero debido a que es refrescante el auge se da durante los meses de primavera, verano, y principios de otoño.

Se identifica que en Mendoza existe demanda para postres light, ya que se pudo estimar que un 54,8% de las personas consumen 1 o 2 veces postres por semana, sean saludables o no; lo que da una alta frecuencia de consumo mensual por persona.

Se determinó que un 65% de los consumidores están dispuestos a comprar y degustar algún tipo de postre que sea saludable y beneficioso para su salud.

Análisis de aceptación del proyecto

Existen necesidades no cubiertas que pueden ser aprovechadas para el lanzamiento del producto, ya que a todos les gusta el helado, pero desean consumir un helado que sea saludable y que pueda traer beneficios a nuestro organismo, no como un helado convencional que contiene un alto contenido de azúcar, grasas saturadas y muchas calorías.

Debido a la falta de un postre saludable y nutritivo, los consumidores buscan o requieren de una alternativa como un postre light que les permita verse y sentirse bien, dicha alternativa será el yogurt helado.

En relación con la aceptación y viabilidad del proyecto, se considera mediante las encuestas que el producto generará una respuesta favorable del mercado, ya que se considera al yogurt helado un elemento clave por ser una alternativa para los consumidores que requieren un postre light. La implementación del proyecto permitirá incursionar y aprovechar el mercado de consumidores que desean un mejor estilo de vida respecto a su salud.

El 92.6% de las personas encuestadas manifestaron que es importante para ellos que la alternativa de un postre light, sea saludable y natural (bajo en grasa y azúcar).

Determinación de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra primero se realizó una prueba piloto con 40 datos, en donde se tuvo en cuenta tres factores:

- ✓ El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total. (Z=95%)
- ✓ El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización. (E=5%)
- ✓ El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

p: porcentaje de aceptación de la hipótesis

q: porcentaje de rechazó de la hipótesis

Para esta prueba se formuló la siguiente pregunta:

¿Está dispuesto a consumir yogurt helado a través de un dispensador donde lo sirve tú mismo?	
SI	NO
38	2

Utilizando la fórmula de muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$$Z = 95\% = -1,96$$

$$p = 38/40 = 0,95$$

$$q = 2/40 = 0,05$$

$$E = 5\%$$

$$n = 72,9904 = 73$$

Podemos concluir, que el número de encuestas a realizar serán de 73 personas por medio de una prueba piloto la cual arrojó los resultados presentados.

Encuesta

En base a los resultados obtenidos de la muestra de 73 personas, un 60% es de sexo femenino y un 40% sexo masculino, a las cuales se les realizó la siguiente encuesta:

1. ¿Con que frecuencia consume postres?

DIARIO	10	14,3%
1 A 2 VECES POR SEMANA	40	54,8%
3 A 4 VECES POR SEMANA	18	24,3%
5 O MÁS VECES POR SEMANA	5	6,6%
TOTAL	73	100%

2. ¿Le parece importante una alternativa de postre light que sea saludable y natural para su vida?

SI	68	92,6%
NO	5	7,4%
TOTAL	73	100%

3. ¿Estás dispuestos a comprar y degustar algún tipo de postre que sea saludable y beneficioso para su salud?

SI	47	65%
NO	26	35%
TOTAL	73	100%

4. ¿Cada cuánto acostumbra a tomar yogurt?

DIARIO	46	63,01%
CADA 2 DIAS	18	24,66%
UNA VEZ A LA SEMANA	7	9,59%
CASI NUNCA	2	2,74%
TOTAL	73	100%

5. ¿Le gusta el helado?

SI	68	92,6%
NO	5	7,4%
TOTAL	73	100%

6. ¿Cada cuánto acostumbra a tomar helado?

DIARIO	17	22,99%
CADA 2 DIAS	10	13,79%
UNA VEZ A LA SEMANA	21	28,74%
CADA 15 DIAS	25	34,48%
TOTAL	73	100%

7. ¿A dónde acostumbra a comprar helado?

TIENDA	58	79%
SUPERMERCADO	7	10%
COLEGIO/UNIVERSIDAD	8	11%
TOTAL	73	100%

8. ¿Con que frecuencia visita los centros comerciales?

1 A 2 VECES POR SEMANA	22	30,2%
3 A 4 POR SEMANA	13	18%
5 O MÁS VECES POR SEMANA	1	1%
CON MAYOR FRECUENCIA FINES DE SEMANAS Y FERIADOS	37	50,8%
TOTAL	73	100%

9. ¿Ha probado el yogurt helado?

SI	61	83,6%
NO	12	16,4%
TOTAL	73	100%

10. ¿A través de qué medio de comercialización le gustaría adquirir el yogurt helado?

VENTA DIRECTA (LOCAL)	17	23,29%
DISTRIBUIDORES (SUPERMERCADO- KIOSCO)	6	8,22%
VENTA INDIRECTA (DISPENSADOR)	50	68,49%
TOTAL	73	100%

POBLACIÓN TOTAL			
CIUDAD	POBLACIÓN	MUJERES	HOMBRES
Ciudad de Mendoza	109.532	57.660	51.872

El cuadro presenta la cantidad de habitantes de la Ciudad de Mendoza, población económicamente activa, en la cual se tomará como dato para la obtención de la demanda del proyecto.

POBLACIÓN DEL SEGMENTO (70%)			
CIUDAD	POBLACIÓN	MUJERES	HOMBRES
Ciudad de Mendoza	76.672	40.362	36.310

Tomando en cuenta que el segmento de mercado que tiene la empresa, que está representado por el 70% del valor total de la población de la Ciudad de Mendoza, se estimó el porcentaje indicado en los valores de la población total de la ciudad de Mendoza. Además, en base a un enfoque prudente se tuvo en cuenta el 65% de dicho segmento.

- Demanda estimada= Población (segmento 65%) x # de personas dispuestas a comprar el helado de yogurt
- Demanda estimada= 49.837 x 65%
- Demanda estimada= 32.394 unidades

Podemos decir que el tamaño de la demanda anual asciende aproximadamente a 32.394, valor que se obtuvo del cálculo anterior y representa las unidades posibles a vender.

Crecimiento de la Demanda

Dentro del mercado se puede percibir la dificultad de proyectar la demanda de un producto debido a que su decisión de compra es emocional.

El crecimiento de la demanda indica el porcentaje de incremento, que muchas veces sufre un mercado, segmento o ciudad, el cual se verá afectado y alterado por el entorno, ya sea por migración de las personas, aumento en la tasa de natalidad, entre otros factores, siendo este evento el causante de una variación, aumento o disminución de la población por lo tanto de la demanda.

Debido a que el consumo de yogurt helado ha crecido un 10% en el último año consolidándose como una alternativa al yogurt helado, podemos estimar que la industria del yogurt helado podría presentar un crecimiento en los próximos años de un 5%. Lo cual dará lugar a la expansión de las empresas y creación de nuevas empresas especializadas en la comercialización de yogurt helado.

