



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA HELADERÍA AUTOSERVICIO

Trabajo de Investigación

POR

Riale Marisol Janet
sol.riale@gmail.com

Prof. Tutora

Lucero Mónica

Prof. Co-Tutora

Domínguez Gilda

Mendoza - 2019

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación se enfoca en la presentación de una propuesta de negocio que propone una nueva forma de consumir helado al mercado mendocino. Específicamente, se trata de una heladería autoservicio en donde se le brinda al cliente la posibilidad de servir y preparar su propio helado a su gusto, ofreciendo de esta manera una idea novedosa e innovadora.

Nuestro principal objetivo es determinar, mediante distintos enfoques y análisis, qué tan atractivo resulta el sector de negocios al cual apuntamos, así como también, conocer qué tan atractiva resulta la idea para el mercado formado por los consumidores mendocinos.

Si bien acotamos geográficamente nuestra investigación a los tres principales centros comerciales de la provincia de Mendoza (Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall y La Barraca Mall), calculamos el nivel de atractivo del sector mediante el análisis de las condiciones competitivas generales y particulares del mismo, teniendo en cuenta el comportamiento de las variables que interactúan en los distintos niveles y alcanzando un conocimiento del contexto que nos rodea.

A través de la aplicación del proceso de investigación de mercados identificamos, recopilamos, analizamos y dimos un uso sistemático y objetivo a la información obtenida con el propósito de mejorar la toma de decisiones con respecto a la propuesta de negocios presentada.

La metodología utilizada para llevar a cabo nuestro objetivo es de tipo mixta, ya que nos propusimos obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos mediante la aplicación de distintas herramientas como las entrevistas en profundidad y la técnica de encuesta.

En cuanto a los resultados obtenidos, el atractivo del sector de negocios presenta actualmente un panorama poco alentador, sin embargo obtuvimos una respuesta positiva hacia la propuesta por parte de los consumidores mendocinos.

En conclusión, el proyecto de apertura de la heladería con modalidad autoservicio "A tu gusto" resulta atractivo para los consumidores mendocinos de corta y mediana edad dispuestos a probar nuevas experiencias de compra, así como también para un público infantil.

Palabras clave: sector de negocios, investigación de mercado, atractivo, heladería, autoservicio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pág. 5
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO	Pág. 9
A. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	Pág. 9
1. Definición de sector de negocios.....	Pág. 9
2. Las condiciones competitivas de un sector de negocios.....	Pág. 16
3. Análisis del sector según el nivel de variables.....	Pág. 17
3.1. Análisis de las variables de nivel 1.....	Pág. 18
3.2. Análisis de las variables de nivel 2.....	Pág. 27
3.3. Análisis de las variables de nivel 3.....	Pág. 31
4. Análisis dinámico del sector de negocios.....	Pág. 32
5. Ciclo de vida de los sectores de negocios.....	Pág. 35
B. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Pág. 36
1. Definición de Investigación de mercados.....	Pág. 36
2. Definición del problema y desarrollo del enfoque.....	Pág. 37
3. Diseño de la investigación.....	Pág. 42
3.1. Tipos de diseño de investigación.....	Pág. 42
3.2. Datos secundarios.....	Pág. 44
3.3. Investigación cualitativa.....	Pág. 46
3.4. Encuestas y observación.....	Pág. 48

3.5. Medición y escalamiento.....	Pág. 50
3.6. Diseño de cuestionarios y formatos para observación.....	Pág. 54
3.7. Muestreo.....	Pág. 56
4. Trabajo de campo.....	Pág. 59
CAPÍTULO II – DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	Pág. 66
A. MODALIDAD AUTOSERVICIO.....	Pág. 66
1. Aspectos generales de la modalidad autoservicio.....	Pág. 66
B. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	Pág. 67
1. Presentación de la idea.....	Pág. 67
2. Descripción del producto.....	Pág. 68
3. Aspectos básicos del funcionamiento del local.....	Pág. 71
4. Evaluación de la idea.....	Pág. 82
5. Visión, misión, valores y objetivos.....	Pág. 82
C. ANÁLISIS DE COSTOS.....	Pág. 86
1. Costos de Inicio.....	Pág. 87
2. Costos Fijos.....	Pág. 88
3. Costos Variables.....	Pág. 95
CAPÍTULO III - DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ATRACTIVO DEL SECTOR.....	Pág.101
A. ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	Pág.101
1. Análisis de las variables de nivel 1.....	Pág.101
2. Análisis de las variables de nivel 2.....	Pág.127
3. Análisis de las variables de nivel 3.....	Pág.135
B. RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO.....	Pág.142

CAPÍTULO IV - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	Pág. 144
A. METODOLOGÍA	Pág. 144
1. Descubrimiento y definición del problema.....	Pág. 144
2. Diseño de la investigación.....	Pág. 173
B. MUESTREO	Pág. 175
1. Proceso de diseño de muestreo.....	Pág. 175
C. CUESTIONARIO	Pág. 178
1. Diseño del cuestionario.....	Pág. 178
2. Resultados.....	Pág. 180
CONCLUSIONES	Pág. 193
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 196
ANEXOS	Pág. 207

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y con la presencia de consumidores cada vez más exigentes con respecto a sus compras, es poco realista pensar en el éxito de un negocio sin antes haber incurrido en una investigación que nos nutra de la información necesaria para lanzarnos al mercado.

La investigación de mercados, si bien no nos asegurará el éxito de nuestro negocio, nos ayudará a obtener la información necesaria para la toma de decisiones disminuyendo el riesgo de fracasar en el mercado elegido.

Los cambios en los hábitos de compra de los consumidores avanzan tan rápido como la tecnología, y es importante para las empresas saber adaptarse a los mismos para no perder a sus clientes y quedar obsoletas en el tiempo. Debemos estar atentos a los comportamientos del consumidor y a las modificaciones de éstos en base a gustos, percepciones, estilo de vida, últimas tendencias, etc.

Cambiar la percepción actual que tienen los consumidores hacia ciertos productos/servicios es un desafío, en nuestro caso al tratarse de un producto comestible, es de especial importancia tener en cuenta las tendencias de alimentación ya que según se desprende del reciente estudio "Concern Monitor 360°" realizado por Kantar Worldpanel en conjunto con Kantar Futures, que segmenta a la población en base a sus niveles de preocupación por la nutrición, el 29% de los hogares argentinos está altamente preocupado por su alimentación, el 44% medianamente y para el 27% restante no es un tema que los movilice.

Ubicándonos en nuestro proyecto, en el último tiempo se han llevado a cabo esfuerzos para desligar al helado de la concepción de un simple postre o un capricho veraniego para posicionarlo como un alimento completo, importante en toda dieta variada y equilibrada.

Teniendo en cuenta que en verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1, C2, C3.

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, etc. 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.

La AFADHYA (Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines) realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano, para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%).

En 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.

Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche, el chocolate y la frutilla a la cabeza.

Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Por otro lado, y centrándonos el modelo de negocio que propondremos, es importante resaltar que en el último tiempo el sistema de autoservicio viene ganando terreno en nuestra provincia adaptándose a distintos tipos de productos entre los cuales podemos mencionar algunos como las cajas rápidas de los supermercados donde cada cliente escanea sus productos, bares, cervecerías y restaurantes de comida rápida donde cada cliente realiza su pedido en la caja, lo abona y luego lo retira.

Tomando en consideración los datos anteriores, el presente trabajo constituye un esfuerzo por alcanzar un conocimiento amplio de la atracción que puede llegar a generar una propuesta de negocio nueva ante los ojos de los posibles consumidores y en el mercado actual del sector de heladerías de la provincia de Mendoza.

En términos concretos, la presente investigación pretende definir el nivel de atractivo del sector de negocios de heladerías, para posteriormente llevar a cabo un análisis de mercado acotando el mismo a los locales presentes en los tres principales centros comerciales del Gran Mendoza (Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall y La Barraca Mall) con el fin de obtener resultados que nos orienten en la viabilidad de ofrecer a los consumidores mendocinos un sistema de autoservicio donde ellos mismos sirvan y preparen su propio helado.

En virtud de este objetivo, planteamos la siguiente hipótesis general: *“Resulta atractivo para el mercado mendocino la apertura de una heladería con modalidad de autoservicio.”*

Partiendo del objetivo general planteado y buscando probar si nuestra hipótesis se cumple o no, definimos los objetivos específicos del presente trabajo de investigación:

- Desarrollar una idea de negocio completa, teniendo en cuenta desde los aspectos generales de su funcionamiento hasta pequeños detalles que podrían marcar la diferencia ante la actual competencia
- Estudiar la competencia actual y los productos/servicios similares en el mercado para conocer cómo está conformada su oferta y de qué manera podrían mejorarse o diferenciarse y buscar oportunidades para llamar la atención de potenciales clientes
- Analizar el sector de negocios para conocer el terreno sobre el cual actúan nuestros potenciales competidores y de esta manera determinar si es más o menos atractivo introducirnos en él
- Definir el mercado meta y el perfil del potencial cliente con el fin de conocer a quien nos dirigimos y en base a sus características y comportamientos establecer la mejor manera de satisfacer sus deseos y necesidades con un producto que en realidad demanden
- Determinar el atractivo de la oportunidad del mercado para el concepto de negocio propuesto planteándonos si nos encontramos frente a una situación favorable para pasar de la idea a la acción

La estrategia metodológica utilizada para dar alcance a los objetivos propuestos es de tipo mixta, ya que en una primera instancia nos propondremos obtener datos cualitativos mediante la aplicación de entrevistas personales y, posteriormente obtendremos datos de tipo cuantitativo de una muestra a través de encuestas estructuradas para conocer a los potenciales clientes y acercarnos a la definición de su perfil.

Por último, cabe mencionar de qué manera está estructurado el trabajo:

En el *Capítulo I* desarrollamos las principales nociones teóricas a tener en cuenta para el análisis del sector de negocios y sus distintos niveles de variables tomando como principal bibliografía el libro *Estrategias de Negocios* del autor Hugo Ocaña. También, dentro de este capítulo, incluimos los aspectos fundamentales de la investigación de mercados tomando como autor principal a Naresh Malhotra.

Luego, en el *Capítulo II* presentamos los aspectos del proyecto y su funcionamiento en general, haciendo una presentación completa de la idea de negocio propuesta donde también definiremos su misión, visión, objetivos y valores. Para terminar, realizaremos un análisis de costos necesarios para ponerlo en marcha.

Para finalizar, en los *Capítulos III y IV* aplicaremos los conceptos teóricos desarrollados anteriormente al proyecto propuesto, determinando el nivel de atractivo del sector de negocios y aplicando el proceso de investigación de mercados propiamente dicho, mediante la definición de la metodología y el diseño y aplicación de cuestionarios que nos permitirá obtener datos que, mediante su correcto procesamiento, se transformarán en valiosa información para probar nuestra hipótesis.

Luego de haber recorrido el camino expuesto arriba y de acuerdo a la información obtenida a lo largo de la investigación, podemos concluir que nuestra hipótesis se cumple, es decir, que el proyecto de apertura de la heladería con modalidad autoservicio “A tu gusto” resulta atractivo para los consumidores mendocinos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo desarrollaremos los conceptos que consideramos claves para la posterior comprensión del trabajo de investigación, lo dividiremos en dos grandes temas que serán, por un lado, el análisis del atractivo del sector de negocios, y por otro, el proceso de investigación de mercados. Los principales autores seleccionados son Hugo Ocaña y Naresh Malhotra, aunque también incluiremos modelos y conceptos de otros autores como Michael Porter y William Zikmund.

A. ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Es el análisis de las condiciones competitivas del sector, mediante el cual una empresa, ya sea que actualmente se encuentre compitiendo en el mercado o que aún no se haya insertado en el mismo, intenta conocer el contexto que la rodea identificando el sector de negocios y analizando el comportamiento de las distintas variables que interactúan en él.

1. DEFINICIÓN DE SECTOR DE NEGOCIOS

“El Sector de Negocios también es conocido como Sector Industrial o Rivalidad Ampliada o Contexto Competitivo y puede ser definido a través del modelo de las cinco fuerzas o de rivalidad ampliada propuesto por Michael Porter en 1979” (Ocaña, 2014, p. 237). El mismo es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa, a través del análisis de la industria o sector al que pertenece, que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

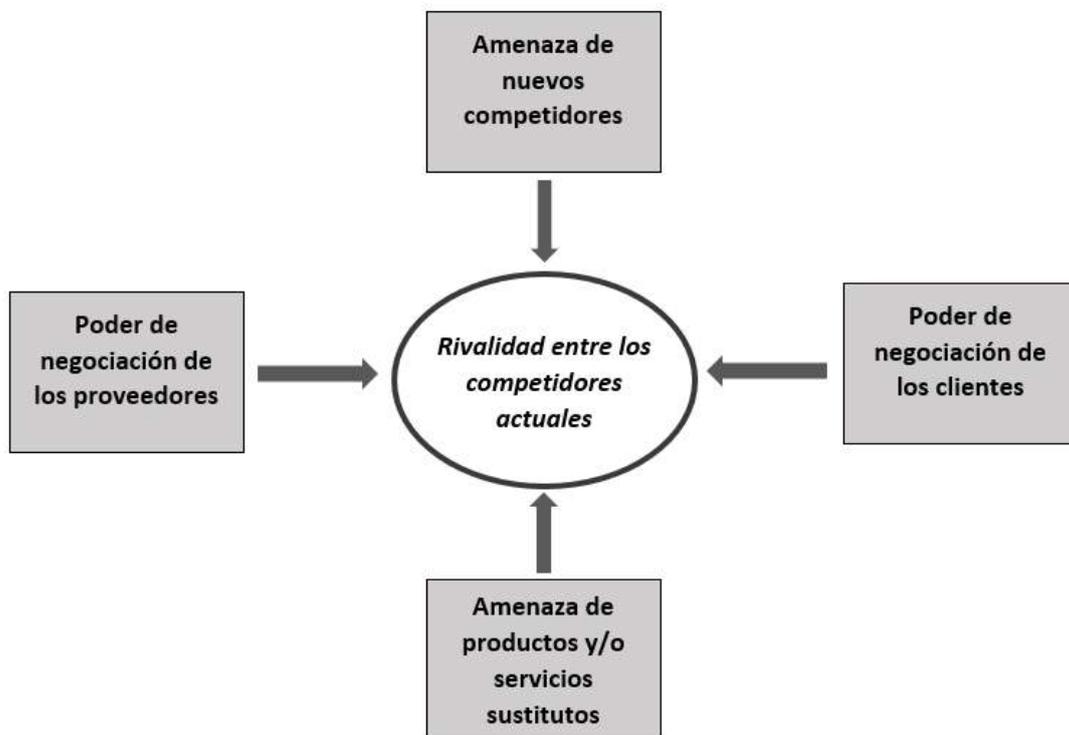
Para que una empresa pueda formular su estrategia competitiva de forma correcta es necesario que se relacione con su medioambiente. Aunque el entorno que la rodea es muy amplio y abarca distintas variables y fuerzas tanto sociales como económicas, debe tenerse en cuenta que el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los que compite (Porter, 1982).

Este modelo está formado por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta: la rivalidad entre los competidores.

Dividir una industria o sector en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por lo tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, permite llevar a cabo un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Lo anteriormente expuesto se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, adaptación de Porter, Michael E.- Estrategia competitiva

A continuación analizaremos cada una de estas variables:

1.1. Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la posibilidad de ingreso al sector de empresas con características económicas comparables y/o que compiten con productos o servicios similares al ofrecido por la empresa bajo análisis. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores al mercado no siempre es tan sencillo, por lo general las empresas se ven dificultadas por alguna o varias de las barreras de entrada.

Estas barreras de entrada están conformadas por mecanismos mediante los cuales se entiende que la rentabilidad esperada del ingreso de un nuevo competidor al sector estará por debajo de la que están obteniendo los competidores ya presentes en el mismo (Dalmau, 1997).

1.1.1. Economías de escala: ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido. Es decir, que se presume que producir en pequeñas cantidades o trabajar con volúmenes bajos afecta de forma negativa a la eficiencia de la empresa. Es por esto, que si una empresa desea formar parte de un sector deberá tomar la decisión de entrar con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios altos, o bien de ingresar con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que ésta no sea utilizada en su totalidad mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que esta situación conlleva.

1.1.2. Curva de experiencia: se refiere al “saber hacer” (know how) generado por una empresa que, gracias al desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado, ha ganado experiencia en su campo. Incluye las capacidades y habilidades que se poseen en cuanto a la realización de una tarea específica.

Estas capacidades dan valor a la empresa y las ayuda a ir un paso adelante al resto del mercado, de esta forma, se usa como una gran ventaja competitiva al hacer el producto más valioso, novedoso y distinto.

1.1.3. Requisitos de capital: son las necesidades mínimas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, comercialización, etc. que una empresa debe llevar a cabo para comenzar a operar.

1.1.4. Costos al cambiar de proveedor: se refiere a los costos adicionales que enfrenta un consumidor por cambiar de un proveedor, producto o marca a otro. Estos costos no solo son monetarios, también existen de tipo psicológicos, de esfuerzo y tiempo y pueden surgir naturalmente del proceso de cambio o ser generados artificialmente por las empresas.

1.1.5. Acceso a insumos: existencia de acceso favorable o facilidad en la compra de los bienes necesarios para producir por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

1.1.6. Acceso a canales de distribución: posibilidad de la empresa de ingresar a los canales de distribución existentes para hacer llegar su producto a las manos del cliente.

1.1.7. Identificación de marca: es también llamada identidad de marca y hace referencia al conjunto de valores que la empresa desea que el público asocie a su producto o servicio con el objetivo de diferenciarse del resto de competidores.

1.1.8. Diferenciación del producto: forma parte de una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el producto o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia. Puede basarse en diversos atributos como calidad, color, tamaño, servicio posventa, atención especializada, localización, etc.

1.1.9. Barreras gubernamentales: están formadas por “trabas” que impone el Gobierno en sus leyes y otras normas a las empresas (registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.) aunque también pueden tratarse de, por ejemplo, subvenciones a ciertos grupos o creación de monopolios estatales.

1.2. Competidores existentes

Este es el elemento más determinante del modelo y se refiere a la fuerza con que las empresas emprenden acciones para defender y fortalecer su posición competitiva dentro del mercado y frente a sus rivales en el sector. Los factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

1.2.1. Concentración: indica el grado en el que un mercado está aglutinado o consolidado en un número determinado de agentes y sirve para proporcionar información valiosa con respecto su estructura y su influencia en el nivel de competencia.

1.2.2. Diversidad de los competidores: se trata de las diferencias que presentan las empresas que actúan en un mismo sector pero que poseen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos.

1.2.3. Costos fijos elevados: son aquellos costos que no varían de acuerdo al nivel de actividad o producción, por lo tanto si éstos son elevados, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios para no incurrir en pérdidas.

1.2.4. Diferenciación de productos: son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

1.2.5. Costos de cambio: cuando los costos que enfrenta el comprador de cambiar de unos productos a otros son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

1.2.6. Grupos empresariales: la presencia de grandes grupos empresariales puede aumentar en forma significativa la rivalidad competitiva cuando éstos emprenden acciones de expansión y, por ejemplo, adquieren pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

1.2.7. Crecimiento de la demanda: si el sector muestra una demanda creciente, las empresas que se encuentran en él emprenderán esfuerzos para atender la mayor parte de la misma, aumentando así el nivel de rivalidad.

1.2.8. Barreras de salida: comprenden a todos aquellos elementos (activos especializados, barreras emocionales, restricciones gubernamentales, etc.) que obstaculizan, dificultan o retrasan el abandono de una empresa de un mercado o un sector. La existencia de éstas obliga a las empresas a permanecer e intentar sobrevivir mediante el desarrollo de nuevas estrategias de mercado o de apuestas por la innovación. Como consecuencia de lo anterior, la rivalidad será alta entre las empresas si los costos para abandonar el mercado son superiores a los costos para mantenerse en el mismo y competir o hay factores que restringen la salida, como:

- Activos especializados: es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: la resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales: limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

1.2.9. Equilibrio entre capacidad y producción: cuanto mayor sea el desequilibrio o la brecha existente entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.

1.2.10. Efectos de demostración: indica que si una empresa es exitosa al competir en un mercado considerado importante, o posicionándose como líder, le será más sencillo introducirse y competir en otros sectores.

1.3. Productos sustitutos como amenaza

Un bien sustituto es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro, es decir, que frente al consumidor éste puede reemplazar la función del otro, sean o no similares en cuanto a sus características. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

- Disponibilidad de sustitutos
- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto
- Costos de cambio para el cliente

1.4. Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que éstas bajen los precios, mejoren la calidad de los productos y ofrezcan más y mejores servicios.

Los principales factores que influyen en el poder de negociación son:

1.4.1. Concentración de clientes: cuando existe una cantidad reducida de clientes y ella es la responsable de la demanda de la mayor parte de las ventas, las empresas del sector se ven afectadas ya que los compradores podrán exigir más.

1.4.2. Volumen de compra: cuando los clientes acostumbran a realizar compras de elevado valor económico demandan más y mejores condiciones a las empresas proveedoras.

1.4.3. Diferenciación: si los productos ofrecidos por las distintas empresas del sector presentan menos características diferenciales entre ellos, esto les brindará mayor poder de negociación a los compradores.

1.4.4. Información acerca del proveedor: se dice que la información es poder, por ello si los clientes cuentan con información precisa sobre los productos, calidades y precios de una empresa podrá compararlos con los de la competencia y tener argumentos de importancia al momento de negociar.

1.4.5. Identificación de la marca: el poder de negociación de los clientes disminuirá si la empresa logra que el consumidor reconozca la marca y la prefiera frente a las demás existentes en el sector.

1.4.6. Productos sustitutos: la presencia de una mayor cantidad de éstos en el mercado y su facilidad de acceso, le permite a los compradores generar mayores presiones sobre los precios y ser más exigentes a la hora de elegir a quien comprar.

1.5. Poder de negociación de los proveedores

Todas las empresas deben abastecerse con los insumos necesarios para la producción de sus bienes, esta situación provoca como consecuencia que se desarrollen relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores y que se vean afectadas las cuotas de poder de cada uno dentro del sector de negocios.

El poder negociador de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan. Su fuerza se verá disminuida si existe un gran número de proveedores y el producto que ofrecen es estándar y fácil de obtener, de esta manera, el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos.

Las variables más relevantes de esta fuerza son:

1.5.1. Concentración de proveedores: es importante identificar si son muchas o pocas las compañías que aprovisionan de insumos o recursos a las empresas del sector.

1.5.2. Importancia del volumen para los proveedores: se refiere a la relación entre las ventas totales del sector y las ventas totales de los proveedores para definir cuánto compran o están dispuestas a comprar las empresas del sector.

1.5.3. Diferenciación de insumos: los proveedores tendrán mayor poder de negociación frente a las empresas si sus productos ofrecen características diferenciales con respecto a los demás proveedores.

1.5.4. Costos de cambio: son los costos que debe afrontar la empresa si decide cambiar de un proveedor de insumos a otro.

1.5.5. Disponibilidad de insumos sustitutos: se refiere a la existencia, disponibilidad y facilidad de acceso a insumos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

1.5.6. Impacto de los insumos: se trata de definir de qué manera los distintos insumos impactan sobre el resultado final del producto, disminuyendo, manteniendo o incrementando su valor y calidad.

1.5.7. Integración hacia delante: es la posibilidad de que los proveedores se conviertan en los competidores de las empresas del sector avanzando en la cadena de valor. Esta situación puede darse,

por ejemplo, si los proveedores desarrollan sus propios canales de distribución y comienzan a vender sus productos poniendo en riesgo la supervivencia de las empresas que recurren a ellos para abastecerse de insumos.

2. LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DE UN SECTOR DE NEGOCIOS

Analizar las distintas variables que actúan dentro de un sector, le dará a la empresa la posibilidad de conocer en qué situación se encuentra el mismo competitivamente hablando, y consecuentemente entender si las condiciones le son favorables (oportunidad) o desfavorables (amenaza) para continuar o ingresar.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo al que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

Podemos definir a las oportunidades como aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables o prometedoras para la organización y que pueden ser aprovechadas ventajosamente para alcanzar o superar sus objetivos. Éstas pueden presentarse en cualquier ámbito dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. Reconocer las oportunidades es un reto vital para la empresa ya que no es posible crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que puede ofrecer cada una de ellas.

Por el contrario, las amenazas son factores del entorno que representan circunstancias adversas que ponen en riesgo el logro de los objetivos fijados y que crean una situación de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa puede ejercer muy poco o nulo control o influencia sobre las mismas. Al igual que las oportunidades, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La principal tarea de la empresa es reconocerlas oportunamente y elaborar estrategias para abordarlas de la mejor manera, de modo que no pongan en riesgo su rentabilidad ni su posición en el mercado.

“En términos generales, un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía. Los negocios deben poseer un objetivo de rentabilidad piso debajo del cual a la empresa no le interesará

competir. Con esta premisa es que se analiza el atractivo comparando el rendimiento de la inversión versus costo de capital.” (Ocaña, 2014, p. 239)

El estudio de la composición del sector de negocios debe hacerse de forma dinámica, analizando comportamientos pasados y proyectando posibles situaciones futuras a fin de que la empresa elabore y planifique su estrategia para el logro de sus objetivos.

Podemos dividir a las variables que componen el sector analizado en tres niveles que indican el grado de importancia e impacto que ejerce cada una de ellas sobre la organización y consecuentemente sobre sus objetivos:

Tabla Nº 1: Niveles de variables

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<i>Clientes</i>	<i>Proveedores</i>	<i>VARIABLES ECONÓMICAS</i>
<i>Empresa bajo análisis</i>	<i>Posibles nuevos ingresantes</i>	<i>VARIABLES LEGALES</i>
<i>Competencia</i>	<i>Productos sustitutos</i>	<i>VARIABLES POLÍTICAS</i>
	<i>Distribuidores</i>	<i>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</i>
	<i>Actores estatales y no estatales</i>	<i>VARIABLES TECNOLÓGICAS</i>
		<i>Otras variables de tercer nivel</i>

Fuente: “Dirección estratégica de los negocios”, de Ocaña, H., 2014, p.241

3. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES

“Las variables de diferentes niveles mantienen vínculos o contactos entre sí, esta situación supone superar el estructuralismo estático del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980). En efecto, al producirse esa relación o vínculo entre las distintas variables de los distintos niveles pretendo darle una forma de relación activa al análisis del sector manteniendo la totalidad estructural.”(Ocaña, 2014, p. 241)

El análisis de estas variables y sus interacciones le permitirá a la empresa determinar qué tan atractivo es el sector, teniendo en cuenta que el concepto de atractividad es bastante amplio ya que un mercado presentará múltiples variables algunas de las que resultarán más atractivas e impulsoras que otras en la medida en que favorezca o no al logro de los objetivos de la organización.

3.1. Análisis de las variables de nivel 1

3.1.1. Clientes

Podemos definir a un cliente como la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Se clasifican en “clientes actuales”, son aquellos que en la actualidad, concretan compras de manera frecuente a la empresa o “clientes potenciales” que son aquellos que por sus características podrían convertirse en compradores, consumidores o usuarios de un producto o servicio ofrecido por la empresa pero que, por algún motivo, aún no lo hacen.

Clientes actuales

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

a.1.1. Tamaño del mercado: el tamaño del mercado es una variable clave para comprender el potencial de un proyecto y está formado por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto o servicio que ofrece la empresa bajo análisis, es decir, abarca tanto a los clientes actuales como a los potenciales. Aunque un mercado relativamente “grande” podría resultar atractivo para cualquier organización, esta es una variable que debe estar directamente relacionada con las capacidades de la misma para servir y cubrir de manera adecuada a la demanda.

a.1.2. Crecimiento del mercado: es el aumento de la demanda de un producto o servicio medido a través del tiempo dentro del sector de negocios analizado. De acuerdo a esta variable los mercados pueden clasificarse como crecientes, estables o en declive, aunque también existen aquellos con una marcada estacionalidad que los hace variar entre períodos de aumentos y caídas en las ventas.

a.1.3. Elasticidad de la demanda: es un concepto que en economía se utiliza para medir la sensibilidad o capacidad de respuesta de un producto ante un cambio en su precio en un periodo dado. De acuerdo con esta definición, la demanda de un producto es elástica si al aumentar o disminuir el precio de un producto o servicio, sus ventas aumentan o disminuyen en forma más o menos proporcional y es inelástica cuando al aumentar o disminuir el precio, las ventas se mantienen más o menos constantes. Un sector de negocios que mantenga una inelasticidad de la demanda es más conveniente para la empresa.

a.1.4. Propensión al consumo o propensión al gasto: indica la relación existente entre los ingresos del consumidor y la parte que éste destina a los gastos de consumo en lugar de destinarlo al ahorro.

a.1.5.Poder adquisitivo: hace referencia a la disponibilidad de recursos que tiene un individuo para satisfacer sus necesidades materiales, es decir, se asocia a los ingresos del sujeto y su capacidad para comprar bienes o contratar servicios.

a.1.6.Capacidad de compra: este término está directamente relacionado con el anterior, pero además integra aquellos instrumentos financieros de crédito que amplían o aumentan la disponibilidad de recursos que los individuos pueden destinar al consumo, permitiéndoles ir más allá de su poder adquisitivo.

a.2.Clientes actuales (Clientes-Empresa)

a.2.1.Relación clientes actuales/clientes potenciales: es la relación que indica el porcentaje de participación o cuota de mercado que posee la empresa bajo análisis. La misma variará dependiendo de la estimación que se haya hecho del tamaño del mercado, de las capacidades de la empresa para servir la demanda de dicho mercado y de la cantidad de competidores en los que se divide el mismo.

a.2.2.Costo de cambio a la competencia de los clientes: son aquellas características del producto o servicio ofrecido que hacen más o menos probable que un cliente actual deje de comprar a la empresa bajo análisis y comience a comprarle a la competencia. Entra en juego el grado de fidelización de los clientes pero también cuestiones como tiempo de espera, accesibilidad para comprar, variedad de productos, precio, atención al cliente, etc.

a.2.3.Demanda de servicios: esta variable hace referencia al “plus” que exigen cada vez más los clientes, quienes ya no quedan conformes con la simple compra del producto sino que demandan servicios adicionales asociados al mismo.

a.2.4.Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: los clientes que compran con determinada frecuencia comienzan a establecer una relación de fidelización con la empresa y con sus productos, por lo que comienzan a sentir que merecen más que el simple producto y presionan para obtener un producto “ampliado” o “extendido” (descuentos, bonificaciones, servicios de entrega, facilidades de financiación, etc.) en sus compras.

a.2.5.Condición del Valor Cliente: para el cliente el valor del producto está formado tanto por lo que percibe en un primer momento como por lo que recibe una vez que ya ha realizado la compra, y puede llegar a exigir mejores condiciones en cualquiera de estas dos dimensiones aumentando los costos para la empresa.

a.2.6.Cercanía geográfica: se refiere a la localización geográfica que ocupa la empresa y a sus distintas bocas de expendio y qué tan cerca de sus clientes se encuentran. Se supone que aquellos clientes que

estén más alejados demandarán mayores servicios (entrega a domicilio, compra por internet, compra telefónica) que los que por su cercanía pueden acceder más fácilmente.

a.2.7.Hábitos de compra: se refiere a los comportamientos del comprador dependiendo los lugares donde va a realizar la compra, la frecuencia de la compra, las clases de producto que adquiere, los momentos de la compra entre muchos otros factores que influyen en la compra. Estos se modifican permanentemente por distintas razones como variables personales, socioculturales o por el propio impulso de las empresas, y las obligan a adaptarse a estos cambios incurriendo en mayores costos.

a.2.8.Sensibilidad al precio: si la demanda del sector o del producto en cuestión es elástica, un aumento en el precio tendrá como consecuencia que los compradores, dependiendo del grado de fidelización, busquen otras opciones ya sea en otras empresas o en productos sustitutos que satisfagan sus necesidades.

a.2.9. Sensibilidad a la marca: es la tendencia de los compradores a elegir un producto o una empresa por los atributos diferenciales que presenta y por el posicionamiento que ha logrado tanto en el mercado como en su mente.

a.2.10.Sensibilidad a los criterios de señalamiento: indica qué tan sensibles son y en qué medida influyen en el comportamiento de los compradores los estímulos comerciales generados por la estrategia de marketing de la empresa, principalmente a través de la comunicación y la publicidad.

b. Clientes potenciales

B.1.Clientes-Competencia

b.1.1.Tamaño de los clientes potenciales: si consideramos que los clientes potenciales realizan sus compras a la competencia o que directamente no compran el producto actualmente, la empresa bajo análisis deberá hacer esfuerzos para captar la mayor cantidad de ellos y, de esta manera, aumentar su cuota de mercado convirtiéndolos en sus propios clientes actuales.

b.1.2.Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: son los costos que deben enfrentar los clientes de la competencia si deciden comenzar a comprarle a la empresa bajo análisis. Si dichos costos son bajos será una condición favorable para que la empresa pueda captar más compradores.

b.1.3. Grado de fidelización de los clientes con la competencia: mientras menos fieles sean los clientes a los productos de la competencia, más probable será que dejen de comprarle a ellos y comiencen a comprar a la empresa analizada.

b.1.4.Fidelización por diferencias: sucede cuando los clientes de la competencia perciben que los productos que compran les ofrecen ciertos atributos o características diferenciales que creen que no encontrarán en los productos de otras empresas y por ello no están dispuestos a renunciar a ellos.

b.1.5.Fidelización por precios: consideramos que el precio no es un atributo que genere una real fidelización en los clientes, ya que si ésta es una variable que ellos consideran importante a la hora de realizar una compra, simplemente comprarán el producto donde se lo ofrezcan más barato pudiendo desplazar sus compras de la competencia a la empresa analizada o viceversa.

