



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Marketing para el lanzamiento de una nueva
forma de consumir helado: Vita Brevis Cold Stone
Creamery en Argentina



AUTOR: MOISÉS SALAS

TUTORAS: CECILIA MALOSETTI Y LAURA SCARDAMAGLIA

OCTUBRE 2020



Índice

Resumen ejecutivo	3
Justificación	4
Planteamiento del tema	5
Objetivos	6
Marco teórico	6
Metodología y técnicas a utilizar	9
Action Standard	10
Análisis de la situación	10
Análisis de mercado	12
Análisis del consumidor	14
Análisis de la competencia	14
Análisis de la organización	18
Diagnóstico FODA	19
Objetivos del negocio	21
Bases estratégicas	22
Objetivos	22
KPIs	22
Estrategia	23
Posicionamiento de marca	23
Escalera de beneficios	25
Marketing Mix	25
Estrategia de comunicación	29
Plan táctico	30
Customer Journey	31
Presupuesto	32
P&L	33
Consideraciones finales	34
Referencias bibliográficas	35
Anexos	37



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Resumen ejecutivo

El consumo de helado en Argentina ha aumentado más del 100% en las últimas dos décadas. En Buenos Aires hay una gran ausencia de heladerías con conceptos innovadores para el exigente consumidor porteño, no adaptándose la oferta al constante crecimiento en el consumo.

El concepto de Helados Cold Stone lleva el helado artesanal a otro nivel, este tipo de helado se percibe como de categoría premium y consiste básicamente en que el cliente elija el sabor de helado que desea y luego elija agregados que serán mezclados con este sobre una pieza de granito frío, de ahí el nombre que se le da al concepto. El formato que se quiere introducir además de ser innovador para el mercado porteño ha probado ser un gran éxito en otros países que al igual que Argentina poseen una gran cultura heladera, como Italia o Francia. Además, las características de este formato permiten que su difusión se realice de manera muy orgánica entre los clientes y potenciales, lo que sería una gran plataforma para las estrategias de marketing que busquemos adoptar.

El éxito de un proyecto de esta índole tiene dos facetas claves: la calidad y pertinencia del producto que se ofrece y cómo se le transmite al cliente, las cuales están ligadas íntimamente al marketing.

En este plan de marketing aplicaremos una serie de contenidos discutidos durante la especialización: desarrollaremos estudios de mercado objetivo, posibles reacciones de los consumidores al producto, estimación de la demanda y una estrategia de posicionamiento y comunicación para el lanzamiento de la marca.



1. Justificación

En los últimos 18 años el consumo de helado en Argentina ha aumentado más del 100%, de 3kg per cápita en el 2000 a 6,9kg el último año; de estos, el 39% del consumo de helado es en formatos no térmicos, repartido entre los pocos formatos poco o nada customizables que hay en el mercado. Además, el 20% de los argentinos son ‘Fanáticos del helado’, lo que significa que consumen al menos un kilo por mes. Todo esto según datos de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA). En Buenos Aires, hay una gran ausencia de heladerías con conceptos innovadores para el exigente consumidor porteño, no adaptándose la oferta al constante crecimiento en el consumo.

Para ahondar en la propuesta de Vita Brevis, primero es necesario entender a qué nos referimos como helado artesanal, estos generalmente se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala, su precio es considerablemente mayor al del helado industrial. El concepto de Helados Cold Stone lleva el helado artesanal a otro nivel, se originó en Arizona, Estados Unidos, a fines de los años ochenta pero no se expandió de manera notable hasta hace unos años. Este tipo de helado se percibe como de categoría premium y consiste básicamente en que el cliente elija el sabor de helado que desea y luego elija agregados que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



serán mezclados con este sobre una pieza de granito frío, de ahí el nombre que se le da al concepto. El formato que se quiere introducir además de ser innovador para el mercado porteño ha probado ser un gran éxito en otros países que al igual que Argentina poseen una gran cultura heladera como Italia o Francia. Además, las características de este formato permiten que su difusión se realice de manera muy orgánica entre los clientes y potenciales, lo que sería una gran plataforma para las estrategias de marketing que busquemos adoptar.

Actualmente, en la ciudad de Buenos Aires hay dos heladerías que llaman particularmente la atención por sus conceptos distintos a los demás, alineados con lo que queremos hacer, pero cada una cuenta con deficiencias notables que no permiten su despegue definitivo, las cuales se pretenden corregir en este proyecto.

En primer lugar, tenemos a Goodstën Creamery, heladería fundada en el año 2018 ubicada en Martínez. Ofrece una gran variedad de helados, entre ellos Cold Stone. Dos cosas que considero se pueden mejorar son: La atención en su local es muy deficiente, se pueden observar muchas críticas en cuanto a lo malo del servicio, y siendo un modelo de negocio basado principalmente en la personalización esto es primordial. Otra cosa es que ofrecen tanta variedad de tipos de helados que la oferta se vuelve un poco difusa al consumidor, a pesar de que apuntan al helado cold Stone como su insignia en su comunicación se puede encontrar escondido entre los otros productos que ofrecen, por lo que un poco de claridad podría ser beneficioso.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En segundo lugar, encontramos a Alchemy Enchanted Flavors, ubicada en Palermo Soho. Esta heladería ofrece la hiper personalización del helado jugando con la combinación de sabores poco comunes como roquefort y Amarula bajo un ambiente más acorde a un bar, donde también ofrecen cocktails de autor y música a cargo de un DJ. Esta heladería a pesar de contar con un ambiente y un servicio espléndido cuenta con una gran deficiencia, y es que su producto no termina de calar en el consumidor.

El identificar estos dos casos puntuales nos ayuda a tener un mayor entendimiento de lo que es necesario para introducir un proyecto de estas características al mercado. La idea central de el mismo viene por el gran interés en la gastronomía y más específicamente en la tradición heladera que poseo. Durante muchos años he desarrollado mis habilidades culinarias y la implementación de este plan sería la culminación de este viaje.

El éxito de un proyecto de esta índole tiene dos facetas claves: la calidad y pertinencia del producto que se ofrece y cómo se le transmite al cliente, las cuales están ligadas íntimamente al marketing.

En esta investigación aplicaremos una serie de contenidos discutidos durante la especialización: desarrollaremos estudios de mercado objetivo, posibles reacciones de los consumidores al producto, estimación de la demanda y una estrategia de posicionamiento y comunicación para el lanzamiento de la marca.



1. Planteamiento del tema/problema

En el mercado argentino de helados existe una demanda muy alta y en franco crecimiento de productos personalizados pero poca oferta de estos. Este trabajo buscará centralizarse en responder los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características del público objetivo del mercado porteño que está abierto a consumir helados de una manera distinta? ¿Es posible no sólo ganar terreno dentro del mercado de helados personalizables sino cambiar los hábitos de consumo de las personas que prefieren el helado en formato tradicional?

¿Qué estrategias y propuesta de valor debería incluir Vita Brevis para diferenciarse de la competencia? ¿Qué aspectos debería tratar una campaña de marketing exitosa para este negocio?

1. Objetivos

- Objetivos generales:
- Desarrollar un plan de posicionamiento y comunicación para el lanzamiento de Vita Brevis Cold Stone Creamery en Buenos Aires para Agosto del 2021.
- Objetivos específicos:
- Encontrar oportunidades de vínculo con el público objetivo.
- Analizar tendencias de consumo de helado en formatos innovadores en distintos lugares.



2. Marco Teórico

El objetivo central de esta propuesta es el posicionamiento de Vita Brevis como una opción innovadora y superior a lo que se puede encontrar actualmente, por lo que es necesario plantear algunos conceptos para poder desarrollar un correcto análisis.

En primer lugar, entendemos posicionamiento como “lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos” (Al Ries y Jack Trout, Posicionamiento, 1989). Luego, los mismos autores agregan “El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen”. Basándonos en esto, entendemos que hay que profundizar en un análisis cualitativo del consumidor para entender su comportamiento actual y su vinculación con el producto que queremos ofrecer, para así poder conectar con las necesidades y deseos de este.

Siguiendo la misma línea, para profundizar en el comportamiento del consumidor es necesario indagar en profundidad que lo condiciona y las distintas etapas que este atraviesa hasta llegar a tomar una decisión (Dewey, John. How we think). Según Arellano, R. (2002), el concepto de comportamiento del consumidor significa “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”, se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y



actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad). Esta definición de comportamiento del consumidor es una construcción que viene de varias teorías pertenecientes a distintas corrientes que también vale la pena destacar.

La teoría económica, según J. Marshall, nos dice que "el hombre busca siempre maximizar su utilidad"; es decir, el hombre siempre tratará de conseguir el producto que más utilidad le dé en función del precio que pagará por él. En otras palabras, el hombre siempre tratará de maximizar la relación costo-beneficio en cada actividad de su vida. La teoría sociológica, por el contrario, nos habla de que "la principal razón que guía el comportamiento de las personas es su necesidad de integración en su grupo social. Es así que muchas personas van a tener comportamientos de poco o ningún trasfondo económico o psicológico, comportamientos que están destinados fundamentalmente a quedar bien con los demás" (*The Vested Interests and The Common Man*, Thorstein Veblen, 1919). Por otro lado, la teoría psicoanalítica nos habla del comportamiento del consumidor como un deseo más guiado por lo primitivo. Según Sigmund Freud, "El comportamiento de las personas está guiado de manera esencial por una serie de razones profundas del espíritu humano y, por tanto, de difícil comprensión para un análisis de lógica física. Estos llamados fantasmas que guían el comportamiento de las personas, sin ellas aceptarlo de manera abierta, son básicamente el impulso sexual y el impulso agresivo.