4.4.Objetivos del Proyecto

Análisis interno

FORTALEZAS:

- ✓ Buena ubicación territorial
- ✓ Se cuenta con la tecnología adecuada para la elaboración del yogurt helado
- ✓ Conocen las necesidades del consumidor
- ✓ Canales de distribución efectivos
- ✓ Producto novedoso y atractivo
- ✓ Buena calidad del producto nutritivo

DEBILIDADES:

- ✓ Nueva empresa que requiere grandes esfuerzos de marketing
- ✓ Poca trayectoria comercial
- ✓ Falta de experiencia en el sector
- ✓ Presupuesto inicial reducido

Análisis externo

OPORTUNIDADES:

- ✓ Precios competitivos
- ✓ Poca competencia dado que es una idea original
- ✓ Gran cantidad de clientes objetivos situados en la proximidad de la localización del local
- ✓ Asociaciones que apoyan a las pequeñas y medianas empresas

AMENAZAS:

- ✓ Factor externo con el clima
- ✓ Existencia de otros proveedores de similares productos
- ✓ Posicionamiento de otras marcas en el mercado
- ✓ Incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones
- ✓ Rechazo por parte del público a un producto desconocido

Visión

Nuestra visión es ser reconocida como la mejor empresa de yogurt helado, para el año 2017, contribuyendo a la concienciación de consumir productos saludables.

Misión

Lograr satisfacer a toda la familia con un producto de alta calidad, con grandes beneficios, a través de una importante gama de valores.

Valores

- Liderazgo
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la marca
- Responsabilidad

Objetivos generales

- Diseñar una propuesta de creación y posicionamiento en la mente del consumidor del yogurt helado de diferentes sabores.
- Posicionar a la marca como pionera y líder en la elaboración, comercialización de yogurt helado, utilizando dispensadores como medio de distribución y venta.
- Ofrecer un producto completo, natural, nutritivo y delicioso.

Estrategias

A través de las estrategias una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

La empresa aplicará la estrategia de *diferenciación*, lo que implica ofrecer algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior.

El enfoque respecto de la diferenciación utilizado:

- Distribución
- Característica del producto

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca.
- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida

5. ANALISIS TECNICO

El estudio técnico tiene como objetivo fundamental diseñar la función de producción óptima, que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto deseado.

Este estudio posee varios factores descritos a continuación:

- Tamaño del Proyecto
- Localización óptima
- Tecnología

Estudio del Tamaño

Para definir el tamaño se debe tomar en cuenta la demanda que el proyecto debe atender. Como se estableció en el capítulo de investigación de mercados, a través de las encuestas realizadas, se determinó que la empresa debe producir 32.394 unidades anuales.

Con el objetivo de aproximarse al tamaño del proyecto, se debe establecer el número de unidades que mejor exprese la capacidad de producción.

$$\begin{aligned} & \text{Numero de yogurt helado anuales} \\ \text{Unidad de medida} = & \frac{\text{-----}}{\text{Número de meses}} \\ & 32.394 \\ \text{Unidad de medida} = & \frac{\text{-----}}{12} = 2699,5 \text{ yogurt helado mensuales} \end{aligned}$$

La empresa Iceyög debe producir un mínimo de 90 helados diarios con el propósito de cubrir la demanda.

La maquinaria que se utilizará para elaborar el yogurt helado será Spaceman, es una fábrica de calidad internacional de maquinarias de helado soft y yogurt helado de alta prestación con la mejor relación calidad/precio del mercado. La misma tiene una capacidad de 12 litros, convertido en ml, sería de 12000 ml; esta conversión es útil ya que cada yogurt helado contiene 250ml.

Por lo tanto, cada 12 litros la empresa produce alrededor de 48 vasos de yogurt helado. Esto es importante, ya que permite conocer la cantidad óptima de yogurt que debe introducirse dentro de la máquina.

Para poder cubrir la demanda se va a requerir de 24 litros diarios de yogurt.

La empresa debe manejar y controlar de la mejor manera sus inventarios, para tener siempre en existencia física el producto dentro de los dispensadores y así atender a la demanda real del mercado.

Especificaciones:

- Cilindro de Congelación: Dos, 1.7 Litro (1.8 cuartos de galón)
- Tolva de Mezcla: Dos, 12 Litros (12.68 cuartos de galón). La refrigeración de la tolva mantiene una temperatura de mezcla por debajo de 4.4°C (40°F) durante los modos Cool y Standby.
- Standby: Mantiene la temperatura del producto en las tolvas de mezcla y cilindros de congelación por debajo de 4.4°C (40°F) durante los largos períodos sin uso.
- Controles con Microprocesador: Regula automáticamente la refrigeración y mantiene la calidad constante del producto controlando la temperatura del producto y la viscosidad.
- Contador: Registra el número de porciones al día y el número total de porciones.
- Visualización de la Temperatura: Muestra la temperatura del cilindro y de la tolva, ayuda a controlar la seguridad del producto.
- Producción: 520 Tazas/Hora (80 gramos/taza a 4°C Líquido & 24°C Ambiente)



Para producir utilizaremos una escala de producción teniendo en cuenta las variaciones de consumo que se producen entre verano e invierno por persona.



1. Insertar dos tubos de expansión en el agujero de alimentación de cada balde de alimentación, respectivamente.

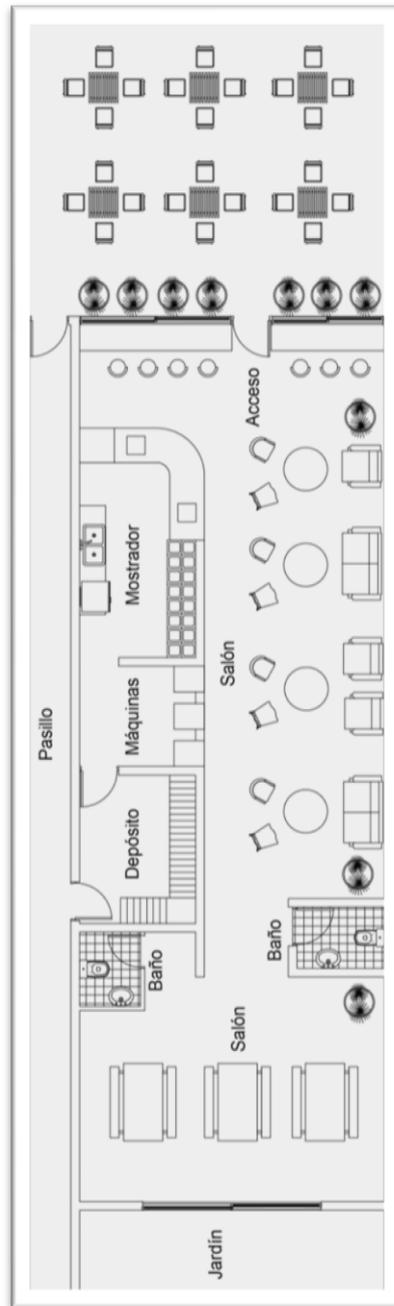
2. Verter el preparado de yogurt helado en el balde de alimentación. La pulpa circula hacia el mezclador a través del agujero que se encuentra en la parte inferior del tubo de expansión.