3.1.2. Empresa

a. Empresas-Clientes actuales

a.1.Canales de distribución: al momento de analizar el sector no podemos dejar de tener en cuenta a los distribuidores, ya que será a través de ellos que nuestro producto llegará a las manos de nuestros clientes. Debemos considerar la importancia de desarrollar estrategias adecuadas de aprovisionamiento a nuestros intermediarios para que lleven a cabo la tarea de impulsar la venta hacia los consumidores finales.

Para la empresa, tanto los intermediarios como los consumidores finales del producto son sus clientes y es por esta razón que ambos deben ser bien atendidos.

Las variables que han de intervenir como condicionantes del canal son:

a.1.1.Número de intermediarios dentro del canal: la cantidad y clase de intermediarios varía en función de la clase y tipo de producto que se comercialice, así como de la clase y tipo de consumidores o usuarios finales, es decir, al mercado al que va dirigido. En la medida en que exista mayor número de distribuidores disponibles, la empresa podrá establecer relaciones e ingresar al canal más fácilmente y en mejores condiciones.

a.1.2.Disponibilidad de intermediarios sustitutos: la existencia de canales de distribución alternativos representa una ventaja para las empresas, ya que disminuye el nivel de presión y las exigencias de los intermediarios a la hora de negociar.

a.1.3.Costo de cambio de los intermediarios: los costos de cambiar de un distribuidor a otro suelen ser altos para una empresa, salvo que ésta posea un alto poder de negociación e imponga mejores condiciones a su favor. En la mayoría de los casos, las organizaciones deben hacer esfuerzos tanto para acceder como para mantener una buena relación con sus distribuidores.

a.1.4.Amenaza del canal de integración hacia atrás: las empresas deben cuidarse de que sus intermediarios no comiencen a comercializar sus propios productos (por ejemplo un supermercado a

través de las marcas blancas), ya que dejarían de ser aliados dentro del canal de distribución para obtener un control absoluto de éste y comenzar a formar parte de la competencia.

a.1.5. Contribución a la eficiencia en la comercialización: las características de los distribuidores son muy importantes al momento de elegirlos para que vendan nuestro producto y para que se conviertan en verdaderos “socios” del negocio. Algunos factores como la cobertura geográfica que posea, su prestigio y trayectoria, situación financiera. Infraestructura de almacenamiento y de aprovisionamiento, conocimientos del sector, etc. ayudarán a elevar el nivel de eficiencia de la estrategia de comercialización definida por la organización. En otras palabras, un intermediario que coopera eficientemente con el productor ayudará a aumentar la eficiencia de su estrategia comercial.

a.1.6. Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante: se trata de una lucha entre la empresa productora y los intermediarios, ya que ambos harán lo posible por absorber la menor cantidad de costos (almacenamiento, aprovisionamiento, promoción y publicidad, ventas) pero el que posea mayor poder de negociación podrá imponer el traslado de estos costos al otro.

a.1.7. Rentabilidad de los intermediarios del canal: la rentabilidad esperada por el intermediario es un factor importante a tener en cuenta, si ésta es muy alta resultará en problemas para el productor ya que puede modificar los precios de los productos finales y dificultar su competitividad en el sector. La mejor opción es fijar un margen que sea beneficioso tanto para la empresa como para el distribuidor pero, como en el caso anterior, dependerá de cuál de las partes tenga mayor poder de negociación.

a.1.8. Modos de distribución: existen distintos tipos de distribución, los cuales se definen dependiendo de la demanda de dicho producto o del posicionamiento que se le pretenda dar a la empresa dentro del sector.

- Intensiva o Masiva: tiene por objeto llegar que el producto esté presente en el mayor número de establecimientos posibles para captar un público masivo
- Exclusiva: el intermediario tiene la exclusividad de la venta del producto, por lo general en segmentos muy definidos con capacidades adquisitivas considerables y preferencias comunes
- Selectiva: cuenta con un número de distribuidores reducido, los cuales son seleccionados de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos y deben cumplir diversos requisitos impuestos por el productor

a.1.9. Perfil empresario del intermediario: existen distribuidores que realmente agregan valor al realizar su función, ya que la ejercen desde una perspectiva de negocios y apuntando al logro de ciertos

estándares. Este tipo de intermediarios son críticos para la empresa porque afectan a la eficiencia de la misma y aumentan la tensión por el poder de negociación de ambos.

a.1.10. Posibilidades de cooperación de los intermediarios del canal: es importante que exista la posibilidad de establecer una relación de confianza entre la empresa y sus distribuidores para que entre ambos aporten valor al negocio y obtengan beneficios mutuos.

b. Empresa-Clientes-Competencia

b.1. Rivalidad competitiva: los competidores actuales son los rivales existentes en el sector que compiten con una oferta similar y, por lo tanto, apuntando al mismo mercado.

Como es de esperar, cada empresa estará interesada en obtener una buena posición dentro del mercado y para conseguirlo deberá poner en marcha distintas acciones. Así surge la rivalidad o intensidad competitiva dentro del sector que, según el grado en que se presente, aportará una oportunidad o una amenaza a la empresa bajo análisis donde ésta deberá buscar la forma de obtener una ventaja competitiva duradera.

Cuando se analiza la intensidad de la rivalidad competitiva del sector, las siguientes variables pueden incidir en mayor o en menor medida en la competitividad:

b.1.1. Número de competidores importantes: el grado de concentración de un sector depende del número de empresas competidoras que lo forman y del tamaño relativo de cada una de ellas, lo que proporciona información valiosa con respecto a la estructura y su influencia en el nivel de competencia. Se espera que en un sector con un número importante de competidores la rivalidad sea mayor, ya que cada una luchará por obtener una porción más grande del mercado.

b.1.2. Homogeneidad de las empresas: ocurre cuando las empresas del sector presentan características en común, lo que lleva a que pongan en marcha mecanismos de coordinación y cooperación.

b.1.3. Especificidad de los activos: todas las empresas necesitan activos para llevar a cabo sus procesos, a los cuales pueden acceder con mayor o menor facilidad. Si dichos activos presentan características muy específicas podrían convertirse en una barrera de entrada para posibles competidores. Además, el nivel de facilidad con que los competidores actuales puedan conseguirlos influirá en el grado de rivalidad que presente el sector, aunque la accesibilidad no es suficiente sino que debe haber eficiencia en su utilización.

b.1.4. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: una demanda estable cuya media no sufre variaciones significativas dentro de un período considerado es más atractiva que una demanda demasiado fluctuante ya que obliga a las empresas del sector a luchar por mantener su participación de mercado aumentando así el grado de rivalidad entre ellas.

b.1.5. Concentración y equilibrio entre los competidores: Los sectores concentrados son aquellos en los que el mercado se divide en unos pocos competidores y, por lo tanto, la intensidad competitiva tiende a ser baja siempre y cuando ninguna de las empresas intente sobresalir sobre las otras ya que esta situación afecta el equilibrio competitivo.

b.1.6. Crecimiento de la industria: si un sector muestra un crecimiento sostenido en cierto periodo es esperable que las empresas que participan en él se interesen por mantener su cuota de mercado y su nivel de rentabilidad, aunque es mucho más probable que intenten aumentarlas por medio de diferentes acciones competitivas.

b.1.7. Costos fijos del sector: aquí entran en juego las economías de escala que, además de ser una barrera de entrada, ayudan a las empresas que logran alcanzarlas a bajar sus costos y con ello a aumentar su rentabilidad o su cuota de mercado según lo hayan planteado en sus objetivos.

b.1.8. Diferenciación del producto y servicio: cuando un producto comienza a madurar dentro de un sector, el crecimiento de las ventas se ralentiza y estabiliza, para contrastar esto las empresas comienzan a introducir nuevas características a sus productos para llamar la atención de los compradores y aumentar sus ventas. Es importante que los esfuerzos por diferenciar los bienes constituyan una verdadera ventaja competitiva y no que se basen en aspectos superficiales que puedan ser fácilmente imitados por la competencia.

b.1.9. Identificación de la marca: ningún atributo que presente el producto por más novedoso que este sea logra mantener a los clientes tan fieles como lo hace la lealtad a la marca. Es por esto que las empresas invierten sus mayores esfuerzos en que la marca de sus productos ocupe un lugar privilegiado en la mente del consumidor.

b.1.10. Costo de cambio: las acciones que toman las empresas para que los costos que afronte el cliente si decide cambiar de un producto a otro sean altos generan dentro del sector una elevada intensidad competitiva.

b.1.11. Diferenciación de procesos y servicios: muchas veces las diferenciaciones incluidas en el producto no llegan a constituir una verdadera ventaja competitiva, por lo que las empresas comienzan a innovar en sus procesos productivos y en los servicios que ofrecen a sus clientes.

b.1.12. Precios de los productos: el precio es el valor monetario que se le asigna a un producto o servicio y constituye una variable controlable para las empresas, aunque la mayoría de las veces está influenciada por el comportamiento de los competidores y los precios que éstos fijan, en especial el líder del sector o aquellos que poseen mayor cuota de mercado.

b.1.13. Facilidades financieras: el ofrecimiento de facilidades financieras puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, ya que ampliará el poder de compra de los clientes y les dará la posibilidad de obtener sus productos. Deben evaluarse los objetivos de rentabilidad establecidos debido a que brindar financiamiento suele ser muy costoso.

b.1.14. Intensidad de los programas comunicacionales: el programa de comunicación de una empresa está formado por todos los esfuerzos que ésta hace a través de distintas herramientas de marketing como son la publicidad, el marketing directo, la promoción, etc. Cada empresa del sector diseñará su estrategia comunicacional acorde a sus recursos impulsando de esta manera la rivalidad competitiva.

b.1.15. Líneas de productos comercializadas: una línea de productos agrupa productos que se relacionan entre sí por alguna característica en común como puede ser su uso o función, canales de distribución, segmentación o rango de precio. Las empresas del sector pueden optar por ampliar ilimitadamente sus líneas de productos con el afán de ganar más mercado o mantener sólo aquellas que consideran más rentables.

b.1.16. Otras variables que pueden afectar la rivalidad competitiva son:

- Estructura productiva requerida: para dar soporte a cada etapa del proceso de producción del bien
- Estructura financiera requerida: para poder acceder a las distintas fuentes de procedencia de los recursos financieros y realizar las inversiones necesarias
- Grado de capacidad requerida del personal: conocimientos y competencias de los empleados para que sean eficientes en el cumplimiento de sus tareas
- Requerimientos tecnológicos para competir: la tecnología le da a la empresa la posibilidad de innovar y crear ventajas competitivas
- Requerimientos de infraestructura: contar con los elementos y servicios necesarios para desempeñar la actividad efectivamente

3.1.3. Competencia

a. Acciones competitivas (Empresa-Competencia): el mercado es un campo de batalla donde cada empresa busca ganar una mejor posición, con este propósito emprenden acciones contra sus competidores quienes a su vez responderán con movimientos iguales o más agresivos para defenderse.

a.1.Grado de iniciativa de la competencia: cada empresa actuará desde el lugar que ocupa en el sector, es decir, si considera que su cuota de mercado se corresponde con sus objetivos intentará mantenerla pero si no está conforme buscará ampliarla iniciando acciones competitivas.

a.2.Estrategias observables de la competencia: la organización debe estar atenta a los movimientos de sus competidores para poder actuar en consecuencia. Sin embargo, debe ser lo suficientemente inteligente para discernir si estas acciones forman parte de la estrategia competitiva o sólo es una estrategia para generar confusión.

a.3.Capacidad del competidor/es principal/es: la capacidad hace referencia a los recursos y aptitudes que posee un individuo u organización para desempeñar una determinada tarea o función. El o los competidores principales son aquellos que han logrado convertir alguna de estas capacidades en una ventaja competitiva que las diferencia y aumenta su valor en el mercado.

a.4.Diferencia y eficiencia aportada por el competidor: tal como sucede con las acciones competitivas, si una empresa comienza a demostrar altos niveles de diferencia y eficiencia en sus procesos, provocará una reacción en las demás empresas del sector.

a.5.Política de precios del competidor: la política de precios se refiere al conjunto de decisiones tomadas por la empresa para determinar ciertos estándares generales que sirvan de guía al momento de establecer el precio que llevarán sus productos. El establecimiento de estas políticas debe considerar variables como los procesos de producción y sus costos, objetivos de rentabilidad y de marketing fijados, canales de distribución, promociones, etc. pero además es muy importante que se tenga en cuenta los precios de señalamiento dentro del sector para lograr cierta estabilidad dentro del mismo.

a.6.Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores: para que una empresa tenga mayor probabilidad de éxito debe conocer a sus competidores tanto como a sí misma. A través de un análisis de la competencia se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la misma, lo que ayudará a la empresa bajo análisis a determinar qué productos o servicios ofrecer, de qué manera comercializarlos y cómo posicionar el negocio dentro del sector.

a.7.Otras variables que actúan en la relación entre empresa y competencia son:

- Mayor penetración en el canal de distribución
- Relación del competidor con los proveedores
- Posibilidades de integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal
- Posibilidad de mayor penetración al mercado actual

- Posibilidades de incorporación de nuevos clientes
- Posibilidades de incorporación de nuevos productos
- Posibilidades de diversificación de cartera
- Situación actual de la estrategia de posicionamiento (ataque/defensa)
- Posibilidades de alianzas

3.2. Análisis de las variables de nivel 2

Inciden de forma directa en los niveles de competitividad del sector donde se desempeña la empresa:

3.2.1. Proveedores: el poder de negociación de los proveedores está definido por su capacidad para imponer precios y condiciones a la empresa compradora. La distribución del poder dentro de la relación proveedor-comprador varía de acuerdo a las siguientes variables:

a.1. Número de proveedores importantes: cuando los proveedores de insumos o mercaderías para el sector son escasos y por ende la mayoría de las empresas debes comprarles a ellos, su poder aumenta y es probable que impongan sus propias condiciones (cómo, cuándo y a qué precio) al momento de negociar las ventas.

a.2. Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: dependiendo del sector y del tipo de materias primas que ofrezcan los proveedores es más o menos probable que existan sustitutos para los insumos que necesitan las empresas. Mientras exista mayor disponibilidad de sustitutos, menor será el poder de negociación que podrán ejercer los proveedores sobre las empresas.

a.3. Diferenciación de los productos de los proveedores: cuando el proveedor ofrece un insumo que presenta características diferenciales adquiere una mejor posición frente a las empresas compradoras ya que es muy probable que dichas características puedan transferirse al producto final generando ventajas competitivas para la organización.

a.4. Costo de cambio de los proveedores: algunas variables como la diferenciación, condiciones de compra, facilidades de financiación, niveles de precios, calidad, etc. son determinantes al momento de definir si es más o menos costoso o perjudicial para la empresa dejar de comprar sus insumos a un proveedor para comenzar a comprarle a otro.

a.5. Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: es posible que los proveedores avancen en la cadena de valor y se conviertan en nuevos competidores, si esto ocurre las empresas se ven amenazadas y su supervivencia dentro del sector se dificulta.

a.6.Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: la proporción en la que afecta el costo de cierto insumo al costo total del producto define qué tan crítico resulta éste para la empresa. Si la materia prima que ofrece el proveedor es crítica en los procesos productivos de la empresa compradora, su poder de negociación aumenta.

3.2.2. Posibles nuevos ingresantes: el nivel de atractivo del sector para el ingreso de nuevos competidores se ve directamente afectado por las barreras que se presenten. Estas barreras pueden ser de diversa naturaleza (legales, de costos, de propiedad, de inversión, regulativas, de localización geográfica, etc.) pero todas tienen el fin de desalentar a aquellas empresas que están considerando la posibilidad de formar parte del sector analizado, razón por la cual las empresas que compiten actualmente en el mismo intentarán intensificarlas para protegerse de la amenaza de perder participación de mercado.

a. Barreras creadas por los competidores (o directas):

a.1.Economías de escala: las empresas que llevan presente un tiempo considerable dentro del sector y que han logrado alcanzar costos bajos como consecuencia de sus altas escalas de producción y comercialización significan un obstáculo para aquellos posibles ingresantes ya que pueden ofrecer precios más bajos sin perder rentabilidad y sin necesidad de endeudarse.

a.2.Diferenciación del producto: los productos presentes en el sector que ofrecen elementos diferenciales se vuelven más atractivos para los clientes al mismo tiempo que desalientan a los potenciales ingresantes, siempre y cuando dichos elementos no puedan imitarse fácilmente.

a.3.Identificación de la marca: la fidelidad de los clientes a las marcas actuales del sector es una barrera difícil de sortear ya que no se trata de un atributo imitable sino que se apoya en la confianza y el vínculo generado entre cliente-empresa.

a.4. Costo de cambio: es poco probable que los clientes que eligen los productos ofrecidos por las empresas que compiten actualmente en el sector trasladen su demanda hacia nuevos y desconocidos productos si éstos no les significan una ganancia en cuanto a precio, valor, atributos diferenciales, novedad, etc.

a.5.Acceso a los canales de distribución: la negociación con los distribuidores y el ingreso a los canales de distribución puede ser una gran desventaja para una empresa que intenta formar parte del sector ya que se presenta en condiciones de poder mucho menores, por lo que la mayoría de las veces debe aceptar condiciones impuestas muy desfavorables.

a.6.Requerimientos de capital: cuando los sectores presentan características complejas en su funcionamiento aumenta necesidad de realizar grandes inversiones para poder ingresar con los elementos necesarios para competir.

a.7.Acceso a nueva tecnología: se presenta sobre todo en sectores sofisticados tecnológicamente en los cuales es casi imposible ingresar sin acceder a cierta tecnología de punta, la cual es muy costosa y difícil de conseguir.

Barreras gubernamentales (o indirectas)

b.1.Protección a la industria: son medidas de índole política y económica (impuestos o aranceles a la importación, exenciones impositivas, subsidios a la industria local, etc.) que establecen trabas al ingreso de competidores extranjeros a un país o sector industrial con el propósito de privilegiar la producción nacional y evitar la competencia foránea de productos similares.

b.2.Regulación a la industria: en algunos sectores particulares, sobre todo en aquellos que se consideran monopolios naturales u oligopolios, existe una fuerte legislación que impide el ingreso de nuevos competidores a través de medidas como la regulación de los precios, la calidad de los servicios y las inversiones.

b.3.Derechos aduaneros y tipo de cambio imperante: sucede cuando el Estado establece derechos de importación altos o tipo de cambio elevado para desalentar a los competidores que intentan introducirse al sector con insumos y/o productos extranjeros.

b.4.Otras barreras de ingreso

- Costo financiero de ingreso
- Costo tecnológico
- Costo productivo
- Costo comercial
- Costo en personal
- Costo en conocimientos/saberes
- Capacidad de reacción de los competidores actuales
- Tipo de reacción esperada de los competidores actuales
- Barreras geográficas
- Barreras sociodemográficas

3.2.3. Productos sustitutos: se considera así a los productos que cumplen las mismas o muy similares funciones y se convierten en una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

a.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos: un sector donde existan mayor número de productos sustitutos y donde sea fácil acceder a los mismos, inmediatamente se vuelve menos atractivo para los competidores debido a que es más probable que se puedan reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda.

a.2. Costo de cambio para el usuario: si los costos de cambio para el usuario son reducidos el sector disminuye su nivel de atractivo ya que es posible que los compradores estén dispuestos a comprar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que no lo hagan.

3.2.4. Actores estatales y no estatales: el nivel de intervención que los diversos actores puedan tener dentro del sector analizado hace variar la atractividad del mismo.

a. Actores estatales

a.1. Entes reguladores: son los organismos estatales responsables del control de la buena prestación de los servicios públicos concesionados a empresas privadas, tanto en calidad como en oportunidad, cobertura y precio.

a.2. Entidades mixtas de desarrollo económico: son organismos de participación tanto pública como privada cuyo fin es brindar apoyo al sector industrial en términos financieros y/o económicos.

a.3. Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: hace referencia a aquellos organismos cuya principal función es inspeccionar un sector o una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes con el fin de proteger los intereses del Estado o de la sociedad.

b. Actores no estatales

b.1. Organizaciones no gubernamentales: se trata de entidades independientes de la administración pública y sin fines de lucro, que responden a los intereses de la comunidad en diversas áreas. Aquellas con mayor influencia en los sectores industriales son las que tienen intereses en la actividad económica y en el fomento de su desarrollo.

b.2. Asociaciones de consumidores: son asociaciones privadas y civiles sin fines de lucro independientes de toda empresa o gobierno, que tienen por finalidad la defensa, información y educación del consumidor final de determinado sector.

3.3. Análisis de las variables de nivel 3

Es el análisis de las variables del macroentorno, el cual está formado por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales. Representan a todas las fuerzas externas e incontrolables que afectan el entorno de la organización.

Para un análisis completo de estas variables es necesario tener en cuenta su diversidad (variables externas cada vez más diferentes entre sí), complejidad (elementos que las forman y sus interrelaciones), incertidumbre (dificultad para predecirlas y definir planes en consecuencia) y sus interrelaciones (observar su comportamiento como parte de un todo y no de forma aislada).

a. Las variables de la economía global: la tendencia de las últimas décadas hacia un mundo hiperglobalizado ha transformado el sistema económico eliminando todo tipo de barreras o fronteras geográficas. Como consecuencia inmediata se genera un alto grado de dependencia respecto a cambios económicos y financieros ocurridos en cualquier parte del mundo que afectan al sector y a la empresa.

b. Las variables de la economía nacional: al igual que las globales, las variables económicas a nivel nacional son múltiples y se relacionan entre sí, los cambios en ellas provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse de forma aislada y que afectan de forma directa en el accionar de la empresa.

b.1. Entorno económico: las empresas son organismos que se ven afectados por todo lo que sucede en su entorno económico y tendrán una evolución mejor en un país con una cierta estabilidad económica y un crecimiento sostenido, que un país con desajustes importantes en sus ciclos económicos.

Distintas variables como como el Producto Interno Bruto (PIB), Tasa de Inflación, Demanda externa (exportaciones menos importaciones), Tipo de Cambio y Tipos de interés, Tasa de Desempleo, Impuestos, Gasto público y subvenciones, Costos, Productividad, Competitividad son términos que reflejan los agregados macroeconómicos, y que inciden en las decisiones de las unidades económicas individuales y en las decisiones que toman los gobiernos mediante la política económica.

b.2. Entorno sociocultural: la cultura moldea las creencias, valores y normas de la sociedad afectando directamente en el actuar y en la toma de decisiones de las personas que pertenecen a ella.

Las circunstancias demográficas de un país, su nivel educativo, pautas culturales, tendencias de la moda, diferencias sociales, actitudes religiosas, hábitos de alimentación, estilos de vida, etc. son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan y modifican sus hábitos de consumo.

b.3. Entorno legal: está comprendido por las normas y regulaciones que establecen los gobiernos en su política y las leyes que forman el marco jurídico en el que se mueven las empresas y el específico para cada actividad.

Aspectos legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias, higiene y seguridad en el trabajo, etc. hacen que el sector se vea más o menos regulado y que consecuentemente las empresas que actúan en el mercado se adapten para cumplirlas.

b.4. Entorno político: aunque las empresas no se encuentren directamente involucradas en la política, son muchos los factores políticos que afectan su funcionamiento y viabilidad. Este punto hace referencia al contexto institucional, de política y de poder que existe en la sociedad en la que opera una determinada empresa.

Los principales actores son las agencias gubernamentales, los partidos políticos y los grupos de presión, y en función de su actuación y de la intervención política de distintas formas fomentan o limitan al sector empresarial al afectar la estabilidad de los mercados y por consiguiente la situación financiera de las empresas.

b.5. Entorno tecnológico: los cambios y avances tecnológicos afectan tanto a los productos que ofrecen las empresas como a sus procesos productivos. El fuerte desarrollo y la constante aparición de mejoras técnicas obliga a las empresas a incorporarlas o al menos hacer el esfuerzo de acceder a ellas y adaptarlas si quieren mantener su posición competitiva en el mercado.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) han cambiado la forma de hacer negocios, las empresas que no aprovechan esta herramienta quedan en situación de desventaja frente a la competencia perdiendo la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva por medio de actividades tecnológicamente valiosas.

4. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

4.1. El segmento de la industria

“Se define como segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.” (Ocaña, 2014, p. 286)

Dado que un sector de negocios puede dividirse en distintos segmentos, cada uno con un comportamiento particular de las fuerzas competitivas, la empresa deberá tomar decisiones con

respecto a ello con el fin de conocer a su competencia (directa e indirecta) y el potencial para establecer ventajas competitivas que ayuden a posicionarla en el mercado.

Gráfico N° 2:

Cantidad de segmentos dentro del Sector de negocios	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Grande
		Potencial de obtención de una ventaja competitiva	

Fuente: "Dirección estratégica de los negocios", Ocaña, H., 2014, p.287

- Negocios de volumen: tiene como principal objetivo lograr rápidamente una amplia participación de mercado ofreciendo precios bajos a través de la producción en grandes volúmenes que le permita disminuir los costos y aumentar sus márgenes de rentabilidad. Sus productos son estandarizados y masivos, sin posibilidad de adaptarlos a los requerimientos de cada cliente.
- Negocios estancados: se refiere a las empresas que ya han logrado su escala más eficiente y que no pueden obtener más beneficios de las economías de escala.
- Negocios especializados: sacrifica las economías de escala para ofrecer un producto diferenciado y con características más personalizadas apuntando a clientes que están dispuestos a pagar un precio extra por dichos atributos.
- Negocios fragmentados: se caracterizan por ser negocios pequeños y medianos a nivel local o regional en los que no es posible acceder a las economías de escala por lo que buscan generar alianzas con otras empresas para crecer o generar una ventaja competitiva por medio de la adaptación e innovación de sus productos.

4.2. Los grupos estratégicos

“Un grupo estratégico es un conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave.” (Porter, 1979, p. 215).

Sirve como herramienta para conocer y obtener información de los comportamientos de las empresas que forman cierto sector.

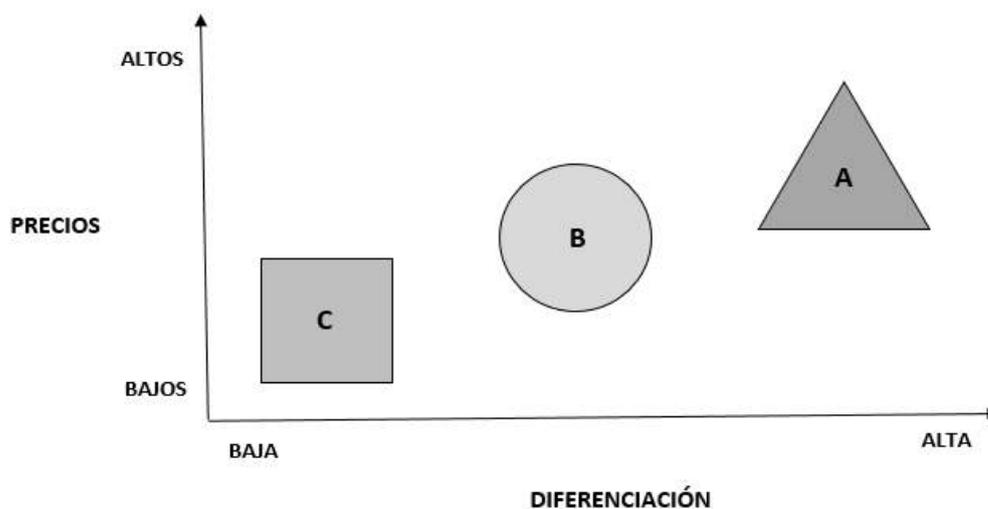
En general, poseen tres características importantes (Mas Ruiz, 1994):

1. Cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso.
2. Las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos, es decir, homogeneidad interna y heterogeneidad externa.
3. Las empresas de un grupo es probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

La agrupación de empresas en grupos estratégicos permite analizar el sector desde una perspectiva más completa, tanto para la empresa como para el sector.

Para lograr identificar cierto grupo estratégico y las empresas que lo forman se realizan comparaciones mediante el análisis de dos variables: precio y diferenciación.

Gráfico 3: Grupos estratégicos



Fuente: “Dirección estratégica de los negocios”, Ocaña, H., 2014, p. 292

La ubicación de las empresas en los grupos estratégicos a través de los distintos criterios de identificación y variables definidas llevan a cada una a definir e implementar determinadas acciones competitivas y con respecto a su posición: reforzar su posición dentro del grupo, acceder a otro grupo estratégico o cubrir nichos que aún no hayan sido ocupados. Estas acciones dependen en gran medida de las barreras de movilidad que existan dentro de los grupos, las cuales son muy similares a las barreras de entrada y salida de los sectores.

5. CICLO DE VIDA DE LOS SECTORES DE NEGOCIO

El ciclo de vida hace referencia a las distintas fases que atraviesa un sector desde su nacimiento hasta su declinación.

La duración de cada etapa puede variar de un sector a otro y algunos sectores no siempre pasan por todas las etapas, sino que pueden omitir la madurez y pasar directamente al declive.

Según evolucione el sector a través de su ciclo de vida, su comportamiento estructural y la naturaleza y características de sus fuerzas competitivas también irán cambiando.

Los cambios en el sector tendrán una importancia estratégica si pueden afectar su estructura, y las empresas que se ubican dentro del mismo deben conocerlos para implementar las acciones más adecuadas en cada fase.

5.1. Sectores de negocios nacientes

Se consideran dentro del mismo no sólo a los sectores de negocios que no existían con anterioridad sino también a aquellos que se relanzan o reinventan por razones como cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores, cambios culturales de consumo, innovaciones de distinta índole, aumento de la competitividad internacional, etc.

5.2. Sectores de negocios crecientes

Esta fase está caracterizada por una demanda en permanente expansión y la clave del negocio es captar la mayor cuota de mercado para lograr una buena posición. Las ventas dependen en gran parte de los consumidores con cierto poder adquisitivo que están dispuestos a pagar por un producto poco conocido o novedoso e innovador.

5.3. Sectores de negocios maduros

En esta etapa los niveles de demanda comienzan a estancarse o a crecer muy lentamente y las empresas comienzan a “robar” porciones de mercado a otras para poder mantenerse activas dentro del mercado.

5.4. Sectores de negocios declinantes

Su principal característica es el crecimiento negativo y el descenso de la demanda en el mercado debido a ciertos factores como cambios en los hábitos de consumo, cambios sociodemográficos, sustitución e innovación tecnológica de productos, etc. Ante esta situación las empresas pueden llevar a cabo acciones para:

- Mantenerse como líder de la industria, buscando ser la única o una de las pocas empresas que sobrevivan en el sector en declive
- Buscar un nicho de mercado donde se pueda crecer
- Desarrollar una estrategia de cosecha, que es eliminar cualquier tipo de nueva inversión y reducir al máximo aquellos costos que ya no sean imprescindibles
- Retirarse del sector

B. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 2008, p. 7)

“La investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing. Dicha investigación es más que la mera aplicación de encuestas. Este proceso

incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de los datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias.” (Zikmund, 2009, p. 5)

Toda investigación de mercados debe tener una visión clara y precisa para poder obtener los resultados esperados para la organización. Se consideran tres objetivos básicos (Fischer y Navarro, 1991):

- **Objetivo social:** recopila, organiza y procesa información obtenida de los consumidores, productores, productos y servicios que una empresa ofrece en el mercado para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades.
- **Objetivo económico:** ayuda a definir las alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica que podría obtener la compañía en el sector donde desarrolla su actividad comercial.
- **Objetivo administrativo:** sirve como instrumento de planeación, ejecución y control para facilitar la toma de decisiones gerenciales con base en lo que necesitan, esperan y desean los consumidores y clientes.

Presenta una poderosa herramienta de información para que, conociendo mejor a sus consumidores, la empresa tome decisiones fundadas sobre una base firme y no desde la intuición, encontrando un punto de equilibrio que beneficie ambas partes.

Se relaciona íntimamente con el marketing, que es el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes” (Kotler, 2007, p. 4) ya que funciona como nexo entre empresa y consumidores actuando en los principales aspectos de su mezcla: producto, promoción, precio y distribución. Gracias a esto ayuda a conocer las intenciones de compra de los consumidores y aporta retroalimentación acerca del crecimiento del mercado en el que participa la empresa.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DESARROLLO DEL ENFOQUE

“La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados”. (Malhotra, 2008, p. 37)

Es el primer paso a tener en cuenta en cualquier investigación de mercados y de su correcta aplicación dependerá el resultado de todo el proceso, por lo tanto no se debe iniciar ninguna acción hasta no tener definido el problema con claridad.