Considerando esto, podemos entender que el comportamiento del consumidor está guiado por múltiples factores, y es de nuestro pleno interés para el éxito de esta propuesta



entenderlos en el plano más profundo posible para poder responder a necesidades que quizás el cliente no reconoce de manera consciente.

El comportamiento que puede tener el consumidor está guiado por diferentes impulsos según la etapa en la que se encuentra en la toma de decisión. Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra se desarrolla en 5 etapas:

-
- **Reconocer la necesidad:** El sujeto reconoce la necesidad, identifica su insatisfacción y busca lo que desea conseguir.
 - **Buscar información:** El consumidor tiende a buscar información. Puede hacerlo de manera pasiva, limitándose a recibir la información del anuncio publicitario. O de manera activa, buscando información en internet, pantallas interactivas o tablets en el punto de venta.
 - **Evaluar las alternativas:** A partir de toda esta información, el consumidor hace un balance de los beneficios de consumir el producto.
 - **Decisión de compra:** Este balance será muy importante en la decisión de compra, pero también intervendrán otros factores como las opiniones de las personas influyentes o el deseo de complacer a alguna otra persona. Por tanto, el proceso de la decisión de compra no se puede controlar, pero sí orientar mediante canales de comunicación que den cabida a opiniones que se puedan gestionar de manera controlada.



- **Comportamiento post-compra:** Una vez comprado el producto, la satisfacción o la insatisfacción determinará que se repita el acto de compra o que, por el contrario, no vuelva a comprarlo e, incluso, no lo recomiende a otras personas.
-

Volviendo a lo importante del posicionamiento para el éxito de esta propuesta, también se deberá estudiar el concepto de identidad de marca, sobre esto, Wally Olins explica que la construcción de una marca puede tener muy poco que ver con la publicidad, y mucho con el producto y sobre todo con las personas, lo que va en línea con este producto viéndolo desde el punto de vista de una experiencia. Entendiendo esto también podemos decir que el posicionamiento para este tipo de productos es más bien dinámico ya que es construido más por sus consumidores que por la marca en sí (Rovira Javier, Consumering, 2009)

En el mismo marco de lo que venimos estudiando, es muy importante en lograr el éxito de la marca una sólida presencia en redes sociales, ya que el marketing de hoy, a diferencia de lo que se venía haciendo, exige un enfoque mucho más horizontal que unidireccional (Philip Kotler, Marketing 4.0, 2017).

3. Metodología y técnicas a utilizar

Para lograr dimensionar el mercado potencial de posibles consumidores de nuestro producto, se debe llevar a cabo un estudio cuantitativo, mediante encuestas sobre una muestra de la población objetivo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



En cuanto al público objetivo, se analizará mujeres y hombres con y sin hijos, de edades entre 18 y 40 años que residan en C.A.B.A., en los alrededores de Palermo, Belgrano y Recoleta, que se consideren asiduos consumidores de helados (consumen al menos 1 vez por semana).

Con respecto a la muestra, para lograr dimensionar el mercado potencial de posibles consumidores de nuestro producto, se desarrollará un muestreo cuantitativo, no probabilística, mediante encuestas sobre una muestra de alrededor de 100 personas.

En segundo lugar, para profundizar en los *insights* del consumidor y comprender qué valora al consumir un producto de nuestra clase, deberemos realizar un estudio cualitativo. Para alcanzar este objetivo se recurrirá a entrevistas en profundidad, sobre una muestra de 20 personas pertenecientes al segmento considerado “Fanático del helado” (Consumen al menos un kilo de helado al mes) para conocer en detalle las motivaciones del consumidor y detectar oportunidades.

Las técnicas de recolección de datos abordarán entrevistas semiestructuradas, en las que se realizarán preguntas generales y de contraste, del tipo de expresión de sentimientos y sensitivas. El orden de la formulación de las preguntas irá de preguntas generales a preguntas complejas, luego preguntas sensibles y por último preguntas de cierre.

El diseño del estudio cualitativo será de investigación-acción, donde primero se detectará el deseo del entrevistado, para luego realizar una formulación del plan para cubrir esa necesidad e implementarlo.



Action standard:

Este estudio deberá arrojar los lineamientos de la estrategia a utilizar para posicionar la marca de manera exitosa en la mente de los consumidores y más precisamente en el público objetivo deseado a partir de lo aprendido en el estudio cualitativo y cuantitativo.

4. Análisis de la situación

- **Análisis PEST(A):**
- **Político económico:** Se presenta una situación muy compleja en este sentido, donde la actividad económica se ha contraído de manera considerable producto de una alta inflación, una tendencia clara de decrecimiento del PIB y una alta tasa de desempleo, todos estos son factores que se han incrementado de manera abrupta debido al Covid-19 y que han impactado directamente al consumo, provocando una importante contracción del mismo que no tiene terminación clara a corto o mediano plazo. Al ser nuestro producto considerado un “Lujo” y no un artículo de primera necesidad, probablemente el impacto económico sea más pronunciado.
- **Demográfico:** Según el último censo realizado en el país, la población de la ciudad de Buenos Aires presenta un crecimiento sostenido, con una densidad estimada en 14.307hab/km². Aproximadamente el 32% de la población se encuentra entre las edades de 19 a 44 años, grupo que según datos de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines es el consumidor principal del producto que



queremos ofrecer. Además, se estima que el ingreso medio por hogar es sensiblemente mayor al del resto del país. Todos estos factores indican que desde el punto de vista demográfico el panorama es favorecedor para nuestra propuesta.

- **Sociocultural:** Argentina es un país con una gran tradición heladera, desde hace décadas se ubica siempre entre los primeros lugares en consumo per cápita, algo que se ha incrementado aún más en los últimos años a pesar de un contexto económico considerado no ideal. En los últimos 18 años el consumo de helado en Argentina ha aumentado más del 100%, de 3kg per cápita en el 2000 a 6,9kg el último año. En verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal. Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado”; es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, en pocas palabras, sienten una pasión genuina por el helado. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia reconfortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

Los datos presentados se desprenden de la **Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y afines**, quien realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría, los consumidores lo reconocen como el más natural, el más rico y el de elaboración más cuidada. Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. El



helado artesanal se impone en las preferencias de consumo tanto en invierno como en verano. En verano aumenta el consumo de formatos al paso y disminuye la de formatos términos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos. En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%) (Números idénticos a los señalados por el censo poblacional de Buenos Aires, que indica la misma proporción Mujeres-Hombres).

Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con dulce de leche, chocolate y frutilla a la cabeza. Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

5. Análisis de mercado

El mercado en el que nos movemos es uno de gran tamaño, muy establecido pero al mismo tiempo con un gran potencial por el agregado que ofrecemos, el cual no está disponible entre la oferta actual. Se estima que la persona promedio en Buenos Aires consume 6,9kg de helado al año, esto nos arrojaría un volumen total de casi 20 millones de kilos de helado anuales solo en Capital. De estos, el 39% (7,8 millones) es helado en formato no térmico. El mercado total de helados solo en Ciudad Capital se estima que es de alrededor de 6 billones de pesos anuales, repartidos en gran parte en cadenas que siguen un modelo tradicional de productos y ventas como Freddo, Daniel y Nicolo.



Según un estudio llevado a cabo por la consultora D' Alessio IROL e impulsado por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), el 83,25% de los argentinos consume helado artesanal en las diversas estaciones del año. De acuerdo con el estudio realizado, el 83% de los argentinos valoran el helado de heladería y en especial el artesanal. Asimismo, el 70% de los encuestados afirmó que el helado gratifica y genera endorfinas. En verano, 9 de cada 10 argentinos lo consumen, en primavera 8 de cada 10 y en otoño/invierno, 7 de cada 10. El tipo de consumo evoluciona de acuerdo con la estación, los consumidores fanáticos (consumen helado artesanal de 5/6 veces a la semana), los consumidores asiduos (3-4 veces a la semana/hasta 1 vez por semana) y los consumidores esporádicos (3-4 veces al mes/hasta 1 vez por mes). Se destacan los consumidores asiduos en primavera/verano (65%) y en otoño/invierno (35%), siendo un 4,5% los consumidores fanáticos en primavera/verano y un 1,5% en otoño/invierno.

Según la encuesta, el consumo de helado es principalmente social:

- Reunión con familiares y amigos (80%)
- Al salir a comer (27%)
- Solo en su casa (26%)
- En la calle/al paso (20%)
- Salida a la heladería (19%)

En cuanto a los formatos elegidos el pote de 1 kilo sigue siendo el formato de helado más mencionado (31%), junto con el pote de ¼ kilo (24%) y el cucurucho (17%). Ir a comprar a la heladería continúa siendo una tendencia en alza en comparación con la entrega a



domicilio. A su vez, el helado artesanal se consume principalmente en la cena como postre (48%). El dulce de leche granizado y el chocolate con almendras son los favoritos. Las cremas y los frutales continúan en la lista de sabores elegidos también, principalmente en verano.

Todo esto nos dice que el producto que buscamos ofrecer apelará a un mercado muy grande y muy ávido de consumir nuestro producto en cualquier ocasión, en cualquier época del año y en formatos cada vez más especiales.