3. Esperar unos 2 minutos hasta que el yogurt helado comience a desaparecer del balde. Presione el botón PRODUCE para encender la máquina. Los motores de los mezcladores comenzaran a funcionar primero y luego los ventiladores del compresor y el condensador comenzaran 30 segundos más tarde. Luego usted sentirá como el aire caliente fluye desde la salida del condensador y la temperatura en el tambor descende rápidamente. Los yogures helados estarán listos para su venta después de unos 10 a 20 minutos. Si en este momento usted desea detener la producción, solo presione el botón STOP de la máquina.

4. Cada vez que usted tire de una de las manijas, la mezcladora de ese lado se detendrá y el la crema helada fluirá por la boquilla de salida. La boquilla de salida en la izquierda y la derecha está relacionada con el agitador de tambor en la izquierda y la derecha y los helados se harán de un solo color o gusto. La manija del medio, es para realizar yogurt helado de gusto mixto y de doble color.

Distribución de las instalaciones en planta



Localización de plantas

Para la localización hay que tener en cuenta los siguientes aspectos que son relevantes:

- Cantidad de potenciales consumidores que pasan por el local.
- Contexto comercial en el que está inmerso
- Dimensiones del local
- Visibilidad del lugar
- Facilidad de estacionamiento
- Comodidad de acceso

Para definir la macro localización, esto es la macro zona, la región y el territorio, se debe analizar factores como:

- Los mercados: podemos identificar al rubro como una competencia perfecta monopolística.
- Las fuentes de abastecimiento: los proveedores llevarían la mercadería- insumos a domicilio por lo que no es necesario situarse cerca de los mismos ya que parte de la ventaja competitiva que ofrecen es el servicio puerta a puerta, lo cual significa que llevan los pedidos cuando uno los necesita.
- Los medios de transporte y comunicación: al haber un flujo de medios de transporte en la zona el local no pasara por desapercibido. Fácil accesibilidad.
- Los suministros básicos: la ubicación elegida tiene suministro de agua, luz, telefono, internet. Esto es fundamental para el desarrollo del emprendimiento.
- La mano de obra: en cuanto al salario, este se rige según el sindicato de gastronómicos que los representa frente al empleador.
- La calidad de vida: al tener que obtener una habilitacion para poder operar un local de alimentos, se asegura que la calidad de vida en cuanto a la higiene y seguridad del local este garantizada tanto para los trabajadores como los consumidores.
- El marco jurídico: la habilitación del local está sujeta a la municipalidad que tenga jurisdicción en la zona(hay particularidades con el tema de la contaminación ambiental y del ruido); además de que la misma sea zona comercial. Las 3 alternativas propuestas para la ubicación estan habilitadas para ralizar el emprendimiento.

- Políticas de promoción, impuestos y servicios públicos: al ser una zona comercial en el centro, se debe hacer frente a impuestos como cartelería frontal del negocio, cartelería fija, monotributo, tasas municipales, desinfección obligatoria anual, tasas de consumo de agua, luz y teléfono (estos últimos son muy difíciles de proyectar). Específicamente en la zona de calle Aristides Villanueva se pagan derechos de inspección y control de seguridad e higiene de comercios, industrias, actividades civiles y cartelería al momento de la apertura.

Para definir la micro localización, se debe analizar factores como:

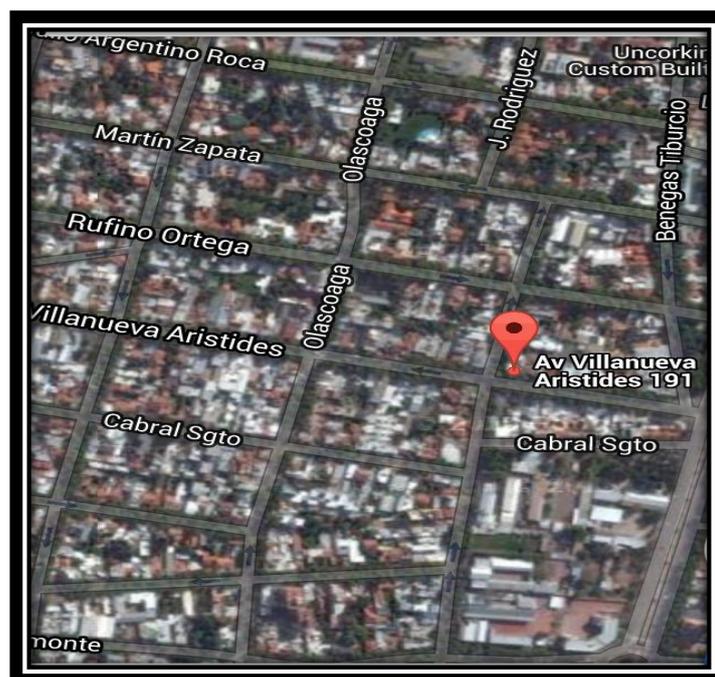
- Restricciones urbanísticas de la zona: la ubicación será en el microcentro, pero debemos elegir en qué zona se puede explotar la actividad. Para esto solicitan los siguientes requisitos:
 1. Formulario de habilitación (B) y fotocopia de impuesto que acredite el domicilio particular del titular del comercio.
 2. Copia de Tasa Municipal de la propiedad raíz del comercio y copia de plano de obra aprobado entero. Solo cuando el local tenga una superficie total superior a 60m².
 3. Croquis técnico o copia del salón a habilitar que figura en el plano de obra aprobado, con las prevenciones de incendio adjuntas.
 4. Constancia de inscripción en A.F.I.P y rentas
 5. Contrato de alquiler, comodato o escritura. Original y copia.
 6. Sellado
 7. Si tiene cartel presentar la correspondiente documentación
 8. En caso de tratarse de una sociedad: estatuto e inscripción en Personería jurídica o inscripción en el Registro Público de Comercio de la Prov. Mendoza o inscripción en el Convenio Multilateral.
- Características del terreno: tamaño
- Factores que afectan el lugar: no distinguimos factores propios del lugar que sean significantes para nuestro tipo de emprendimiento.
- Posibilidad de evacuación de efluentes: el microcentro cuenta con todos los servicios básicos de conducción de efluentes.