Si en una primera instancia el problema es mal definido, todos los recursos invertidos (tiempo, esfuerzo y dinero) serán inútiles y en el peor de los casos la empresa llevará a cabo su toma de decisiones en base a información errónea.

2.1. El proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque

2.1.1. Tareas necesarias: Discusiones con quienes toman las decisiones: es importante que el investigador interactúe con los gerentes de la empresa o con quien sea el encargado de tomar las decisiones para tener un primer encuentro con el problema y sus síntomas para comenzar a dilucidar las causas ocultas y dejar en claro las posibilidades y restricciones de la investigación.

Diseño

- a. Entrevistas con expertos del sector: los expertos se caracterizan por ser especialistas o contar con una importante experiencia en el ramo de negocios o en el sector donde se desenvuelven. Tanto si son internos a la empresa como externos, su opinión es muy valiosa para ayudar al investigador a definir el problema ya que aporta una visión más amplia y experimentada.
- b. Análisis de los datos secundarios: los datos secundarios implican información que ya ha sido recopilada y registrada por otra persona o institución. Son datos fáciles de conseguir, ahorran tiempo y dinero, pero tienen una utilidad limitada ya que han sido recopilados con un propósito distinto al problema que se intenta definir.
- c. Investigación cualitativa: a diferencia de la investigación cuantitativa es menos estructurada y busca interpretar fenómenos de la realidad sin depender de su medición numérica. El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

2.1.2. Contexto ambiental del problema: es necesario que el investigador conozca el entorno de la empresa y su sector para que analice aquellas variables que influyen en la definición del problema.

- a. Información previa y pronósticos: recabar datos sobre tendencia de ventas, rentabilidad, cuota de mercado, tecnología, demografía, estilo de vida, etc. puede ayudar al investigador a entender los fundamentos del problema de investigación.

- b. Recursos y limitaciones: para determinar el alcance del proyecto es necesario tener en cuenta los recursos disponibles y las restricciones de la organización con las que debe trabajar el investigador. Si no hay suficiente dinero para cubrir los costos o existe falta de tiempo, es preferible no llevar a cabo una investigación de mercados formal.
- c. Objetivos: para conducir con éxito una investigación de mercados deben tomarse en consideración las metas tanto de la organización como de quien toma las decisiones dentro de ella.
- d. Comportamiento del comprador: hace referencia al comportamiento de las personas y las decisiones toman cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para comprender ciertas conductas que pueden ayudar a identificar las causas del problema.
- e. Ambiente legal: son las políticas y normas regulatorias que deben respetar y dentro de las cuales deben operar las organizaciones. La existencia o no de leyes que protejan a individuos, organizaciones o comunidades pueden alentar o desalentar la realización de los distintos proyectos.
- f. Ambiente económico: las expansiones y contracciones de la actividad económica influyen directamente en el comportamiento de las personas y de las empresas. Si el ambiente macroeconómico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades, sino también en otros productos.
- g. Capacidades tecnológicas y de marketing: hace referencia tanto a disponer de la tecnología suficiente para desarrollar un producto específico como a todas aquellas actividades que hacen posible que la empresa pueda elegir y utilizar tecnología, para crear ventajas competitivas. Además de las capacidades tecnológicas, la habilidad con que la organización maneja cada elemento de la mezcla de marketing influye en la naturaleza y en el alcance de la investigación de mercados.

2.1.3. Definición del problema

El principal objetivo de la investigación se enfoca en brindar la información para tomar una buena decisión. Cuando el investigador lleva a cabo la tarea de definir el problema debe distinguir entre el problema de decisión administrativa y el de investigación de mercados ya que, aunque están íntimamente relacionados, no están orientados hacia el mismo fin.

“El problema de decisión administrativa está orientado a la acción, se interesa en las posibles acciones que puede tomar quien decide. En contraste, el problema de investigación de mercados está orientado a la información, implica determinar qué información se necesita y cómo puede obtenerse de forma eficaz y eficiente. Mientras que el problema de decisión administrativa se enfoca en los síntomas, el problema de investigación de mercados se centra en las causas subyacentes.” (Malhotra, 2008, p. 48)

Esta distinción ayuda al investigador a enfocarse en cada uno de manera distinta acercándolo más a comprender de qué manera debería definirse el problema de investigación.

El problema no debe definirse de manera demasiado amplia ni de manera demasiado estrecha, ambas situaciones son perjudiciales debido a que pueden quedar límites difusos de acción o impedir la consideración de variables importantes que han sido acotadas en un primer momento. Una solución para dicho inconveniente es llevar a cabo un planteamiento general del problema que sea lo suficientemente amplio como para considerar todos los aspectos necesarios, y luego identificar cada uno de los componentes específicos enfocados en los cuestiones fundamentales del problema que muestran de forma clara el camino a seguir.

2.1.4. Componentes del enfoque

- a. Marco objetivo/teórico: establece las coordenadas básicas a partir de las cuales se investiga y está formado por el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sirven a un investigador para sustentar su investigación.

Generalmente trata los antecedentes y las consideraciones teóricas del tema de investigación y constituye la base donde se apoya cualquier análisis, experimento o propuesta.

- b. Modelo analítico: “Es un conjunto de variables y sus interrelaciones, diseñado para representar, en todo o parcialmente, algún sistema o proceso real” (Malhotra, 2008, p. 52).

Los modelos pueden adoptar diferentes formas:

- Modelos verbales: las variables y sus relaciones se exponen en prosa
- Modelos gráficos: dan una imagen visual de las relaciones entre las variables
- Modelos matemáticos: hacen una especificación explícita de las relaciones entre variables, por lo regular en forma de ecuación

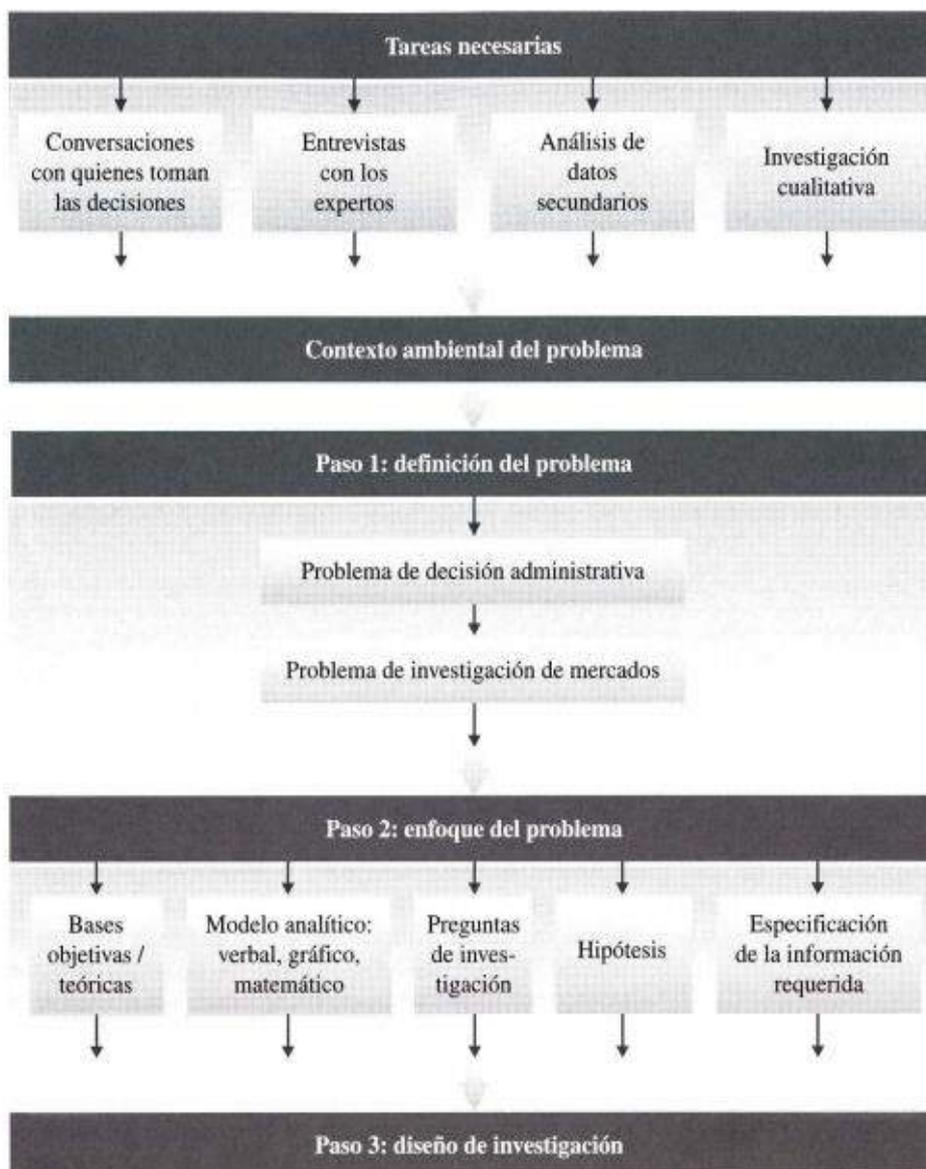
- c. Preguntas de investigación: son indagaciones que hace el investigador para reconocer los puntos que le interesa abordar en su investigación y deben contener los componentes específicos del problema ya que a través de las mismas se busca establecer una secuencia ordenada y lógica para poder responderlas.

d. Hipótesis: “Una hipótesis es una declaración formal que explica un resultado, y debe ser comprobada”. (Zikmund, 2009, p. 63)

Por lo general es una respuesta posible a la pregunta de investigación planteada anteriormente y buscar ser verificada como válida o no a lo largo de la investigación.

e. Especificación de la información requerida: el planteamiento del marco teórico, su representación a través del modelo analítico y la formulación de las preguntas de investigación junto con la hipótesis, son pasos que le permiten al investigador determinar qué información debe obtenerse medida que avanza en la investigación y a identificar las posibles fuentes de dónde obtenerla.

Gráfico Nº 4: Proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque



Fuente: “Investigación de mercados”, Malhotra, N., 2008, p.38

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Constituye la estructura y el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes y comprobar la hipótesis, brindando dirección y sistematizando la investigación para asegurar que el proyecto se realice de manera efectiva y eficiente.

El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar la información necesaria y también especifica los pasos que habrán de tomarse para controlar las diversas variables.

Comúnmente el diseño de una investigación incluye los siguientes componentes o tareas (Malhotra, 2008, p. 78):

- a. Diseñar las fases exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación
- b. Definir la información que se necesita
- c. Especificar los procedimientos de medición y escalamiento
- d. Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario (forma de entrevista) o una forma apropiada para la recolección de datos
- e. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra
- f. Desarrollar un plan para el análisis de los datos

3.1. Tipos de diseño de investigación

La elección del tipo de investigación determinará los detalles de los procedimientos y las técnicas y métodos más adecuados. En general, determina todo el encuadre de la investigación afectando de manera directa los instrumentos a utilizar y hasta la forma específica de analizar los datos recolectados.

Los diseños exploratorio, descriptivo y causal se complementan entre sí y es común que un proyecto de investigación de mercados incluya más de un tipo de diseño de la investigación con el fin de cumplir varios y distintos propósitos.

Los diseños de investigación pueden clasificarse en:

3.1.1. Investigación exploratoria: es más adecuada para las etapas iniciales de la investigación o cuando el nivel de comprensión del problema es bajo, ya que al ser más flexible y menos estructurada, permite obtener información útil a través de métodos más versátiles (encuestas piloto, entrevistas con

expertos, investigación cualitativa, datos secundarios analizados de forma cualitativa) para realizar un análisis preliminar del problema que enfrenta el investigador aunque no es suficiente para obtener evidencias definitivas.

3.1.2. Investigación concluyente: utiliza una estructura de procedimientos formales, con objetivos y necesidades de información claramente definidos con el propósito de brindar respuestas contundentes para la toma de decisiones. Puede clasificarse en:

3.1.2.1. Investigación descriptiva: su principal objetivo es describir las características de algo (personas, objetos, grupos, segmentos, etc.) utilizando métodos como el análisis cuantitativo de datos secundarios, encuestas, paneles, datos por observación y otros. Se caracteriza por ser cuidadosamente planeada y estructurada, con un problema de investigación claramente definido, objetivos e hipótesis explícitas y necesidades de información detalladas. A su vez podemos distinguir dos tipos de investigación descriptiva:

- Diseño transversal: son estudios diseñados para obtener información de una muestra de los elementos de la población en un punto específico de tiempo. Pueden ser diseños transversales simples (se extrae una única muestra de la población objetivo y se obtiene información de ella una sola vez), múltiples (se extraen dos o más muestras de encuestados y se obtiene una sola vez información de cada una de ellas) o de análisis de cohortes (realiza una serie de encuestas a intervalos apropiados sobre un grupo de personas que comparten una característica o experiencia común dentro de un periodo de tiempo determinado).
- Diseño longitudinal: la muestra de encuestados es fija y son interrogados múltiples veces en el tiempo, es decir, se estudia a las mismas personas y se miden las mismas variables a lo largo del tiempo. Es útil para examinar la continuidad de la respuesta y observar los cambios que ocurren en el tiempo.

3.1.2.2. Investigación causal: está orientada a descubrir posibles relaciones entre variables identificando cuáles variables son las causantes del efecto estudiado. Es decir, busca identificar la relación funcional entre causa y efecto y está diseñada para recolectar evidencia acerca de estas relaciones.

Se trata de un tipo de investigación experimental y estadística, que requiere un diseño planeado y estructurado ya que son muy rigurosas para llevar a cabo la recopilación y análisis de datos con el objetivo de minimizar el error y establecer una relación confiable y comprobable entre dos o más constructos.

3.2. Datos secundarios

Los datos secundarios son aquellos que han sido desarrollados, recolectados y validados por otros investigadores (personas o instituciones) con propósitos distintos al problema bajo análisis. Aunque se trata de información ya procesada, la misma puede resultar útil como paso previo a la obtención de los datos primarios de la investigación.

Entre las ventajas principales de utilizar datos secundarios predominan su fácil acceso y disponibilidad, ya que el investigador puede localizarlos de forma rápida y a un costo mínimo. Sus usos principales en la investigación son (Malhotra, 2008, p. 107):

- Identificar el problema
- Definir mejor el problema
- Desarrollar un enfoque sobre el problema
- Elaborar el diseño de una investigación apropiada
- Responder ciertas preguntas de investigación y poner a prueba algunas hipótesis
- Interpretar datos primarios para obtener más conocimientos

Sin embargo, la utilidad de los datos secundarios es limitada ya que los objetivos, la naturaleza y los métodos y herramientas para obtenerlos no fueron diseñados para satisfacer las necesidades específicas de la investigación actual.

Las razones más comunes de por qué los datos secundarios no satisfacen de forma adecuada las necesidades de investigación son (Zikmund, 2009, p. 163):

- Información caduca
- Variación en la definición de los términos
- Diferentes unidades de medida
- Falta de información para verificar la precisión de los datos

Además debemos considerar que en un entorno tan cambiante, la información pierde validez rápidamente pasando a ser obsoleta de un momento a otro, por esto los datos secundarios deben ser oportunos y mantenerse lo más actualizados posible para ser útiles.

Al momento de analizar los datos secundarios deben evaluarse los siguientes aspectos:

- Especificaciones: hace referencia a la metodología utilizada en cada etapa de recolección de los datos, incluyen aspectos como la naturaleza y el tamaño de la muestra utilizada, la tasa y calidad de respuestas, el diseño y aplicación de cuestionarios, los procedimientos utilizados en el trabajo de campo, el análisis de los datos y los procedimientos del informe.
- Error: evalúa la exactitud de los datos, analizando las posibles fuentes de error o imprecisión durante el desarrollo del enfoque, el diseño de la investigación, el muestreo, la recolección de datos, el análisis y la preparación del informe del proyecto.
- Actualidad: es necesario conocer cuándo se recolectaron los datos y si existe una diferencia importante entre la fecha de recolección y la de publicación de los mismos.
- Objetivo: es la finalidad con la que fueron recolectados los datos, indica para qué fines la información es útil y pertinente.
- Naturaleza: debe examinarse atentamente el contenido de los datos para definir las variables importantes, las unidades de medición utilizadas, las categorías empleadas y las relaciones establecidas.
- Confiabilidad: se intenta definir qué tan confiables son los datos al examinar ciertas características de la fuente como experiencia, reputación, credibilidad y honradez.

3.2.1. Datos secundarios internos

Son aquellos que tienen origen en la organización donde se realiza la investigación, es decir, que fueron creados, registrados o generados por la misma. Incluye todo tipo de información disponible dentro de la empresa reunida, registrada y archivada de manera rutinaria para ayudar a solucionar posibles problemas futuros.

Podemos encontrarlos disponibles fácilmente, en fuentes como:

- Sistema contable de la organización
- Bases de datos de clientes y proveedores
- Documentos de rutina (facturas, recibos, etc.)
- Informes financieros
- Informes del área de ventas
- Informes de visitas de vendedores
- Libro o registro de quejas de los clientes
- Investigaciones anteriores

Es recomendable que aunque los datos internos requieran un procesamiento para su provecho en la investigación, sean el punto de partida en la búsqueda de datos secundarios.

3.2.2. Datos secundarios externos

Son aquellos datos que han sido generados o registrados por una entidad distinta a la organización del investigador, es decir, por una fuente externa como puede ser el gobierno, otras empresas, periódicos y publicaciones especializadas, distintas asociaciones y otras organizaciones que se dedican a crear o generar información.

Pueden encontrarse disponibles de forma gratuita o mediante un pago en distintas fuentes:

- Internet
- Bibliotecas tradicionales y digitales
- Libros, periódicos y revistas especializadas
- Estudios gubernamentales
- Fuentes de medios de comunicación
- Fuentes de asociaciones comerciales
- Datos de participación de mercado
- Actualizaciones demográficas y censales
- Investigación de las actitudes del consumidor y de la opinión pública
- Datos de comportamiento de consumo y compra
- Investigación en publicidad

Actualmente, el acceso a internet y la disponibilidad de archivos electrónicos para su intercambio hacen que los datos externos sean tan accesibles como los internos.

3.3. Investigación cualitativa

El método de investigación cualitativa es la recolección de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados según contextos culturales, ideológicos y sociológicos.

Construye el conocimiento y genera información a través del comportamiento de las personas implicadas y toda su conducta observable.

Su principal objetivo es describir las cualidades de un fenómeno de la realidad sin recurrir a su medición numérica, no intenta definir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible, es decir, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Al ser una metodología de investigación exploratoria es menos estructurada que cualquier otro tipo de investigación cuantitativa y depende en gran medida de las habilidades del investigador y su interpretación.

La investigación cualitativa puede llevarse a cabo mediante diferentes tipos de procedimientos, los cuales pueden clasificarse en directos (sesiones de grupo y entrevistas en profundidad) o indirectos (técnicas proyectivas de asociación, complementación, construcción y expresión) dependiendo del conocimiento de los participantes acerca del propósito del proyecto.

3.3.1. Sesiones de grupo o entrevista de focus group

Es un tipo de técnica no estructurada, de carácter informal y natural que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre ocho y doce personas seleccionadas de acuerdo a ciertos criterios o que comparten ciertas características homogéneas, más un moderador que es el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro estableciendo una relación cordial y alentando el diálogo entre los participantes.

Suele ser muy útil filmar el encuentro ya que las respuestas quedan registradas al igual que ciertas actitudes, movimientos y expresiones faciales.

3.3.2. Entrevistas en profundidad

Esta técnica consiste en la realización de una entrevista profesional, personal y no estructurada, cuyo objetivo principal es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de forma de que la misma se sienta cómoda y libre de expresar detalladamente sus creencias, actitudes y sentimientos sobre el tema en estudio.

El entrevistador debe estar capacitado e indagar para ir más allá de las primeras respuestas del entrevistado y sacar a la luz información que puede quedar oculta, para ello puede utilizar distintas técnicas como el escalonamiento (permite descubrir los motivadores o razones psicológicas y emocionales subyacentes de los consumidores que afectan sus decisiones de compra), las preguntas

con tema oculto (se enfocan en temas clave de contenido personal y sensible para el entrevistado) y el análisis simbólico (analiza el significado simbólico de los objetos al compararlos con objetos opuestos).

3.3.3. Técnicas proyectivas

Es una modalidad de indagación no estructurada e indirecta que permite que los participantes proyecten sus creencias y sentimientos con pocos estímulos del entrevistador

Se solicita a los individuos que analicen el comportamiento de otros en lugar de la conducta propia con el objetivo de que proyecten de manera indirecta sus propias motivaciones, creencias, conductas o sentimientos frente a una determinada situación vaga o ambigua.

El objetivo principal es descubrir opiniones y emociones de los participantes que pueden estar ocultas incluso hasta de ellos mismos al analizar las respuestas a las situaciones en el contexto de sus experiencias, actitudes y personalidades.

Estas técnicas se pueden clasificar en: técnicas de asociación (se muestra un estímulo a un individuo y se le solicita que conteste con lo primero que le venga a la mente), técnicas de complementación (se presenta una situación estímulo de frases o historias incompletas y se le solicita al individuo que la complete), de construcción (los participantes deben fabricar una respuesta frente a imágenes o pruebas de caricaturas en forma de historia, diálogo o descripción) o de expresión (se presentan a los individuos una situación verbal o visual y se les pide que las relacionen con los sentimientos y las actitudes de un tercero, en lugar de expresar directamente las suyas personales).

3.4. Encuestas y observación

3.4.1. Técnica de encuesta

“La técnica de encuesta se basa en la aplicación de un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los integrantes.” (Malhotra, 2008, p. 183)

“A través de cuestionarios o entrevistas se recolectan datos mediante el correo, el teléfono, en línea o cara a cara. Así, una encuesta se define como un método de recolección de datos primarios a partir de la comunicación con una muestra representativa de individuos.” (Zikmund, 2009, p. 188)

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, aunque las preguntas estructuradas deben ser

redactadas correctamente para reducir la variabilidad de las respuestas y obtener la información deseada sin perder validez.

Existen distintas maneras de aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada:

3.4.1.1. Encuestas telefónicas: pueden ser tradicionales, donde se llama a cada individuo de la muestra y se le hacen una serie de preguntas registrando sus respuestas, o asistidas por computadora utilizando un cuestionario computarizado que se aplica a los participantes vía telefónica.

3.4.1.2. Técnicas personales: pueden ser encuestas personales en casa interrogando a los individuos en sus hogares, encuestas personales en centros comerciales abordando a las personas mientras realizan sus compras, o las encuestas personales asistidas por computadora donde el participante se sienta frente a una pantalla y responde un cuestionario digital.

3.4.1.3. Técnicas por correo: se pueden realizar mediante correo tradicional enviando cuestionarios a potenciales participantes preseleccionados los cuales son reenviados una vez respondidos, o por paneles de correo los cuales consisten en una muestra grande y representativa compuesta por hogares que acceden a participar periódicamente en pruebas de productos, encuestas y cuestionarios.

Recursos electrónicos: se pueden aplicar por medio de correo electrónico enviando el cuestionario a una lista de direcciones de correo o entrevistas por Internet publicadas en páginas web.

3.4.2. Procedimientos de observación

La observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información de interés. En la investigación de mercados este proceso sistemático se utiliza para registrar patrones de comportamiento de las personas, objetos y hechos conforme suceden sin cuestionarios o comunicación de por medio. El observador ocupa un rol pasivo, ya que se limita a registrar lo que ocurre sin intentar controlar o manipular la situación.

Su principal objetivo es descubrir o revelar aquellas acciones de las que las personas no hablan pero que sí llevan a cabo en su vida cotidiana, muchas veces de manera oculta.

Existen distintos tipos de observación:

3.4.2.1. Observación estructurada y no estructurada: la observación es estructurada cuando el observador define con antelación y detalladamente lo que se va a observar y registrar, en cambio es no estructurada cuando el observador registra todos los aspectos que considera relevantes.

3.4.2.2. Observación encubierta y abierta: en la primera, los participantes no son conscientes de que los están observando lo que permite obtener mayor naturalidad en sus acciones, en cambio en la observación abierta los participantes si saben que están siendo observados.

3.4.2.3. Observación natural y artificial: la observación natural consiste en registrar la conducta tal como sucede en el ambiente, en la segunda se observa y registran las acciones de los participantes en un ambiente artificial.

Además, pueden clasificarse de acuerdo con su aplicación en:

3.4.2.4. Observación personal: el investigador observa la conducta real del participante conforme sucede, obteniendo registros detallados de lo que la gente en realidad hace.

3.4.2.5. Observación mecánica: el medio primario de observación es mecánico y no humano, es decir, se utilizan dispositivos mecánicos para registrar la conducta continuamente para su posterior análisis.

3.4.2.6. Inventario: el investigador realiza un análisis de existencias o examina registros físicos para reunir datos, por ejemplo, durante un inventario de alacena el investigador toma un registro de las cantidades, tamaños y marcas de los productos en la casa del consumidor.

3.4.2.7. Análisis de contenido: no se ocupa de observar personas u objetos físicos sino que obtiene datos mediante la observación y el análisis de los mensajes o anuncios, artículos de periódico, programas de televisión, cartas, etc. con el fin de identificar el contenido específico de la información y otras características de los mensajes.

3.4.2.8. Investigación etnográfica

Es una técnica enfocada en el estudio de personas y culturas, observando las prácticas culturales de los grupos sociales pudiendo participar en ellos.

Permite interpretar el día a día del usuario o consumidor desde lo que hace y no sólo por lo que dice que hace, dentro de su realidad social, cultural, demográfica y geográfica, enfocados en comprender los códigos culturales que rodean a una marca o producto específico.

Combina la observación y las entrevistas en profundidad con la finalidad de conocer el comportamiento de las personas, mediante la observación directa de las acciones e interacciones que forman parte de esa realidad y preguntando la explicación de su por qué.

3.5. Medición y escalamiento

“Medición significa asignar números u otros símbolos a características de objetos de acuerdo con determinadas reglas preestablecidas. Note que lo que medimos no es el objeto, sino algunas de

sus características. Por lo tanto, no medimos a los consumidores, sino sus percepciones, actitudes, preferencias u otras características pertinentes. En la investigación de mercados los números suelen asignarse por una de dos razones. Primera, los números permiten efectuar un análisis estadístico de los datos obtenidos. Segunda, los números facilitan la comunicación de las reglas y los resultados de la medición.” (Malhotra, 2008, p. 252)

En cambio, cuando hablamos de escalamiento nos referimos a la generación de un continuo sobre el que se localizan los objetos medidos. Es decir, que se considera el escalamiento como una extensión de la medición.

3.5.1. Escalas de medición básicas

3.5.1.1. Escala nominal: los números o letras asignadas al objeto sirven únicamente como etiquetas de identificación o clasificación. Se utilizan para identificar encuestados, marcas, atributos, tiendas y otros objetos. Por ejemplo: Sexo (1) Masculino (2) Femenino

3.5.1.2. Escala ordinal: clasifica a los objetos o a las alternativas de acuerdo con su magnitud en una relación ordenada. Permite determinar si un objeto tiene más o menos de una característica que algún otro objeto, pero no cuanto más o menos. Por ejemplo: clasificar las siguientes marcas de 1 a 5 en donde 1 es la más preferida y 5 la menos preferida

3.5.1.3. Escala de intervalo: clasifica a los objetos de acuerdo con su magnitud y también mide estas clasificaciones ordenadas en unidades de intervalos iguales. Se utilizan los números para calificar objetos, de tal forma que las distancias numéricamente equivalentes en la escala representan distancias equivalentes en la característica medida.

3.5.1.4. Escala de razón: posee todas las propiedades de las escalas nominal, ordinal, y de intervalo además de un punto cero absoluto. Por lo tanto, es posible identificar o clasificar objetos, jerarquizarlos y comparar los intervalos o las diferencias.

3.5.2. Técnicas comparativas de escalamiento

Compara de forma directa los objetos estímulo, los datos tienen sólo propiedades ordinales, es decir, de ordenamiento o jerarquía.

3.5.2.1. Escalamiento de comparación pareada: se presenta a los encuestados dos objetos y se les pide seleccionar uno de acuerdo con algún criterio. Resulta útil cuando el número de marcas o variables es limitado, porque requiere comparación directa.

3.5.2.2. Escalamiento por rangos ordenados: se presenta a los encuestados diversos objetos a la vez y se les pide ordenarlos o jerarquizarlos de acuerdo con algún criterio. Generalmente se usa para medir preferencias y atributos.

3.5.2.3. Escalamiento de suma constante: se solicita a los encuestados que distribuyan una suma de unidades (puntos, pesos, notas, calcomanías, etc.) entre un conjunto de objetos de estímulo con relación a un criterio.

3.5.2.4. Clasificación Q y otros procedimientos: utiliza un procedimiento de agrupación para objetos con base en la similitud de acuerdo a algún criterio, con el fin de discriminar entre un número grande de objetos de forma rápida

3.5.3. Técnicas no comparativas de escalamiento

Cada objetivo se escala de forma independiente del resto de los objetos del conjunto de estímulos presentados a los encuestados. Pueden emplear cualquier sistema de calificación, ya que no comparan sino que evalúan un objeto a la vez.

3.5.3.1. Escala de clasificación continua: se conoce también como escala de clasificación gráfica donde los encuestados clasifican los objetos poniendo una marca en la posición apropiada sobre una línea que va de un extremo al otro de la variable criterio.

3.5.3.2. Escala de clasificación por ítem o reactivos

- Escala de Likert: se indica el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. Generalmente cada ítem presenta cinco categorías de respuestas que van desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.
- Escala de diferencial semántico: consiste en hacer que los encuestados reaccionen a algún concepto a partir de una serie de escalas o etiquetas bipolares de calificación, es decir, se marcan polos opuestos dentro de la escala. Por ejemplo: considera que este supermercado es “limpio” o “sucio”.
- Escala de Stapel: se coloca un solo adjetivo en medio de una gama de valores de números que van de -5 a +5, sin un punto neutral (cero). Mide qué tan cercano o distante del adjetivo se percibe que está un estímulo determinado.

Al momento de construir las escalas, el investigador debe tomar una serie de decisiones relacionadas con:

- Número de categorías de la escala: varía de acuerdo al grado de exactitud que se quiera asignar, al nivel de interés de los encuestados, la naturaleza de los objetos a clasificar, el modo de recolección, análisis y utilización de los datos.
- Escalas balanceadas o no balanceadas: indica si el número de categorías favorables y desfavorables dentro de la escala es igual (balanceada) o diferente (no balanceada).
- Número par o non de categorías: cuando la escala se presenta con un número non de categorías, la misma presenta un punto central que funciona como neutral. En cambio un número par de categorías sirve para forzar una respuesta que se cree que no puede ser indiferente.
- Escalas forzadas o no forzadas: hace referencia a si los encuestados son obligados expresar su opinión o preferencia, incluyendo o no la opción “sin opinión”.
- Naturaleza y grado de las descripciones verbales: varía según el grado de precisión que se le quiera dar a la descripción de las categorías de la escala.
- Forma física o configuración: se refiere a la presentación gráfica de las escalas, que pueden ser horizontales o verticales, con valores numéricos asignados, expresadas sobre un continuo, con caras felices o tristes, etc.

3.5.4. Evaluación de la escala

Según Zikmund (2009), los tres criterios principales para evaluar las mediciones son:

- Confiabilidad: es un indicador de la consistencia interna de una medición. Se refiere al grado en que la escala produce resultados consistentes si se hacen mediciones repetidas, es decir, que una medición es confiable cuando diferentes intentos para medir algo convergen en el mismo resultado.
- Validez: la validez es el grado hasta el cual una calificación representa con certeza un concepto, es decir, indica el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas con la escala reflejan diferencias verdaderas entre los objetos en la característica medida.
- Sensibilidad: es un concepto importante especialmente cuando se investigan los cambios en las actitudes u otros constructos hipotéticos. Una medición es más sensible cuando cuenta con numerosas categorías en la escala que permiten registrar los sutiles cambios de actitud, es decir, que la sensibilidad se incrementa al añadir más puntos de respuestas o al agregar partidas de la escala.

3.6. Diseño de cuestionarios y formatos para observación

3.6.1. Cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto formalizado de preguntas que se confecciona para obtener información de los encuestados con algún objetivo en concreto.

Para Malhotra (1997), todo cuestionario tiene tres objetivos específicos:

- Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
- Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo, por ello, debe buscar minimizar el tedio y la fatiga.
- Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder.