El helado está planteado tradicionalmente como un producto de conveniencia; sin embargo, las características únicas de Vita Brevis al ofrecer personalización casi infinita, aunado a una experiencia distinta y centrada en el consumo en el local, posicionaría a su producto como uno de especialidad, el cual impulse a los consumidores que no tengamos próximos a realizar el esfuerzo extra de llegar hasta nosotros por lo exclusivo de nuestra oferta.

6. Análisis del consumidor

El consumidor de helados en Argentina puede llegar a ser cualquier persona, no hay una restricción marcada en cuanto a sexo o edad. Ningún estrato socioeconómico se limita a su consumo por su accesibilidad en precios, numerosos puntos de venta y cantidad de presentaciones. Estas personas para consumir helados son movidas por diferentes cosas, desde un helado como postre después de la comida, helado como una cita entre amigos, helado como premio después de algo bien hecho o simplemente darse un gusto de vez en



cuando. Su proceso de decisión de compra no es demasiado prolongado, es un producto que siempre está presente como sinónimo de felicidad, o como una vía para llegar a esta. La categoría a la que apuntamos a pesar de que no es igual de masiva que otras presentaciones del helado, tiene el potencial de llegar a apelar a todos los consumidores ya que al final se mueve en el mismo lugar de la mente del mismo, un producto que acompaña en cada momento significativo de la vida de una persona.

Aunado a esto y viendo al consumidor argentino desde un punto de vista más general, cada vez se observa más la tendencia a preferir experiencias por sobre cualquier cosa, momentos diferentes, personalizados, y que se puedan saborear muy tranquilamente. Esta preferencia es denominada “Slow Life” y se caracteriza por reducir la marcha, alejar el estrés y disfrutar más de la vida, con mucho del protagonismo puesto en la alimentación y tomarnos el tiempo para disfrutarla.

7. Análisis de la competencia

- **Descripción:** La industria de los helados personalizados está en una etapa de constante crecimiento en Argentina, pero aún está lejos de su maduración. Hoy en día, los competidores más destacables y fuertes están incorporando productos similares a los que proponemos, como Freddo y RapaNui, y otros basan la totalidad de su oferta en helados en formato no térmicos como Goodstën Creamery y Alchemy Enchanted Flavors.



- **Análisis Detallado:**

Freddo: Es una de las principales cadenas de helado Premium en Argentina, fundada en 1969. En la actualidad cuenta con más de 180 locales alrededor del mundo. La heladería fue fundada por Salvador Guarracino y su primo Luis Aversa, ambos inmigrantes italianos que se radicaron en la Argentina en 1931. Aversa se instaló en la Ciudad de La Plata, donde fundó la heladería Persicco, mientras que Guarracino se estableció en Buenos Aires y se dedicó al comercio de frutas y verduras. Más tarde ambos se fusionarán y en 1969 se realizó la apertura del primer local, en el barrio porteño de Recoleta en Pacheco de Melo y Av. Callao. Para fines de 1998 la cadena ya contaba con 44 sucursales propias en Argentina, Chile y Uruguay, y se especulaba que su facturación era alrededor de 40 millones de pesos. Ese mismo año se negoció la venta de la empresa al Grupo Exxel, operación que finalmente se concretó por la suma de 82 millones de dólares. Durante esta etapa se logró afianzar la presencia de la marca en otras provincias de Argentina, por lo que el número de sucursales se extendió a 50. En el año 2000 Freddo facturaba 580 millones de dólares. En septiembre de 2005 se inició un proceso de renovación de la imagen corporativa. Se buscó resaltar el aspecto clásico de la marca, además el Grupo Freddo adquirió en ese año la cadena de cafeterías Aroma, que estaba en manos de McDonalds. Actualmente, Freddo se encuentra presente en Argentina, Uruguay, Bolivia, Chile, Brasil, Estados Unidos y Reino Unido. Todos los productos se continúan elaborando en Argentina; además, poseen un sistema de franquicias en plan de expansión. En los locales Freddo se pueden adquirir otros productos además de los helados, como batidos o Milkshakes, TriFreddo (una combinación con helado, salsa y toppings), café helado, y los típicos productos de cafetería. Sus productos más arriesgados (Paletas y tabletas heladas) rondan los \$165 en presentaciones individuales, ninguno de los dos presenta la



posibilidad de modificar las combinaciones de sabores en las que vienen. Se puede apreciar que la marca está orientada a un público de una franja etaria que comienza en los 24 años; si bien la firma actualmente realiza grandes campañas de marketing y publicidad para captar públicos más jóvenes, como adolescentes y pre-adolescentes; creemos que sigue teniendo un aspecto de “clásica – moderna”. La cadena tiene una fuerte presencia en las locaciones más importantes de Argentina, dotándola de un poder de cobertura difícil de igualar.

Rapanui: Se inicia en 1996 como una chocolatera en Bariloche, su concepto era muy centrado en el trabajo artesanal. En 2009, se inicia en el mundo de los helados con 120 variedades de chocolates en la fábrica. En medio de la erupción del volcán Puyehue en junio de 2011, que tiñó Bariloche y la zona de cenizas y precipitó una caída en el ritmo de vuelos de 11 diarios a ocho en tres meses, la empresa entendió que si no salía de Bariloche nunca iba a lograr instalar su marca. En 2012, inauguró su primer local de Rapanui en Azcuénaga y Arenales. Este primer local en Buenos Aires, seguía la misma línea del local matriz, pensado más como un hogar que como un comercio. Con este concepto, rápidamente Rapanui se posicionó frente a tantas otras opciones que ofrecían un acercamiento al cliente muy parecido entre ellas.

Con los años, Rapanui se catapultó a la cima del chocolatismo premium local. Estrenó siete locales en Buenos Aires, hay 11 en el país. Seis de ellos, en viejas casonas, para reproducir ese clima de hogar que abre tan bien las puertas de la gula. Arrancó con 18 y hoy tiene 450 empleados.



La fábrica produce más de 300 toneladas al año entre chocolates y helados. Y, cada mes, estiman que alrededor de 200.000 clientes pasan por sus locales. Su producto estrella es el Franui, el cual es un producto únicamente ofrecido por ellos en el mercado local que consiste de frambuesas congeladas rellenas y cubiertas de distintos tipos de chocolate. Estas alcanzan un precio alrededor de 200 pesos en su versión unipersonal. En cuanto a helados un poco más convencionales sus sabores no destacan mucho por su originalidad pero sí por su frescura, sus precios se ubican como uno de los más altos, ya que 1/4kg cuesta aproximadamente 215 pesos.

Goodsten: Se inicia apenas en 2018 con un solo local, el cual aún mantienen, con diferentes propuestas de helados fuera de lo común para el mercado porteño. Ofrecen helados totalmente personalizados en distintas presentaciones, siendo el insignia el realizado bajo el método Cold Stone. Su posicionamiento desde el principio ha estado apuntado a un mercado conocedor y de un estrato alto, ofrecen un producto hecho con ingredientes gourmet que va acorde con su elevado precio (Alrededor de 280 pesos en sus ofertas unipersonales). A pesar de que ofrecen entregas a domicilio, la experiencia completa al adquirir sus productos solo puede disfrutarse en su tienda, ya que es la única manera de personalizar realmente como quieres tu helado, vía entrega a domicilio solo puedes elegir una serie de mezclas pre-empaquetadas. Su comunicación está muy orientada a transmitir que su producto es de un nivel diferente a cualquier cosa que encuentras en el mercado.

Alchemy: Fundado en 2017, ofrece una experiencia totalmente distinta a la de una heladería tradicional, concibiendo su negocio más como un Bar. Su local está ambientado al estilo de bar de terraza de hotel, con un DJ en las noches y los bartenders dispuestos a explicarte a



detalle la carta. Ofrecen helados con alcohol y cocteles de autor a base de helados, los cuales a su vez vienen en sabores muy fuera de lo común como Roquefort y Moscow Mule. Ofrecen entregas a domicilio pero recomiendan ir para poder vivir la experiencia completa. Sus precios no son tan elevados para el tipo de servicio que ofrecen, aproximadamente 160 pesos por sus productos unpersonales, ubicándose por debajo de franquicias como Freddo y Rapanui que ofrecen experiencias más tradicionales. Su comunicación es muy divertida, apuntan a que vayas a su local no solo a consumir sus helados sino a pasar un buen rato.

Marca					
Producto	TriFreddo	Franui	Cold Rock	Helado de autor	Cold Rock
Comunicación	Familiar, clásica	Tradicional, producto artesanal	Innovación, exclusividad	Experiencia cosmopolita, festiva.	Producto de calidad superior, experiencia única
Cantidad de locales	180	11	1	1	
Precio	\$255	\$230	\$320	\$190	\$220



8. Análisis de la organización:

Este proyecto se enfocará en el lanzamiento de una heladería bajo el concepto Cold Stone en la ciudad de Buenos Aires. Este tipo de helado se percibe como de categoría premium y consiste básicamente en que el cliente elija el sabor de helado que desea y luego elija agregados que serán mezclados con este sobre una pieza de granito frío, de ahí el nombre que se le da al concepto. Esta técnica permite una completa personalización del helado, lo que va en consonancia con la tendencia de hiper-personalizar los productos para un público en constante búsqueda de algo especial y nuevo.

Sus presentaciones serán en cucuruchos, vasitos y envases térmicos para llevar. Entre los sabores ofrecidos además de los tradicionales como frutilla, chocolate y tramontana agregaremos algunos de fabricación única como Ron Caribe y Cocada. Los que a su vez al combinarlos con distintos extras como brownie chips, crumble de manzana y peras trituradas da como resultado una cantidad gigante de sabores nuevos.