Una vez definidos estos aspectos, se evaluó las posibles ubicaciones del local comercial, y se llegó a la conclusión de que la opción más adecuada sería en la Calle Arístides Villanueva, por el flujo de potenciales consumidores existentes en la zona, la facilidad que existe para acceder a los locales comerciales y el estacionamiento disponible, el contexto que brinda seguridad a los clientes, y que es considerada una zona de comercios que apuntan al mismo segmento que nuestro negocio. El mismo se alquilara a un valor de \$12.000

Comercialmente la zona presenta promesas de crecimiento lo que en un análisis a largo plazo brinda una ventaja frente a otras ubicaciones. Es una zona en la cual prevalece el turismo, es de fácil acceso por distintos medios, ya sea auto, colectivo, metrotranvía, a pie. Por otra parte, al ser una de las zonas VIP de la región, permite tener precios normales a elevados, por el poder adquisitivo elevado de los residentes.

En este caso la localización establecida es muy importante y la imagen que proporciona estar en esa zona es muy positiva. De hecho, al ser una idea innovadora para la sociedad mendocina siempre es bueno estar en un lugar donde la gente transite constantemente, en conjunto con una buena campaña publicitaria.

Ubicación exacta:



6. ANALISIS COMERCIAL

Las estrategias de marketing son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

El programa de marketing que se utilizará en el proyecto, tendrá como fundamento la creación de valor para los clientes. Este proceso se inicia por el paso básico que es entender el mercado y las necesidades y deseos del cliente.

En la actualidad, la tendencia de mercado está orientado hacia los "Alimentos Sanos". El consumidor ya no sólo busca inmediatez y facilidad en la elaboración y consumo de un producto, sino que además, ahora espera un "valor añadido" en forma de beneficio para la salud.

El valor del producto es de excelente calidad, con un método de comercialización innovador, donde el consumidor personaliza el producto, según sus gustos y preferencias.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se dividen en estrategias destinadas a 4 aspectos: producto, precio, plaza (distribución), promoción. Conjunto de elementos conocidos como las 4Ps o mix de marketing.

PRODUCTO



El yogurt es un producto popular entre los consumidores, que se obtiene de la fermentación de la leche por microorganismos específicos, el cual posee como principal características ser nutritivo, sabroso y de fácil digestión. La empresa presenta una opción innovadora para la ingesta de este alimento que aporta beneficios para el organismo: el YOGURT HELADO.

El yogurt helado es un producto que reúne todos los beneficios del yogurt, con menos calorías que el helado tradicional. Se presenta en forma de helado convencional pero es más cremoso y menos calórico.

Es un producto descremado, ideal para personas que poseen problemas de intolerancia a la lactosa, tiene proteínas, calcio, vitaminas A y D y ciertos cultivos vivos, que ayudan a regular la digestión y mejorar el sistema inmunológico.

Al ser sano, saludable y bajo en calorías lo hace ideal para todo tipo de público: adulto que se cuidan y disfrutan de comer sano, para niños de todas las edades ya que es súper divertido por las posibilidades que ofrece en sus agregados, como confites, cereales, frutos secos, entre otros.

Además existen versiones de yogurt helado sin contenido de azúcar para personas con problemas de diabetes, y versiones con ingredientes aptos para celíacos.

El valor agregado del producto es el concepto hazlo tú mismo, creando nuevos diseños. Además se ofrecen diversidad de sabores.

- Producto Esencial: Yogurt Helado natural. Refresca, satisface los deseos.
- Producto Real: Se caracteriza por presentar un modo de distribución diferente por medio de un dispensador, el cual posee una amplia variedad de sabores; con el propósito de cumplir las necesidades, deseos, gustos y tendencias de los clientes.
- Producto Aumentado: El valor agregado del producto es el concepto “hazlo tú mismo”, creando nuevos diseños. Utilizando varios dispensadores con variedad de sabores.

Se trata de un auto-servicio: el cliente llega, toma un vaso, elije el sabor de yogurt helado de entre 6 diferentes (los cuales cambian cada tres meses) y posteriormente, añade el topping de entre una gama de cereales, fruta natural o seca, jarabes, confites.

La presentación del yogurt helado Iceyög será de un solo tamaño de 250gr, ya que es por peso y uno podrá colocar la cantidad deseada.

Construcción de la marca:

Nombre: ICEYÖG

Slogan: ICEYÖG... *una opción diferente para darte el gusto!*

Logo:



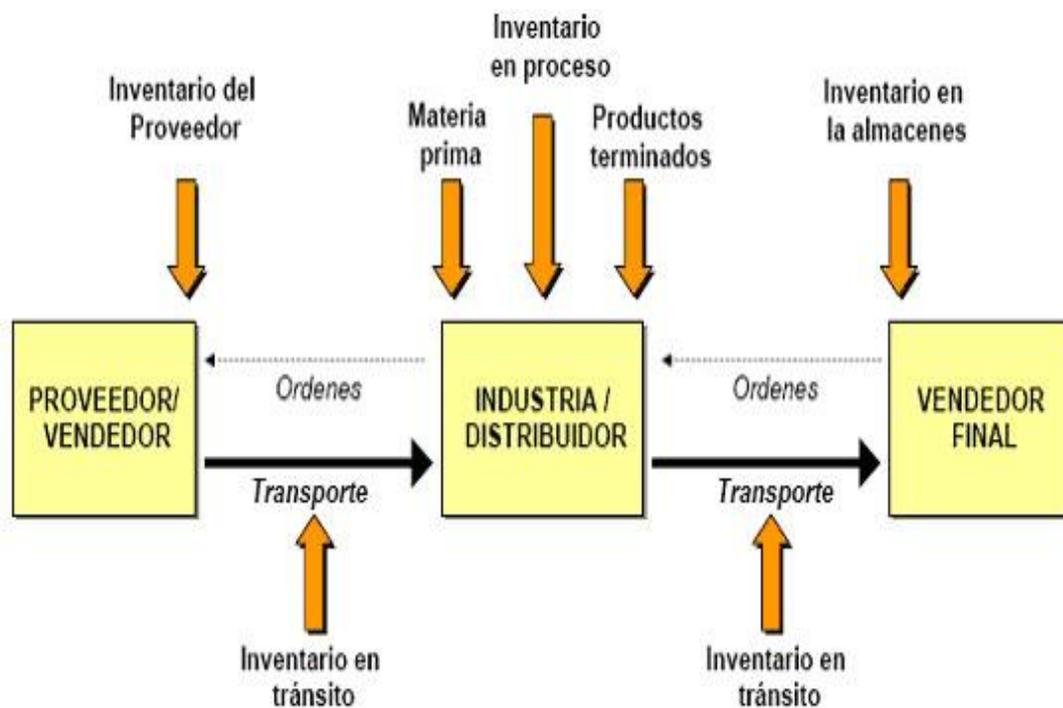
Para el logo se quiso crear un estilo fresco y a su vez que sea divertido. El tono de la letra en celeste lo que genera frescura al lector, haciendo referencia al frío, hielo. En cuanto a la “G” hace alusión al producto y la Ö, como con ojos, es lo que lo hace divertido y llamativo.