Para cumplir con dichos objetivos es necesario que el cuestionario cuente con un proceso de diseño en el que la experiencia y la creatividad del investigador resultan claves. El proceso incluye los siguientes pasos ordenados, aunque en la práctica se encuentran interrelacionados y pueden implicar ciertas repeticiones:

a. Especificar la información que se necesita: es conveniente rever los componentes del problema de investigación, el enfoque, las preguntas de investigación y las hipótesis para definir con mayor claridad qué información se está buscando. También deben conocerse las características del grupo de encuestados al que se dirigirá el cuestionario.

b. Especificar el tipo de entrevista: dependiendo de la forma en que se aplica la entrevista (personal, telefónica, por correo, asistida por computadora, por internet o por correo electrónico) cada cuestionario debe variar en cuanto a longitud, complejidad y variedad de preguntas, para adecuarse a la situación y facilitar las respuestas de los encuestados.

c. Determinar el contenido de las preguntas individuales: consiste en definir qué debe incluirse en cada pregunta, teniendo en cuenta que todas las preguntas presentes en el cuestionario deben tener un objetivo útil y específico para la investigación y asegurarse de que sean suficientes para obtener la información requerida de forma clara.

d. Diseñar las preguntas para superar la incapacidad y la falta de disposición del encuestado para responder: deben tenerse en cuenta los factores (si el encuestado está informado sobre el tema, si puede recordar ciertas cuestiones, o si es capaz de expresar cierto tipo de respuestas) que limitan la capacidad de los encuestados para brindar la información deseada. Además, para superar la resistencia

a responder, el encuestador debe minimizar el esfuerzo que se le pide al encuestado, manipular el contexto en el que se hacen las preguntas para que parezcan adecuadas, explicar la razón por la que se necesitan los datos para aportar legitimidad y aplicar ciertas técnicas para obtener información delicada.

e. Decidir la estructura de las preguntas: el cuestionario puede estar formado por preguntas no estructuradas o de respuesta libre (preguntas abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras) o estructuradas (el encuestado responde en base a una serie restringida de alternativas) pudiendo ser éstas preguntas de opción múltiple (el encuestado debe seleccionar una o varias alternativas dadas por el investigador), dicotómicas (establecen sólo dos alternativas de respuesta: “si o no y en ocasiones agregan una alternativa neutral como “no sé”, “ambas”, “ninguna” o “sin opinión”) o una escala de medición.

f. Determinar la redacción de las preguntas: es necesario que cada pregunta este bien redactada para que exprese de forma correcta su contenido y evitar respuestas sesgadas por parte de los encuestados. Para que las preguntas se entiendan de forma clara y sencilla el investigador debe definir el tema abordado, usar palabras comunes, evitar palabras ambiguas, preguntas inductoras o sesgadas, alternativas implícitas, suposiciones implícitas, generalizaciones y estimaciones, y utilizar enunciados positivos y negativos.

g. Organizar las preguntas en el orden adecuado: es importante determinar correctamente el orden de las preguntas para guiar al encuestado. Deben tenerse en cuenta las preguntas iniciales (pueden no estar relacionadas con el tema pero sirven para obtener confianza y cooperación), el tipo de información obtenida (básica, de clasificación y de identificación), colocar al final de la secuencia las preguntas difíciles (delicadas, vergonzosas, complicadas o aburridas), considerar el efecto sobre las preguntas posteriores (colocar las preguntas generales antes de las específicas para evitar que éstas sesguen las respuestas) y respetar un orden lógico de los temas (uso de frases de transición y diseño de preguntas ramificadas).

h. Identificar el formato y el diseño: la forma en que se presenta el cuestionario puede tener un efecto considerable en los resultados, por ello el investigador debe cuidar el formato, el espaciado y la ubicación de las preguntas.

i. Reproducir el cuestionario: se refiere a la forma física en que se presenta el cuestionario a los encuestados, deben cuidarse aspectos como la calidad del papel, apariencia profesional, no dividir las preguntas en dos páginas, evitar el amontonamiento de preguntas, el uso del color, la tipografía grande y clara, etc.

j. Eliminar errores mediante pruebas previas: es útil realizar una prueba piloto como estrategia para ayudar a evaluar o probar el cuestionario aplicándolo a una muestra pequeña con el fin de detectar cualquier imprevisto que pudiera surgir y eliminar los problemas potenciales.

3.6.2. Formatos para la observación

Por lo general son fichas que especifican el quien, que, cuando, donde, por qué y cómo de la conducta que se observa. El investigador puede elaborarlos de manera más fácil, ya que sólo debe preocuparse por desarrollar un formato que identifique claramente la información requerida, facilite el registro de la información durante el trabajo de campo y simplificar las etapas de codificación, captura y análisis de datos, sin preocuparse por el impacto psicológico de las preguntas.

3.7. Muestreo

El muestreo es una herramienta de investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una población debe examinarse (muestra) con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra elegida debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera sus rasgos esenciales. Por lo tanto, para que una muestra sea representativa y útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir, ejemplificar las características de ésta.

Una población es el conjunto de todos los elementos que comparten ciertas características comunes y que constituyen el universo para los propósitos del problema de investigación de mercados. Cuando se analizan o miden todos los elementos de la población estamos ante un censo, pero esto no es siempre posible o conveniente por limitaciones de tiempo y recursos, por lo que se opta por seleccionar un subconjunto de la población al que llamaremos muestra para medir sus cualidades y hacer inferencias sobre los parámetros de la población.

3.7.1. Proceso de diseño de muestreo

- a. Definir la población meta: consiste en determinar a quién se muestrea, la población meta es el conjunto de elementos u objetos que posee la información que busca el investigador y acerca del cual deben hacerse las inferencias, y debe definirse en términos de los elementos (objeto sobre el cual se desea información), las unidades de muestreo (unidad básica que contiene los elementos de la población), la extensión (límites geográficos) y el tiempo (periodo considerado).
- b. Determinar el marco de muestreo: se basa en una lista de elementos entre la cual se toma la muestra, es decir, el listado o conjunto de instrucciones para identificar la población meta.

- c. Seleccionar la o las técnicas de muestreo: implica decisiones por parte del investigador en cuanto a si utilizará una técnica de muestreo tradicional (se selecciona la muestra completa antes de iniciar la recolección de datos) o bayesiana (se seleccionan los elementos de forma secuenciada), si obtendrá la muestra con reemplazo (se selecciona y se mide un elemento y se devuelve al marco de muestreo pudiendo incluirse en la muestra en más de una ocasión) o sin reemplazo (una vez seleccionado el elemento se retira del marco de muestreo) y si utilizará un muestreo probabilístico o no probabilístico.
- d. Determinar el tamaño de la muestra: consiste en definir el número de elementos que deben incluirse en el estudio. En general, las muestras grandes son más precisas que las pequeñas, pero considerando las restricciones de recursos, un muestreo adecuado permite que una pequeña porción de la población total brinde medidas confiables.
- e. Llevar a cabo el proceso de muestreo: requiere una especificación detallada de cómo se llevarán a cabo las decisiones del diseño del muestreo relacionadas con la población, es decir, que es necesario proporcionar información para todas las decisiones tomadas en relación a la población, el marco de muestreo, la unidad y técnicas de muestreo y el tamaño de la muestra.

3.7.2. Clasificación de las técnicas de muestreo

Las técnicas de muestreo a utilizar pueden ser no probabilísticas o probabilísticas, para seleccionar la más adecuada para el proyecto el investigador debe considerar una serie de factores como la naturaleza de la investigación (exploratoria o concluyente), la magnitud relativa de los errores (de muestreo o no muestrales), la variabilidad en la población (homogénea o heterogénea) y si los factores estadísticos y operacionales se presentan de manera favorable o desfavorable.

3.7.2.1. Técnicas de muestreo no probabilístico

En el muestreo no probabilístico no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, es decir, que la probabilidad de que cualquier miembro en particular de la población sea escogido es desconocida. Consiste en una selección de unidades de muestreo un tanto arbitraria, ya que aunque no se basa en el azar, depende del juicio personal del investigador. En general se seleccionan los elementos de la muestra siguiendo determinados criterios, no obstante no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa y que por lo tanto, sirva para realizar estimaciones inferenciales sobre la población. Su aplicación en la práctica se lleva a cabo mediante pruebas de concepto, de empaque, de nombre, etc. donde no es necesario hacer extrapolaciones a la población.

- Muestreo por conveniencia: el investigador selecciona de manera directa e intencionadamente los elementos de la población buscando obtener una muestra conveniente de acuerdo a sus propios criterios o alcances. Con frecuencia, los elementos son seleccionados porque se encuentran convenientemente disponibles, con fácil acceso y en el lugar y momento adecuados. Es un método económico y rápido, pero las muestras obtenidas no son adecuadas para realizar inferencias sobre la población.
- Muestreo por juicio: es un tipo de muestreo por conveniencia en la que el investigador selecciona la muestra con base en su juicio personal tomando como base alguna característica que considera apropiada o representativa de la población de interés. Es económico, rápido y práctico, pero muy subjetivo, por lo que puede ser útil si no se necesita hacer inferencias sobre poblaciones grandes.
- Muestreo por cuotas: los investigadores se encargan de incluir en la muestra sólo a un grupo determinado de sujetos que cumplen con ciertos requisitos o condiciones específicas con el fin de que resulten representativos o adecuados para los fines de la investigación. Primero se fijan las "cuotas" listando las características de interés y luego se seleccionan los elementos que cumplan esas características en base a la conveniencia o el juicio.
- Muestreo de bola de nieve: se hace contacto con algún individuo específico y este se encarga de buscar a otros individuos o nuevos participantes consecutivamente, hasta cumplir con el tamaño de muestra o cantidad de sujetos que se necesitan. Es decir, que se obtienen participantes adicionales mediante información proporcionada por los primeros elementos. Esta técnica se emplea para ubicar a miembros de una población atípica o con ciertas particularidades.

3.7.2.2. Técnicas de muestreo probabilístico

En el muestreo probabilístico todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. Utiliza la teoría estadística para seleccionar al azar una muestra representativa de una gran población existente y luego hacer inferencias sobre dicha población. En la práctica se utiliza cuando es necesario hacer estimaciones muy precisas de la participación en el mercado o del volumen de ventas de todo el mercado, proporcionando información sobre categorías de productos y tasas de uso de marcas, perfiles demográficos y psicográficos de los consumidores, etc.

- Muestreo aleatorio simple: cada elemento de la población objetivo y cada posible muestra de un tamaño determinado tiene una probabilidad de selección igual y conocida. Por lo general, el procedimiento empleado es asignarle un número a cada individuo de la población y luego

elegir tantos elementos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.).

- Muestreo sistemático: el investigador primero elige un elemento inicial de forma aleatoria entre la población y, a continuación, selecciona para la muestra a cada n ésimo elemento disponible en el marco muestral.
- Muestreo estratificado: el investigador divide a la población en grupos o estratos que poseen homogeneidad respecto a alguna característica y luego selecciona al azar o aleatoriamente a los elementos finales de los grupos o estratos formados. Es utilizado cuando se pretende que dentro de la muestra se encuentren incluidos todos los grupos de interés que puedan representar significancia para la investigación.
- Muestreo por conglomerados: consiste en dividir la población meta en un cierto número de conglomerados para luego seleccionar aleatoriamente una muestra de éstos. Para cada conglomerado elegido pueden incluirse todos los elementos en la muestra (muestreo por conglomerados de una etapa) o puede tomarse una muestra de elementos de forma probabilística (muestreo por conglomerados de dos etapas).

4. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo es el conjunto de acciones realizadas para recolectar en forma directa los datos necesarios de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que suceden los hechos o acontecimientos de interés para la investigación.

Su nombre indica que el investigador debe trabajar en el entorno natural del fenómeno estudiado, transportarse hacia un lugar que no es su lugar habitual o fuera de su oficina, pero existen casos como las entrevistas telefónicas o encuestas por internet en los que esto no es necesario.

4.1. Proceso del trabajo de campo y de recolección de datos

Para llevar adelante un buen trabajo de campo es necesario diseñar previamente la secuencia de los pasos a seguir:

- a. Selección de los trabajadores de campo: es común que quien diseña la investigación no sea quien realice el trabajo de campo, por ello debe seleccionar personas capaces y confiar en ellos

para reunir los datos. El investigador debe especificar el trabajo (en cuanto a la forma de recolección de información), decidir qué características o requisitos exigirá a los trabajadores de campo (ser extrovertido y agradable, tener buena presentación, etc.) y por último, reclutar a los individuos adecuados. Este proceso debe ser revisado cuidadosamente si no se cuenta con entrevistadores profesionales.

- b. Capacitación de los trabajadores de campo: luego de que el personal es reclutado y seleccionado, la capacitación es extremadamente importante tanto si se cuenta con entrevistadores con poca experiencia o con profesionales. El objetivo es asegurar que el instrumento de recolección de datos se administre de igual manera por todos los trabajadores de campo para obtener datos uniformes. La capacitación debe incluir temas como el contacto inicial (comentarios de apertura apropiados para convencer al participante de que su cooperación es importante), formulación de las preguntas (cualquier mínimo cambio puede ser una fuente de sesgo o error en la respuesta), sondeo (motivación a los encuestados para que amplíen, aclaren o expliquen sus respuestas), registro de las respuestas (todos deben usar el mismo formato y convenciones para registrar y corregir), y terminación de la entrevista (no concluir antes de obtener toda la información, registrar comentarios espontáneos si los hubiera, agradecer y dejar una sensación positiva).
- c. Supervisión de los trabajadores de campo: aunque los trabajadores de campo hayan sido capacitados es posible que cometan errores, por ello la supervisión es necesaria para asegurar que los procedimientos y las técnicas comunicadas sean aplicadas correctamente. Los supervisores deben actuar realizando una serie de controles de calidad y corrección (recolectar y corregir los cuestionarios y otras formas diariamente), de muestreo (asegurar que los encuestadores respetan el plan de muestreo), de fraudes (descubrir si existe falsificación en las respuestas), y de la oficina central (brindar un reporte del progreso general).
- d. Validación del trabajo de campo: consiste en verificar si los trabajadores de campos realizan entrevistas o aplican los cuestionarios genuinamente contactando a un porcentaje de los encuestados registrados.
- e. Evaluación de los trabajadores de campo: los supervisores deben evaluar a los trabajadores en aspectos de costo y tiempo, de tasas de respuestas obtenidas, de calidad de las entrevistas y de datos recolectados durante el proceso con el fin de proporcionarles retroalimentación y así poder elegir a los que formarán una fuerza de trabajo de campo de mayor calidad a futuro.

4.2. Preparación de los datos

Tan pronto como se reciba la primera tanda de cuestionarios provenientes del trabajo de campo, el investigador debe comenzar el análisis de los datos. En esta etapa se concreta la transformación de datos brutos en información, sin embargo estos datos se presentan tal cual fueron obtenidos de los trabajadores de campo y de los participantes por lo que contienen errores y es necesario darles un tratamiento para que sean útiles para la investigación.

4.2.1. Proceso de preparación de los datos

- a. Preparación preliminar del plan de análisis de datos: todo el proceso de preparación de los datos es guiado por el plan preliminar que el investigador formuló durante la fase de diseño de la investigación. Como todo plan debe ser flexible y contemplar los posibles cambios, ya que los datos obtenidos serán distintos en ciertos aspectos de los esperados con el plan original.
- b. Revisión del cuestionario: consiste en controlar que los cuestionarios sean aceptables, se encuentren completos y la calidad de las respuestas obtenidas. Por lo general estas revisiones se hacen mientras el trabajo de campo continúa ya que si se detecta algún error es posible aplicar las correcciones necesarias.
- c. Edición: se lleva a cabo para detectar omisiones, consistencia, legibilidad, incongruencias o ambigüedades en las respuestas de los cuestionarios y de esta manera, aumentar su grado de exactitud y precisión. Es necesario dar tratamiento a las respuestas insatisfactorias devolviendo los cuestionarios al campo para contactar nuevamente a los encuestados, asignando valores faltantes cuando no es posible devolverlos a campo o descartar a los encuestados con respuestas insatisfactorias.
- d. Codificación: consiste en asignar un código, calificación numérica o símbolo de clasificación, a cada respuesta posible de cada pregunta. Si el cuestionario sólo contiene preguntas estructuradas o muy pocas preguntas no estructuradas, es posible realizar una codificación previa antes de realizar el trabajo de campo, por el contrario si el cuestionario contiene preguntas abiertas, los códigos se asignan después de que se haya devuelto del campo.
- e. Transcripción: es la tarea de transferir los datos codificados de los cuestionarios a un medio electrónico, ya sea manualmente por medio del teclado o mediante el uso de lectores ópticos. Este paso dependerá del tipo de entrevista utilizado y de la disponibilidad de equipo.
- f. Depuración: se basa en la realización de revisiones extensas y a fondo para evaluar la consistencia y dar manejo a las preguntas no respondidas. Este proceso es más minucioso que

el aplicado durante la edición y apunta a la comprobación de la congruencia (corrección de datos fuera de rango, con valores extremos o lógicamente incongruentes) y al tratamiento de respuestas faltantes (sustitución con un valor neutro o con una respuesta atribuida).

- g. Ajuste estadístico: se utilizan procedimientos para realizar ajustes que, aunque no son siempre necesarios, pueden mejorar la calidad del análisis de los datos. Pueden realizarse mediante la ponderación (asignar un valor relativo a cada caso o entrevistado en la base de datos a fin de reflejar su importancia relativa frente a otros casos o entrevistados), la redefinición de las variables (transformar los datos para crear nuevas variables o modificar variables existentes que sean congruentes con los objetivos del estudio) o la transformación de la escala (manipular los valores de la escala para asegurar la compatibilidad con otras escalas o adecuar de otra forma los datos para el análisis).
- h. Elección de una estrategia de análisis de los datos: es una decisión que el investigador debe tomar teniendo en cuenta las etapas iniciales del proceso de investigación (definición del problema, desarrollo del enfoque y diseño de la investigación), las características conocidas de los datos (por ejemplo por las escalas de medición utilizadas), las propiedades de las técnicas estadísticas, y se experiencia y filosofía en el campo de estudio.

4.3. Preparación y presentación del informe

La utilidad de una investigación se determina en la medida en que puedan conocerse sus resultados, por ello, el proceso de investigación implica no sólo la ejecución y análisis de lo planteado sino también la comunicación de los resultados obtenidos, lo que puede hacerse en forma verbal y/o mediante un documento escrito.

El informe de investigación es el principal instrumento de comunicación de la investigación con el que cuenta el investigador para comunicar los resultados de la investigación, hacer recomendaciones estratégicas y/o otras conclusiones a la gerencia u otras audiencias específicas. Aunque se elabora al final de la investigación, en todo momento se van confeccionando las distintas piezas del documento y a veces es positivo presentar informes de avance durante el curso del proyecto.

La preparación del informe está a cargo del investigador, cuya personalidad, experiencia y creatividad contribuyen a proporcionar una forma y estilo particular, aunque existen ciertas directrices o lineamientos que deben respetarse en cuanto a:

- Formato: existen partes comunes a todo informe y la secuencia lógica en que se ubican, aunque las mismas pueden variar y ajustarse teniendo en cuenta la intención, al tipo de lector

y a la situación particular investigada. La mayoría de los informes incluyen los siguientes puntos:

- Portada: incluye el título del informe y debe informar para quién fue preparado, por quién fue preparado y la fecha de presentación.
- Carta de entrega o de transmisión: se utiliza en informes formales para entregar el informe y establecer cierta relación entre el lector y el redactor. No debe tratar de los descubrimientos de la investigación más que en términos muy amplios.
- Carta de autorización: es redactada por el cliente para aprobar al investigador a realizar el proyecto, detalla responsabilidades, especifica el alcance y describe los recursos disponibles para apoyarlo.
- Tabla de contenido: refleja la estructura del informe y contiene los títulos de los temas y subtemas que forman el documento y el número de página en donde aparecen. Si el informe incluye varias gráficas, tablas o apéndices, puede incluirse además una lista de éstas.
- Resumen ejecutivo: por lo general es lo único que lee la gerencia, por ello debe ser corto y generar impacto en el lector resaltando los aspectos más importantes de la investigación. Debe describir el problema, enfoque y diseño de la investigación utilizado, además exponer los resultados importantes, conclusiones y recomendaciones.
- Cuerpo: es la parte más extensa del informe y puede comenzar con una breve introducción (antecedentes y objetivos) para continuar con afirmaciones sobre la metodología de la investigación (definición del problema, enfoque del problema, diseño de la investigación y análisis de los datos), exponer resultados, limitaciones y advertencias del estudio, y terminar con conclusiones y recomendaciones.

La redacción del informe debe tener en consideración las características de los lectores y audiencia a la que va dirigido, presentar una estructura lógica y clara que aporte coherencia y facilite su seguimiento, tener una apariencia correcta y profesional, prestar especial atención a la ortografía y puntuación, reflejar objetividad y por último ser breve omitiendo cuestiones innecesarias.

Además, el investigador puede acudir al uso de elementos visuales para reforzar la información importante, aclarar puntos complejos o resaltar un mensaje. Estas herramientas pueden ser tablas estadísticas, mapas geográficos, gráficos de pastel, gráficos de línea, pictogramas, histogramas y gráficos de barra.

4.4. Presentación oral

Luego de la entrega del informe escrito debe realizarse la presentación del informe en forma oral frente a la gerencia. El principal propósito de esta instancia es despejar cualquier tipo de duda que pueda haberse generado en la lectura del informe escrito, proporcionando la oportunidad de hacer preguntas a la audiencia, además es útil para poner énfasis en los descubrimientos más importantes del proyecto de investigación.

La clave para que la presentación oral sea exitosa es la preparación, para esto es conveniente que el presentador planee con tiempo, existan ensayos y un guión para aportar cierto orden. Para lograr una presentación oral ordenada, clara e interesante, es importante que el orador emplee apoyos visuales (diapositivas, videos, tablas, gráficos, etc.), mantenga contacto visual con la audiencia y utilice correctamente los gestos y el lenguaje corporal para reforzar la comunicación verbal.

4.5. Seguimiento de la investigación

Es común que luego de que la gerencia relea el informe surjan nuevas dudas que es necesario aclarar o para las cuales sea útil alguna información adicional.

El trabajo del investigador no termina con la presentación oral, sino que debe continuar para ayudar a sus clientes a interpretar y aplicar los hallazgos obtenidos durante la investigación para que éstos logren tomar decisiones.

Comenzamos el capítulo presentando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que nos ayuda a comprender de qué manera funciona el entorno, detectando cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la organización.

Luego, para profundizar en el análisis del sector nos guiamos por el modelo propuesto por Hugo Ocaña, en el cual nos propusimos desarrollar las variables intervinientes en cada nivel con el objetivo de llegar a una conclusión más detallada de estas fuerzas que impactan en el nivel de atractivo que puede presentar el sector analizado, llevando a la empresa a tomar decisiones para imponer una ventaja competitiva y ser exitosa en el mismo.

Para terminar, desarrollamos el proceso necesario para realizar una investigación de mercados, guiados principalmente por Naresh Malhotra aunque incluyendo en menor medida a otros autores. Esta segunda parte de nuestro Marco Teórico nos permite apreciar cada una de las etapas desde la definición del problema hasta la elaboración y presentación del informe final con el propósito de lograr, a través del adecuado uso de la información, una apropiada toma de decisiones en nuestra empresa y la consecuente satisfacción de nuestros clientes.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

En este segundo capítulo presentaremos y evaluaremos la idea de negocio sobre la cual se asienta el proyecto de Investigación de Mercados. Al comienzo nos enfocaremos en la descripción de los aspectos generales del funcionamiento de la modalidad autoservicio para luego introducirnos más detalladamente en las características del proyecto y en la composición de su visión, misión, valores y objetivos. Finalmente, elaboraremos un análisis de los costos necesarios para poner en marcha el proyecto.

A. MODALIDAD AUTOSERVICIO

1. ASPECTOS GENERALES DE LA MODALIDAD AUTOSERVICIO

Los negocios que aplican la modalidad autoservicio o self-service se diferencian de los tradicionales porque se limitan a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan involucrarse directamente con el proceso de compra y servirse ellos mismos en lugar de que el personal le ofrezca atención personalizada.

Existe una transferencia de funciones donde algunas de las actividades que por lo general se encuentran en manos del personal pasan al consumidor al ejercer la función de compra sin la ayuda directa de la fuerza de ventas del establecimiento.

Para que este modelo funcione exitosamente es necesario que se pongan en marcha una serie de fuerzas motivadoras que impulsen al consumidor a actuar por sí mismo para que el producto “se venda solo”.

Es muy importante que se exponga toda la información necesaria y que se presente al cliente de una manera comprensible, para que pueda decidirse por sí mismo a la acción de compra con la mínima interacción y presión externas.

Además, deben tenerse en cuenta ciertos requisitos para que un establecimiento pueda operar con este sistema:

- Los productos deben estar expuestos de manera que faciliten la visibilidad y la interacción de los clientes con los mismos
- Debe mantenerse cuidadosamente cubierto el stock de mercadería para que todos los productos se encuentren a disposición del cliente al momento de la compra, así como también la existencia de envases, canastos, changuitos, etc. para su transporte
- La información referente al precio del producto debe estar claramente expresada y visible, ya sea en el packaging o en la cartelería del local
- El personal debe brindar asesoría al cliente siempre que éste lo requiera, pero sin generar presiones de ningún tipo ya que la esencia del autoservicio se basa en exponer todas las facilidades para que el cliente se atienda a sí mismo
- Las herramientas estimuladoras de la demanda como el merchandising tienen especial importancia ya que son las encargadas de llamar la atención de los consumidores e incentivar la compra

B. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA

La propuesta de valor ofrecida por el proyecto de la heladería autoservicio “A tu gusto” consiste en vender helados mediante un sistema diferente al de la heladería tradicional, donde el cliente es quien prepara su propio helado de acuerdo a sus preferencias personales.

Es decir, que se elimina la figura del “heladero” y es el cliente quien asume el protagonismo en el proceso de compra sirviendo los sabores, agregando sus toppings (ingredientes adicionales como chocolate, golosinas, frutas, cereales, salsas etc. que se utilizan para cubrir) predilectos y luego pagando un precio por cantidad de acuerdo a los gramos que pesa el producto terminado.

La relación que se establece con el cliente es de autoservicio porque se le brindan todos los medios necesarios para que se pueda servir, pero no se elimina del todo la asistencia o ayuda personal ya que debe existir buena información y comunicación para que el proceso sea exitoso.

El logotipo de la heladería sería el siguiente:

Imagen N° 1: Logotipo de "A tu gusto" heladería autoservicio



Fuente: Elaboración propia

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto ofrecido por "A tu gusto" heladería autoservicio es un helado personalizado por el cliente.

El tipo helado elegido es el llamado helado "soft" o popularmente conocido en nuestro país como "candy", ya que consideramos que se adapta mejor a la naturaleza del negocio propuesto. Algunas de las razones por las que decidimos utilizar este tipo de helado son las siguientes:

- Posee una textura más ligera que los helados normales, y se sirve a una temperatura más elevada, resultando más fácil apreciar su sabor y su textura cremosa al degustarlo. Dado que la temperatura no es tan fría como en los helados tradicionales, no es necesario añadir tanto azúcar para percibir su sabor dulce
- Contiene menos materia grasa, puede tener entre un 7% y un 12% menos de grasas que los helados normales, por lo que su aporte energético se ve reducido tanto por la inferior cantidad de azúcares como de grasas. Esto es de especial importancia debido a la tendencia de los

consumidores por comer más saludable y la preocupación por los efectos de la alimentación en el cuerpo

- Se sirve con una máquina dispensadora, lo que además de aportar higiene, comodidad y facilidad, consigue mediante el batido un helado bastante aireado y una presentación muy llamativa
- Una característica sobresaliente de este producto es su frescura, ya que prácticamente es elaborado en el momento por la máquina dispensadora
- Es un producto económico y de buena rentabilidad, que requiere de alta rotación de público y buen rendimiento por parte de los equipos
- Por lo general, este producto es considerado de compra por impulso al igual que los helados en paletas y conos. Es más práctico para llevar y los consumidores pueden comerlo mientras caminan y realizan su paseo por el centro comercial

Aunque es tipo de helado puede encontrarse en el mercado en una amplia variedad de sabores, nuestro local ofrecerá los tres sabores clásicos y mayormente pedidos en las heladerías por los consumidores: chocolate, crema americana y dulce de leche.

Una de las razones más importantes por la que ofreceremos sabores básicos, es el hecho de que el cliente utilizará esta crema de base y podrá añadir sus toppings preferidos para personalizarlo a su gusto y así crear sus propios sabores.

Utilizamos el término “topping” para hacer referencia a los ingredientes que se utilizan para cubrir un helado o una pizza, pero que se ha extendido a todo tipo de preparaciones, como pueden ser en las ensaladas o para decorar un cupcake. No son un aderezo tradicional, sino una mezcla de ingredientes con los que se puede experimentar distintas combinaciones para sumar sabor a los platos.

Se consideran toppings tanto a las salsas, como a los ingredientes sólidos. Existe una gran variedad de éstos que pueden ser incluidos como opciones, en nuestro caso hemos seleccionado los siguientes:

Toppings secos

- Mix de frutos secos: almendras, nueces, castañas, chips de banana, maní y semillas de girasol
- Granola con miel: mix de granos, semillas, cereales y frutos deshidratados o secos endulzados con miel
- Aritos frutales de cereal: aritos de cereal con sabor a frutas
- Bolitas de cereal bañadas: bolitas de cereal bañadas en chocolate

- Galletas Mini Oreo: mini galletitas dulces de chocolate rellenas con vainilla
- Galletas Toddy: galletas de vainilla con chispas de chocolate
- Gomitas Mogul Moritas: pastillas de goma fantasía sabor a frambuesa y frutilla
- Gomitas Mogul Ositos: pastillas de goma fantasía sabor a tutti frutti, ananá y banana
- Gomitas Mogul Dientes: pastillas de goma fantasía sabor a frutilla y yogur
- Malvaviscos: pastillas de goma fantasía aireadas sabor a vainilla
- Rocklets: chocolate con leche confitado
- Bon o Bon: bombón de chocolate con leche y oblea relleno con crema de maní

Toppings frescos

- Frutilla
- Mix de frutos rojos: mezcla de arándanos, frambuesas, moras y frutillas
- Ananá
- Kiwi
- Durazno
- Mango

Salsas a baño maría

- Nutella: crema de chocolate y avellanas
- Baño de chocolate Águila: baño de repostería semiamargo
- Salsa de dulce de leche

Con la integración de los toppings al producto se amplía la oferta, ya que las combinaciones posibles son casi infinitas.

Además, la disponibilidad de estos ingredientes en el local le permitirá a cada cliente añadir contrastes de texturas, sabores y colores nuevos a su helado, poniendo en práctica su imaginación y creatividad y haciéndolo, además, más llamativo visualmente.

A modo ilustrativo, incluimos una imagen del producto final:

Imagen N° 2: Producto final



Fuente: Elaboración propia adaptación de imagen extraída de Google Imágenes

3. ASPECTOS BÁSICOS DEL FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL

A continuación detallaremos aspectos básicos a tener en cuenta para el correcto funcionamiento del proceso de compra en el negocio:

3.1. Higiene

Al tratarse de un negocio en el que el cliente participa activamente en el proceso de compra y tiene contacto directo con la mercadería, consideramos que la higiene es un punto crítico. Como consecuencia, el local debe tener a disposición los elementos necesarios para que los clientes se sientan seguros al momento de preparar y consumir nuestro producto.

Para ello, el local dispondrá de dispensers de alcohol en gel y guantes de polietileno descartables que los clientes deberán utilizar antes de comenzar a servirse su helado.

El alcohol en gel es un producto antiséptico empleado para detener la propagación de gérmenes que se emplea como alternativa al agua y el jabón para lavarse las manos, aunque las manos no estén sucias visiblemente, se recomienda el uso de este gel sanitizante para matar la mayoría de bacterias y hongos.

Imagen N° 3: Dispenser de alcohol en gel



Fuente: Google Imágenes

Los guantes de polietileno son higiénicos y prácticos, fáciles de usar y manipular, con un tallaje único para hombres y mujeres, ambidiestros e hipoalergénicos. Son aptos para ser utilizados en el manipuleo de alimentos en supermercados, panaderías, y en la industria alimenticia en general, además de otros múltiples usos industriales, farmacéuticos, veterinarios, cosméticos, etc.

Imagen N° 4: Dispenser de guantes de polietileno

Imagen N° 5: Guantes de polietileno

SoloStocks



Fuente: Google Imágenes

3.2. Materiales

Los materiales necesarios para que los clientes puedan servir y preparar su helado deben estar siempre disponibles y al alcance de los mismos, por lo que el personal debe prestar especial atención a su reposición.

Los materiales que se encontrarán a disposición de los clientes son: potes de polipapel, cucharas descartables y servilletas de papel.

Imagen N° 6: Potes de polipapel y cucharas tipo sundae



Fuente: Google Imágenes

La elección del formato del envase se debe principalmente al estilo del local, ya que son más cómodos para consumir mientras se camina, para transportar y evitar derrames, a diferencia de los formatos comestibles como conos, cucuruchos, capelinas, etc. que por lo general son más difíciles de manipular.