La experiencia de nuestros clientes al comprar en nuestros locales tendrá la particularidad de permitirle ver de primera mano la preparación de su combinación elegida, al ofrecer vista en 360° de las distintas piedras frías dispuestas para este fin. Esto a su vez les permitirá grabar y compartir de manera fácil su experiencia con nosotros, sirviendo como un trampolín para llegarle a más gente.

El precio de nuestro producto iría acorde con la calidad y el segmento que apunta, alrededor de 180 pesos por las presentaciones unipersonales. Esto nos permitiría ubicarnos en



prácticamente la misma franja de precios de heladerías tradicionales como Freddo pero ofreciendo un producto con un diferenciador claro. Luego de esto la política de precios estará siempre guiada por el movimiento del mercado, realizando ocasionalmente promociones en momentos de bajo consumo (Invierno, días finales del mes).

Para vivir la experiencia Vita Brevis en su totalidad lo ideal es atraer al cliente a nuestros locales, donde estarán principalmente enfocados nuestros esfuerzos, pero considerando el crecimiento sostenido de los servicios de entregas a domicilio en la ciudad también se ofrecerá la opción de adquirir nuestros productos por esta vía, analizando alianzas con Rappi, la cual a día de hoy es la principal empresa en este rubro.

9. FODA:

● Fortalezas:

- Producto con características diferenciadoras al tener muchas oportunidades de personalización y contar siempre con ingredientes frescos.
- Mercado muy grande
- Amplias posibilidades de personalización y combinaciones que permite a los clientes asiduos tener experiencias nuevas en cada visita.

● Oportunidades:

- Producto con características distintas a las encontradas en el mercado actual que proporciona al cliente la experiencia de crear sabores únicos.



- Lo atractivo de la experiencia impulsa el uso de redes sociales para registrar el consumo de parte de los clientes, dándonos exposición de manera muy orgánica.
- Mucha deficiencia en el mercado en la oferta de helados personalizables.

- **Debilidades:**
 - Posible resistencia en el consumidor a una nueva forma de consumo.
 - Muchos jugadores con amplia trayectoria en la industria con una clientela bastante fiel.

- **Amenazas:**
 - Fuertes contracciones en el consumo debido a la inestabilidad económica afectan directamente productos no vitales como el nuestro.
 - Es posible la entrada de alguno de los competidores grandes en este segmento específico ya que la técnica utilizada es fácilmente replicable.
 - El mundo Post-covid apunta a una disminución del consumo directo en las tiendas, donde Vita brevis apunta su negocio al enfocarse en la experiencia del cliente.

A pesar de que las características únicas del producto nos permiten de entrada destacarnos de manera muy clara, hay que trabajar en establecer una identidad de marca muy definida, de manera que aunque puedan copiarnos, los consumidores al pensar en helados Cold Stone piensen directamente en Vita Brevis. Para esto, será vital nuestro plan de posicionamiento, realizando un lanzamiento de gran alcance e invitando continuamente a nuestros clientes a compartir su experiencia con nosotros.



10. Objetivos de negocios:

- **Bases estratégicas:**

- **Visión**

Ir hacia un crecimiento rentable y mejorar cada día para servir helados deliciosos y de alta calidad a una gran cantidad de clientes, en cada momento.

- **Misión**

Buscamos ser la empresa de referencia en el mercado de helados artesanales, ofreciendo un producto de gran calidad con una experiencia diferenciadora.

- **Valores**

Calidad, diferencia y pasión por lo que hacemos.

- **Políticas**

Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal.

La correcta ejecución de las actividades y el cumplimiento de procesos establecidos.

Compromiso con el desarrollo personal y laboral de los trabajadores.

Fomentar una estrecha relación con la comunidad.

Código de vestimenta: Uniformes sobrios y de colores oscuros (Marrón, negro)

que denoten la profesionalidad del servicio que ofrecemos.



- **Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables**

- **KPI para el éxito**

Para medir el éxito de los objetivos establecidos nos guiaremos por varias métricas:

- **Aumentar 10% mensualmente las ventas durante el primer semestre:** Volumen total de facturación mes a mes para establecer una línea de tiempo de cómo se va avanzando.
- **Conseguir una tasa de retorno de clientes del 60% bimestral a partir del segundo semestre:** Se monitoreará el retorno de los clientes mediante el programa de fidelización descrito entre las promociones.
- **Alcanzar un promedio de al menos 1500 interacciones mensuales a partir del segundo semestre en nuestras publicaciones en RRSS:** Se tendrá a un community manager encargado del manejo de la marca en redes. El mismo se hará responsable por la creación y manejo de los contenidos requeridos, así como también de la emisión de informes para evaluar el éxito de nuestras publicaciones. Para la medición del promedio consideraremos como interacciones la cantidad de comentarios en las publicaciones y la cantidad de veces que este fue compartido. Estas métricas específicas son las que consideraremos para determinar si un posteo fue exitoso o no



ya que son las que indican de manera más certera que logramos un buen nivel de compromiso con los usuarios.

- **Posicionamiento de Marca**

- **Segmentación y Público objetivo**

Para Vita Brevis decidimos segmentar el mercado en hombres y mujeres, en edades de 19 a 44 años, y clase media, para lo cual apuntamos a personas con ingresos mensuales a partir de 48.758\$ según el informe más reciente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. El perfil del consumidor que lo conforma es el de personas jóvenes que buscan constantemente experiencias nuevas, generalmente por redes sociales, y están dispuestos a pagar un precio elevado por estas. Suelen consumir helados de manera asidua sin importar la ocasión o la estacionalidad.

Para el segundo semestre de funcionamiento de la empresa, nos planteamos como nuestro público objetivo de crecimiento los consumidores menores a 19 años, a los cuales apelaremos con una división de productos presentada de una manera más juvenil y fresca.

Nuestro público objetivo de extensión apuntaría a los consumidores mayores de 44 años, los cuales no suelen estar tan abiertos a nuevas experiencias y generalmente llegan a productos innovadores como el nuestro cuando ya alcanzan una viralidad importante en RRSS.

Core target
Desde un mes antes de la apertura de la empresa
Growth Target
Segundo semestre desde la apertura de la empresa
Stretch target
Después del primer año



- **Insight de consumidor**

Buenos Aires es una ciudad que siempre va a toda velocidad, donde es muy común el no apreciar las pequeñas cosas. Tenemos muy pocos momentos donde el único objetivo sea disfrutar y desconectarnos, lo que llamamos momentos de saborear la vida. Uno de los rituales ligados a estos momentos es disfrutar de un helado, sin importar la edad, lugar, situación o época del año. Estos momentos son tan especiales y preciados que sólo parece correcto que pueden estar acompañados por un producto igual de especial, un producto que inspire un nivel de felicidad instintiva tan grande que sólo sea comparable al abrazo de un ser querido.

Vita brevis quiere ser sinónimo de estos momentos, desde su mismo nombre (Que significa “La vida es corta” en Latín) busca convertirse en un ícono de los buenos tiempos que se avecinan, de la alegría del verano, del placer de un momento mágico, de una tarde divertida, de una familia cariñosa, en fin, de mirar el mundo con ojos de dicha, sin obligaciones, stress, prisa o frenetismo.

- **Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado**

Inspirar momentos de felicidad, un helado a la vez.

- **Territorio de Marca**

Momentos de disfrutar la vida



○ **Personalidad y tono**

Nuestro propósito es generar engagement y entretenimiento, mediante un tono informal y cercano, con un carácter emocional y personal.

Si Vita Brevis fuera una persona, tendría las siguientes características:

- Mujer
- Entre 27 y 35 años.
- Moderna y atenta a las tendencias.
- Vestimenta actual.
- Muy familiar.

○ **Escalera de Beneficios**

Beneficio técnico:

Se utiliza un método de combinación sobre piedra fría de granito que garantiza una óptima incorporación de todos los ingredientes, al momento, de la manera que lo solicite el consumidor sin ningún tipo de restricciones.

Beneficio funcional:

Los helados Vita Brevis se elaboran con productos de alta calidad, seleccionados con una gran rigurosidad para garantizar la satisfacción de los consumidores. Se asegura que va a disfrutar de un producto especial, en su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Además, son preparados el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



mismo día por nuestros propios empleados. Va a sentir una atención única que fluye sin sobresaltos. Un ambiente óptimo para un momento diferente.

❑ **Beneficio emocional:**

Comer un helado Vita Brevis es abrazarnos a nosotros mismos. Es premiarnos ante un gran logro o confortarnos ante un momento difícil. Es felicidad en un cucurucho.

● **Marketing MIX**

○ **Producto:**

Vita Brevis es un emprendimiento orientado a posicionarse como una marca sinónimo de calidad y buen comer, usando la técnica Cold Stone para preparar deliciosos helados a la manera y en el momento que lo deseen nuestros clientes. Esta técnica consiste básicamente en que el cliente elija el sabor de helado que desea y luego elija agregados que serán mezclados con este sobre una pieza de granito frío, de ahí el nombre que se le da al concepto. Nuestro producto está totalmente diferenciado en su sector ya que tiene características no encontradas en los competidores.

Al ofrecer la mezcla de helados a pedido del consumidor, nos aseguramos de obtener un resultado premium, fresco y acorde al paladar de cada quien.