Cadena de abastecimiento

La logística que se utilizará en la cadena de abastecimiento es el método justo a tiempo.

El JIT es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento justo para completar el proceso productivo.

En el momento en que se llega a un nivel mínimo de stock de mercadería para la elaboración de los productos, inmediatamente se realizará una orden de pedido a los proveedores, evitando así quedarse sin mercadería para satisfacer en tiempo y forma a los clientes. Una vez recibidos los suministros por parte de los proveedores comienza el proceso de transformación el cual en el proyecto se realiza en el mismo lugar que se realizara la venta del producto.



PRECIO

A la hora del establecimiento del precio de venta se fijaran en base a la competencia y a su tamaño, tratando de cubrir los costos, dejando un margen favorable de utilidad.

Demanda: debido al crecimiento en la industria de helados, se evidencia que existe una amplia demanda en este producto, lo cual es una oportunidad para la empresa.

Competencia: existen competidores en el mercado, es por eso que el precio del producto debe ir acorde al segmento que se desea atender. El precio de la competencia oscila entre \$21, lo cual permite establecer una referencia en cuanto al precio se refiere.

Estos factores permitieron a la organización fijar el precio que será de \$20 por cada 100gr de yogurt, lo que su precio lo determina el peso, para ser altamente competitivos y satisfacer a los posibles clientes.

Estrategias:

- Mantener los precios a niveles competitivos.
- Tener un margen de rentabilidad que cumpla con los requisitos de la alta gerencia.
- Tácticas:
- Mantener los precios a niveles competitivos.
- Realizar seguimientos continuos sobre las variaciones de los precios por parte de la competencia, para estar alerta a cualquier cambio.
- Incluir la posibilidad de pago con tarjetas de crédito y débito.

PROMOCIÓN

Debido a que es un producto nuevo en el mercado, hay que lograr que la gente conozca el producto, que se familiarice con el mismo, que lo identifique y lo prefiera.

Los medios de promoción que se utilizarán para hacer conocer los productos a los clientes potenciales son los siguientes:

- *Muestras*: en este caso se hace entrega de pequeñas presentaciones, exponiendo los beneficios del producto. También se realizan degustaciones de los diferentes sabores.
- *2 x 1*: con la compra de un producto se puede acceder a otro de manera gratuita. También es común que con la compra de un producto el segundo tendrá un descuento, por ejemplo, 10%, 20%, 50%. Tales descuentos se realizaran días especiales.

La publicidad se realizará a través de anuncios en revistas, flyers y vía on line, mediante la página web.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La venta del producto se la realizará de manera directa al consumidor final sin necesidad de intermediarios en la etapa preliminar, debido a que se contara en principio con un punto de venta.

En el mismo se realizara la fabricación y comercialización del producto sin necesidad de utilizar medios de transporte ni intermediarios para hacer llegar el mismo al consumidor. Se optó por este canal de distribución así se puede ofrecer productos de mayor calidad, no maltratados por intermediarios y con precios más bajos, pero principalmente se eligió este tipo de canal porque el

producto que se va a comercializar es perecedero y se debe mantener en condiciones óptimas, para así evitar consecuencias desfavorables.

La estrategia a futuro es aumentar el número de puntos de ventas en lugares predilectos por los mercados meta, tomando en cuenta los costos de apertura y mantenimiento.

7. ANALISIS ADMINISTRATIVO

7.1.Estructura jurídica

El proyecto de yogurt helado a realizarse, se organizará bajo la forma de una sociedad de responsabilidad limitada en la cual la responsabilidad se limita al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Las participaciones sociales se transmiten por medio de documento público que se inscribirá en el libro de socios. Se constituye en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil, momento en el que adquiere personalidad jurídica. En Argentina, una SRL está limitada a un máximo de 50 socios.

De la gestión y administración de la empresa se encarga un órgano social, el cual está formado por la Junta General conformada por dos miembros y por un administrador.

Para la implementación y desarrollo del proyecto de yogurt helado, es necesario conocer las normativas aplicables, basándonos en:

Código Alimentario Argentino (C.A.A), del cual nos basamos en lo siguiente:

- CAPITULO I Disposiciones Generales

Toda persona, firma comercial o establecimiento que elabore, fraccione, conserve, transporte, expendia, exponga, importe o exporte alimentos, condimentos, bebidas o primeras materias

correspondientes a los mismos y aditivos alimentarios debe cumplir con las disposiciones del presente Código.

- CAPITULO III Condiciones Generales
- CAPITULO VIII Alimentos Lácteos

Con la designación de Alimentos Lácteos, se entiende la leche obtenida de vacunos o de otros mamíferos, sus derivados o subproductos, simples o elaborados, destinados a la alimentación humana. (Artículo 553)

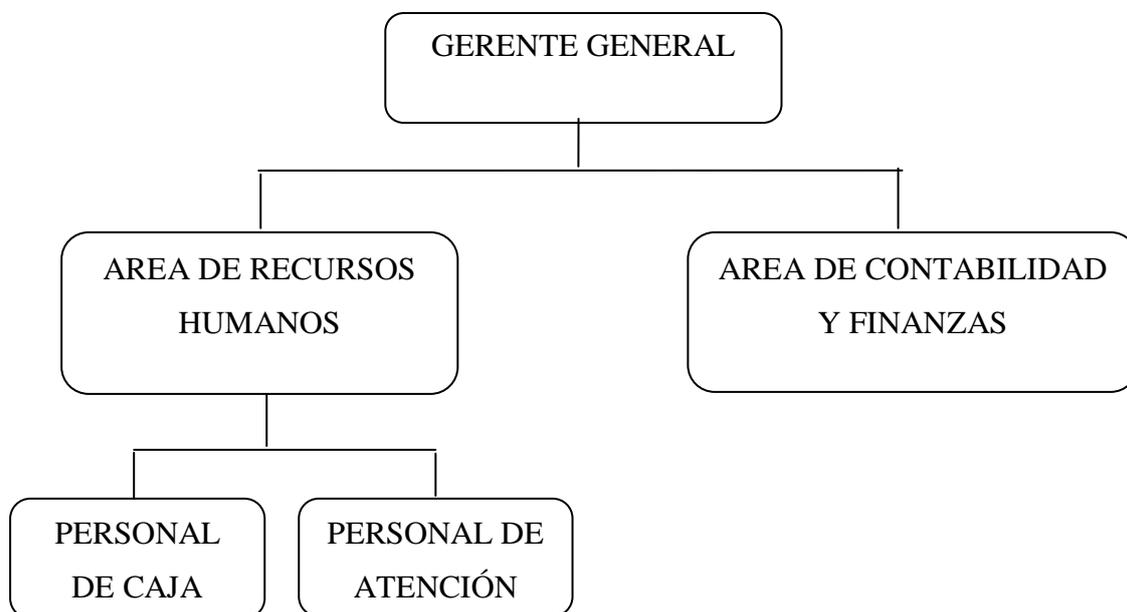
- CAPITULO XVII Alimentos de Régimen o Dietéticos

Analizamos también la Ley de Sociedades Comerciales (Ley N° 19.550), la cual en la SECCION IV habla sobre Sociedad de Responsabilidad Limitada.