Además, presenta las siguientes ventajas:

- Disponibles en diferentes medidas
- Personalizables con la marca del local
- Impermeable a sustancias líquidas
- No impregnan de olores ni sabores al contenido
- Prácticos y seguros tanto para niños como para adultos
- Es un envase muy seguro para el usuario, ya que no cuenta con bordes filosos ni materiales cortantes

- Ecológicos y reciclables
- Su particular forma permite que los envases vacíos puedan ensamblarse permitiendo ahorrar costos de flete y ahorrar espacio de almacenamiento
- Cumple con Mercosur GMC Resolución 3/92 Certificación E-195 y E-866 (Senasa) autorización de uso para la elaboración de productos alimenticios
- Autorización del Instituto Nacional de Alimentos (INAL): envases autorizados para el contacto con los alimentos

Como detallamos arriba, una de las características principales de estos potes es que son personalizables, es por ello que podemos aprovechar esta oportunidad y convertirla en una ventaja competitiva a través no sólo del estampado de nuestro logotipo sino también de diferentes personajes animados que se encuentren presentes, por ejemplo, en las películas de la cartelera de cine del centro comercial:

Imagen Nº 7: Potes de polipapel personalizados con personajes animados





Fuente: Google Imágenes

De esta manera lograríamos dirigirnos y atraer la atención de un público infantil que, acompañado de adultos responsables, resulta muy atractivo para el proyecto.

3.3. Equipamiento

Se intenta eliminar cualquier tipo de barrera entre los clientes y el producto para que el proceso de compra sea cómodo e interactivo, es por ello que el equipo debe ser de simple manipulación y funcionamiento predecible.

El mismo consiste en: máquina dispensadora de helado soft, mesa exhibidora de toppings a los que el cliente tiene libre acceso, balanza y máquina registradora de pago a la salida.

- Máquina dispensadora de helado soft

La principal razón por la que optamos por una máquina dispensadora de helado soft en lugar de exhibidoras de helado tradicional es por motivos de higiene (evitar el contacto directo de las manos con las cremas heladas, mezcla de cucharas, etc.) y por la simplicidad de su uso haciéndola apta para la manipulación por parte de los clientes ya que basta con activar la palanca y servir sin mayores complicaciones.

Las máquinas para hacer helados soft funcionan con un sistema de refrigeración eléctrico que congela la mezcla que se coloca en su tolva, la cual se encuentra en su parte superior. La circulación constante le inyecta aire a la mezcla, lo que aumenta su volumen y le confiere su característica textura suave. Una vez que se encuentra mezclado y congelado, el helado se encauza a las válvulas que llegan al cabezal para finalmente verterlo en el pote.

Dependiendo de la cantidad de boquillas que presente, será la cantidad de sabores que puede elaborar y también permite servir un sabor mixto o combinado a través de un mezclador.

Existen modelos “de caída” en los que la mezcla se preenfía y, al manipular la manija que abre el dosificador, el helado se termina de elaborar y “cae” por peso de la gravedad y la presión del batidor. En cambio, las máquinas “con bomba”, tienen una bomba compresora que ayuda a incorporar más aire en el momento de elaborar y servir, pudiendo ser del 90 % o más, dependiendo de la receta y los componentes de la mezcla.

Imagen N° 8: Máquina dispensadora de helado soft



Fuente: Mercado Libre Argentina

La mezcla de helado soft es el principal insumo del equipo, puede conseguirse en polvo (al que se le agrega agua o leche) o también en estado líquido (generalmente envasados en envases de tetra brick). Ésta última presenta una calidad superior ya que está pasteurizado (UHT) y generalmente homogeneizado.

- Mesa exhibidora de toppings

La mesa de toppings es un elemento muy importante en este tipo de negocio, ya que, además de su función principal que es contener los distintos ingredientes, funciona como una verdadera vidriera para el local.

Por lo general están fabricadas en acero inoxidable junto con otros materiales resistentes y son elaboradas a la medida, lo que ofrece la posibilidad de ser personalizada con colores, materiales y formas, lo que permite agregar el diseño y estilo propio de la marca.

Además están equipadas con las tres zonas necesarias para poder tener bien conservado cualquier tipo de topping que queramos ofrecer:

- Zona neutra: para toppings secos como cereales, golosinas, chocolates, frutos secos, galletas, etc.
- Zona fría: para toppings que requieren refrigeración a menor temperatura como frutas frescas
- Zona de baño maría: para diferentes tipos de coberturas que requieren temperaturas más altas para mantenerse líquidas

Estas mesas ofrecen un gran impacto visual con respecto a los clientes, es lo primero que verán y será realmente favorable para el negocio.

Es una excelente opción para que los clientes se sientan atraídos por la variedad de colores y opciones de topping con los que pueden combinar y personalizar su helado.

Imagen N° 9: Mesa de toppings



Fuente: Google Imágenes

3.4. Despliegue y exhibición de materiales y productos

Este aspecto es sumamente importante por el tipo de negocio que estamos planteando, es crítico que tanto los materiales como los productos se encuentren correctamente dispuestos y ordenados para que el sistema autoservicio funcione correctamente.

El cliente debe tener a su disposición desde los elementos de higiene hasta los distintos utensilios necesarios para servirse como lo son los pots de polipapel, cucharas y servilletas.

Además, los sabores de helado deben estar adecuadamente señalizados a la vista del cliente y los toppings agrupados por categorías para facilitar la elección.

Es necesario que el personal ponga especial atención en mantener el stock de todos los materiales y productos necesarios, el cliente no debería tener que solicitarle éstos a un empleado en ningún momento, ya que se pierde la esencia del sistema autoservicio.

Imagen N° 10: Toppings en exhibición



Fuente: Google Imágenes

3.5. Personal

Al facilitarse todos los medios para que el cliente se atienda solo, la cantidad de personal necesario puede reducirse ya que no se enfoca en la atención de forma directa sino que cumple un rol de “asesor”.

Las principales funciones que quedan en manos del personal del establecimiento son las de brindar información y explicar el procedimiento a los clientes al ingresar al local, mantener el stock y la

limpieza, controlar la conducta del cliente (haciendo hincapié en el cuidado de la higiene), pesar el producto final y cobrar.

3.6. Servicio al cliente

Aunque el cliente se atiende a sí mismo, ello exige sin embargo, que se creen las condiciones que hagan esto posible.

Estas condiciones incluyen el fácil acceso a la mercancía, facilidad de tomarla, información impresa sobre los envases o en la cartelería del local, y la disponibilidad de rápida asesoría de compras si fuese necesario.

3.7. Pago de la mercadería

El pago del producto se efectúa en su totalidad a la salida, una vez completado el helado el cliente se dirige hacia el cajero que lo pesa en una balanza y cobra el precio de acuerdo al peso del mismo.

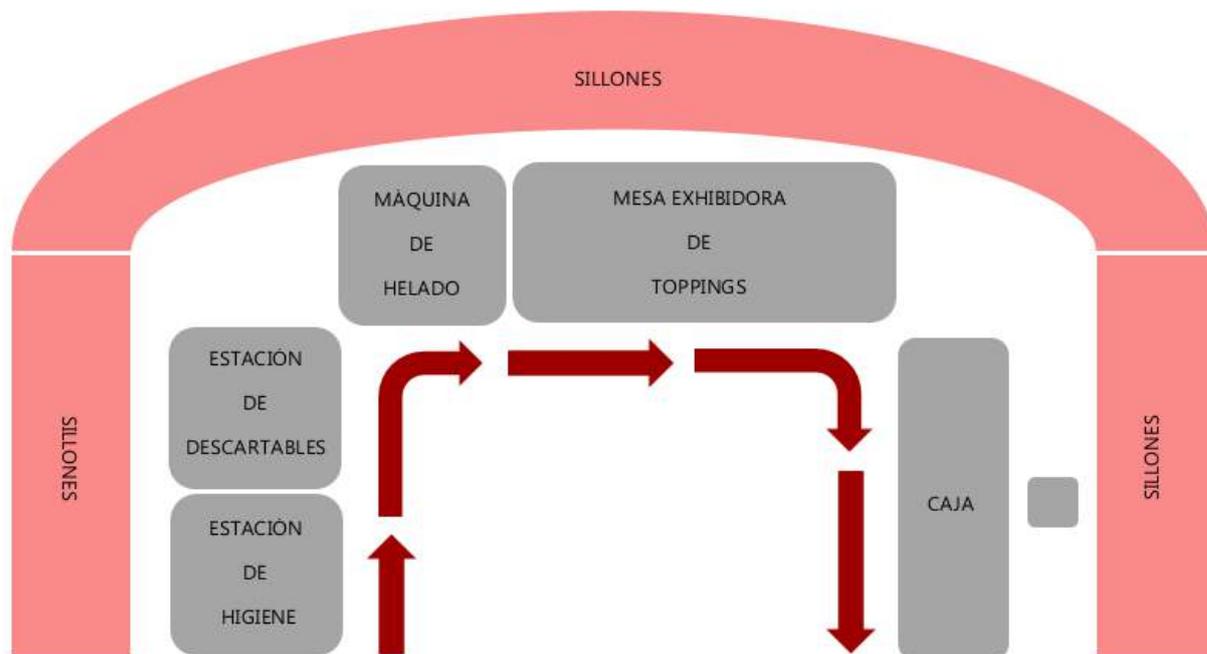
3.8. Disposición y diseño del local

El proyecto está pensado para su instalación en un centro comercial, en un formato “isla” o “stand”.

Se busca lograr un formato pequeño basado en la simplicidad del local, pero cómodo y amigable para los clientes, ya que al ser una propuesta nueva su modo de operar debe ser lo más predecible posible para no generar confusiones.

A continuación presentaremos un modelo del layout con el fin de mostrar cómo estarían distribuidos los elementos dentro del espacio del local:

Gráfico Nº 5: Disposición física del local



Fuente: Elaboración propia

Las flechas indican la ruta que debe seguir el cliente al ingresar al local:

1. Estación de higiene: en este apartado el cliente encontrará un dispenser de alcohol en gel para desinfectar sus manos y luego se colocará un par de guantes de polietileno
2. Estación de descartables: en esta estación estarán disponibles los elementos necesarios para que el cliente comience a servir su helado, estos son los pots de polipapel, cucharas y servilletas descartables
3. Máquina dispensadora de helado: el cliente se servirá el/los sabores de helado que desee
4. Mesa exhibidora de toppings: el cliente podrá agregar los toppings que prefiera a su helado
5. Caja: por último, el cliente deberá dirigirse hacia la caja donde un empleado pesará el helado y cobrará el importe correspondiente

Además, la parte exterior del local contará con sillones incorporados al stand (sin mesas) donde los clientes podrán sentarse a consumir su helado si así lo desean.

3.9. Información y comunicación

Como hemos mencionado anteriormente, para que el proceso de compra funcione sin inconvenientes es necesario que el cliente disponga de información clara para actuar de la forma más independiente posible y despejar cualquier duda que pueda presentarse.

La asesoría por parte del personal y el uso de cartelera indicativa dentro del local cumplen un papel muy importante.

Incluiremos un tv led donde se proyectará información importante para la guía de los clientes con el paso a paso explicativo para preparar el helado, ingredientes disponibles y precio del producto.

Imagen Nº 11: Guía paso a paso para clientes

¿ CÓMO PREPARAR UN HELADO 'A TU GUSTO' ?

- 1 HIGIENE**
Utilizá alcohol en gel para desinfectar tus manos y colócate un par de guantes... ¡Manos a la obra!
- 2 RECIPIENTE**
Elegí la medida de tu pote, cuchara y servilletas
¿Listo? Preparado...ya !
- 3 SABORES**
Servite los sabores de helado que más te gusten
¡Podés combinarlos como quieras!
- 4 TOPPINGS**
Agregá tus toppings preferidos
¡Poné a prueba toda tu creatividad!

TU OBRA MAESTRA YA ESTÁ LISTA
¡ A DISFRUTAR !

Fuente: Elaboración propia

4. EVALUACIÓN DE LA IDEA

Consideramos que el proyecto de la heladería autoservicio “A tu gusto” sobre el cual llevaremos a cabo la investigación es una propuesta original e innovadora, ya que no existe en los principales centros comerciales (Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall y La Barraca Mall) algo similar.

Es importante notar que la modalidad de autoservicio es cada vez más implementada por distintos tipos de negocios en la provincia, volviéndose muy popular en hamburgueserías y cervecerías principalmente. No obstante, debe tenerse en cuenta que en los negocios nombrados el cliente no entra en interacción con la preparación del producto sino que sólo se ocupa de realizar el pedido y llevarlo a la mesa en la mayoría de los casos, lo que aporta un grado mayor de dificultad.

Incluso hay cierta incertidumbre sobre la aceptación de la propuesta por parte del mercado, ya que se considera al público mendocino como “conservador” a la hora de consumir. Este modelo presupone un cambio en las costumbres y estructuras ya que muchas personas están acostumbradas y prefieren que las sirvan, además de que puede existir una fuerte preocupación por el aspecto de la higiene.

Teniendo en cuenta lo anterior, buscamos determinar qué tan atractiva podría resultar la idea ante los consumidores y determinar quiénes estarían dispuestos a consumir el producto ofrecido para finalmente decidir si la implementación del negocio resultaría exitosa.

5. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

5.1. Definición de la visión del negocio

Para determinar la visión de “A tu gusto” nos focalizaremos en las metas que busca lograr el negocio a mediano/largo plazo aludiendo a cómo desea ser y actuar en el futuro.

Nuestro objetivo es definir una propuesta de visión con carácter inspirador y motivador, que constituya el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Responderemos las siguientes preguntas que nos ayudarán a construirla:

- *¿Qué queremos ser?* Queremos ser una reconocida heladería autoservicio en Mendoza
- *¿A dónde queremos llegar? / ¿Ampliaré mi zona de actuación?* Nuestro objetivo es estar presente en cada centro comercial de Mendoza

- *¿Qué queremos lograr?* Deseamos que nuestros clientes reconozcan la marca y que la misma ocupe un posicionamiento positivo en su mente
- *¿Qué queremos que opinen en un futuro las personas de la empresa?* Queremos que las personas estén convencidas de que ofrecemos un servicio innovador acompañado de un producto de calidad

Luego de haber respondido las preguntas, enunciarnos la visión de la organización:

“Ser la heladería autoservicio presente en cada centro comercial de Mendoza, reconocida como pionera en la provincia por brindar un producto de calidad acompañado de un servicio innovador a nuestros clientes, posicionando positivamente nuestra marca tanto en la mente del consumidor como en el mercado.”

5.2. Definición de la misión del negocio

Para definir la misión de “A tu gusto” nos enfocaremos en la actividad que pretende desarrollar dentro del mercado, haciendo referencia al público al que va dirigido y destacando las particularidades o el factor diferencial que presenta como negocio.

Mediante la misma buscamos dejar en claro el propósito del negocio, es decir, el por qué de la existencia de la empresa, incluyendo además una descripción general de la organización, su función y objetivos.

Responderemos las siguientes preguntas que nos ayudarán a construirla:

- *¿Qué hacemos? / ¿Cuál es nuestro negocio?* Nos dedicamos a vender helado aplicando la modalidad de venta autoservicio
- *¿Cuál es nuestra razón de ser?* Nuestra razón de ser es brindar junto con nuestro producto una experiencia satisfactoria y divertida a nuestros clientes
- *¿Quiénes son nuestro público objetivo?* Nos dirigimos a un público general de todas las edades
- *¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?* Estamos interesados en actuar en los principales centros comerciales de Mendoza
- *¿Cuál es la ventaja competitiva que nos diferencia de nuestros competidores?* A diferencia de nuestros competidores ofrecemos un producto que cada cliente puede personalizar de acuerdo a sus preferencias participando activamente del proceso de elaboración y compra y viviendo una experiencia nueva

Luego de haber respondido las preguntas, enunciarnos la misión de la organización:

“Ser la primera heladería autoservicio en Mendoza, brindando a cada uno de nuestros clientes la posibilidad de vivir una nueva experiencia mezclando sabores y poniendo a prueba su creatividad para preparar un helado tan único como ellos mismos.”

5.3. Definición de los valores de la organización

Para referirnos a los ideales, creencias y a la ética de la organización es necesario centrarnos en la definición de los valores de la misma, los cuales serán de ayuda a la hora de tomar decisiones trazando líneas y barreras de actuación para quienes forman parte de ella.

Establecer estos principios éticos contribuye a formar la cultura y la filosofía de la empresa y a dictar ciertas pautas de comportamiento, por ello es de suma importancia que sean conocidos y compartidos por todos los integrantes. Además, cumplen la función de convencer al público objetivo de que puede confiar en la organización.

Para guiarnos en la redacción de los valores responderemos las siguientes preguntas:

- *¿Cómo somos?* Somos una empresa comprometida con sus clientes, enfocada en su satisfacción
- *¿En qué creemos como empresa?* Creemos que es importante que el producto que ofrecemos vaya acompañado de una experiencia positiva para nuestros clientes
- *¿Si la empresa fuera un individuo, cómo sería?* Si nuestra empresa fuera una persona sería transparente, comprometida, confiable, preocupada por los demás, amable, responsable, divertida y creativa
- *¿A qué aspectos de nuestro actuar prestamos más atención?* Prestamos principal atención a la higiene y a la limpieza, la cordialidad y el asesoramiento.

Luego de haber respondido las preguntas, enunciarnos los valores en los que se asienta la organización:

- ❖ *Calidad y mejora continua:* nos comprometemos a no conformarnos, a insistir en nuestros procesos hasta que el producto y servicio obtenido sea el mejor posible.
- ❖ *Originalidad, creatividad y diversión:* son nuestros tres pilares a la hora de brindar el servicio. Buscamos que nuestros clientes disfruten de una experiencia interactiva y divertida, lo que nos impulsa día a día a innovar en nuestro producto y agregar nuevas características que resulten distintas y novedosas.

- ❖ *Personalización*: tenemos presente que cada uno de nuestros clientes es diferente y por lo tanto, busca cosas diferentes. Por esta razón creemos importante brindarles la posibilidad de imprimirle su propio sello al producto, haciéndolos sentir únicos y especiales.
- ❖ *Flexibilidad y adaptación al cambio*: somos conscientes de la vertiginosidad de los cambios en la actualidad, por eso nos esforzamos en mantenernos flexibles para poder adaptarnos a las nuevas condiciones que puedan presentarse y continuar satisfaciendo exitosamente las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ *Responsabilidad*: nos enfocamos en cumplir nuestras obligaciones como empresa y a responder por nuestros hechos ante nuestros clientes y ante la sociedad en general, teniendo especial cuidado al momento de tomar decisiones que los afecten.
- ❖ *Confianza*: nos empeñamos en ganar la confianza de nuestros clientes mediante pequeñas acciones y mantenerla para generar una relación cordial y mutuamente beneficiosa.
- ❖ *Transparencia y Sinceridad*: buscamos que nuestro público entienda claramente nuestras motivaciones, intenciones y objetivos, obrando y expresando nuestro mensaje con verdad y honestidad, sin segundas intenciones.
- ❖ *Sencillez*: estamos convencidos de que complicar los procesos no los hace más interesantes, es por ello que apostamos por lo simple, por lo sencillo, por hacer los procesos más manejables y amigables tanto para nuestros clientes como para nuestro personal.

5.4. Definición de los objetivos del negocio

Por último, definiremos los objetivos de la organización, aquellas metas que marcarán el camino a seguir y los pasos futuros de la organización. Establecer objetivos correctamente es esencial para el éxito, ya que sólo una vez que hayamos determinado hacia dónde queremos ir podremos definir cómo hacerlo.

Al momento de definir los objetivos debemos tener en consideración la visión, misión y los valores anteriormente expuestos, y establecerlos en consonancia con los mismos. Además de marcar el rumbo para la organización, los objetivos nos favorecen para trazar planes de acción y permitir medir y evaluar su desempeño y resultados, concentrar esfuerzos, energías y recursos en la consecución de un fin y servir como fuente de motivación para los miembros.

Algunas preguntas que nos ayudarán son *¿Cuál es nuestro propósito? O ¿Qué deseamos lograr con todo esto?*

Definiremos a continuación los objetivos generales del proyecto:

- ❖ Posicionarnos como la primera heladería autoservicio de la provincia de Mendoza
- ❖ Convertirnos en un referente de nuestra especialidad
- ❖ Expandir nuestro negocio a los principales centros comerciales de la provincia
- ❖ Convertirnos en una marca reconocida y querida por nuestros clientes
- ❖ Crear vínculos estrechos entre nuestros clientes y nuestro producto
- ❖ Potenciar una imagen positiva del negocio, para ser percibidos por nuestros clientes como una marca divertida
- ❖ Imponer una tendencia de consumo novedosa, creativa y rentable

Y, en última instancia, los objetivos específicos:

- ❖ Aumentar las ventas anuales en un 30% durante el segundo año
- ❖ Inaugurar 2 sucursales más el próximo año que permitan ampliar el mercado
- ❖ Realizar una campaña de marketing por medios de comunicación tradicionales y redes sociales
- ❖ Lanzar una campaña de publicidad para posicionar nuestra marca
- ❖ Poner en marcha una estrategia de branding que nos permita posicionar nuestra imagen de marca en la mente del consumidor
- ❖ Crear una tarjeta de beneficios para lograr la fidelización de nuestros clientes
- ❖ **Organizar dos eventos recreativos anuales para establecer una relación más cercana con nuestros clientes**

C. ANÁLISIS DE COSTOS

Llevaremos a cabo un análisis de costos básico con el objetivo de identificar y determinar la calidad y cantidad de los recursos necesarios, así como también establecer el valor monetario de los mismos para la puesta en marcha del proyecto de negocio propuesto.

La comprensión de los factores que afectan los costos, así como su comportamiento nos permitirá realizar una mejor estimación a futuro de los mismos, estableciendo prioridades y pudiendo identificar costos innecesarios para conseguir una eficiente asignación y control de nuestros recursos.

1. COSTOS DE INICIO

A continuación detallaremos el conjunto de recursos que nos ayudarán a poner en marcha nuestro proyecto de negocio y la cantidad de dinero que es necesaria invertir para adquirirlos.

Inversión inicial	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Diseño y armado de stand	1	125.000,00	125.000,00
Maquina dispensadora de helado soft	1	212.000,00	212.000,00
Mesa de toppings	1	115.000,00	115.000,00
Cucharones acrílicos	21	41,90	879,90
Balanza digital	1	769,00	769,00
Dispenser de alcohol en gel	1	298,68	298,68
Dispenser de guantes	1	4.500,00	4.500,00
Servilleteros	2	398,00	796,00
Impresora Ticket Factura Electrónica Afip + Software	1	8.600,00	8.600,00
Pc All in One	1	10.998,00	10.998,00
TV Led 42"	1	16.499,00	16.499,00
Libro de quejas	1	560,00	560,00
Total Inversión Inicial		495.900,58	

Describiremos cada uno de los elementos incluidos en el cuadro anterior:

- Stand comercial: diseño y fabricación del stand de 2 x 2.5 metros listo para colocar en el centro comercial.
- Maquina dispensadora de helado soft: máquina dispensadora de helado soft Nicecream con tres boquillas para distintos sabores.

- Mesa de toppings: mesa de toppings hecha a medida con un total de 21 toppineras distribuidas en tres zonas (12 toppineras neutras para toppings secos, 6 toppineras frías para toppings frescos y 3 toppineras calientes para toppings a baño maría).
- Cucharones acrílicos: cucharones fabricados en acrílico transparente reforzado para colocar uno en cada toppinera.
- Balanza digital: balanza digital de diseño moderno con capacidad de hasta 3 kg.
- Dispenser de alcohol en gel: dispenser de pared racionador de alcohol en gel fabricado en resina plástica de alta calidad.
- Dispenser de guantes: organizador y dispensador de elementos de seguridad e higiene realizado el acrílico transparente reforzado.
- Servilleteros: servilletero metálico con resorte para servilletas de papel tissue de 9 x 15 cm.
- Impresora Ticket Factura Electrónica AFIP + Software: a través de la misma es posible emitir factura electrónica con impresora térmica de ticket y cumplir con la legislación de facturación de AFIP sin necesidad de un controlador fiscal. Para Monotributistas y Exentos permite emitir: Factura Consumidor Final, Factura C, Nota de Crédito a Consumidor Final y Nota de Crédito C. Además, el paquete incluye: Impresora Térmica de 57 mm Xprinter con conexión USB; Licencia Software Core Gestión Small; Instalación, configuración y capacitación de forma remota; Homologación de certificados digitales en AFIP y un mes de asistencia telefónica sin cargo. Además, el sistema cuenta con las funcionalidades de Importación de Artículos desde Excel, Acceso de Usuarios, Almacenamiento de Clientes y Gestión de Artículos.
- Pc All in One: computadora COMPAQ todo en uno.
- TV Led 42": TV Phillips de 42" con resolución full HD. Cuenta con 3 puertos HDMI que permiten transmitir de forma directa contenidos en alta definición desde una PC. Con su puerto USB es posible conectar una gran variedad de dispositivos electrónicos y periféricos.
- Libro de quejas: libro de quejas tapa dura con un total de 100 páginas.

2. COSTOS FIJOS

Incluiremos aquí el cálculo de los costos mensuales que deberemos afrontar independientemente de los cambios en los niveles de actividad que pueda presentar nuestro proyecto de negocio.

Dividiremos al total de costos fijos en tres categorías: Alquiler, Costos laborales y Gastos varios.

2.1. Alquiler

Comenzaremos detallando los costos de alquiler, por un lado deberemos afrontar el costo de alquiler mensual del stand comercial, es decir, del espacio a ocupar dentro del centro comercial. Dentro del mismo se encuentran incluidos los servicios de luz y wifi, es por ello que no los colocaremos como un ítem separado.

También incluimos el canon del alquiler del dispenser de agua frio/calor que incluye un mínimo de 6 bidones de 20 litros a consumir mensualmente.

Alquiler	Mensual
Stand comercial	15.000,00
Dispenser de agua	1.020,00
Costo total alquiler	16.020,00

2.2. Costos laborales

El local contará con tres empleados, que realizarán turnos rotativos para cumplir con la jornada laboral de 12 horas (de 10 a 22 hs.) establecida por el centro comercial. Consideraremos a uno de ellos como “refuerzo” ya que su jornada laboral se dispondrá entre el Jueves y el Domingo de cada semana cuando se registra el mayor flujo de clientes y de ventas.

Cada empleado estará contratado para cumplir con una jornada de 32 horas semanales.

Los días Lunes el local será atendido por sus dueños, cumpliendo de esta manera con el día de franco compensatorio que corresponde a cada empleado.

Tomaremos de referencia la escala salarial publicada por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) según el acuerdo de la paritaria 2019 de Empleados de Comercio que abarca a todos los trabajadores comprendidos en el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75.

Dentro de las Categorías de Empleados de Comercio y Servicios se remunerará a los empleados de acuerdo a la categoría “Cajero B”. Si bien el mismo realizará tareas de atención al público, asesoramiento, control y mantenimiento de stock y cuidado de la limpieza del local, el Convenio Colectivo 130/75 establece en el CAPITULO III – Agrupamientos y categorías profesionales (arts. 4 al 18) que aquellas empresas que empleen no más de cinco personas comprendidas en el CCT 130/75 de Empleados de Comercio, y si las mismas no pueden categorizarse por la multiplicidad de tareas que desarrollan, ajustarán la categorización de su personal a la siguiente escala:

Tabla Nº 2: Categorización del personal

Maestranza	Básico	(A)
Administrativos	Categoría	(B)
Cajeros	Categoría	(B)
Vendedores	Categoría	(B)

Fuente: Convenio Colectivo 130/75, Cap. III: Agrupamientos y categorías profesionales

El cronograma semanal de horas a cumplir por cada empleado será el siguiente:

Días de la semana	Jornada completa	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3
Lunes	12	-	-	-
Martes	12	6	6	-
Miércoles	12	6	6	-
Jueves	12	6	6	8
Viernes	12	6	6	8
Sábado	12	4 + 2 hs extra	4 + 2 hs extra	8
Domingo	12	4 + 2 hs extra	4 + 2 hs extra	8
Total de horas semanal	72	36	36	32

A continuación detallaremos el cálculo de horas y el costo laboral de las mismas para cada empleado:

Empleado 1

La jornada laboral semanal del Empleado 1 se compone de la siguiente manera:

- 6 horas diarias de Martes a Viernes (de 10 hs a 16 hs)
- 6 horas diarias el día Sábado compuestas por 4 horas normales (de 10 hs a 14 hs) y 2 horas extra pagadas al 100% (de 14 hs a 16 hs)
- 6 horas diarias el día Domingo compuestas por 4 horas normales (de 10 hs a 14 hs) y 2 horas extra pagadas al 100% (de 14 hs a 16 hs)

Empleado 2

La jornada laboral semanal del Empleado 1 se compone de la siguiente manera:

- 6 horas diarias de Martes a Viernes (de 16 hs a 22 hs)
- 6 horas diarias el día Sábado compuestas por 4 horas normales (de 16 hs a 20 hs) y 2 horas extra pagadas al 100% (de 20 hs a 22 hs)
- 6 horas diarias el día Domingo compuestas por 4 horas normales (de 16 hs a 20 hs) y 2 horas extra pagadas al 100% (de 20 hs a 22 hs)

Con estos datos, calcularemos el total mensual de horas trabajadas:

Días de la semana	Horas normales	Horas extra al 100%
Lunes	-	-
Martes	6	-
Miércoles	6	-
Jueves	6	-
Viernes	6	-
Sábado	4	2
Domingo	4	2
Total de horas semanal	32	4
Total de horas mensual	128	16

Y teniendo en cuenta el total de horas trabajadas, calcularemos el costo laboral a afrontar:

Sueldo básico Cajero B (32 horas)	21.340,39	
Aportes y contribuciones (24% + 17%)	41%	8.749,56
Cuota sindical, mutual y sepelio	4%	853,62
ART	2%	426,81
Total costo laboral		10.029,98

Y luego calcularemos el costo de las horas extra:

Costo de hora extra	166,72
Costo de hora extra al 100%	333,44
Total de horas extras mensuales	16
Costo total horas extra	5.335,10

Esto nos permitirá obtener el costo laboral total del Empleado 1 y Empleado 2:

Sueldo básico "Cajero B"	21.340,39
Costo laboral	10.029,98
Costo horas extra	5.335,10
Costo laboral total de Empleado 1	36.705,47
Costo laboral total de Empleado 2	36.705,47

Empleado 3 (refuerzo)

La jornada laboral semanal del Empleado 3 se compone de la siguiente manera:

- 8 horas diarias de Jueves a Domingo (de 14 hs a 22hs)

Con estos datos, calcularemos el total mensual de horas trabajadas:

Días de la semana	Horas normales
Lunes	-
Martes	-
Miércoles	-
Jueves	8
Viernes	8
Sábado	8
Domingo	8
Total de horas semanal	32
Total de horas mensual	128

Y teniendo en cuenta el total de horas trabajadas, calcularemos el costo laboral a afrontar:

Sueldo básico Cajero B (32 horas)	21.340,39	
Aportes y contribuciones (24% + 17%)	41%	8.749,56
Cuota sindical, mutual y sepelio	4%	853,62
ART	2%	426,81
Total costo laboral		10.029,98

A diferencia del Empleado 1 y el Empleado 2, no cumple con horas extra por lo que el costo laboral total mensual del Empleado 3 es el siguiente:

Sueldo básico "Cajero B"	21.340,39
Costo laboral	10.029,98
Costo laboral total de Empleado 3 (refuerzo)	31.370,37

Una vez calculados los costos laborales de cada uno de los empleados, procederemos a cuantificar el costo laboral total mensual:

Costo laboral	Mensual
Costo laboral total de Empleado 1	36.705,47
Costo laboral total de Empleado 2	36.705,47
Costo laboral total de Empleado 3 (refuerzo)	31.370,37
Costo laboral total	104.781,31

2.3. Otros costos fijos

En esta categoría agruparemos aquellos gastos de un valor monetario menor a los anteriores, pero que son importantes para el correcto funcionamiento del local en el día a día.