Nuestro foco no está en ofrecer una gran cartera de productos sino en ofrecer uno que realizamos de manera muy especial, lo que varía son los formatos y tamaños para poder satisfacer las necesidades de todos en todo momento.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Además de la oferta clásica de sabores como frutilla a la crema, chocolate, dulce de leche y almendrado, ofreceremos sabores especiales como dulce de leche a la banana, coco con dulce de leche, pie, oreolate y mokaccino.

Estos sabores de helado a su vez podrán ser combinados con agregados bajo la técnica cold stone para crear nuevos sabores, por ejemplo:

Pie + crumble + maracuyá = **Pie de maracuyá**

Chocolate + Dulce de leche + Galletas = **Chocotorta**

Azúcar Mascabo + crumble de limón = **Caña de azúcar al limón**

Chocolate oscuro + Nueces = **Nutella**

Cheesecake + Frambuesas + Mermelada de frutilla = **Cheesecake de Frutos del bosque**

Todos estos sabores y combinaciones podrán consumirse en 5 formatos:

Cucurucho, presentación infantil (una bocha de helado), ¼ kg, ½ kg, 1 kg.

Lo especial de nuestra propuesta no se detiene en el helado per sé, ya que gran parte del valor se encuentra en la experiencia ofrecida. Contaremos con un espacioso lugar dispuesto para celebrar y compartir cualquier ocasión, donde nuestros consumidores serán atendidos por un personal altamente capacitado para brindarle un momento realmente especial.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



○ **Precio:**

Nuestro precio de lanzamiento será de \$120 para la versión infantil, \$180 para el cucurucho, \$220 para las versiones unipersonales(1/4kg), \$400 las versiones para compartir(1/2kg) y \$700 las versiones familiares(1kg). La estrategia de precios busca introducir nuestro producto al mercado con un precio ligeramente inferior al de nuestros competidores directos, sin entrar en el segmento de precios de heladerías como Grido y Nicolo. Esto para fomentar desde el principio en nuestros clientes la percepción de lo premium de nuestra marca. En la construcción de estos precios está contemplado un margen de ganancias de alrededor del 42%, buscando ser una empresa rentable desde el inicio. Este margen sólo se vería afectado por las estrategias promocionales que eventualmente se deseen implementar y por las comisiones que suelen cobrar las apps de delivery con las que haremos alianzas (PedidosYa y Rappi), el cual se encuentra en alrededor de un 25%.

○ **Distribución:**

En principio nuestro producto se ofrecerá desde un solo lugar, ubicado en Belgrano, donde se ajusta perfectamente a la idiosincrasia y el segmento al que apuntamos. Ofreceremos atención por mostrador con la posibilidad de consumir en el local o pedir para llevar. Aunado a esto, se harán alianzas con distintas empresas de delivery (Rappi, PedidosYa, UberEats) que nos ayudarán a alcanzar un mercado mucho más amplio, ya que estas disponen de distribución en toda la ciudad capital. Estas empresas cobran alrededor de un



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



20% de lo que se facture mediante sus plataformas pero garantizan una gran exposición y la distribución de nuestro producto a un área mucho más grande. Este 20% lo sacaríamos directamente de nuestro margen de ganancia, que nos permitiremos porque estos clientes implican un costo menor al negocio al no tener que atenderlos y acomodarlos en nuestras instalaciones.

○ **Promoción:**

Usaremos varias estrategias de promoción, la combinación de estas será de vital importancia para el éxito de nuestro negocio. Los elementos principales de la misma serán:

-Las relaciones públicas: Como señalamos en nuestro propósito de marca, tenemos un compromiso muy grande con la comunidad que nos acoge, por lo que se hará mucho énfasis en participar de los eventos y actividades que se desarrollen en Belgrano, como las Ferias de la ciudad, la Feria artesanal Plaza Belgrano, la Feria La redonda de Belgrano y la Feria Sabe la Tierra, lugares que cuentan con una gran afluencia de gente y ocupan un lugar muy importante en la dinámica del barrio, ofreciendo patrocinios y nuestros productos de manera consistente. Estos eventos se suelen realizar dos veces al mes cada uno, y planeamos participar desde el mes anterior a la apertura y durante el primer mes de funcionamiento del local en uno de los eventos semanalmente.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



-El boca en boca: Ofreceremos un ambiente favorecedor a que los consumidores registren y compartan su experiencia vía redes sociales, promoviendo el uso de hashtags asociados con la marca y adecuando espacios para incentivar hacerse fotografías en el local.

-Online Persona: Tendremos una presencia muy relevante en redes sociales, para esto se dispondrá de una persona dedicada exclusivamente a manejar la marca. Esta persona será la responsable por los objetivos definidos para este apartado, los cuales están enfocados principalmente en generar engagement.

-Alianza con influencers de RRSS: Se contratarán los servicios de usuarios con buena llegada en redes sociales cuyas personalidades online estén alineadas a la personalidad de marca, para tratar de llegar de esa manera a nuestro público objetivo. La estrategia que se seguirá es que estos usuarios además de publicar contenido consumiendo nuestro producto, crearán dinámicas como concursos y sorteos para promover el conocimiento de la marca.

-Programa de fidelización: Se le otorgará a los clientes una tarjeta con 10 slots a ser llenados por sellos Vita Brevis, que al ser completados podrán canjear por medio kilo de helado de la combinación que deseen. Estas tarjetas serán registradas en sistema cuando se canjeen y se comparará con el total de tickets emitidos para monitorear la tasa de retorno de los clientes. Para poder



disfrutar del beneficio, también le pediremos a los clientes su mail, lo que nos permitirá alimentar nuestra base de datos

-Mecanismos de control: Todas las acciones de promoción serán planificadas y monitoreadas por la gerencia del local, será definido entre sus responsabilidades y se facilitaran herramientas de seguimiento de las mismas.

- **Estrategia de Comunicación**

Al ser una empresa que está naciendo, nuestra estrategia está orientada principalmente a generar conocimiento e interés, buscando posicionar la marca desde el principio como sinónimo de helados premium y sobretodo referente de la técnica Cold Stone.

Para conseguir esto y llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, se buscará tener una estrategia de comunicación integral, involucrando varios canales de contacto.

Los canales por los que nos comunicaremos con los clientes, son los siguientes:

- Patrocinios en eventos en la comunidad de Belgrano.
- Google Ads:
 - Display.
 - Palabras clave.
- Redes sociales:
 - Instagram.
 - Facebook
- E-mail marketing.
- Alianza con aplicaciones de entregas a domicilio para un posicionamiento privilegiado en las mismas.



Plan táctico:

Para alcanzar el objetivo principal de nuestro plan es necesario generar un gran interés de parte de nuestros posibles consumidores.

La primera etapa estará enfocada en generar conocimiento de la marca desde un mes antes de salir al mercado, la segunda etapa estará centrada en captar clientes al local.

Etapas 1: Generación de conocimiento de la marca.

Esta etapa estará orientada a todos los potenciales consumidores de nuestro producto, buscamos generar conocimiento de la marca y otorgar incentivos para ir mediante descuentos especiales en la primera compra, lo cual apoyará la creación de demanda desde la apertura.

Esta primera etapa tendrá fuertes componentes tanto Online como Offline.

Online: Fuerte inversión en publicidad con influencers de distintos perfiles e impulso mediante Facebook ads e Instagram de videos cortos (Posts, Reels e historias) de cómo se prepara el helado acompañado de nuestro logo para comenzar a generar curiosidad de parte de nuestros potenciales clientes.

Offline: Kioscos en las distintas ferias de fin de semana que se realizan en la comunidad de Belgrano, donde demostraremos la técnica que utilizaremos y explicaremos el porqué de la calidad de nuestros productos y resaltaremos el gran compromiso con la comunidad como núcleo central de nuestra marca. En este kiosco invitaremos a escanear códigos QR que



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



tendremos dispuestos en pancartas que otorgarán distintos descuentos a cada persona al registrar su correo electrónico, a manera de concurso.

Etapa 2: Generación de demanda

Esta etapa comenzará desde el día de la apertura del local, 1 mes luego del inicio de la etapa anterior.

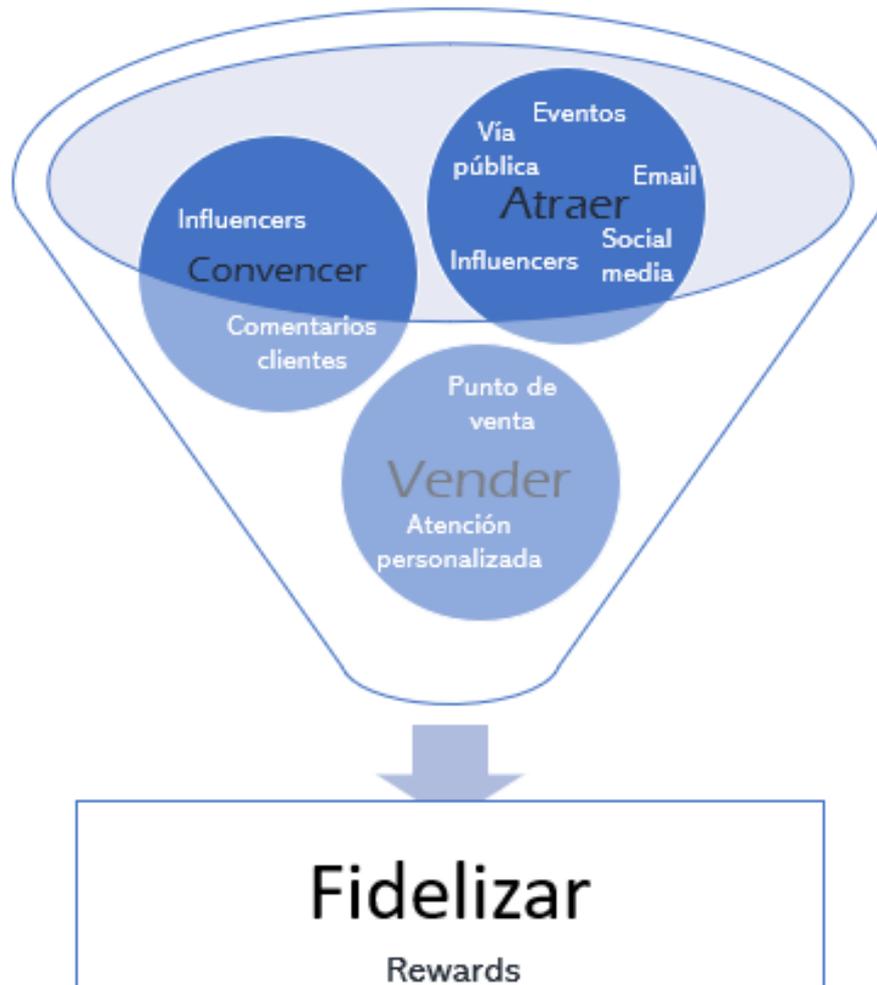
Se mantendrá la participación en eventos en la comunidad, pero el foco estará en lo siguiente:

E-mail marketing: Se enviarán ofertas de lanzamiento y cada dos semanas a todos los usuarios que escanearon nuestro código QR y no hayan utilizado el descuento otorgado. A los clientes que ya hayan utilizado el descuento con nosotros, les avisaremos de manera mensual cualquier novedad en nuestros productos para mantener la marca siempre presente.

- Ofertas con periodicidad quincenal en las plataformas de entregas a domicilio aliadas.
- Impulso mediante Facebook ads e Instagram de videos cortos de cómo se vive la experiencia en nuestro local.



Customer Journey:





Presupuesto

Para el correcto desarrollo de la estrategia de lanzamiento previamente propuesta, se considera el siguiente presupuesto:

Concepto	\$
Costos de instalación	
Establecimiento del local	\$ 1.700.000
Materiales y suministros (Activación BTL)	
Stand Ferias de la comunidad	\$ 80.000
Folleteria	\$ 10.000
Uniformes	\$ 20.000
Logo	\$ 5.000
Gráficas de publicidad	\$ 90.000
Otros costos	
Costos legales y contables de establecimiento	\$ 30.000
Diseño y desarrollo de estrategia de descuento	\$ 70.000
Gastos mensuales	
Fijos	
Alquiler mensual x 12	\$ 840.000
Cargas salariales mensuales x 12	\$ 1.440.000
Manejo de redes (Community Manager) x 12	\$ 215.000
Publicidad:	
Influencers x 12	\$ 200.000
Facebook x 12	\$ 150.000
Instagram x 12	\$ 250.000
Variables	
Materia prima	\$ 9.000.000
Embalaje	\$ 1.000.000
Comisiones por ventas (Apps Delivery)	\$ 1.000.000
Presupuesto Total primeros 12 meses	\$ 16.100.000



Profit and Loss

Concepto	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Anual	%
Ventas brutas (18% mediante Apps delivery)	\$ 5.940.000	\$ 5.060.000	\$ 4.180.000	\$ 6.820.000	\$ 22.000.000	
Costo de ventas	\$ 2.700.000	\$ 2.300.000	\$ 1.900.000	\$ 3.100.000	\$ 10.000.000	
Utilidad bruta en ventas	\$ 3.240.000	\$ 2.760.000	\$ 2.280.000	\$ 3.720.000	\$ 12.000.000	55%
Gastos operacionales	\$ 673.650	\$ 573.850	\$ 474.050	\$ 773.450	\$ 2.495.000	
Gastos de administración	\$ 135.000	\$ 115.000	\$ 95.000	\$ 155.000	\$ 500.000	
Gastos de marketing	\$ 270.000	\$ 230.000	\$ 190.000	\$ 310.000	\$ 1.000.000	
Gastos por comisiones de ventas (25%)	\$ 270.000	\$ 230.000	\$ 190.000	\$ 310.000	\$ 1.000.000	
Total en gastos	\$ 1.348.650	\$ 1.148.850	\$ 949.050	\$ 1.548.450	\$ 4.995.000	
Utilidad operacional	\$ 1.891.350	\$ 1.611.150	\$ 1.330.950	\$ 2.171.550	\$ 7.005.000	32%
Gastos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
Gastos financieros	\$ 27.000	\$ 23.000	\$ 19.000	\$ 31.000	\$ 100.000	
Otros	\$ 27.000	\$ 23.000	\$ 19.000	\$ 31.000	\$ 100.000	
Total gastos no operacionales	\$ 54.000	\$ 46.000	\$ 38.000	\$ 62.000	\$ 200.000	
Ingresos no operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.783.350	\$ 1.519.150	\$ 1.254.950	\$ 2.047.550	\$ 6.605.000	30%
Impuestos	\$ 624.173	\$ 531.703	\$ 439.233	\$ 716.643	\$ 2.311.750	
Utilidad neta	\$ 1.159.178	\$ 987.448	\$ 815.718	\$ 1.330.908	\$ 4.293.250	20%
Punto de Equilibrio	\$ 2.667.856	\$ 2.272.620	\$ 1.877.380	\$ 3.063.100	\$ 9.880.956	
Punto de Equilibrio (Kilos de Helado)	3.811 kg	3.247 kg	2.682 kg	4.376 kg	14.116 kg	



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Consideraciones finales

Luego de un riguroso análisis tanto externo como interno, se considera que la propuesta de Vita Brevis presenta condiciones favorables a explotar en el mercado. En el presente plan de marketing se pretende plantear las mejores estrategias que lo conduzcan al éxito y planificar su actividad comercial.

Como concepto, Vita brevis logra llamar la atención de un público ávido de nuevas formas de experimentar cosas que están muy presentes en nuestra vida, teniendo capacidad de generar valiosa publicidad mediante mecanismos orgánicos como el boca a boca. Dada la naturaleza de lo que ofrece, es clave también para el éxito de la empresa el lograr posicionarse en redes sociales.

Vita brevis posee un diferencial en comparación con la competencia, y es que ofrece una forma distinta de preparar el helado, permitiéndole al cliente un nivel de personalización que no es común encontrar en una heladería. La empresa deberá aprovechar esta ventaja y seguir sumando experiencias al cliente, continuar innovando con nuevos sabores y combinaciones para sorprenderlos cada vez que regresen.

Además, en el presente trabajo, se proponen estrategias de penetración y fidelización, las cuales lograrán generar mayor retorno de los clientes y así contrarrestar un poco la naturaleza del proceso de decisión de compra del producto que ofrece.



Recomendaciones finales

Desde mi criterio profesional, considero muy importante llevar a cabo una serie de acciones con el fin de complementar el plan de marketing y lograr la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

- Tener en cuenta la mayor cantidad posible de servicios de pago, para hacer lo más fácil posible el proceso de adquisición del producto.
- Asegurar mecanismos que nos permitan generar una base de datos de los clientes, y así poder aprovechar estos datos para acciones de marketing.
- Concentrar esfuerzos en la presencia en internet y ser constante en el diálogo, publicaciones y generación de contenido, logrando así incentivar la participación de los clientes.
- Presumir de las opiniones positivas. La empresa debe sentirse orgullosa de lo que comentan y comparten sus clientes. Darle la importancia y protagonismo que se merecen generará nuevas opiniones positivas.
- Se recomienda participar en eventos de la comunidad para compenetrarse lo más posible, generando vínculos que nos permitan estar siempre presentes para el cliente.
- Se propone mantener una personalidad de marca proactiva, apasionada y moderna.



Referencias bibliográficas

- **Arellano Cueva R. (2002).** Comportamiento del consumidor : enfoque América Latina.
- **Brown, T. (2009).** Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.
- **Dewey, J. (1910)** How we think.
- **Freud S. (1921).** Psicología de las masas y el analisis del yo.
- **Gomez, A. (2016).** Cómo comprender a los consumidores en los Micro-Momentos.
- **Jimenez, C. (2016).** Clientes globales: Claves para conectar con el consumidor en la red.
- **Kotler P. (2017).** Marketing 4.0.
- **Kotler P. y Armstrong G. (2012).** Fundamentos de marketing
- **Lele, M. (1995).** Desarrollo del apalancamiento estratégico.
- **Olins W. (2003).** On Brand
- **Rovira J. (2009).** Consumering.
- **Trout, J. y Ries, A. (1989)** Posicionamiento: la batalla por su mente.
- **Veblen, T. (1919).** The Vested Interests and The Common Man.
- **Karwatka, T. (2018).** Who and how will succeed on marketplaces?
- **Hearn, I. (2019).** How the Internet has Changed Buying Behavior.
- **Maram, L. (2016).** Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido.
- **Redacción de NexteCommerce (2018).** El eCommerce y los cambios de los hábitos de compra.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- **Redacción de The Whole Brain Group. (2017).** Most Important KPIs By Funnel Stage: Awareness.
- **Best, G (2013).** Market based management. Strategies for growing customer value and profitability
- **Vicente, M. (2009).** Marketing y competitividad (1 ed).
- **Kotler, P, Armstrong, G. (2007)** Marketing versión latinoamericana.
- **Garcia, Rosana. (2014)** Creating and marketing new products and services.
- **Redacción de PuroMarketing (2012).** Lograr un cliente nuevo es 6 veces más caro que retener uno antiguo.