7.2.Organización

Se proyecta comenzar con un vendedor y una persona encargada de la caja, debido a que la empresa es nueva en el mercado y no cuenta con una clientela fija. Por ello, no se requiere de mayor personal. Si al transcurso del tiempo las ventas superan las estimadas, se tendrá en cuenta la incorporación de más empleados.

Los empleados a incorporar deberán contar con experiencia en las tareas a realizar. Además, se contará con capacitaciones, para así poder mantener el nivel de eficiencia y calidad en la producción y el servicio.



Perfiles del puesto

El nuevo paradigma de la atención al cliente radica en brindar a los mismos el producto o servicio en forma personalizada, en el momento adecuado y por el canal más conveniente, lo cual conlleva una marcada utilización tecnológica en los procesos productivos, y una enorme flexibilidad para adaptarse a los requerimientos específicos de los consumidores.

El perfil requerido para el mundo del trabajo actual consiste en saber comunicarse en forma oral y escrita, capacidad para tomar decisiones y resolver problemas, poder trabajar en equipo y asumir el liderazgo del mismo si es necesario; y una actitud positiva con respecto al cambio, dada la constante evolución tecnológica y del ambiente de negocios en general.

La formación del trabajador en estos casos será más generalista porque además de las competencias técnicas, que pierden valor constantemente debido a la innovación tecnológica, necesitará competencias sociales y participativas.

GERENTE GENERAL

Esta función será llevada a cabo por una de las dueñas de la empresa. Ella liderará la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Liderar la gestión estratégica
- Definir políticas generales de administración
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales
- Seleccionar al personal de trabajo

Aptitudes:

- Habilidad de liderazgo
- Iniciativa
- Generadora de confianza
- Capacidad de juicio
- Capacidad de trabajar en equipo
- Actitud positiva y optimista
- Habilidades para la resolución de problemas

AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

En todas las empresas, se efectúan transacciones económicas que afectan la administración de los recursos a todos los niveles. Surge así, la necesidad de un experto, un contador, que los optimice, mediante la administración y diseño de sistemas de información financiera, que ayuden al proceso de toma de decisiones. Es clave para la empresa ya que tiene conocimientos multidisciplinarios que le permiten entender de negocios, tiene un enfoque global y estratégico en un ambiente de alta competencia.

Funciones que va a llevar a cabo:

- Elabora, analiza, e interpreta los estados financieros.
- Implanta el sistema contable más conveniente para la empresa.
- Verifica la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.
- Proporciona a la dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones en el curso diario.

AREA DE RECURSO HUMANO

Esta área está integrada por una de las dueñas, ya que es una empresa chica, con muy pocos trabajadores. Ella se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Teniendo en cuenta que es una empresa familiar, los miembros de la familia participaran en diferentes tareas, en especial en los primeros años de vida de la empresa.

El *Personal de Caja* estará conformado por el mismo Gerente General, el cual debe contar con las siguientes habilidades:

- Seguir y dar claramente, instrucciones orales y escritas.
- Tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y público en general.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Mantener control efectivo de títulos y valores depositados en caja.
- Realizar arqueos de caja
- Supervisar personal
- Manejar documentos.

En cuanto al *Personal de Ventas*, se utilizará contratación de agentes externos, por lo que para lograr buenos resultados debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres:

Actitudes:

- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Paciencia

- Dinamismo
- Sinceridad
- Coraje
- Honradez

Habilidades:

- Personales
- Saber escuchar
- Ser creativos
- Tener espíritu de equipo
- Facilidad de palabra
- Poseer empatía
- Habilidad para ventas

Administración del Personal Humano

Se considera tres principios fundamentales en la administración del personal:

- Colocación en el puesto que le corresponda
- Orientación en las labores encomendadas
- Ética profesional

Responsabilidad con los trabajadores

- Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extra laboral
- Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo
- Proporcionar un empleo lo más estable posible
- Atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales humanos o familiares
- Beneficiarse de los productos de la empresa a precio más económico que el de venta

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1. Inversiones

Representan colocaciones que la empresa realiza para obtener un rendimiento que ayude a aumentar el capital de la empresa.

En el estudio financiero de este proyecto se necesitará determinar los siguientes factores:

- Terreno
- Edificios: compuesto por las mejoras a realizar.
- Maquinas y Equipos, como las maquinas para la elaboración del yogurt helado, heladera, balanza.
- Informática y Telecomunicaciones: compuesto por la central telefónica necesaria, caja registradora.

INVERSIONES			
AÑO	0	1	TOTAL
Terrenos	233.993,00		233.993,00
Comerciales	233.993,00		233.993,00
Edificios	40.030,00		40.030,00
Mejoras	40.030,00		40.030,00
Maquinas y Equipos	382.810,00		382.810,00
Maquinas	360.000,00		360.000,00
Mobiliario	19.680,00		19.680,00
Heladera	3000,00		3000,00
Balanza	130,00		130,00
Informática y Telecomunicaciones	10.598,00		10.598,00
Caja Registradora	9.599,00		9.599,00
Terminal Electrónica	300,00		300,00
Teléfono	699,00		699,00

8.2.Costos Fijos

COSTOS FIJOS			
SUELDOS			
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Gerente	1	12.000	144.000
Encargados			0
Vendedores	1	9.000	108.000
Operarios			0
Administrativos	1	1.000	12.000
Total		22.000	264.000

CARGAS SOCIALES		
Se estiman las cargas sociales sobre los sueldos entre un 60 a un 70%, en este caso usaremos un 65%. Esto incluye: aguinaldo, vacaciones, enfermedades, contribuciones patronales, etc.	14.300	171.600
Total	14.300	171.600

LOCAL			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	12	12.000	144.000
Energía Eléctrica	6	1.000	6.000
Gas	6	40	240
Agua	6	250	1.500
Teléfono fijo	12	200	2.400
Internet	12	200	2.400
Municipalidad	12	120	1.440
Mantenimiento edificio	12	350	4.200
Total		13.515	162.180

OTROS COSTOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Gastos Bancarios	12	150	1.800
Insumos de limpieza	4	500	2.000
Insumos de papelería	144	50	7.200
Respuestas	2	400	800
Total		950	11.300