Dentro de los mismos incluiremos los siguientes ítems:

Otros costos fijos	Mensual
Asesoría contable	700,00
Monotributo (Categoría A)	1.294,12
Mantenimiento, reparaciones e imprevistos	3.000,00
Materiales de limpieza	800,00
Costo total gastos varios	5.794,12

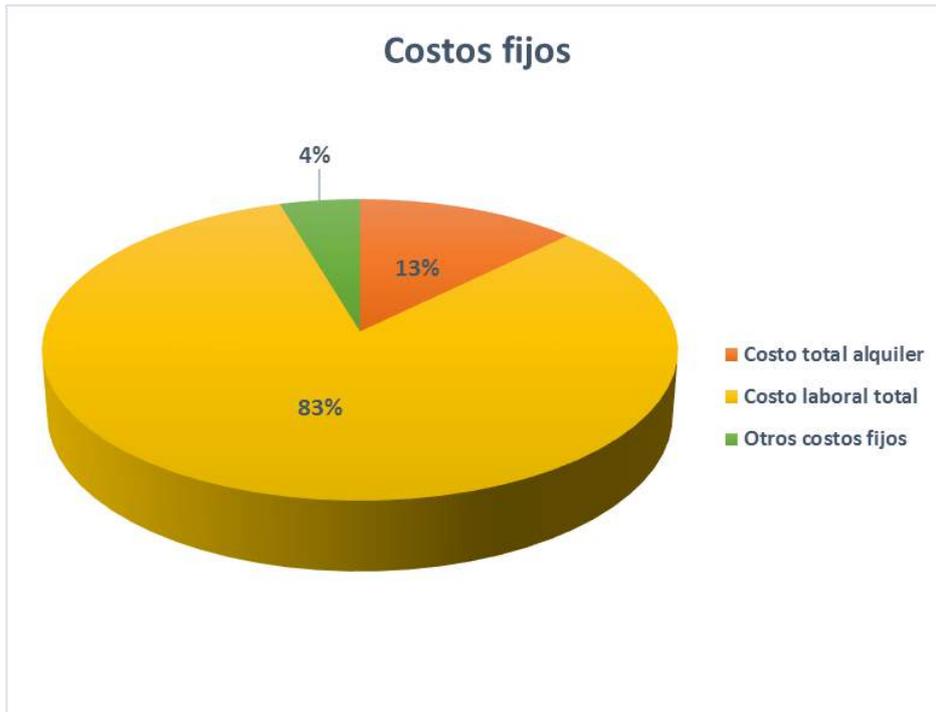
- Asesoría contable e impositiva: incluye asesoramiento contable e impositivo, atención a consultas varias, facturación, recategorización semestral de monotributo y liquidación de sueldos.
- Mantenimiento, reparaciones e imprevistos: suma de dinero para hacer frente a cargos adicionales incurridos por sucesos imprevistos, rotura o mantenimiento de equipos o instalaciones.
- Materiales de limpieza: incluye los elementos de limpieza (mopa, balde, paños) así como también los productos de limpieza (lavandina, desinfectante, limpiapisos) para mantener el local aseado en forma permanente.

Con el total de costos por cada categoría, calcularemos el Costo Fijo Total mensual:

Costos Fijos	Mensual
Costo total alquiler	16.020,00
Costo laboral total	104.781,31
Otros costos fijos	5.794,12
Total Costos Fijos	126.595,43

Y la composición de los mismos queda de la siguiente manera:

Gráfico nº 6: Composición de Costos Fijos



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico, el costo laboral es el que ocupa una mayor proporción dentro del total del Costos Fijos, seguido por los alquileres y en menor medida los gastos varios.

3. COSTOS VARIABLES

En este apartado incluiremos el costo del total de los insumos necesarios para obtener nuestro producto final, que es el helado personalizado por el cliente.

También incluiremos otros costos variables como el de poner a disposición un dispenser de alcohol en gel y otro de agua tanto para los clientes, como para el público que desee servirse sin consumir el producto. Debemos tener en cuenta que esto nos sirve para atraer gente que acerca a mirar y que posteriormente puede convertirse en un nuevo cliente.

3.1. Costos variables del producto

Para comenzar con el cálculo de los costos variables que están directamente relacionados con el producto, diferenciaremos los costos de los materiales descartables necesarios para servirse y los

costos de la materia prima comestible. Para los primeros, calcularemos el costo de cada material por unidad y para los segundos estimaremos el precio de costo por cada 100 gramos, ya que la modalidad de venta al público es por peso.

Comenzaremos con el cálculo de los materiales:

Materiales descartables	Costo por unidad
Guantes descartables polietileno	0,30
Potes polipapel 250cc personalizado	5,93
Cucharas plásticas descartables	0,41
Servilletas de papel tissue	0,60
Total	7,24

Luego, para conocer el costo unitario variable correspondiente a 100 gramos de helado terminado (con toppings incluidos), calculamos por un lado el costo exacto del helado:

Helado	Costo por 100 gr
Mezcla de helado soft	10,00

Y por otro lado, el costo de cada uno de los 21 toppings disponibles en la heladería divididos por categoría:

				Costo por 100 gr	
TOPPINGS	Secos	1	Mix frutos secos	38,30	
		2	Granola con miel	25,00	
		3	Rocklets	40,00	
		4	Bolitas de cereal bañadas	50,00	
		5	Aritos frutales de cereal	10,00	
		6	Galletas Mini Oreo	51,85	
		7	Galletas Toddy	33,15	
		8	Gomitas Mogul Moritas	21,20	
		9	Gomitas Mogul Ositos	46,00	
		10	Gomitas Mogul Dientes	52,20	
		11	Bon o Bon	66,22	
		12	Malvaviscos	37,50	
			Total toppings secos	471,42	
		Frescos	1	Frutilla	19,08
			2	Mix de frutos rojos	26,00
			3	Ananá	28,50
			4	Kiwi	26,00
			5	Durazno	23,00
			6	Mango	32,00
			Total toppings frescos	154,58	
		A baño maría	1	Nutella	54,00
			2	Baño de chocolate semiamargo Águila	27,40
			3	Salsa de dulce de leche	28,40
			Total toppings a baño maría	109,80	

A continuación, realizamos una suma promedio del precio de cada topping para establecer el costo de los mismos por cada 100 gramos:

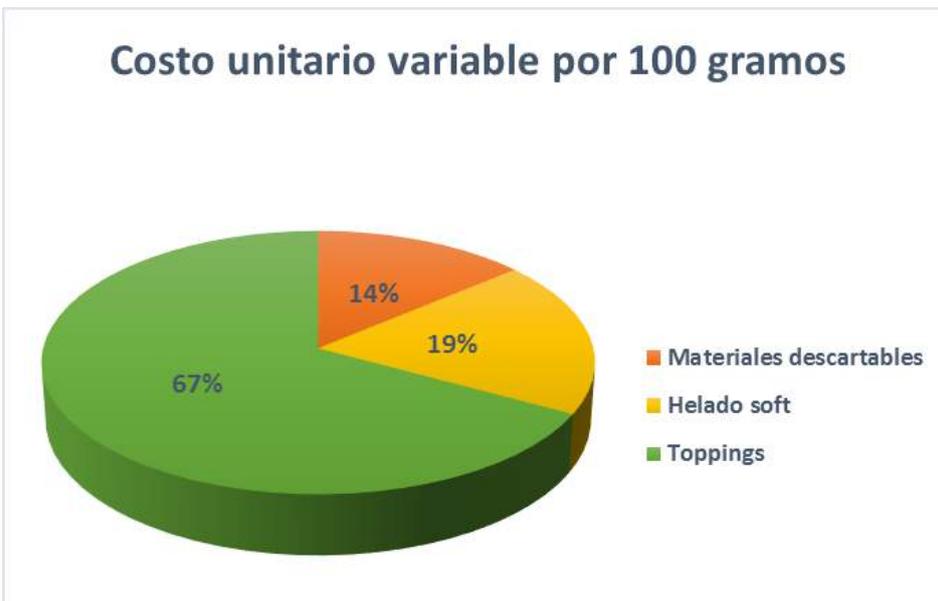
Toppings	Costo por 100 gr
Promedio toppings secos, frescos y a baño maría	35,04

Una vez que ya contamos con cada uno de los costos diferenciados, podemos estimar el costo unitario del producto terminado por cada 100 gramos:

Costo variable unitario	
Materiales descartables	7,24
Helado soft	10,00
Toppings	35,04
Total	52,27

Como podemos observar en el cuadro anterior, el costo unitario por cada 100 gramos de helado es de \$52.27 y se compone de la siguiente manera:

Gráfico nº 7: Costo variable unitario



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la composición de los costos, el que ocupa mayor proporción corresponde a los toppings, seguido por el helado soft y por último, los materiales descartables.

Esta situación se debe a que hemos seleccionado productos de primeras marcas con las cuales el cliente pueda sentirse identificado y confiado al momento de elegirlos para incorporarlas a su helado, ya que las mismas se encuentran posicionadas positivamente en la mente del consumidor y eso nos ayuda a transferirlo a nuestro producto estableciendo de esta manera una ventaja competitiva.

3.2. Otros costos variables

En este apartado tendremos en cuenta aquellos costos que no están directamente relacionados con el producto, pero que pueden variar mensualmente con el volumen de ventas y con el flujo de clientes:

Otros costos variables	Mensual
Botellón de agua 20 lts.	1.700,00
Vasos plásticos descartables 110 cc	1.290,00
Alcohol en gel 5 lts.	415,00
Total de Otros costos variables	3.405,00

- Alcohol en gel: sanitizante de manos por 5 litros para mantener la higiene tanto del personal como de los clientes que ingresen al local.
- Bidón de agua: botellón de PET y Policarbonato de 20 litros de agua filtrada, purificada y ozonizada. Incluiremos 10 bidones adicionales a los 6 que ya incluye el costo de alquiler del dispenser.
- Vasos plásticos descartables: vasos de 110 cc por mil unidades para que los clientes y el público en general puedan beber agua del dispenser cuando lo deseen.

Así, damos por finalizado el Capítulo II, donde comenzamos describiendo los puntos de interés de la modalidad de venta autoservicio a tener en cuenta, luego detallamos nuestra idea de proyecto y continuamos dándole vida a través del detalle del producto final a ofrecer, los materiales a utilizar, el equipamiento necesario para lograrlo así como también las características del local y su disposición para brindar una experiencia agradable a nuestros clientes.

Luego, dando un paso más, comenzamos con la definición de nuestra visión, misión, valores y objetivos que serán la principal guía para el negocio propuesto.

Por último, incluimos un análisis que incluye los costos en los que será necesario incurrir para poner en marcha el proyecto, teniendo en consideración también a los que habrá que hacer frente mes a mes y por supuesto, los costos inherentes al producto que venderemos.

De esta manera, hemos conseguido darle vida a nuestro negocio comenzando desde lo intangible de la idea del proyecto, agregando detalles y llegando hasta lo tangible del análisis de costos con el objetivo de tener un vistazo amplio pero completo del negocio propuesto en la presenta investigación.

CAPÍTULO III

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ATRACTIVO DEL SECTOR

En este tercer capítulo nos centraremos en el sector de negocios al que aspiramos formar parte con nuestro proyecto. Comenzaremos nuestro análisis aplicando el modelo propuesto por Hugo Ricardo Ocaña en su libro *Dirección estratégica de los negocios* con el fin de determinar qué tan atractivo resulta el sector de negocios visto primero desde los distintos niveles de variables para luego llegar al cálculo del nivel de atractivo final. También incluiremos en el presente, un análisis de la competencia actual en los tres centros comerciales que tomamos como límite geográfico para la presente investigación.

A. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE VARIABLES

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 1

1.1. Clientes

Al tratarse de un proyecto de negocio, el mismo no cuenta con clientes actuales que realicen sus compras con frecuencia en el local sino que todos los clientes deben considerarse como potenciales.

Es decir, que los potenciales clientes de “A tu gusto” están formados por aquellas personas que actualmente consumen helado y que, por consiguiente, le compran a la competencia.

a. Clientes actuales: para analizar esta variable tomaremos como referencia a los clientes actuales de las heladerías presentes en los diferentes centros comerciales.

a.1. Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

a.1.1. Tamaño del mercado: MEDIO (LO)

Estimaremos el tamaño del mercado teniendo en cuenta a los clientes que estarían dispuestos a consumir nuestro producto, es decir, aquellos consumidores que actualmente compran en las heladerías nombradas.

Teniendo en cuenta lo anunciado en la visión y en la misión, y considerando que se trata de un proyecto nuevo pensado en primera instancia para ser instalado sólo en los centros comerciales de la provincia de Mendoza, debemos anticipar que aunque el mercado se presente como relativamente grande, los objetivos de la empresa y sus capacidades para atender al mercado en términos de oferta no son demasiado amplios.

a.1.2. Crecimiento del mercado: ALTO (GO)

Argentina se alza como uno de los países de mayor consumo de helado de América Latina y ocupa un lugar muy importante a nivel mundial.

Según las estadísticas provistas por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), el consumo per cápita anual se duplicó en los últimos 18 años pasando de 3 kg por persona por año en el año 2000 a 6.9 kg en la actualidad.

Los expertos señalan que este crecimiento se debe principalmente al incremento de la oferta dado por la expansión de las grandes cadenas de heladerías del país acompañado por una demanda cada vez más estable por parte de los consumidores. La investigación que llevó adelante la firma TNS Argentina para AFADHYA revela que los argentinos muestran “alto involucramiento” en términos de consumo, ya que alrededor del “80% de la población toma helado artesanal habitualmente y un 27% lo hace durante todo el año”.

Otra de las razones del aumento de la demanda se debe a la aparición del delivery al facilitar el acceso de las personas al helado y aportar comodidad representando el 25% de las ventas durante el invierno y el 22% en el verano.

A fines de octubre del 2018 el sector se ubicó en un 4% debajo de la rentabilidad y las ventas cayeron un 10% respecto al año 2017 debido a la inflación, los fuertes incrementos en las tarifas y la suba de precios en insumos (sobre todo en lácteos). Sin embargo, como cada año, se espera un aumento de las ventas por los meses fuertes de verano, ya que la venta importante empieza entre octubre y diciembre, dependiendo de la temperatura.

Además es importante resaltar que según la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas dependiente del Ministerio de Agroindustria, Argentina exportó 3063 toneladas de helado en los primeros 11 meses de 2017. La cifra representa una suba del 65% respecto del mismo período del año anterior.

A nivel mundial, según un estudio de Mordor Intelligence, se espera que el valor del mercado global de los helados trepe hasta US\$89.500 millones en los próximos cinco años, con una tasa de crecimiento anual compuesto del 4,9% para el período comprendido entre 2018 y 2023.

a.1.3.Elasticidad de la demanda: MEDIO/ALTO (LA)

La elasticidad de la demanda en un mercado depende de cómo trazamos los límites del mismo, es decir, mientras más definido sea el mercado, se tiende a tener demandas más elásticas que los mercados en un sentido más amplio, porque se vuelve más fácil encontrar sustitutos cercanos para los bienes de mercados más estrechos.

Centrándonos en el mercado del helado, una categoría bien definida, podemos decir que tiene una demanda ligeramente elástica porque ante un aumento de precios, es fácil sustituir el helado por otros postres más accesibles para los consumidores.

Además debemos tener en cuenta que aunque el helado se encuentra en la categoría de alimentos, no se considera un bien esencial y necesario para la subsistencia y el desarrollo habitual de las actividades de las personas, es decir, que no se trata de un producto de primera necesidad por lo que ante un aumento en el precio se espera que algunos consumidores se alejen de su consumo.

a.1.4.Propensión al consumo o propensión al gasto: MEDIO (LO)

Esta es una condición que varía en los distintos países por diferentes razones, Argentina se presenta como un país con condiciones económicas y políticas mayormente inestables por lo que es difícil definir a su población como consumista o ahorrista de forma permanente.

Aunque en época de crisis el consumo se ve resentido y la gente tiende a gastar menos, la conducta de consumo de la clase media argentina ha variado en la última década. Según indican los analistas del mercado, la gente ya no se desvive por ahorrar, como en el pasado sino que prefiere adquirir bienes de consumo financiándose en cuotas, aprovechando las ofertas que brindan los bancos, las tarjetas de crédito, los supermercados y hasta los cupones de descuento que se consiguen en Internet.

Puede decirse que los argentinos de clase media privilegian el consumo y miran el corto plazo. Sus miembros ya no sienten vergüenza en ir tras las promociones, algo que no ocurría en el pasado.

Además, según un estudio realizado por la consultora D'Alessio, mientras en el país el 56% de las personas tienen intención de consumir y el resto (44%) de ahorrar, en Mendoza esa relación es de 60% a 40%.

a.1.5.Poder adquisitivo: MEDIO/BAJO (LO)

Pese a que el helado puede considerarse como un producto de fácil adquisición, lo cierto es que no todas las heladerías apuntan a cubrir un mercado con distintos niveles de ingresos sino que por lo general segmentan y se diferencian por atender a un público que presenta un poder de adquisitivo promedio-alto o promedio-bajo.

Aunque según un informe de la Universidad de Avellaneda (Undav) los estudios indican que Argentina es el país de la región con mayor deterioro del poder adquisitivo del salario mínimo cuya principal raíz es el incremento sostenido en el nivel de precios, algunos especialistas aseguran que incluso en los momentos más oscuros de la economía argentina, en el que más del 50% del país estaba bajo la línea de pobreza y otro 23% en indigencia, el helado no dejó de estar presente en las mesas. Ya sea en una reunión entre amigos o con la familia, el argentino tiene una predilección por las cremas que se fundamenta en la inmigración italiana (muchos afirman que el helado nació en esa región). Es que el “gelatto” como le dicen los “tanos” es su postre preferido y la inmigración en Argentina a principios de siglo XX tiene un gran componente italiano.

a.1.6.Capacidad de compra: ALTO (GO)

En los últimos años se observa una marcada tendencia al uso de las tarjetas de crédito ya no sólo de uso exclusivo para grandes gastos como en un principio, sino también para compras cotidianas y de montos pequeños por parte de los consumidores. Esta situación ha provocado que los negocios se vean obligados a ofrecer facilidades de compra a sus clientes que permitan aumentar su capacidad de compra más allá de su poder adquisitivo.

Hoy la mayoría de las heladerías, excepto aquellas muy pequeñas o “de barrio”, reciben además de efectivo, tarjetas de débito y crédito para el pago de sus productos. Además de aportar comodidad y cierto financiamiento a sus clientes, también existen en muchos casos promociones bancarias con importantes descuentos para alentar su uso.

a.2.Clientes actuales (Clientes-Empresa)

a.2.1.Relación clientes actuales/clientes potenciales: MEDIO (LO)

Al tratarse de una empresa que no se encuentra compitiendo actualmente en el mercado no es posible establecer la relación exacta entre clientes actuales con los potenciales ni calcular una cuota de mercado. Sin embargo, podemos estimar la participación de mercado teniendo en cuenta la cantidad de competidores directos o indirectos existentes en el área de cobertura o mercado potencial.

En nuestro caso podemos ver que existen dentro de cada centro comercial más de tres competidores directos integrados por heladerías y por lo menos un competidor indirecto representado por locales

de comida rápida que también ofrecen helados. Considerando lo anterior, y el ámbito geográfico limitado en el cual nos enfocamos podemos suponer que la cuota de mercado a la que podríamos acceder no es demasiado alta.

a.2.2.Costo de cambio a la competencia de los clientes: MEDIO (LA)

La fidelización que algunos clientes mantienen con su heladería de preferencia puede ser difícil de sortear, por lo cual es importante mostrar a los potenciales consumidores razones para que consideren trasladar su consumo hacia nuestro negocio.

Una de las barreras más fuertes que dificulta el pase de un cliente es estar frente a lo desconocido, al tratarse de un negocio nuevo y una marca nueva de la cual no conoce el producto. Sin embargo, estas barreras pueden disminuirse ofreciendo al público un producto novedoso y creativo acompañado de una experiencia divertida.

a.2.3.Demanda de servicios: ALTO (GO)

En la actualidad el consumidor no se conforma con adquirir un simple producto, sino que demanda servicios adicionales a éste. Así, podemos ver que algunas heladerías ofrecen servicio de entrega a domicilio, club de beneficios, amplios locales con instalaciones para consumir en el lugar, atención personalizada, etc.

En nuestro caso, tratándose de una heladería autoservicio con un formato pequeño y enfocado a una compra más impulsiva, no es indispensable adicionar el servicio de delivery ni ofrecer a los clientes un lugar para sentarse y comer. Asimismo, es posible agregar valor mediante la asesoría y ofreciendo sabores y toppings novedosos que deriven en un producto aumentado que supere las expectativas que los consumidores habían depositado en él.

a.2.4.Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: BAJO (GO)

Al no contar con clientes actuales, no es necesario que la empresa incurra en costos que para mantenerlos fidelizados, sino que será la competencia la que se verá amenazada y deberá incrementar sus costos para ofrecer un plus en sus productos con el fin de que sus clientes no dejen de consumir en sus locales.

a.2.5.Condición del Valor Cliente (Vc): MEDIO (LA)

Es importante que si la heladería crea expectativas en cuanto al producto ofrecido referidas, por ejemplo, a sabores y toppings novedosos, las mismas se cumplan. De lo contrario, los potenciales clientes pueden hacer comparaciones con la competencia y demandar iguales o mejores condiciones que podrían aumentar los costos.

a.2.6.Cercanía geográfica: ALTO (GO)

Al tratarse de un modelo de negocio pensado para un centro comercial, la ubicación no presenta grandes diferencias en cuanto a distancia geográfica con el resto de la competencia, por lo que el cliente no demandará servicios adicionales como entrega a domicilio, compra por internet o compra telefónica ya que puede recorrer la totalidad del recinto a pie.

A pesar de que todos los competidores se encuentran dentro del mismo establecimiento, debe tenerse en cuenta que existen zonas calientes y zonas frías, con mayor y menor flujo de gente. Algunos de los sitios ideales para la localización de la heladería son el patio de comidas, entrada/salida del cine y entrada/salida del patio de juegos.

a.2.7.Hábitos de compra: MEDIO/ALTO (LO)

Según un estudio realizado por la consultora D'Alessio IROL, aquella imagen del consumidor mendocino conservador está quedando atrás. La globalización ha hecho que a la hora de consumir la gente de Mendoza sea más parecida a la de otras ciudades del país, ha habido un cambio de mentalidad que también se observa en el sector empresario.

Este paulatino cambio de mentalidad lleva a la modificación en los hábitos de compra que puede ser beneficiosa para el proyecto, ya que se observa por parte de los consumidores una mayor tendencia a probar cosas nuevas así como también el uso del sistema autoservicio en distintos tipos de locales de concurrencia.

a.2.8.Sensibilidad al precio: MEDIO/ALTO (LA)

Como resaltamos anteriormente, la demanda del mercado del helado presenta cierta elasticidad explicada por su naturaleza (no es un bien de primera necesidad) y además es posible sustituirlo por otros productos. Es decir, que un aumento de los precios podría trasladar la demanda de las heladerías hacia, por ejemplo, puestos de dulces, kioscos, supermercados dentro del centro comercial para sustituir al helado.

a.2.9. Sensibilidad a la marca: MEDIO/ALTA (LA)

El consumidor mendocino se caracteriza por ser conservador e innovador al mismo tiempo, es decir, que en general el mendocino es más bien innovador con la condición de que la marca sepa qué, cómo y dónde ofrecerle un producto o servicio, de otra manera, continuará siendo apegado a lo que ya conoce.

Al existir marcas de helados con importante trayectoria en el mercado mendocino, es probable que los clientes se muestren sensibles ante características asociadas a calidad conocida, sabores favoritos

de un local en particular y la tradición o experiencia adquirida con los años, y que por tales razones las prefieran frente a una nueva marca.

a.2.10.Sensibilidad a los criterios de señalamiento: ALTO (GA)

Actualmente el marketing y la publicidad tienen un fuerte impacto en los hábitos de alimentación de la sociedad. Los consumidores de productos alimenticios evidencian importantes cambios de conducta de compra y preferencia ante los diferentes estímulos comunicacionales.

Al tratarse de un negocio nuevo y totalmente desconocido, la empresa deberá pensar en una fuerte inversión sobre todo en publicidad y posicionamiento de la marca para lograr competir con los competidores ya conocidos por el público.

b. Clientes potenciales

b.1. Clientes-Competencia

b.1.1. Tamaño de los clientes potenciales: ALTO (GO)

Podemos considerar que todos aquellos clientes que actualmente compran en las heladerías competidoras forman parte de los clientes potenciales para la empresa bajo análisis. Al encontrarnos frente a un mercado medianamente grande considerando las limitaciones geográficas ya nombradas, podemos inferir que el tamaño de los clientes potenciales es grande presentando una oportunidad.

b.1.2. Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: MEDIO/ALTO (LA)

Si bien el producto ofrecido puede resultar novedoso para los potenciales consumidores, vencer la barrera de lo desconocido presenta una alta dificultad para un negocio totalmente nuevo por lo que algunos de los consumidores no estarían dispuestos a abandonar su heladería “de confianza” que les ofrece un producto conocido para probar un producto nuevo que tal vez no cumpla con sus exigencias personales.

b.1.3. Grado de fidelización de los clientes con la competencia: ALTO (GA)

Muchas de las heladerías competidoras han logrado fidelizar a sus clientes a lo largo de los años, las heladerías “tradicionales” representan un desafío para las nuevas, ya que su marca está bien posicionada en la mente del consumidor.

Algunas marcas más nuevas también han logrado que sus clientes regresen a su negocio en reiteradas oportunidades otorgando una tarjeta de puntos asociada a un programa de beneficios, lo que les permite conocer al cliente con sus gustos y preferencias y recompensarlo por su fidelidad alentando el consumo.

b.1.4.Fidelización por diferencias: MEDIO/ALTO (LA)

Algunos clientes muestran un grado de fidelidad muy rígido asociado a la creencia de que cierta marca le otorga elementos diferenciales por los cuales no estarían dispuestos a comenzar a comprar en otro local. Esta creencia, que puede resultar real o no, está relacionada muchas veces a la calidad del helado y la confianza que deriva de la misma, lo que implica que una nueva heladería se encuentre en desventaja ante esta situación.

b.1.5.Fidelización por precios: MEDIO/BAJO (LO)

No es posible mantener fidelizado a un cliente por el precio, aunque la empresa se interese en ofrecer sus productos a precios accesibles puede suceder que ingrese al mercado otra empresa con características similares y precios menores por lo que los consumidores desplazarían sus compras hacia esta última.

Esto puede resultar beneficioso para la nueva heladería ya que podría utilizar una estrategia de penetración para ingresar al mercado ofreciendo un nuevo producto a un precio significativamente más bajo que sus competidores con el fin de ganar cuota de mercado y generar una base de clientes, aunque optar por este tipo de estrategias pueden resultar muy costoso.

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
		1	2	4	5	
Clientes actuales: condiciones de la demanda						24/6 = 4
Tamaño del mercado	MEDIO			X		4
Crecimiento del mercado	ALTO				X	5
Elasticidad de la demanda	MEDIO/ALTO		X			2
Propensión al consumo o propensión al gasto	MEDIO			X		4
Poder adquisitivo	MEDIO/BAJO			X		4
Capacidad de compra	ALTO				X	5
Clientes actuales: clientes - empresa						32/10 = 3.2

Relación clientes actuales/clientes potenciales	MEDIO			X		4
Costo de cambio a la competencia de los clientes	MEDIO		X			2
Demanda de servicios	ALTO				X	5
Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización	BAJO				X	5
Condición del Valor Cliente (Vc)	MEDIO		X			2
Cercanía geográfica	ALTO				X	5
Hábitos de compra	MEDIO/ALTO			X		4
Sensibilidad al precio	MEDIO/ALTO		X			2
Sensibilidad a la marca	MEDIO/ALTO		X			2
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	ALTO	X				1
Cientes potenciales: clientes-competencia						14/5 = 2.8
Tamaño de los clientes potenciales	ALTO				X	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada	MEDIO/ALTO		X			2
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	ALTO	X				1
Fidelización por diferencias	MEDIO/ALTO		X			2
Fidelización por precios	MEDIO/BAJO			X		4
VALOR FINAL						3.33

De acuerdo a las variables analizadas relacionadas con los CLIENTES, el sector resulta con un total de 3.33 puntos: MEDIANAMENTE ATRACTIVO

1.2. Empresa

a. Empresa-Clientes-Competencia

Analizaremos la oferta de heladerías presente en los tres centros comerciales elegidos: Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall y La Barraca Mall.

Describiremos los aspectos principales de cada marca con el objetivo de conocer su actual actuación en el sector de negocios al que apuntamos ingresar.

Descripción de las marcas

A continuación llevaremos a cabo una pequeña descripción de las marcas presentes en los centros comerciales mencionados:



Grido es una marca de helados argentina, fundada en el año 2000 por la familia Santiago con la propuesta de ofrecer un producto al alcance de todos. Su primera franquicia fue inaugurada en el barrio Alberdi de Córdoba Capital.

Hoy la cadena cuenta con más de 1000 franquicias y se encuentra presente en más de 550 localidades de Argentina (en todas las capitales provinciales), Chile, Uruguay y Paraguay.

En 2013, según la consultora Euromonitor, Grido es elegida como la principal cadena de comercialización de helados en Latinoamérica y la quinta en el mundo.

Además, la firma ha sido elegida para formar parte de IICC (International Ice Cream Consortium) la asociación de productores de helado que no pertenecen a grandes corporaciones y compuesta por organizaciones de 11 países. Entre sus miembros provenientes de Emiratos Árabes, Noruega,

Australia, Canadá, Croacia, España, Suecia, Nueva Zelanda, China, Italia y Guatemala, alcanzan a producir 750 millones de kilos de helado al año.

A partir de 2017, Grido se suma a la lista representando a Sudamérica y queda ubicado en segundo lugar, detrás de una compañía china, por sus niveles de producción anuales de kilos de helado, que asciende a 75 millones.



Freddo es una heladería de origen argentino, una de las cadenas más conocidas de helado artesanal premium de la Argentina. Fue fundada en 1969 por inmigrantes italianos que se radicaron en la Argentina y la apertura de su primer local se realizó en la esquina de Pacheco de Melo y Callao, en el barrio porteño de Recoleta.

En la actualidad cuenta con más de 120 locales en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile, Brasil y Estados Unidos.



Guapaletas es una marca de helado artesanal en palito de origen argentino. Fue fundada en 2015 y su primera fábrica se ubicó en Florida, Provincia de Buenos Aires.

Su modelo incluye puestos propios y franquiciados al estilo de stand o food truck, los cuales le permiten reducir costos y potenciar la visibilidad de la empresa en más de 70 puntos de venta.

En la actualidad cuenta con 63 franquicias, ubicadas en diferentes provincias: Mendoza, Formosa, Chaco, Santa Fe, Catamarca, Chubut, Corrientes, Salta, Jujuy, Neuquén, Río Negro, San Luis, varias

ciudades de la Provincia de Buenos Aires, Capital Federal y GBA. Además comenzó su expansión por Europa, planeando desembarcar en Barcelona a fines de este año.



Ferruccio Soppelsa es una heladería de origen mendocino que, rumbo a cumplir 100 años, se ha convertido en una de las marcas con más historia y mejor posicionadas de la provincia.

Fue Güerino Soppelsa, padre de Ferruccio, quien se vino a la Argentina con su hijo mayor en 1927 huyendo la de tragedia económica y social que dejó la Primera Guerra Mundial. Una vez instalado en Mendoza abrió su primera heladería en la esquina de Belgrano y Avellaneda, iniciando un negocio con sus hijos que años después traería gran fama.

Diez años después, en 1937, con 14 años llega Ferruccio Soppelsa a la provincia junto a su madre y su hermano para reunirse con su padre.

El negocio continuó expandiéndose y en 1930 abrió su segundo local en la esquina de España y Las Heras, y luego en 1954 abrió el más conocido y concurrido de todos: el de Emilio Civit y Belgrano, que convirtió a esa esquina en la esquina del helado.

Hoy, además de varias sucursales, la firma posee una fábrica modelo ubicada en San Martín Sur 450 de Godoy Cruz, que consta de más de 400 m2 y está equipada con maquinaria de última generación importada de Italia.

INNAMORATO

Innamorato es una heladería mendocina de helado artesanal premium inaugurada en 2017. El sello de la marca es ofrecer productos naturales con ingredientes frescos y el mejor sabor, para lograrlo, la firma decidió utilizar, en el proceso de elaboración, maquinaria italiana de última generación y llegar

a los mejores maestros heladeros, quienes están constantemente aprendiendo y adaptando los conocimientos a las nuevas exigencias del mercado.

Aunque el helado es su producto estrella, también cuentan con servicio de pastelería destacada, chocolatería, bombonería de diseño, y cafetería fina, atendiendo a un segmento exigente de consumidores.



Spoon Frozen Yogurt es un emprendimiento mendocino inaugurado en 2014.

Su propuesta comercial ofrece una alternativa al tradicional helado, reemplazándolo por yogurt congelado y bajo una modalidad de autoservicio.

Si bien esta marca no forma parte de la categoría “heladerías” ya que no ofrece helado sino yogurt congelado, decidimos incluirla dentro de nuestra competencia ya que su modelo de negocio es el que presenta más características similares al proyecto que presentamos en la presente investigación.



Burton es una marca de helados en rollo a la plancha. Se trata de un emprendimiento mendocino desarrollado a mediados de noviembre del 2017 por los hermanos Sergio y David Azzolina, quienes

después de haber vivido casi un año en Japón y sus alrededores, al volver a la Argentina decidieron incorporar un nuevo producto en el mercado de Mendoza.

Al trabajar sobre este producto en Asia pudieron construir las máquinas y desarrollar el delicioso rollo con un estilo americano.

La empresa que está en desarrollo espera llegar a toda la Argentina con su cadena de franquicias que ya está en su puesta en marcha.

Centros comerciales

En este apartado detallaremos las principales características de los tres centros comerciales y de qué manera está formada la oferta de heladerías en cada uno de ellos.