Anexos:

¿Qué es el **slow life** y cuál es la técnica para practicarlo?

por Patricia Ramirez

El **movimiento slow** nació en Italia en los años 80, en el ámbito de la alimentación y como respuesta a la invasión de McDonald's que estaba experimentando Europa, sin embargo, pronto se extendió a otras esferas y terminó abarcando el **trabajo**, el **sexo**, el **ocio** y la vida en general; así es como nació el concepto **slow life**, según explica Alejandra Rodríguez, escritora y coach espiritual.

Aunque muchos de nosotros nos sentimos instantáneamente atraídos por la idea de **reducir la marcha, alejar el estrés y disfrutar más de la vida**, la realidad es que nuestra primera reacción es decir "pero, ¿cómo? Y es que la idea nos seduce, pero cuando echamos un ojo a la agenda la puesta en práctica se nos antoja imposible.

Precisamente a esa primera reacción es a la que @spiritualwoman intenta dar respuesta en su libro 'Slow Life, Guía práctica para un auténtico cambio de vida'. En él repasa muchos de los aspectos que debemos tener en cuenta a nivel de **cuerpo, mente y espíritu**, para poder echar el freno un momento, analizar qué estamos haciendo con nuestra vida y decidir qué ajustes queremos hacer para mejorar nuestra experiencia en ella. No se trata de dejarlo todo y vivir libre de responsabilidades y ataduras (aunque quizás también funcionaría). La propuesta es más bien revisar aspectos tan básicos y cotidianos como la **alimentación**, el **descanso**, la **comunicación**, las **relaciones de pareja** y nuestra **consciencia** y **gratitud**, por ejemplo.

La slow life requiere de nosotros **ganas de cambiar**. Por eso, muchos nos sentimos llamados a ello después de una mala época o una crisis de **ansiedad**. La realidad nos da una buena bofetada y caemos en la cuenta de que llevamos algún tiempo sin prestar atención a aquello que nos rodea. Esa es la famosa sensación de que la vida está pasando por delante de nuestras narices y no nos estamos enterando de nada.



Si sientes que todo va demasiado deprisa y que te estás perdiendo momentos preciosos con tu familia, sientes que el trabajo y las obligaciones te tienen absorbida, estás saturada de redes sociales y no sabes por dónde empezar tu cambio, ¡aquí van algunas ideas!

- Revisa el concepto del peso ideal, deja de buscarlo ¡porque no existe!
- Cuida tu **descanso** tanto como cuidas tu actividad, ¿cuántas horas duermes? ¿Cómo es la calidad de tu sueño? ¿Te permites momentos de no hacer?
- ¿Cómo andas de **estrés**? Trabaja la aceptación y la gratitud, ambos conceptos ayudarán a gestionarlo mejor.
- Cuida tus **relaciones**. No solo las relaciones con los compañeros de trabajo, con tu pareja o con tu suegra, cuida también tu relación contigo misma.
- Practica la **atención plena** en todo lo que ocurre, tanto fuera como dentro de ti.
- Constrúyete una buena base de **motivación** y haz las cosas con **amor**.
- Procúrate una **paz interior** estable que te permita gestionar tus emociones desde la **calma**.
- Trabaja tu **autoestima** y **autoconfianza** y, definitivamente, ¡conócete a ti misma.

Más sobre la slow life:

- Slow sex, una técnica para disfrutar más del sexo.
- Oda a la vida slow: sin prisas, ni agobios.
- Slow eating: otra forma de comer.
- Slow beauty, el triunfo de las mascarillas.
- Trastorno por déficit de naturaleza: cuando el cuerpo y la mente te piden verde.
- Slow life, la clave para comerte el mundo.
- Así es la filosofía slow.



Cómo crear la personalidad de tu marca

ESCRITO POR [LUIGGI SANTA MARIA](#)

¿Qué es la personalidad de marca? No, no es una pregunta capciosa. ¿Es tu marca formal, divertida o socialmente consciente? Identificar y definir la identidad y personalidad de tu marca es crucial. Incluso si no la defines, alguna clase de personalidad nacerá por si misma. Es por ello que es mejor pensar en la personalidad de marca de tu empresa. ¿Quién quieres que sea tu marca?

¿Qué es la personalidad de marca?



La personalidad de marca es un conjunto de características emocionales y asociativas conectadas a una empresa o marca. Estas modelan la forma en la que las personas sienten e interactúan con una empresa. Con frecuencia

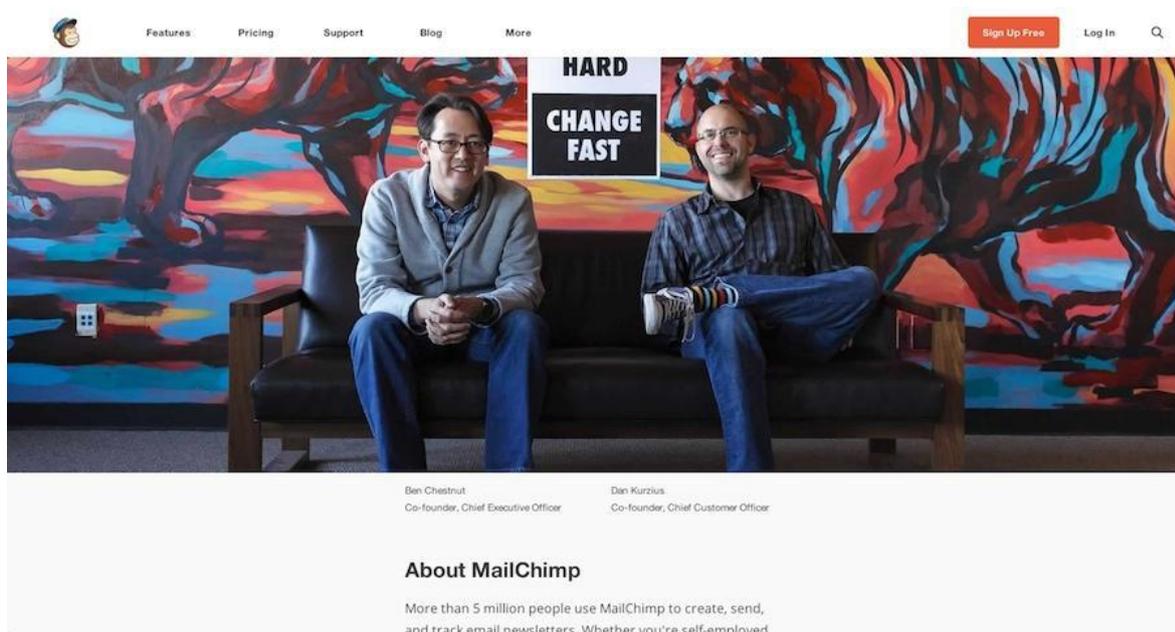


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



la personalidad de marca refleja la personalidad de su base de clientes objetivo. Las marcas pueden tener una variedad de tipos de personalidades y, si no se definen, estas podrían cambiar día a día (lo que puede confundir a clientes y usuarios). La idea de una personalidad de marca se aplica a grandes y pequeñas empresas, y a cualquiera que tenga una presencia online. Esto significa que tu -como freelancer, diseñador o desarrollador- eres una marca en ti mismo si es que tienes una página web o si participas en [redes sociales](#). Cultivar y cuidar esta personalidad puede ser un factor clave para lograr el éxito.

Tipos de Personalidad



Antes de enfocarte en buscar una personalidad de marca para ti o tu empresa, haz una pequeña investigación. Conócete a ti mismo, qué es lo que vendes y quiénes son tus clientes. Luego juega con las opciones; que tipo de voz se relacionaría de mejor forma con tus clientes objetivo. Finalmente, crea y establece esa voz. Un manual de marca ayudará a mantener a todos enfocados, y creará una personalidad de marca única y



consistente. Entonces, ¿que tipo de personalidad de marca se ajusta mejor a mi empresa? Empieza por pensar en la historia de tu marca. ¿Cómo describirías tu producto, tu página web o tu negocio a alguien que recién conoces? Los tipos de personalidad de marca pueden dividirse en 5, de acuerdo a un estudio desarrollado en 1961 ([Las 5 dimensiones de la personalidad de marca](#)). De hecho, todo esto le resultará muy familiar a cualquiera que haya tomado un test de personalidad. Estas 5 son: apertura a experiencias, conciencia, extroversión, agradabilidad y neurotismo. A partir de esos 5 tipos se desarrollaron sus paralelos para los temas de marca: sinceridad, emoción, capacidad, sofisticación y robustez. Casi cualquier marca puede ser descrita como una de estas 5 personalidades (o lo opuesto a una).