TOTAL COSTOS FIJOS		
Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	22.000	264.000
Cargas sociales	14.300	171.600
Local	13.515	162.180
Otros costos	942	11.300
Total	50.757	609.080

	Mensuales	Anuales
C F Producción	792,00	9.504,00
C F Administración	34.965,00	419.580,00
C F Comercialización	14.850,00	178.200,00
C F Financieros	150,00	1.800,00
C F Amortizaciones		40.400,60
Total Costos Fijos	50.757,00	649.484,60

8.3.Costos Variables

COSTOS VARIABLES			
------------------	--	--	--

PRODUCTO A			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	1,00	13,50	14
Insumos	1,00	2,53	2
TOTAL POR UNIDAD			16

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Producto A	2699,5	16,03	43.272,99
TOTAL	2699,5		43.272,99
VALOR PROMEDIO			16,03

VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Producto A	2699,5	50,00	134.975
TOTAL	2699,5		134.975
PRECIO PROMEDIO			50,00

MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)	33,97
RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)	32,06%
RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)	67,94%

9. ANALISIS FINANCIERO

9.1. Flujo de Fondos

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	667.431,00	0,00				
Préstamo	333.715,50					
Valor de Recuperación						461.425,00
Amortizaciones		41.201,20	41.201,20	41.201,20	41.201,20	41.201,20
Devolución Capital del Préstamo		42.764,90	52.352,68	64.090,01	78.458,82	96.049,08
Resultado después de impuestos		186.773,65	234.851,78	310.553,04	394.667,45	488.225,34
Costo Oport. Tiempo Propio		120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Flujo de Fondos	-333.715,50	65.209,95	103.700,30	167.664,23	237.409,83	774.802,45

Valor Actual Neto	304.402,86
--------------------------	-------------------

Tasa Interna de Retorno	44%
--------------------------------	------------

9.2. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad que se utilizan para la evaluación de un proyecto son los siguientes: VAN, TIR

Valor Actual Neto

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

Tasa Interna de Rentabilidad

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión sea igual a cero.

Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

Analizando los resultados dados, donde el VAN arroja un resultado de \$304402,86 con una tasa de rentabilidad mínima exigida del 23,58%. Con lo que se determina que al ser el VAN mayor a cero, el proyecto es viable y conviene realizarlo y además se obtienen beneficios.

Con la presente Tasa Interna de Retorno del 43,76%, se lo puede considerar un proyecto rentable ya que dicho valor es mayor a la rentabilidad mínima exigida por el inversor.

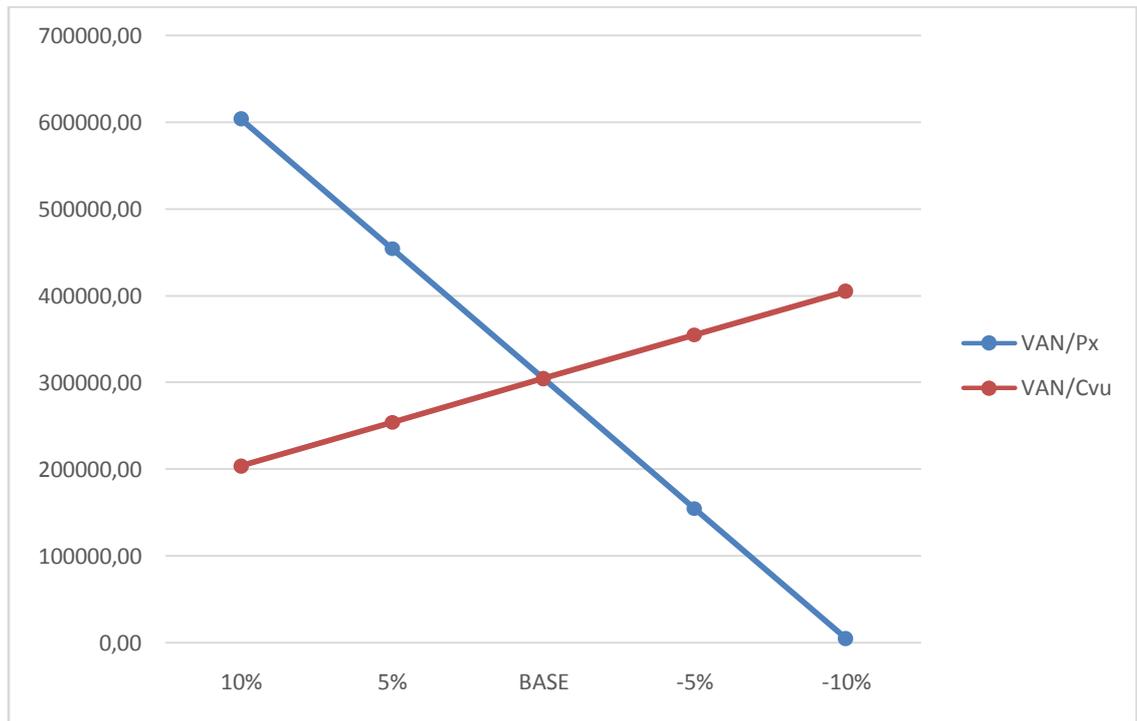
9.3.Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, negocio, etc.), al cambiar una variable. De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Las variables modificadas para ser analizadas en este proyecto fueron los costos variables unitarios y el precio.

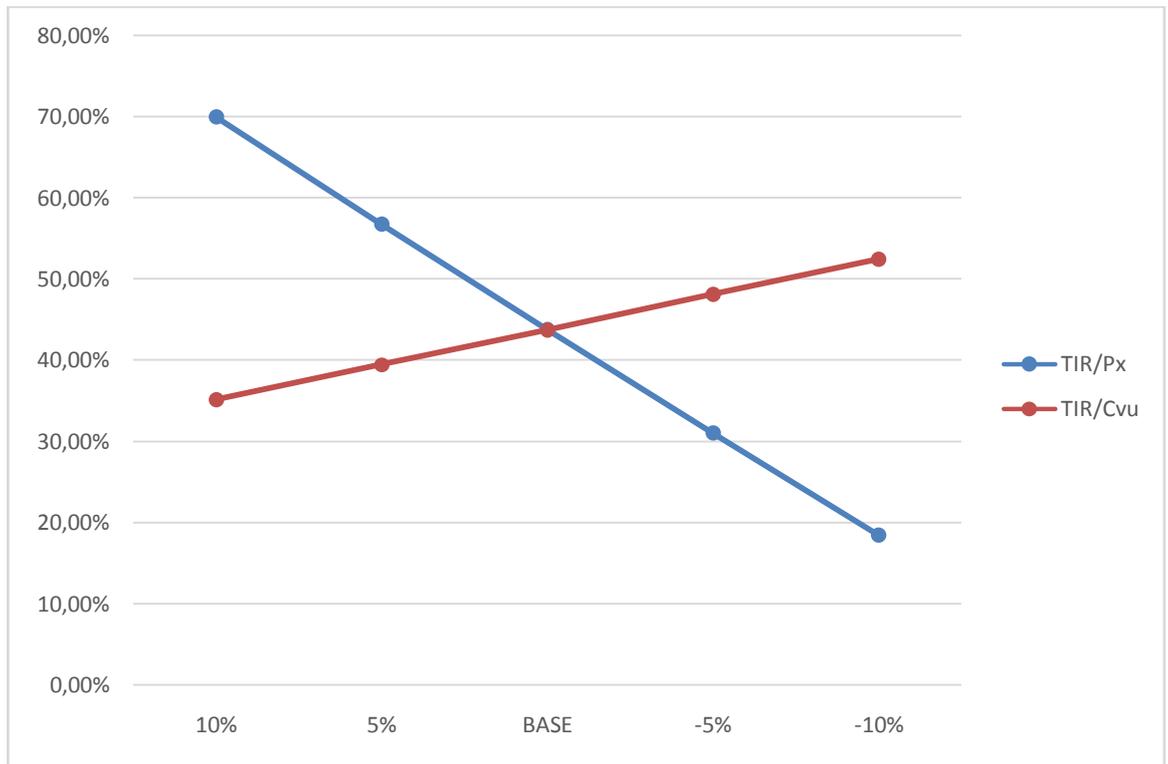
Sensibilidad del VAN con respecto al Precio y al Costo Variable Unitario