MENDOZA PLAZA SHOPPING



Mendoza Plaza Shopping, perteneciente al grupo IRSA (Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima), es uno de los centros de compras más importante de la región de Cuyo. Fue inaugurado el 3 de diciembre de 1992 y se encuentra ubicado en el Acceso Este Lateral Norte 3280 de la localidad de Guaymallén, a sólo 10 minutos del centro de la ciudad de Mendoza.

Cuenta con más de 180 locales comerciales, repartidos entre las principales marcas nacionales e internacionales, además de una variada oferta gastronómica presente en su patio de comidas y de entretenimiento.

El centro comercial se distribuye en dos niveles y cuenta con estacionamiento gratuito para 1.800 vehículos. El Mall apunta a una clientela de ingresos medios con una edad de entre los 28 y los 40 años.

Las marcas de helado presentes en el Mendoza Plaza Shopping son:

Ferruccio Soppelsa

- Ubicado en la Planta Baja del centro comercial
- Forma parte de patio de comidas
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Anexa cafetería y pastelería
- Ofrece 40 sabores de helado
- Los helados de formato individual oscilan entre \$115 y \$140

Freddo

- Ubicado en la Planta Alta del centro comercial
- Se encuentra frente a una de las principales entradas de la tienda departamental Falabella
- Anexa cafetería y pastelería
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Ofrece 25 sabores de helado
- Los helados de formato individual oscilan entre \$100 y \$130

Guapaletas

- Ubicado en la Planta Baja del centro comercial
- Se encuentra frente a una de las entradas principales del mall y frente a la entrada del patio de juegos Neverland
- Local de formato isla o stand
- Ofrece 36 sabores de paletas
- Sus precios oscilan entre \$50 y \$125

Spoon

- Ubicado en la Planta Alta del centro comercial
- Se encuentra frente a Freddo
- Local de formato isla o stand
- Ofrece 3 sabores de yogurt congelado y más de 20 toppings
- Formato individual con capacidad de 250 gramos
- El precio es de \$65 por 100 gramos

PALMARES OPEN MALL



Palmares Open Mall es un paseo de compras a cielo abierto inaugurado en noviembre de 1994 y ubicado en Av. San Martín Sur 2875 del departamento de Godoy Cruz, a 10 minutos de la ciudad de Mendoza.

Entre sus instalaciones cuenta con más de 120 locales comerciales, 10 salas de cine de última generación, una amplia oferta gastronómica y estacionamiento gratuito.

Además, el shopping cuenta con un espacio para oficinas (Palmares Bureau), plaza de bancos, Hospital de Día Cirugía Ambulatoria y el Centro Médico Palmares. Las marcas de helado presentes en Palmares Open Mall son:

Freddo

- Ubicado a pocos metros de la salida de las salas de cine
- Anexa cafetería y pastelería
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Ofrece 25 sabores de helado
- Los helados de formato individual oscilan entre \$100 y \$130

Guapaletas

- Ubicado en la cúpula del centro comercial
- Local de formato isla o stand
- Ofrece 36 sabores de paletas
- Sus precios oscilan entre \$50 y \$125

Innamorato

- Ubicado frente a una de las principales entradas del centro comercial
- Anexa cafetería, pastelería y chocolatería
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Ofrece 35 sabores de helado
- Los helados de formato individual oscilan entre \$100 y \$140

LA BARRACA MALL



La Barraca Mall es un centro comercial a cielo abierto ubicado en Las Cañas al 1833 del departamento de Guaymallén en la provincia de Mendoza.

Fue inaugurado en 2013 bajo un concepto novedoso de life-style center con un diseño arquitectónico que conjuga el moderno edificio rodeado de naturaleza (entorno de arboledas, jardines con pérgolas y espejos de agua), cuyas áreas se orientan a ofrecer una propuesta diferenciada, generadora de espacios abiertos y cerrados.

El paseo de compras cuenta con un predio total de 5 hectáreas con 28.000 m² cubiertos y estacionamiento para 800 autos. El mismo se conforma por 140 locales, supermercado, sala de arte, de cines, centro médico con más de 20 consultorios, patio de comidas y terraza con restaurantes gourmet, e incluso una pérgola para disfrutar de conciertos.

Las marcas de helado presentes en La Barraca Mall son:

Grido

- Ubicado en el exterior del centro comercial
- Forma parte del área de servicios del mall
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Ofrece 35 sabores de helado
- Los helados de formato individual rondan los \$100

Ferruccio Soppelsa

- Ubicado en la Planta Baja del centro comercial
- Forma parte de patio de comidas
- Cuenta con espacio para sentarse y consumir
- Anexa cafetería y pastelería
- Ofrece 40 sabores de helado y posibilidad de añadir toppings
- Los helados de formato individual oscilan entre \$115 y \$140

Burton

- Ubicado en la Planta Baja del centro comercial
- Se encuentra a pocos metros de la entrada principal al mall

- Local de formato isla o stand
- Ofrecen 19 variedades de helado con posibilidad de añadir toppings
- Sus precios oscilan entre \$80 y \$140

Finalizado el análisis de la competencia actual, continuaremos con el análisis de las variables:

a.1. Rivalidad competitiva: ALTO (GA)

Las heladerías que se encuentran hoy compitiendo dentro de los distintos centros comerciales muestran un alto grado de rivalidad o intensidad competitiva entre ellas, reflejado principalmente en las acciones promocionales (descuentos, 2x1, tarjetas de beneficios, etc.), lo que obliga a la empresa bajo análisis a realizar mayores esfuerzos al momento de ingresar al mercado e intentar establecer una ventaja competitiva basada en la novedad, la creatividad y la personalización de su producto.

a.1.1. Número de competidores importantes: MEDIO / ALTO (LA)

Además de que existe un amplio número de heladerías compitiendo dentro de los centros comerciales tomados como referencia, varias de ellas son consideradas grandes cadenas líderes como Grido, Freddo, Guapaletas y Soppelsa y gozan de una participación de mercado importante. También hay presentes PyMes como Innamorato y emprendimientos como Burton con una participación de mercado relativa más pequeña con estrategias competitivas de baja intensidad en cuanto a diferenciación, precio, comunicación, etc. que no afectan demasiado la rentabilidad promedio de cada una.

a.1.2. Homogeneidad de las empresas: BAJO (LA)

El sector de las heladerías presentes en los centros comerciales analizados se muestra muy diverso y heterogéneo en cuanto a las características de cada marca como tamaño, cobertura geográfica, mercado meta, etc. Estas diferencias llevan a que las empresas no compartan algunos factores competitivos y consecuentemente no se solidaricen entre sí, desarrollando mecanismos de coordinación y cooperación.

a.1.3. Especificidad de los activos: MEDIO/ALTO (LA)

Las heladerías requieren ciertos activos específicos para llevar adelante su actividad, entre ellos los más importantes son los equipos de refrigeración tanto para almacenamiento como para exposición de productos. Aunque estos activos se consideran especializados para el sector no presentan mayores dificultades de accesibilidad, por lo que no se consideran una barrera de entrada difícil de superar por potenciales competidores que quieran ingresar.

a.1.4. Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: MEDIO/BAJO (LO)

Como ya mencionamos al analizar el crecimiento del mercado, en Argentina el consumo de helados se incrementa cada vez más tendiendo a ser un producto desestacionalizado gracias a las temperaturas no tan bajas y al esfuerzo de los empresarios del rubro al implementar promociones para incentivar la demanda.

Sin embargo, esta tendencia a la desestacionalización no es plena y las ventas aún registran caídas en los meses de temperaturas más bajas, lo que genera cierta inestabilidad en la demanda y como consecuencia aumenta el nivel de rivalidad competitiva entre las empresas que se esfuerzan por mantener sus participaciones de mercado en estos períodos.

Para el caso puntual de la heladería bajo análisis, un factor que resulta beneficioso es la climatización de los centros comerciales que provoca que el fenómeno de la estacionalidad pierda aún más relevancia alentando el consumo y estabilizando los niveles de demanda.

a.1.5. Concentración y equilibrio entre los competidores: MEDIO (LA)

El mercado de heladerías analizado está concentrado en unos pocos competidores, como ya mencionamos con características heterogéneas entre ellos. Sólo las grandes marcas son capaces de generar un desequilibrio para imponer una ventaja competitiva a través de acciones estratégicas que pueden generar una reacción en cadena, por ejemplo, mediante una guerra de precios.

Las pequeñas heladerías o aquellas que recién se introducen en el mercado no poseen el respaldo necesario para iniciar acciones agresivas contra los líderes ya que por su alto costo no podrían sostenerlas en el tiempo.

a.1.6. Crecimiento de la industria: ALTO (GA)

Frente a un escenario que presenta un incremento en la cantidad de empresas productoras, tanto en el segmento del helado artesanal como el del industrial y con inversiones importantes por parte de algunas de ellas, en la actualidad es posible hablar de un sector en crecimiento tanto a nivel nacional como local. Como consecuencia de esto el sector resulta atractivo y es posible que las heladerías pongan en marcha acciones competitivas para aumentar su participación en el mercado.

a.1.7. Costos fijos del sector: MEDIO/ALTO (LA)

Para el sector de las heladerías y específicamente a las que se encuentran operando en un centro comercial, podemos nombrar como un gran costo fijo al alquiler del local.

Este tipo de costo que debe afrontarse mensualmente no depende de la empresa y no puede reducirse, sin embargo, las grandes marcas pueden poner en marcha sus economías de escala para reducir los

costos del producto e intentar ganar más cuota de mercado traduciendo esto en precios más bajos, situación que pone en peligro a las empresas más pequeñas.

a.1.8. Diferenciación del producto y servicio: MEDIO (LA)

Al tratarse de un mercado maduro, las heladerías cada vez deben realizar mayores esfuerzos para diferenciar sus productos de los de los competidores. Algunas diferenciaciones que observamos regularmente son las introducciones de nuevos sabores, cambios en los envases, etc., pero estos atributos son fáciles de imitar por la competencia y no conducen a crear y mantener una ventaja competitiva. Además es muy común que ante la imposibilidad de introducir características diferenciadoras al producto, los locales recurran cada vez más a promociones, descuentos, cupones, etc. que aumentan de forma significativa la rivalidad del sector.

Para la empresa bajo análisis, la diferenciación se basa más en el proceso que en los atributos del producto apuntando a una participación activa de los clientes para obtener un producto totalmente personalizado por ellos mismos.

a.1.9. Identificación de la marca: MEDIO (LA)

Puede considerarse al helado como un producto genérico ya que pertenece a la categoría de comestibles y presenta características homogéneas, sin embargo, algunas cadenas de heladería han logrado crear lealtad en su marca para diferenciarse de los competidores. Por lo general, emprenden fuertes campañas publicitarias a través de diversos medios como acción estratégica para lograrlo.

a.1.10. Costo de cambio: BAJO (GA)

Los costos de cambio a los que se enfrenta el cliente no son demasiado altos en este caso, por ejemplo, no debe trasladarse mucho más para comprar ya que las heladerías están dentro de un mismo recinto, el tiempo de espera no varía demasiado, el producto no es esencialmente diferente, etc. No obstante, si el consumidor decide cambiar de marca siempre se enfrenta al riesgo de que el cambio no lo deje satisfecho o que el producto no sea de su agrado.

Esto genera mayor intensidad competitiva entre las heladerías que intentarán por todos los medios posibles mantener a su clientela fiel.

a.1.11. Diferenciación de procesos y servicios: MEDIO/BAJO (LO)

En las últimas décadas se ha evidenciado un cambio en el sector heladero caracterizado por la innovación y la modernización de sus procesos, entre ellos podemos nombrar los siguientes:

- Helados elaborados con nitrógeno líquido, una técnica que viene de la gastronomía molecular y tiene como finalidad brindar una excelente calidad del producto, obteniendo uno más cremoso que uno tradicional
- Helados a la piedra, a la plancha o en “rollitos” que son muy populares en Tailandia y cuyo proceso consiste en preparar el helado utilizando una placa que se encuentra a -30 grados
- Helados elaborados con ingredientes integrales, naturales, y libre de aditivos
- Helados tipo gourmet que buscan lograr un producto de alta calidad cuyas recetas esconden un largo proceso de I+D y que cuentan con ingredientes muy seleccionados

En nuestro caso, entre los competidores que se encuentran en el mercado analizado, sólo encontramos presente a “Burton” utilizando la técnica de helados a la plancha y a “Guapaletas” ofreciendo helado artesanal en palito elaborado con materias primas nobles, naturales y sin conservantes. Las demás marcas presentes siguen una línea más tradicional en cuanto al proceso de elaboración de su producto.

Esta situación representa una oportunidad para el proyecto ya que viene a ofrecer un proceso y servicio distinto al de todas las heladerías competidoras de la mano del autoservicio.

a.1.12. Precios de los productos: SIMILARES (LO)

Para analizar esta variable tendremos en cuenta sólo los precios de los helados de distinto formato (palito, cucurucho o pote) pero en una porción individual, es decir, para el consumo de una sola persona, en las heladerías presentes en los tres centros comerciales:

- Grido: entre \$30 y \$100
- Freddo: entre \$100 y \$130
- Guapaletas: entre \$50 y \$125
- Soppelsa: entre \$115 y \$140
- Innamorato: entre \$100 y \$140
- Burton: entre \$80 y \$140

Como podemos apreciar, aunque los competidores utilicen diferentes políticas de precios, si comparamos en torno a una porción individual, los precios tienden a ser similares sobre todo en el extremo superior de los mismos, lo que es favorable ya que esto permite mantener la rivalidad competitiva en niveles controlados.

a.1.13. Facilidades financieras: BAJO (GO)

Las facilidades financieras no son un punto que se adapte demasiado a este mercado en particular, al tratarse de un consumo que no significa una gran desembolso de dinero para cada consumidor.

Sin embargo, resulta casi imprescindible brindar la posibilidad a los clientes de abonar con diferentes medios de pago como efectivo, tarjetas de débito y crédito, lo cual no se traduce en una gran inversión inicial por parte de la empresa bajo análisis y brinda mayor comodidad a sus posibles consumidores al mismo tiempo que aumenta su capacidad de compra.

a.1.14. Intensidad de los programas comunicacionales: MEDIO/ALTO (LA)

Las grandes cadenas de heladerías líderes en el sector realizan intensas campañas publicitarias que aumentan la rivalidad dentro del sector. Estas campañas significan una importante inversión en marketing, por lo que las pequeñas heladerías no pueden igualarlas y optan por recurrir a medios alternativos como las redes sociales para promocionar su marca y sus productos.

a.1.15. Líneas de productos comercializadas: MEDIO (LA)

Grido es una de las heladerías con mayor amplitud en su línea de productos, entre ellas podemos encontrar potes individuales y familiares, postres y tortas heladas, batidos, smoothies y sundaes. Además, la marca fue más allá del helado al incorporar la línea de “Frizzio” de congelados que incluye pizzas, empanadas, nuggets, bastones de muzarella y mix de vegetales y tricolor para agregar a las pizzas.

Soppelsa, Freddo e Innamorato, además de sus tradicionales helados han ampliado su línea de productos ofreciendo postres helados, pastelería, palitos helados y copas heladas.

Por otra parte, *Guapaletas* y *Burton* sólo ofrecen un producto en distintas variedades y sabores.

Podemos ver que sólo los líderes del sector han logrado ampliar significativamente su línea de productos (incluso hacia otros sectores) gracias a su gran capacidad productiva, comercial y financiera. En cambio, las heladerías seguidoras presentan una línea de productos más acotada.

En nuestro caso, también ofreceremos un producto único aunque con el plus de que el cliente pueda realizar múltiples combinaciones.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Empresa-Clientes-Competencia						
Rivalidad competitiva	ALTO	X				1
Número de competidores importantes	MEDIO/ALTO		X			2
Homogeneidad de las empresas	BAJO		X			2
Especificidad de los activos	MEDIO/ALTO		X			2

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	MEDIO/BAJO			X		4
Concentración y equilibrio entre los competidores	MEDIO		X			2
Crecimiento de la industria	ALTO	X				1
Costos fijos del sector	MEDIO/ALTO		X			2
Diferenciación del producto y servicio	MEDIO		X			2
Identificación de la marca	MEDIO		X			2
Costo de cambio	BAJO	X				1
Diferenciación de procesos y servicios	MEDIO/BAJO			X		4
Precios de los productos	SIMILARES			X		4
Facilidades financieras	MUCHAS				X	5
Intensidad de los programas comunicacionales	MEDIO/ALTO		X			2
Líneas de productos comercializadas	MEDIO		X			2
VALOR FINAL						2.38

De acuerdo a las variables analizadas referentes a la relación EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA, el sector resulta con un total de 2.38 puntos: LEVEMENTE DESFAVORABLE

1.3. Competencia

a. Acciones competitivas (Empresa-Competencia)

a.1. Grado de iniciativa de la competencia: ALTO (GA)

Para la heladería bajo análisis, que desea ingresar al mercado es imprescindible llevar a cabo acciones con iniciativa introduciendo un producto, línea de productos, tecnología o proceso innovador para diferenciarse de los competidores actuales del sector tomando el riesgo de que la competencia fuerte representada por los líderes reaccione a las mismas con un contraataque que pueda debilitarlas.

a.2. Estrategias observables de la competencia: ALTO (GO)

Se pueden observar marcadas acciones estratégicas por parte de las empresas del sector llevadas a cabo mediante importantes campañas de marketing, lanzamiento de nuevas líneas de productos, promociones, apertura de nuevas sucursales. Por lo general, dichas estrategias muestran de manera explícita sus objetivos, situación que resulta favorable ya que no llevaría a la empresa bajo análisis a llegar a una errónea lectura de la realidad implementando estrategias no convenientes.

a.3. Capacidad del competidor/es principal/es: ALTO (GA)

Podemos ver en el sector heladero a grandes líderes que han logrado crear valor para su marca y posicionarse de manera positiva en la mente del consumidor, lo que obliga al resto de las heladerías de la competencia a llevar a cabo acciones para intentar, por lo menos, igualar dicho valor para sobrevivir en el mercado. Es por esto que el esfuerzo a enfrentar por la empresa bajo análisis será mayor, representando una amenaza para la misma.

a.4. Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor: MEDIO (LA)

La existencia de grandes cadenas de heladerías que llevan tiempo actuando en el mercado, cuyas marcas y productos son conocidos por el público aportan cierto desequilibrio a la competitividad del sector, situación que provoca que los posibles ingresantes así como los pequeños y más nuevos competidores deban luchar por igualar el nivel desarrollando factores que aporten diferencia y eficiencia en sus procesos y productos.

a.5. Política de precios del competidor: ALTO (GA)

Para el sector analizado las variaciones en las políticas de precios son intensas, podemos nombrar el caso particular de Grido que con su política de bajos precios potencia la expansión de la cadena pero coloca al límite de la subsistencia a las heladerías pequeñas que tienen precios promedios más altos, tornando al sector en inestable y desfavorable.

a.6. Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores: ALTO (GO)

Actualmente existe la posibilidad de inferir en las fortalezas y debilidades de los competidores, sobre todo de los líderes del sector ya que son los que están en el foco de atención de los medios de comunicación y de los que se divulga mayor información. Además, es posible obtener información primaria valiosa de la competencia mediante técnicas como la observación.

Esto permite que la empresa bajo análisis pueda utilizar de manera favorable esta información para configurar su estrategia de acuerdo a las circunstancias observadas y lograr una mejor adaptación en el sector.

a.7. Posibilidad de la competencia de mayor penetración de mercado: MEDIO (LA)

Si tomamos cada centro comercial como límite geográfico para nuestro mercado, es muy poco probable que cualquier competidor opte por contar con más de una sucursal dentro del mismo. Sin embargo, expandirse geográficamente a través de la apertura de nuevas sucursales no es el único camino para aumentar la cuota de mercado, y es posible que ante la amenaza de apertura de una nueva heladería se pongan en marcha otras estrategias como una guerra de precios, lanzamiento de nuevos productos, explorar un nuevo nicho, lanzar promociones más intensas, etc.

a.8. Posibilidad de la competencia de incorporar nuevos productos: MEDIO/BAJO (LO)

Como ya detallamos en el punto b.1.15, son los líderes del sector quienes cuentan con una amplia línea de productos (incluso hacia otros mercados), razón por la cual e independientemente de sus capacidades financieras y comerciales, les resulta cada vez más dificultoso seguir ampliándose sin poner en peligro la esencia del negocio.

En cambio, las marcas seguidoras y las heladerías más pequeñas de la competencia aún cuentan con un margen mayor para ampliar sus líneas de producto siempre y cuando se encuentren en condiciones de asumir el riesgo y el costo que esto significa.

a.9. Posibilidad de la competencia de alianzas: MEDIO (LA)

Es posible que los competidores más fuertes opten por realizar alianzas para aumentar su cuota de mercado, en nuestro caso, los líderes del sector podrían, por ejemplo, asociarse a una reconocida marca de cafetería para disminuir aún más el fenómeno de la estacionalización que, como ya vimos, es prácticamente nulo para el caso analizado.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Acciones competitivas: empresa-competencia						23 / 9 = 2.56
Grado de iniciativa de la competencia		X				1
Estrategias observables de la competencia					X	5
Capacidad del competidor/es principal/es		X				1
Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor			X			2
Política de precios del competidor		X				1

Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores				X	5
Posibilidad de la competencia de mayor penetración de mercado			X		2
Posibilidad de la competencia de incorporar nuevos productos				X	4
Posibilidad de la competencia de alianzas			X		2
VALOR FINAL					2.56

De acuerdo a las variables analizadas referentes a las ACCIONES COMPETITIVAS, el sector resulta con 2.56 puntos: POCO ATRACTIVO

2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL NIVEL 2

2.1. Proveedores

a.1. Número de proveedores importantes: ALTO (GO)

Existe un gran número de proveedores en el sector heladero formado por aquellas empresas que proveen de materias primas para la elaboración de helados artesanales (lácteos, frutas frescas y pulpas, chocolates, dulce de leche, azúcar, cucuruchos, aditivos, esencias, estabilizantes, polvos, etc.), insumos (envases térmicos, baldes, palitos de madera), máquinas y equipos tanto para fábricas como para locales comerciales (conservadoras, freezers, vitrinas, exhibidoras, cámaras frigoríficas) así como también fábricas de helados que abastecen a heladerías que sólo se dedican a comercializarlo en sus locales.

Esta situación es favorable ya que las empresas del sector se encuentran en mejores condiciones de negociación al contar con una amplia oferta.

a.2. Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor: ALTO (GO)

Al existir un gran número de proveedores en el sector que pueden suministrar materias primas, materiales, insumos, equipamiento, etc. la posibilidad de obtener sustitutos es alta ya que la oferta es amplia.

Tal situación disminuye el poder de negociación de cada proveedor y aumenta el de las heladerías que pueden optar por la sustitución si no obtienen condiciones favorables de las empresas proveedoras.

a.3.Diferenciación de los productos de los proveedores: MEDIO/BAJO (LO)

Aunque los proveedores puedan diferenciar su oferta mediante la calidad ofrecida, por ejemplo, de las materias primas y aportar así una ventaja transferible a las heladerías que venden sus helados o que elaboran los mismos utilizando estos insumos, la realidad es que los productos ofrecidos por los proveedores son bastante genéricos y no poseen una diferencia demasiado notable entre unos y otros, lo que disminuye su poder de negociación frente a las empresas compradoras.

a.4.Costo de cambio de los proveedores: BAJO (GO)

Los puntos tratados anteriormente indican que las empresas del sector pueden cambiar rápidamente de proveedor sin enfrentar mayores costos, ya que la mayoría de los productos ofrecidos por los mismos son de carácter genérico, donde la característica distintiva gira en torno, como ya nombramos, a la calidad.

a.5.Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: MEDIO/ALTO (LA)

Existe una mayor amenaza para aquellas heladerías minoristas con venta al público que no elaboran su propio helado sino que lo compran a grandes fábricas y se dedican a la reventa bajo su propia marca, ya que es posible que estas últimas decidan insertarse en el mercado al cual proveen por medio de la apertura de franquicias logrando posicionarse con mayores ventajas competitivas.

a.6.Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: MEDIO/ALTO (LA)

Para el caso del helado, los lácteos y sus derivados forman una parte importante del costo total del producto que lo convierte en una materia prima de carácter crítico determinando un aumento en el poder de negociación de los proveedores que los ofrecen.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Proveedores						23 / 6 = 3.83
Número de proveedores importantes					X	5

Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor				X	5
Diferenciación de los productos de los proveedores			X		4
Costo de cambio de los proveedores				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante			X		2
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria			X		2
VALOR FINAL					3.83

De acuerdo a las variables analizadas en la relación a los PROVEEDORES, el sector resulta con 3.83 puntos: ATRACTIVO

2.2. Posibles nuevos ingresantes

a. Barreras creadas por los competidores (o directas):

a.1. Economías de escala: MEDIO/ALTO (GO)

El sector heladero se presenta como un sector maduro donde los grandes líderes han conseguido bajar los costos unitarios totales gracias a las grandes escalas de producción y ventas alcanzadas, lo que a su vez, les ha permitido alcanzar una mayor cobertura de mercado. Dicha situación desalienta a nuevas empresas que desean ingresar a competir al mercado,

a.2. Diferenciación del producto: MEDIO (LA)

Por lo general, los elementos diferenciales que agregan las heladerías a sus productos son fácilmente imitables por la competencia salvo, por ejemplo, en aquellos casos en los que la diferencia se presenta por medio de elementos intangibles como la marca o por innovación en los procesos. Esta situación alienta a los potenciales ingresantes al sector ya que con poco esfuerzo pueden lograr ingresar brindando productos similares a los presentes actualmente en el mercado.

a.3. Identificación de la marca: ALTO (GO)

En el sector heladero es común que se cree una clientela fiel entorno a la marca y a lo que ella representa en la mente del consumidor. Esta situación genera altas barreras de ingreso para posibles nuevas heladerías ingresantes cuyas marcas no tienen dicho respaldo por parte del público, que probablemente no se disponga a desplazar su consumo hacia ellas.

a.4. Costo de cambio: ALTO (GO)

El riesgo de ingresar a competir se eleva en este sector debido a que aunque no se trate de un producto altamente diferenciado, la fidelidad alcanzada por medio de la identificación de la marca o la preferencia por los precios más bajos resultantes de las economías de escala tornan una situación en la que los consumidores probablemente perciban que el costo de cambiar de una empresa a otra es alto.

a.5. Acceso a los canales de distribución: MEDIO/BAJO (LO)

Las heladerías que actualmente compiten en el sector cuentan con una ventaja competitiva importante al ya haber negociado con los canales de distribución y estar insertos en los mismos. Al contrario, una nueva empresa que desee ingresar al sector es probable que deba hacerlo aceptando altos costos y condiciones desventajosas.

a.6. Requerimientos de capital: MEDIO (LO)

El sector heladero se ha mostrado más sofisticado en el último tiempo, sin embargo, los requerimientos en tecnología, equipamiento, conocimientos y capacidades del personal, innovación de productos y procesos, diferenciación, etc. varía ampliamente dependiendo del tipo de heladería que se desee poner en marcha. De esta manera, una heladería que pretenda ingresar al sector elaborando sus propios helados artesanales con materias primas de alta calidad y equipamiento de última generación deberá hacer frente a una inversión mucho mayor de la que debería hacer una heladería que compra sus helados ya elaborados y sólo se dedica a venderlos.

a.7. Acceso a nueva tecnología: MEDIO (LA)

La ciencia y la tecnología del helado han recorrido un largo camino desde su creación. Los avances tecnológicos se han realizado en relación a ingredientes y procesos, así también como en equipamiento.

El sector heladero no presenta barreras demasiado difíciles de sortear en cuanto a nueva tecnología, si bien el equipamiento necesario para operar es especializado y se va modernizando con el paso del tiempo, no precisamente se ve limitada en su disponibilidad.

b. Barreras gubernamentales (o indirectas):

b.1. Protección a la industria: MEDIO/BAJA (LA)

Notamos que el sector de la industria heladera no muestra altas barreras proteccionistas, salvo casos puntuales y concretos como, por ejemplo, la simplificación y agilización de los trámites burocráticos para realizar importaciones de productos provenientes del Mercosur entre ellos máquinas para la fabricación de helados o el lanzamiento nuevos subsidios para reducir el impacto de la tarifa eléctrica en actividades productivas y sectores sociales como panaderías, heladerías y clubes por parte del gobierno.

b.2.Regulación a la industria: MEDIO/BAJO (LA)

Al igual que las medidas proteccionistas, vemos para el sector heladero regulaciones en casos particulares no aplicables a toda la industria sino situaciones concretas en que se ha intervenido, como por ejemplo, la ordenanza que regula el mercado de las heladerías en la ciudad de Neuquén con el fin de proteger la producción local y evitar el monopolio, así como también en la provincia de Rosario donde el Concejo aprobó que cada cadena o firma comercial vinculada al sector podrá tener un máximo de locales que no supere el 10% de la totalidad de comercios habilitados por el Municipio para la venta de helados. Además podemos sumar el lanzamiento de la Resolución General 3.563 donde la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), fija el Indicador Mínimo de Trabajadores (IMT) para los rubros heladerías, con o sin venta al público, y para el sector de elaboración de galletitas y bizcochos.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Posibles nuevos ingresantes						31 /9= 3.44
Barreras creadas por los competidores (o directas)						
Economías de escala					X	5
Diferenciación del producto			X			2
Identificación de la marca					X	5
Costo de cambio					X	5
Acceso a los canales de distribución				X		4
Requerimientos de capital				X		4
Acceso a nueva tecnología			X			2
Barreras gubernamentales (o indirectas)						

Protección a la industria			X			2
Regulación a la industria			X			2
VALOR FINAL						3.44

De acuerdo a las variables analizadas en la relación a los POSIBLES NUEVOS INGREDIENTES, el sector resulta con 3.44 puntos: MEDIANAMENTE ATRACTIVO

2.3. Productos sustitutos

a.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos: ALTO (GA)

Hay disponibles en el mercado una serie de productos que podrían sustituir al helado en la medida en que cumplen más o menos la misma función para los consumidores, comer un postre dulce y refrescante, por ejemplo. Así, los clientes pueden suplir el consumo del helado por el yogurt congelado o también optar por otro tipo de postres como ensaladas de fruta, gelatinas, flanes, batidos, smoothies, etc.

a.2. Costo de cambio para el usuario: BAJO (GA)

Los costos de cambio que debe enfrentar un consumidor al dejar de comprar helado por otro tipo de postre sustituto no son demasiado alto. En un mismo centro comercial puede encontrar diversas opciones de productos que pueden cumplir la misma función sin significarle un aumento en los costos de tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, distancia geográfica, etc.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Productos sustitutos						2/2=1
Disponibilidad de sustitutos cercanos	ALTO	X				1
Costo de cambio para el usuario	BAJO	X				1
VALOR FINAL						1

De acuerdo a las variables analizadas en la relación a los PRODUCTOS SUSTITUTOS, el sector resulta con 1 punto: MUY POCO ATRACTIVO

2.4. Actores estatales y no estatales

a. Actores estatales

a.1. Entes reguladores: ALTO (LA)

El sector heladero presenta tanto a nivel nacional como provincial una gran cantidad de entes reguladores promovidos por el Estado, sobre todo por la naturaleza del producto al formar parte de la alimentación de los ciudadanos. Entre los mismos podemos nombrar a los siguientes:

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), Comisión Nacional de Alimentos (CONAL), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Instituto Nacional de Alimentos (INAL), Departamento de Higiene de los Alimentos (Mendoza).