Personalidad vs Identidad



Ahora que estás pensando en la personalidad de tu marca, no confundas el concepto con la identidad de marca. La personalidad es la asociación humana, y emocional, a una marca. La identidad es la imagen creada y

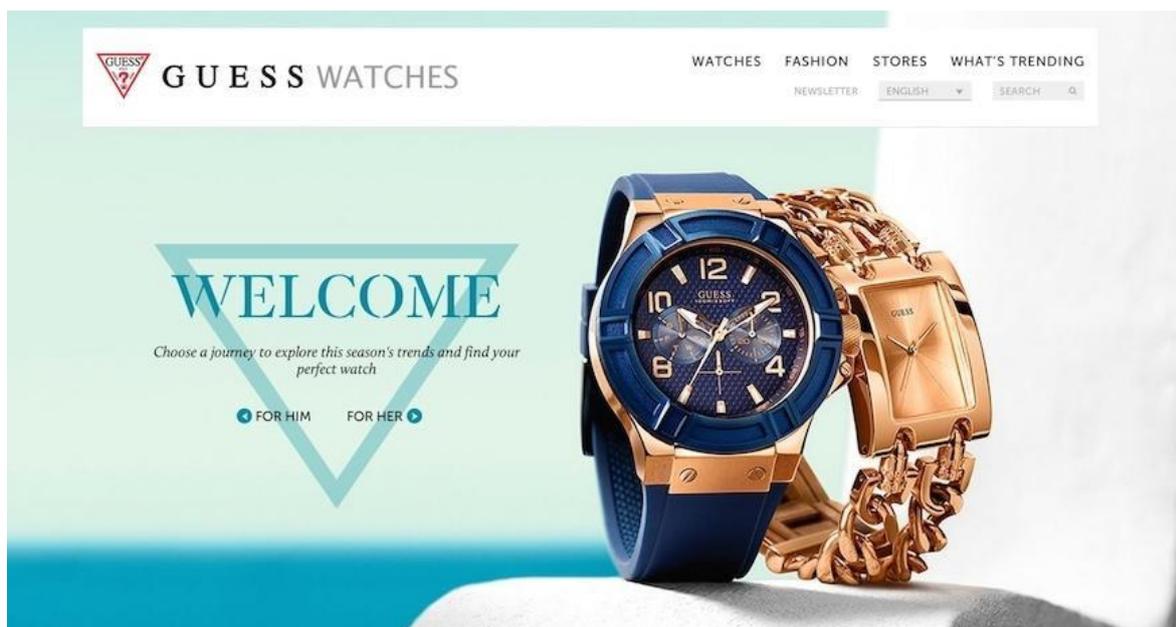


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



usada por la empresa para relacionarse con sus clientes. Una identidad puede incluir muchas formas de comunicación y herramientas visuales como logos, colores y tipografías. Pero, ambas hacen simbiosis. La identidad de una marca debe ser parte de su personalidad. Una voz divertida no significa nada si [el logotipo](#) y las imágenes son demasiado formales. Es importante crear una voz y herramientas visuales que trabajen juntas. El artículo “[Designing for Emotion](#)” (Diseñando para Emociones) de Aaron Walter es una excelente lección de branding, personalidad e identidad, y es de lectura obligada si quieres aprender más y adentrarte en algunos casos de estudio.

Test de Personalidad de Marca



Y entonces, ¿qué tipo de personalidad de marca quieres tener? Piensa en el nombre de tu empresa. Dilo en voz alta. ¿Qué otras palabras te vienen en mente? Ahora usa este ejercicio fuera de tu oficina. Hazle la misma pregunta a diferentes personas. Muéstrales una copia de [tu logo](#) y vuelve a



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



preguntarles. ¿Qué tipo de respuesta obtienes? Pon todas estas respuestas juntas y empezarás a ver como se va formando la personalidad de tu marca. ¿Coincide esta con lo que tu tienes en mente? Mientras sigues pensando en la personalidad de marca, piensan en lo que eres y lo que deseas ser. Aquí tienes unas comparaciones para empezar:

- ¿Formal o divertido?
- ¿Grande o pequeño?
- ¿Aburrido o sorprendente?
- ¿Reservado o extrovertido?
- ¿Con estilo o clásico?
- ¿Premium o económico?
- ¿Masculino o femenino?
- ¿Rígido o flexible?
- ¿Joven o maduro?
- ¿Encantador o amistoso?



Diseñando para formar la personalidad



Una vez que determinas tu personalidad, es hora de empezar a diseñar en base a esta. Se debe crear un conjunto de gráficas que muestren dicha personalidad y estilo. Los elementos clave son el color, la tipografía y las imágenes. (No olvides crear tu [manual de marca](#) y una guía de estilo visual). Así como las palabras generan voz, las gráficas generan emociones. Algunos colores pueden hacerte sentir feliz o triste, las tipografías pueden verse como femeninas o masculinas, las imágenes pueden ser oscuras y misteriosas, o atractivas y felices. Otros elementos pueden verse como neutros emocionalmente -como la tipografía Helvética o el color marrón, los cuales toman las propiedades de los elementos que los rodean. Todas las asociaciones que usemos deberán alinearse con la marca. Aquí algunos elementos comunes y sus asociaciones:

Color

- Color cálido: feliz, estimulante, activo



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Color frío: calma, relax, serenidad
- Sin color: rígido, sombrío, simple
- Color complementario: armonía, tranquilidad, calma
- Color de contraste: fuerte, activo, impactante, caótico, energético
- Saturación: intensidad, fuerza

Tipografía

- Serif: formal, confiable, maduro
- Sans serif: informal, agradable, moderno
- Script: usualmente femenino, elaborado, especial
- Mayúsculas: impactante, fuerte, insistente
- Minúsculas: informal, relajado
- Mayúsculas y minúsculas: confiable, sólido, expectante

Imágenes

- Imágenes sin bordes: informal, divertido, sorprendente
- Imágenes con bordes fuertes: fuerte, impactante
- Imágenes con bordes finos: maduro, honesto

Otros elementos

- Elementos cuadrados: formal, predecible, maduro
- Elementos circulares: informal, divertido, moderno
- Alineación: las alineaciones comunes son más formales (izquierda y justificado), mientras que las alineaciones a la derecha y centradas son más casuales y caóticas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Espacio: Más espacio crea un sentido de organización y armonía, mientras que elementos demasiado amontonados crean la imagen de desorden y caos.

¿Cómo se crea la personalidad de marca?

Ahora qué estás pensando en la personalidad de marca y lo que significan cada uno de los elementos que la componen, ¿cómo creas dicha personalidad? Uniendo todo en una variedad de plataformas. Entiende y conoce las características y el tono de tu marca. ¿Cuáles son las cinco frases clave que definen tu marca? ¿Cómo puedes comunicarte usándolas? Asegúrate de que todos los que hablen en representación de tu marca conozcan su personalidad, voz y estilo. Si tu marca es divertida, debe serlo en la página web y en Twitter, por ejemplo. Y luego sólo empieza. Sal y deja que tu marca adquiera vida propia.



Encuesta y resultados:

Con el objetivo de indagar más en la preferencia de los consumidores, entre el 1ro y el 12 de Agosto se realizó una encuesta con las siguientes características:

Muestra: 87 personas, las cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

Género		Edad		Ingreso mensual (AR\$)	
Masculino	37	<18 años	3	<20k	11
Femenino	48	18 a 25 años	40	20k a 35k	19
Otro	2	26 a 35 años	32	35k a 50k	27
		35 a 50 años	9	50k a 70k	20
		>50 años	3	>70k	10

Ámbito geográfico: Belgrano

Instrumento de recogida de información: [Cuestionario](#) creado en Google forms

Procedimiento de recogida de información: Difusión de la encuesta mediante redes sociales.

Resultados:

¿Con qué frecuencia sueles consumir helado?	
Máximo una vez al mes	21%
Entre dos y tres veces al mes	33%
Al menos una vez a la semana	23%
Dos veces a la semana	13%
Más de dos veces a la semana	10%

¿Sueles elegir siempre la misma heladería?	
Si, todo el tiempo elijo la misma	15%
La mayoría del tiempo elijo la misma	42%
No, nunca elijo la misma	43%



¿Qué factores consideras al elegir una heladería?	
Cercanía	13%
Precio	16%
Calidad	18%
Una combinación de los anteriores	30%
No pienso demasiado al momento de elegir	23%

¿Cómo prefieres comprar tu helado?	
Directamente en el local	30%
Suelo utilizar servicios de entrega a domicilio	23%
Utilizo ambas opciones	47%

¿Qué cantidad de helado sueles comprar?	
Una bocha	14%
1/4 de kilo	21%
1/2 kilo	42%
1 kilo	18%
Más de 1 kilo	5%

¿Qué sabores sueles elegir?	
Clásicos (Frutilla, Chocolate, Crema americana...)	23%
Cítricos (Limón, Naranja, Frutos del bosque...)	17%
Granizados o rellenos	33%
Con sabores fuertes como café o licor	12%
Con agregados especiales como galleta o brownie	15%

Al elegir un helado, ¿Qué formato preferís?	
Térmico (Potes de 1/4, 1/2...)	47%
Cucuruchos o bochas	15%
Paletas	8%
Formatos personalizados por mí	30%

¿La época del año influye en tu consumo de helado?	
Si, solo consumo en verano	10%
Si, suelo consumirlo con mayor frecuencia en verano	22%
No, consumo helado con igual frecuencia todo el año	68%



¿Qué tan abierto te considerarás a probar cosas nuevas en materia de helados?	
Siempre estoy probando cosas distintas	27%
De vez en cuando me gusta variar	30%
Muy rara vez me arriesgo con cosas nuevas	31%
Siempre elijo los mismos sabores y formatos	12%

¿Has probado helados en formato Cold Stone?	
Si, los he probado	14%
No, pero he escuchado de ellos	33%
No, no sé a que hace referencia	53%

¿Cuánto sueles gastar al comprar helado?	
Menos de 150\$	11%
Entre 150\$ y 300\$	22%
Entre 300\$ y 500\$	29%
Entre 500\$ y 700\$	25%
Más de 700\$	13%