Px y Cvu	Px	VAN/Px	Cvu	VAN/Cvu
%				
10%	55,00	603869,58	17,41	203731,07
5%	52,50	454136,22	16,62	254066,96
BASE	50,00	304402,86	15,83	304402,86
-5%	47,50	154669,50	15,04	354738,76
-10%	45,00	4936,14	14,25	405074,65



Sensibilidad de la TIR con respecto al Precio y al Costo Variable Unitario

Px y Cvu	Px	TIR/Px	Cvu	TIR/Cvu
%				
10%	55,00	69,98%	17,41	35,14%
5%	52,50	56,76%	16,62	39,44%
BASE	50,00	43,76%	15,83	43,76%
-5%	47,50	30,98%	15,04	48,11%
-10%	45,00	18,41%	14,25	52,48%



Observando el análisis de sensibilidad, podemos apreciar que si bien una disminución del 10% en el precio lleva a una disminución del Valor Actual Neto de más de 299.000 pesos y una disminución de más del 25% en la Tasa Interna de Retorno, se visualiza que el proyecto sigue siendo viable.

Además podemos ver que al realizar una variación del 10% de los Costos Variables se presenta una disminución del VAN y de la TIR, pero en menor medida. Por lo que esto nos demuestra que si bien nuestro escenario normal cambia el proyecto seguiría siendo viable.

Por último, se puede determinar que la variable más sensible a los cambios es el precio, ya que una disminución en esta afectará en mayor medida que las otras.

10. CONCLUSION

El presente proyecto ha tenido como finalidad mostrar la viabilidad de la producción y comercialización de un producto nuevo como es el yogurt helado en la Ciudad de Mendoza. Hemos analizado desde la historia del yogurt helado, los competidores y sustitutos, precios, y todos los beneficios y propiedades del yogurt.

De acuerdo al análisis macro realizado anteriormente, se llega a la conclusión que es un proyecto viable:

- Legalmente: solo es necesario las normativas aplicables detalladas, anteriormente. Es importante considerar la implementación de las normas ISO 9000.
- Política-socialmente: ya que genera ingresos económicos y nuevos puestos de trabajo, es importante el recurso humano en la atención del local. El impacto en la sociedad es positivo ya que satisface a su vez las necesidades y los gustos de personas intolerantes a la lactosa y con diabetes.
- Ambientalmente: debido a que para la elaboración del producto no se necesitan de maquinas que expendan sustancias toxicas. Uno de nuestros objetivos es el cuidado del medio ambiente.
- Localización: se debe contar con la habilitación municipal del local.

La única competencia directa que existe en el sector es Spoon, ya que manejan el mismo producto y la misma distribución de venta, pero el servicio y la variedad de sabores hace la diferencia, lo que daría una ventaja con la competencia.

Al ser un mercado virgen, no existen barreras para la implementación de un negocio, lo que permite el ingreso de la empresa al mercado de manera positiva.

Dentro de los objetivos planteados, se define la realización de un plan de negocio para la producción y comercialización de yogurt helado por medio de dispensadores, el mismo que ha sido analizado desde la elaboración del presente proyecto. De esta forma se concluye que dicho plan se presenta a lo largo del presente trabajo como un postre sano y refrescante.

Además se planteo establecer un plan de marketing y comercialización que posibilite el posicionamiento del producto, lo cual se ha llegado a la conclusión que llevando a cabo la

promoción de marketing planteada y cumpliendo con los pasos para la elaboración de un producto de calidad, la oferta de este producto puede llegar a sustituir el consumo de Helado.

Finalmente, según el estudio económico – financiero, se determinó que la demanda cubrirá los costos operativos y generará ganancias para los inversionistas, por otro lado los valores del VAN y la TIR tienen muy buenas expectativas, puesto que sus valores y porcentajes son altos y positivos.

Como recomendaciones generales se puede destacar seguir con el mismo perfil del plan de marketing que consiste en posicionar al producto por sus beneficios para la salud. Además brindar un producto y servicio de calidad y así poder tener la fidelización de los clientes y a su vez ellos puedan recomendar el servicio y producto a otros clientes lo que sería un beneficio para la compañía, ya que la mejor publicidad que una empresa puede realizar esta en ser recomendados por sus clientes a otros clientes potenciales.

Además, se plantea la posibilidad de ampliar la línea de productos en el servicio, como ofrecer smoothies, licuados, café, entre otros, para poder cubrir de manera más completa las necesidades del cliente.

11. **BIBLIOGRAFÍA**

Referencias Electrónicas

- http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/EPH_cont_3trim14.pdf
- <http://www.deie.mendoza.gov.ar/publicaciones/publicacionmunicipal/estadisticasprovinciales/Capital.pdf>
- <http://www.lanacion.com.ar/1341712-llega-la-moda-del-yogur-helado>
- http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/marco/CAA/Capitulo_08.htm
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
- <http://www.revistaohlala.com/1552624-donde-probar-yogur-helado>
- <http://tuladomasnatural.com/origen-yogurt-helado/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_sensibilidad
- http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp
- <http://www.ftyc.gob.ar/>
- <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/marco/marco2.php>

Referencias Bibliográficas

- Montero, Luis. *Formulación y Evaluación de proyectos*, material de cátedra, Universidad del Aconcagua, 2014.
- Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*, Madrid, Prentice Hall, 2001.