Dicha situación actúa como una barrera de entrada para posibles ingresantes elevando el atractivo del sector, sin embargo, al mismo tiempo ejerce presión sobre la actuación de las empresas que se encuentran compitiendo actualmente en el sector disminuyendo el mismo.

a.2. Entidades mixtas de desarrollo económico: ALTO (GO)

La provincia de Mendoza cuenta con la presencia de un amplio número de entidades de carácter mixto que combinan al Estado con el sector privado para promover, facilitar y sostener el crecimiento y desarrollo del sector desde distintos ámbitos como el tecnológico (Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios), financiero (Fondo para la Transformación y el Crecimiento, Mendoza Fiduciaria) y comercial (Instituto de Desarrollo Comercial, ProMendoza), lo que lo hace más atractivo para las empresas al brindar apoyo en las diferentes áreas nombradas con el objetivo de hacerlas más competitivas.

a.3. Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas: MEDIO (LA)

A nivel provincial, Mendoza cuenta con la Dirección de Fiscalización y Control que forma parte del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía y cuyas funciones incluyen diseñar y ejecutar políticas de control y fiscalización de las actividades agroindustriales y comerciales, que aseguren la calidad, sanidad y genuinidad de la producción, la sana competencia y la transparencia en los mercados. Su influencia tiene un impacto directo en el nivel de atractivo del sector y lo hará variar

dependiendo de las políticas públicas más o menos estrictas que implemente la administración gubernamental de turno.

b. Actores no estatales

b.1. Organizaciones no gubernamentales: ALTO (GO)

Actualmente existen en el sector heladero organizaciones específicas de la actividad como la AFADHYA (Asociación de Fabricantes Artesanales De Helados y Afines) a nivel nacional y la AFHAAM (Asociación de Fabricantes de helados de Mendoza) a nivel provincial que representan a las heladerías y defienden los intereses de las mismas. Además, también existen en el marco de los alimentos asociaciones como la CIPA (Cámara de Industriales de Productos Alimenticios) y la COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios) a las que las empresas pueden integrarse y beneficiarse de sus servicios aportando atraktividad al sector.

b.2. Asociaciones de consumidores: MEDIO/ALTO (LA)

A nivel provincial Mendoza cuenta con organizaciones como PROTECTORA, Asociación Civil Consumidores Mendocinos, Prodelco (Protección del Consumidor) que se encargan de defender los intereses de los clientes finales ante problemas que los afecten. Estas ONG no son específicas de un sector en particular, sino que protegen a los consumidores de productos y servicios en general, por lo que también poseen un rol importante como poder de negociación para las heladerías que pueden verse afectadas por la presión ejercida por las mismas.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Actores estatales y no estatales						16/5=3.2
Actores estatales						3
Entes reguladores	ALTO		X			2
Entidades mixtas de desarrollo económico	ALTO				X	5
Organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	MEDIO		X			2
Actores no estatales						3.5
Organizaciones no gubernamentales	ALTO				X	5

Asociaciones de consumidores	MEDIO/ALTO		X			2
VALOR FINAL						3.2

De acuerdo a las variables analizadas en la relación a los ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES, el sector resulta con 3.2 puntos: MEDIANAMENTE ATRACTIVO

3. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3

a. Variables de la economía global: MEDIO/BAJO (LA)

En el último informe presentado por el Fondo Monetario Internacional en Abril de 2019 “Perspectivas de la economía mundial” se proyecta una contracción del crecimiento en 2019 para 70% de la economía mundial. El crecimiento mundial, que rozó un máximo de 4% en 2017, disminuyó a 3,6% en 2018 y continuaría esa trayectoria para ubicarse en 3,3% en 2019. Si bien una expansión mundial de 3,3% no deja de ser razonable, las perspectivas que enfrentan muchos países son muy duras, marcadas por una considerable incertidumbre a corto plazo, especialmente a medida que las tasas de crecimiento de las economías avanzadas converjan hacia un modesto potencial a largo plazo.

Además de una desaceleración de la economía global se prevé un crecimiento menor al pronosticado en el pasado Enero para América Latina y el Caribe, tanto en el 2019 como en el 2020.

El organismo liderado por Christine Lagarde, recortó su previsión de crecimiento para la región latinoamericana al 1,4% en el 2019 y al 2,4% en el 2020; 0,6 y 0,1 puntos menos respectivamente que las estimaciones actualizadas de enero. En el 2018, la economía latinoamericana, según el Fondo, había crecido un 1%.

A pesar de asegurar una desaceleración económica, mostró cierto optimismo con algunos países de la región. En parte por el "moderado" desempeño de Brasil y México, pero más que nada por la "estabilización financiera y la recuperación" que espera para Argentina —tercera economía de la región—, y el crecimiento por encima del promedio que pronosticó para Bolivia.

Mercado global del helado

Según el informe presentado por Technavio, “Global Ice Cream Market” preparado sobre la base de un análisis profundo del mercado del helado con aportes de expertos de la industria, los analistas de

pronostican que el mercado global de helados crecerá a una tasa compuesta anual de 4.67% durante el período 2017-2021.

Podemos apreciar que el pronóstico para las variables de la economía global no se muestra alentador para el 2019 repercutiendo negativamente en las distintas regiones del mundo incluyendo a Latinoamérica y nuestro país. Sin embargo, si nos centramos en las perspectivas mundiales específicas del mercado global de helados, las mismas se muestran positivas por lo que podrían ayudar a equilibrar, aunque en menor medida, la situación atenuando las grandes amenazas.

b. Variables de la economía nacional

b.1. Entorno económico: BAJO (GA)

Las variables económicas exhiben un inevitable deterioro en 2018 para la Argentina. El salto cambiario, la histórica sequía y una inflación que se aceleró respecto de 2017 degradaron las expectativas de crecimiento en este 2019.

El 2019 será un año caracterizado por búsqueda de la recuperación respecto del 2018 que dejó el índice de inflación más alto desde 1991, una caída del producto bruto interno (PBI) y un consumo en baja por la reducción de los ingresos reales. La Argentina se moverá entre la campaña presidencial, la necesidad de un repunte de la producción, la urgencia por un alivio de la inflación y la meta de eliminar el déficit fiscal.

b.2. Entorno sociocultural: MEDIO (LO)

Los hábitos de los argentinos se modifican en relación al contexto inflacionario y a las crisis económicas, de este modo los consumidores se vuelven más precavidos y selectivos y adaptan su consumo dándole prioridad al precio del producto y recortando en los rubros recreativos o los que no son estrictamente necesarios. Sin embargo, aquellos más pudientes han aceptado los precios elevados de las marcas prestigiosas ya que las perciben como garantía de mayor seguridad y calidad.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de la Salud (OMS) se aprecia en Argentina un importante aumento en el promedio de esperanza de vida de sus habitantes. Además, sobresale la reducción en la mortalidad materna, la mortalidad infantil y la tasa de mortalidad de menores de 5 años en los últimos 25 años.

Según los datos de población de los Censos de Argentina, se observa una tendencia de disminución de población joven y aumento de los grupos de población más adulta.

El proceso de baja natalidad sumado a la esperanza de vida cada vez mayor genera una pirámide poblacional más ancha en su tope y lo que se conoce como envejecimiento poblacional, un proceso similar al que sufren muchos países europeos.

Las preferencias de consumo de los argentinos se asemejan más a los estándares europeos que a los de los otros países latinoamericanos.

En cuanto a salud, en Argentina 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación. Pero además de la propia salud, al cliente ahora le interesa la naturaleza y el medio ambiente. Muchos comienzan acercándose a este consumo por una cuestión de salud escogiendo alimentos de mejor calidad, libres de agroquímicos, o con ingredientes naturales involucrando la consciencia sobre otros seres humanos, animales (aumento en el número de vegetarianos y veganos) y el medio ambiente.

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, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

Como consecuencia de lo expuesto podemos concluir en que el entorno sociocultural presenta variables que influyen en los consumidores argentinos volviéndolos cada vez más exigentes. Las crisis y los altos niveles de inflación afectan negativamente el consumo haciendo foco en los precios y en la importancia del producto, mientras que las características adultas de la población llevan a una mayor preocupación y conciencia al momento de consumir. Sin embargo, las costumbres heredadas por los antepasados europeos y el fanatismo por el helado en toda época del año repercuten positivamente en el sector.

b.3. Entorno legal: ALTO (GA)

Si nos centramos en el sector heladero, el cual forma parte a su vez del sector más amplio de los productos alimenticios nos encontramos con una fuerte legislación encabezada por el Código Alimentario Argentino (CAA) puesto en vigencia por la Ley 18.284.

El CAA se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita. Tiene como

objetivo primordial la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanta garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.

El mismo está formado por 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.

Tal es la importancia del CAA que el Poder Ejecutivo Nacional estableció el Sistema Nacional de Control de Alimentos (SNCA) a través del Decreto 815/1999 con el objetivo de asegurar su cumplimiento. El SNCA está integrado por la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), siendo la CONAL quien debe velar para que los integrantes del SNCA hagan cumplir el Código Alimentario Argentino (CAA).

Este fuerte y exigente marco regulatorio (encabezado por el CAA) a cumplir por la naturaleza del producto, sumado a un amplio vademécum tributario formado por 163 tributos a nivel nacional y una alta presión tributaria respaldada por la ambiciosa meta del Gobierno de llegar al déficit fiscal cero en 2019 repercuten de manera negativa y generan que el sector pierda atraktividad.

b.4. Entorno político: INESTABLE (GA)

El contexto político marca para Argentina una fuerte incertidumbre de cara al corriente año electoral, el precio de dicha incertidumbre lo paga el Gobierno actual con tasas de interés elevadas y bajo nivel de inversiones. Además, esta situación de lleva a los agentes económicos a tomar una postura de “esperar y ver” hasta que se defina el escenario político, y eso posterga decisiones de inversión por parte de las empresas o de compra de bienes durables en los hogares.

En cuanto a corrupción, Argentina alcanzó los 40 puntos sobre 100 posibles en el Índice de Percepción de Corrupción que elabora Transparencia Internacional y que mide la corrupción en el sector público. Año a año el índice, el más consultado en materia de corrupción, ubica a la mayoría de los países del mundo en un ranking de 0 a 100, donde los países que más se acercan a 100 puntos son los percibidos como más transparentes y los que se acercan a 0 los percibidos como más corruptos. Argentina con 40 puntos obtenidos en 2018, si bien obtuvo un punto más que los recibidos en 2017, sigue ubicada en el puesto 85 de la medición sin avances significativos.

Con respecto a las políticas de apertura a la economía, Argentina es una de las que menos apertura comercial ostenta en América Latina, al comparar el intercambio de bienes con el exterior respecto de su PBI.

La importación de bienes y servicios de la Argentina representa apenas el 13,8% del PBI, según datos del Banco Mundial, actualizados hasta 2017, por unos USD 87.931,9 millones.

Nos encontramos ante un contexto político totalmente inestable atravesando un año electoral que genera un mayor riesgo al momento de tomar decisiones. Al riesgo aportado por esta incertidumbre se le suman otras variables de importancia política como los altos niveles de corrupción y los bajos niveles de apertura comercial que ostenta el país impactando negativamente en todos los sectores a nivel nacional.

b.5. Entorno tecnológico: MEDIO (LO)

Actualmente en Argentina sólo se invierte el 0,6% del PBI en Investigación y Desarrollo, que es apenas una cuarta parte de lo que destinan los países más desarrollados para poder ser competitivos mundialmente.

La inversión estatal en I+D en Argentina es baja hace tiempo, la tasa promedio de incremento de la inversión en relación al PBI ha sido de 0,01 anual lo cual es tres veces más lento y la aleja cada vez más de los países desarrollados que aumentan hace décadas a un ritmo constante de 0,03. En el ranking global, Argentina se encuentra en el puesto 56 de 135 países, dentro del grupo de países que invierten menos del 1% de su PBI, lejos de las potencias mundiales que encabezan la lista como Israel (4,3%) Corea del Sur (4,2%) o Alemania (2,9%).

Además, dentro del ranking de los quince países que más porcentaje de su producto bruto invierten en I+D, el capital privado nunca baja del 50% del total, cuando en Argentina lo hace casi exclusivamente el Estado. En muchos países la inversión es mixta, pero en el país el porcentaje privado es muy bajo o nulo, el sector no apuesta al desarrollo científico y tecnológico y son pocas las empresas que invierten en el área debido a que las políticas del Gobierno suelen ser deficientes, por ejemplo, “los subsidios estatales en nuestro país -en el área científica- se dan por tres años, con presupuestos en dólares pero que se asignan en pesos y a veces ni siquiera se entregan a tiempo”, lo que explica cómo resultan perjudicados los investigadores y sus proyectos por razones coyunturales.

Según el Índice Mundial de Innovación 2018 -desarrollado por la Universidad Cornell, la escuela de negocios Insead y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)- el país figura en el puesto 80 de los 126 analizados, cayendo 4 posiciones respecto del año anterior.

Por otro lado, si nos acercamos específicamente al sector heladero podemos destacar algunos desarrollos como el realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) creando un helado con 18% menos de calorías que los tradicionales en Argentina.

El desarrollo del INTI permite obtener helados de buen sabor, reducidos en materia grasa y calorías.

Esta acción es una contribución muy importante para el desarrollo del sector lácteo en particular y la salud de la población en general. Se enmarca dentro del trabajo que lleva adelante el INTI con el fin de potenciar la industria nacional.

Además, tras investigaciones encabezadas por especialistas del Programa de Prevención del Infarto en la Argentina (ProPIA) de la facultad de Medicina junto a ingenieros en alimentos de la UNLP (Universidad Nacional de La Plata), se desarrollaron helados de varios sabores que ayudan a reducir los niveles de colesterol y prevenir las enfermedades cardiovasculares.

Según aseguraron los responsables de esta investigación, la incorporación de Omega 3 y fitoesteroles no afecta el sabor de los helados, como así tampoco su consistencia y cremosidad.

Las nuevas cremas heladas elaboradas por científicos de la UNLP son libres de grasas trans industriales, e incluyen otra característica fundamental para una vida saludable: son bajas en calorías. Para lograr esto, los investigadores optaron por utilizar leche descremada para la fabricación de los helados. De esta manera se obtiene un alimento bajo en calorías y que, al mismo tiempo, mantiene las bondades de las proteínas de la leche.

Desde hace más de 20 años, el ProPIA trabaja en forma interdisciplinaria con investigadores de diferentes Unidades Académicas en el desarrollo de lo que se conoce como alimentos funcionales. El concepto refiere a todo aquellos alimentos que contienen componentes beneficiosos para la salud.

Al incorporar Fitoesteroles y Omega 3 en las dosis diarias requeridas por la población, los investigadores de la Universidad de Las Plata lograron transformar un producto de consumo tan masivo como el helado en un nuevo alimento funcional. Ahora, además de ser sabroso, también es saludable.

El director del ProPIA, Marcelo Tavella explicó que “cuando decidimos encarar este proyecto, partimos de una premisa clave: no podemos hacer que la gente deje de comer helados. Lo que sí podemos hacer es ofrecer un helado saludable”.

Además agregó que “si queremos que la gente lleve una vida saludable y se alimente mejor, tenemos que poner al alcance del consumidor opciones alimenticias saludables disponibles en todo tiempo y en todo lugar”.

En consecuencia, en dos décadas de trabajo, el Programa de Prevención del Infarto desarrolló más de 30 alimentos funcionales con el sello de la UNLP. Muchos de esos productos se comercializan hoy en la región e incluyen desde galletitas hasta huevos y aceite para freír, entre otras opciones saludables.

Los responsables del área explicaron que “en el mundo hay un impulso cada vez mayor al desarrollo del mercado de los alimentos funcionales; por eso la UNLP busca colocarse a la vanguardia en este tipo de iniciativas que buscan promover salud en la población.

Finalmente, los investigadores del ProPIA aclararon que la variante saludable de las cremas heladas podrán venderse al mismo precio que los helados tradicionales ya que los costos de producción son similares.

Podemos ver como consecuencia de lo arriba expuesto que en términos generales y a nivel nacional, la inversión en Investigación y Desarrollo, que es un buen indicador tecnológico, se encuentra en niveles significativamente bajos y con un crecimiento pobre en relación con otros países lo que resta competitividad a Argentina en este terreno. Sin embargo, si hacemos foco en el sector heladero, es posible apreciar importantes desarrollos tecnológicos sobre todo en la creación de helados más saludables en pos de mejorar los hábitos alimenticios y consecuentemente la salud de la población.

Variable	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Variables de la economía global	MEDIO/BAJO		X			2/1=1
Variables de la economía nacional						9/5=1.8
Entorno económico	BAJO	X				1
Regulación a la industria	MEDIO/BAJO		X			2
Entorno legal	ALTO	X				1
Entorno político	INESTABLE	X				1
Entorno tecnológico	MEDIO			X		4
VALOR FINAL						1.9

De acuerdo a las variables analizadas en la relación a los, el sector resulta con 1.9 puntos: POCO ATRACTIVO

B. RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO

El resumen de la situación del entorno incluye un promedio de los valores finales obtenidos en el análisis de las variables de los distintos niveles:

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO	Valor
Nivel 1	2.76
Nivel 2	2.87
Nivel 3	1.90
ATRACTIVO FINAL DEL SECTOR	$7.53 / 3 = 2.51$

En conclusión, el sector de negocios analizado resulta POCO ATRACTIVO O presenta una LEVE AMENAZA para el negocio propuesto.

Como pudimos ver a lo largo de este capítulo, en un sector de negocios entran en juego múltiples variables que lo hacen más o menos atractivo para el ingreso de una nueva organización al mismo. Hemos analizado cada una de éstas con el objetivo de determinar el nivel de atractivo del sector de las heladerías presentes en los tres principales centros comerciales de nuestra provincia y hemos logrado obtener un valor final que nos da una perspectiva importante a tener en cuenta al momento de tomar decisiones.

Si bien el resultado final del atractivo del sector analizado resulta poco alentador, debemos resaltar que muchas de las variables analizadas durante el análisis fueron positivas y que aquí repercute fuertemente la situación económica y política crítica que atraviesa el país actualmente, por lo que sería pertinente volver a analizar dichas variables en un entorno de menor incertidumbre para observar de qué manera se comportan y si existe una mejora en el nivel de atractivo del sector.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo llevaremos a cabo el proceso de investigación de mercados propiamente dicho, avanzando sobre cada una de las etapas necesarias para su desarrollo. Comenzaremos con el descubrimiento del problema de investigación a través de su contextualización con el objetivo de lograr una definición más acertada del mismo. Luego formularemos el diseño de investigación elegido y continuaremos con el muestreo que nos permitirá aplicar el diseño del cuestionario, una vez realizado el trabajo de campo estaremos listos para exponer los resultados obtenidos del mismo.

A. METODOLOGÍA

1. DESCUBRIMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Nuestro proceso de definición del problema comenzará con el análisis de datos secundarios, que aunque fueron recolectados con propósitos diferentes a los de nuestra investigación, al revisarlos desde otra perspectiva podremos obtener información útil para la formulación de nuestro problema de investigación.

Las principales fuentes de datos secundarios que utilizaremos provienen del sector heladero y están formadas por:

- Informes
- Estadísticas
- Artículos
- Noticias

Este paso es esencial antes de proceder a recabar datos primarios ya que nos brindará una idea del contexto que rodea a nuestro problema de investigación, ayudándonos a una mejor definición que nos guíe en la elaboración de las preguntas de investigación y finalmente a definir la hipótesis.

1.1. Tareas necesarias

1.1.1. Discusiones con quienes toman las decisiones

Al tratarse de un proyecto de negocio a futuro y no de una empresa que se encuentra actualmente operando en el mercado, no es posible obtener información mediante la interacción con la gerencia de la organización. En consecuencia, este paso no es aplicable para la investigación que se lleva a cabo en el presente trabajo.

1.1.2. Análisis de datos secundarios

a. Contexto ambiental del problema

Con el fin de alcanzar una mayor comprensión del entorno que rodea al problema de investigación es necesario conocer el mercado en el cual deseamos ingresar como negocio. El análisis de los factores que influyen en el problema de investigación de mercados nos ayuda a conocer el contexto ambiental del mismo y lograr una mejor definición.

❖ Información previa y pronósticos

La información previa y los pronósticos en cuanto a crecimiento del mercado, tendencia de ventas, rentabilidad, niveles de consumo, etc. nos resulta útil al momento de entender los aspectos que subyacen al problema de la investigación de mercados y además nos pueden ayudar a descubrir oportunidades y problemas potenciales.

Sector heladero

Según el informe de Technavio titulado “Global Ice Cream Market 2017-2021”, los analistas pronostican que el mercado global de helados crecerá a un CAGR (Tasa Anual Compuesta de Crecimiento) de 4.67% durante el periodo 2017-2021.

Según datos de 2012 de la Asociación Internacional de Productos Lácteos, el ranking del consumo mundial de helados (en litros al año por habitante) lo encabeza Nueva Zelanda, con 26.3 litros, seguida de EE UU (24.5 litros), Australia (17.8 litros) y Suiza (14.4 litros). El quinto puesto es para Suecia (14.2 litros), mientras que Finlandia ocupa la sexta posición (13.9 litros).

Para Argentina y según las estadísticas provistas por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA), el consumo de helado per cápita por año alcanza los 6,9 kilos, un número

alejado de los grandes consumidores mundiales pero muy impresionante si se piensa que hacia el año 2000 ese número sólo representaba 3 kilos por persona por año, es decir, que el consumo de helado en nuestro país se duplicó en los últimos 18 años.

Sin embargo, y a pesar del gran salto en los niveles de consumo en nuestro país, para fines del 2018 el sector de heladerías artesanales atravesó un momento difícil donde la inflación, los fuertes incrementos en las tarifas y la suba de precios en insumos (sobre todo en lácteos) provocaron una caída de la rentabilidad en un 4% y de las ventas en un 10% con respecto al 2017. Los fabricantes de helados artesanales aseguran que por la devaluación, los costos de la producción subieron 100% y sólo reflejaron el 25% de ese alza en los precios de venta al público, sacrificando así sus márgenes de rentabilidad.

No obstante, el mundo del helado artesanal no es el único afectado por la crisis sino que segmento "low cost" también padece del incremento en los costos de producción y comercialización. Sin embargo, buscan en mayor medida ser cautelosos con el traslado a los precios para que no disminuyan las ventas, procurando generar rentabilidad por medio del volumen y la eficiencia en los procesos.

Por otro lado, las empresas volcadas a la producción de helado industrial también registraron en 2018 una caída del 15% en promedio con respecto al 2017 en las ventas en kioscos, almacenes, supermercados y franquicias.

La crisis que enfrenta el mercado se tradujo no solo en el cierre de muchas heladerías de barrio sino también en algunas decisiones drásticas que tuvieron que tomar las grandes cadenas líderes del rubro, como fue el caso de Freddo que en septiembre del 2018 anunció el cierre de su fábrica del barrio de Balvanera y la decisión de tercerizar la propiedad de todos sus locales de venta al público.

Tendencia autoservicio

Distintas variables como la caída en las ventas, el aumento de costos y una presión impositiva cada vez mayor obligan a los empresarios a reformular su estrategia de negocios.

Los comercios intentan bajar costos sin perder clientela en el actual escenario de la economía marcado por menores ventas y caída en los márgenes de ganancia.

En este contexto, el concepto de "sírvese usted mismo" es una opción que viene cobrando protagonismo y se hace presente en varias actividades como restaurantes, minimercados, almacenes, grandes cadenas de supermercados, bancos y cines.

Los empresarios de restaurantes aparecen como uno los impulsores de esta tendencia que se va afianzando día a día: el autoservicio con comida por kilo y máquinas que reemplazan cajeros.

En las grandes cadenas de supermercados también se observa la instalación de cajas de auto-cobro que posibilitan que cada cliente pase los productos por un escáner, los embolse, se emita el ticket y se cancele el pago.

Desde Cencosud declaran que se trata de una tendencia internacional de brindar más servicio y velocidad en la compra. Con este tipo de medidas no se busca un ahorro, sino canalizar recursos hacia donde más se necesitan. Es preferible tener a alguien asesorando a un cliente en las góndolas que a una cajera, cuya función puede ser reemplazada por una terminal.

En este sentido, cabe señalar que actualmente existen más de 60.000 supermercados en el mundo (principalmente en Estados Unidos, norte de Europa y países del sudeste asiático) que operan a través del sistema de autocobro o self checkout.

Otro rubro que viene avanzando en reducir su dotación en las ventanillas son los complejos de cine y los bancos. Estos vienen trabajando intensamente en reducir su operatoria en las sucursales, lo que viene acompañado de una fuerte inversión en tecnología para que el expendio de entradas se haga cada vez más por medio de máquinas.

La irrupción de esta tecnología se inscribe dentro de las tendencias en las que se viene avanzando a paso firme.

❖ Objetivos

Para que el proceso de realización de la investigación de mercados sea exitoso es necesario que se definan de antemano los objetivos de la misma.

Entre los objetivos a lograr con la presente, detallaremos los siguientes:

- Obtener información valiosa que nos muestre el camino a seguir para tomar decisiones
- Estudiar y analizar el potencial éxito o fracaso del proyecto antes de emprender y montar el negocio para conocer la viabilidad del mismo en el mercado
- Conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo
- Conocer las tendencias del mercado y saber cómo evolucionan nuestros potenciales clientes y competidores
- Testear las primeras ideas, para modificar los aspectos necesarios antes de desarrollar el negocio
- Discernir ciertos aspectos del producto o servicio que pueden ser interesantes o no para el cliente final y que ponen en juego la viabilidad de la idea

- Descubrir qué elementos y características debe tener el producto para ser más atractivo y acercarse a las expectativas nuestros clientes
- Diseñar el proyecto de la manera más adaptada a las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo
- Contar con mayor seguridad al momento de la toma de decisiones para hacerlo de manera más acertada, reduciendo riesgos y procurando prever y adelantarnos a posibles inconvenientes

❖ Comportamiento del comprador

El conocimiento de las características de los consumidores en términos demográficos, sociales y culturales constituye un componente fundamental del contexto ambiental del problema y tiene un papel sumamente importante para muchas aplicaciones de marketing. Para que un negocio logre satisfacer las necesidades de los consumidores es necesario entender y predecir las reacciones de los mismos a partir de características específicas de los individuos.

Los factores que impactan en la conducta del comprador pueden aportar ideas útiles sobre el problema.

Preferencias de consumo

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), en verano alrededor del 80% de la población argentina consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1,C2,C3.

Entre estos consumidores pueden distinguirse dos tipos de mercados que poseen diferentes características:

- Mercado impulsivo, vinculado al deseo espontáneo del comprador, que generalmente adquiere porciones no mayores de 500 cm³ de manera unitaria o individual. Los puntos de venta suelen ser kioscos, estaciones de servicio, espectáculos públicos, etc.
- Mercado hogareño, que apunta al consumo familiar y consume potes o baldes de distintos tamaños, y postres (bombones, tortas y postres para cortar en porciones). Se comercializan en supermercados, autoservicios y almacenes.

Con relación al momento en el cual se consume helado, la encuesta arrojó que dicho consumo es principalmente social:

→ Reunión con familiares y amigos (80%)

→ Al salir a comer (27%)

→ Salida a la heladería (19%)

→ Solo en su casa (26%)

→ En la calle/al paso (20%)

El consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Por otra parte, la encuesta revela que alrededor del 60% de los argentinos consume helado artesanal para “darse un gusto”, pero también como parte del ritual de juntarse con amigos y disfrutar de una buena sobremesa. Ese porcentaje también reveló que consumir helado le resulta una experiencia reconfortante, que sin dudas repetirán cada vez que puedan. Asimismo, el 70% de los encuestados afirmó que el helado gratifica y genera endorfinas.

Los formatos elegidos

En relación a los formatos de preferencia de los consumidores argentinos, actualmente el pote de 1 kilo sigue siendo el envase más pedido (31%), junto con el pote de 1/4 kilo (24%) y el cucurucho (17%).

Los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y disminuye la de formatos términos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.

Los sabores preferidos

A nivel mundial, el helado que más se consume es el de vainilla.

En la actualidad, los sabores de los helados son extraordinariamente variados. El abanico de posibilidades abarca desde los tradicionales y más popularmente elegidos, como los de frutilla, chocolate, vainilla o dulce de leche, hasta otros más exóticos como fernet cola o mate cocido, y la nómina se amplía en forma permanente, impulsada por la inspiración de los elaboradores, verdaderos chefs de las temperaturas bajo cero.

A pesar de que en la última década aparecieron nuevos gustos y tendencias respecto al consumo, los gustos tradicionales siguen liderando los pedidos. Según una encuesta en la que se evaluaron 1016 casos, el 53% de los argentinos se inclinan por el dulce de leche, el 42% por el chocolate y la frutilla completa el podio con el 40%.

Por detrás, los siguen la crema americana (20%), el limón (18%) y la vainilla (17%): algo curioso considerando que hoy predomina el toque gourmet en la invención de nuevos sabores más

sofisticados que suelen tener, como protagonistas, a las galletitas que están "de moda" hoy y a las que tuvieron su auge durante la infancia de la generación que hoy tiene entre 30 y 40 años.

Pero hay otra tendencia: el revival que hizo resurgir sabores como el pistacho que fue el hit de los '70, junto con el helado de quinotos al whisky. En la década siguiente, la crema americana granizada, el granizado de chocolate y las cerezas a la crema fueron los gustos más elegidos y en los '90 se produjo el auge del banana split, el chocolate suizo y los frutos del bosque. El nuevo siglo, por su parte, intentó imponer a la crema tramontana como estrella.

Asimismo, la elección de sabores también varía con las estaciones del año, ya que en las épocas más frías del año se evidencia un alto consumo de dulce de leche, chocolate y los gustos cremosos, y en verano con la llegada de las temperaturas que superan los 28 grados se consumen otros más frutales como limón y frutilla elegidos principalmente por tener menores componentes grasos en su elaboración.

Tendencias

La alimentación evoluciona con el tiempo bajo la influencia de muchos factores y de interacciones complejas. Los ingresos, los precios, las preferencias individuales, las creencias y las tradiciones culturales, las estrategias de marketing y la masificación de los productos alimentarios así como factores geográficos, ambientales, sociales y económicos conforman, en su compleja interacción, las características del consumo de alimentos.

Los helados son una de las grandes delicias del verano, son ricos y frescos suponen un alivio para las altas temperaturas. Aunque uno de sus principales problemas hasta ahora era su elevado contenido calórico, el paso del tiempo y los mejores hábitos de alimentación han impulsado un cambio y los helados han dejado de ser la bomba de calorías que eran hace unos años.

Si bien existen detractores de este alimento, que argumentan se trata de algo insalubre, desde Afadhya explicaron que el consumo de helado representa sólo el 10% de las calorías necesarias por día.

Un estudio publicado recientemente por el Departamento de Nutrición y Bromatología de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Barcelona, indica que su inclusión en la dieta diaria, supone un importante aporte de proteínas y calcio. Dicho trabajo de investigación concluye en que el helado "es un buen alimento", entre sus características se destacan las siguientes:

- Entre las bondades nutritivas del helado, la investigación destaca: el suministro de calcio (80 - 135mg/100g), proteínas (3,5 a 4g/100g) y de vitamina B2.

- El aporte de proteínas (3,5 a 4g/100 gr); muy especialmente la de la leche, que es la base fundamental del producto, e incluyen en su composición aminoácidos esenciales que favorecen la buena digestión del alimento.
- El aporte energético (150 - 300 kcal/100 gr) es evaluado como "medio" y el contenido de colesterol, moderado.
- El helado elaborado artesanalmente, aporta entre el 10% y el 15% de la cantidad diaria recomendada de vitaminas B2.
- No causa daño a la garganta ni al aparato digestivo porque en la boca, se atempera llegando al estómago a la propia temperatura corporal. La única precaución es no tragarlo con excesiva rapidez.
- Su cantidad de azúcar - energéticamente útil - no se considera excesiva, como tampoco su riesgo de provocar caries o dolor de cabeza migrañosa.

Al igual que en el resto de productos de alimentación, la tendencia saludable se ha apoderado también de los helados. Sin azúcares añadidos, bajos en calorías, veganos, sin gluten o ecológicos. Ahora las opciones son mayores para dar respuesta a una nueva necesidad de unos consumidores ávidos de productos considerados más sanos.

La última tendencia que está ganando impulso en el mercado es la demanda de helados sin lactosa. La lactosa tiene efectos positivos y negativos en el cuerpo humano, entre estos últimos se encuentran problemas de salud como flatulencia, náuseas y desnutrición. Se ha observado que los consumidores se han vuelto más conscientes de la salud y buscan productos saludables.

Debido a la demanda de variantes saludables, los fabricantes han comenzado a centrarse en producir productos que sean menos dañinos y en agregar ingredientes más saludables. El yogurt congelado se comercializa como una alternativa saludable a los helados, ya que contiene proteínas y probióticos que ayudan en la digestión.

La premiumización también es una tendencia que está ganando terreno en el mercado global de helados, y tiene el potencial de impulsar el mercado en el futuro. Los helados premium se han convertido en el producto más popular entre los consumidores debido a la alta calidad, aunque tienen una menor cantidad de aireación en comparación con los helados regulares y el contenido de grasa es más alto.

Estacionalidad

En muchos lugares del mundo el consumo de helados es prácticamente continuo e independiente de la estación del año, tendencia que se empieza a notar también en los países donde tradicionalmente se consumían solo en la época veraniega, incluyendo a nuestro país.

En Argentina, tan sólo casi dos décadas atrás, las heladerías tenían una estacionalidad bien definida, abrían sus puertas con los primeros días de calor en el mes de noviembre y las cerraban antes de los primeros días de frío otoñal, en abril. Sin embargo, se intenta desestacionalizar paulatinamente el consumo, proceso al que no es ajeno el esfuerzo de los empresarios del rubro, quienes además apuntan a demostrar que el producto es más que una golosina para posicionarlo como un alimento saludable por los ingredientes utilizados en su elaboración. El verano es una época ideal para tomar helado, un alimento que consideramos un capricho y un dulce. En realidad, desde el punto de vista nutritivo, el helado es un alimento muy completo y resulta una buena elección en cualquier época del año.

La Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano, para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%).

En 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.

El tipo de consumo evoluciona de acuerdo con la estación, los heavy consumers (consumen helado artesanal de 5/6 veces a la semana), los medium consumers (3/4 veces a la semana, hasta 1 vez por semana) y los light consumers (3/4 veces al mes, hasta 1 vez por mes).

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, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

Otra conclusión importante del informe es el creciente ritmo del delivery a lo largo de los años, a 2017 representa el 25% de las ventas en invierno, mientras que en verano es el 22%.

❖ Ambiente legal

El contexto legal es sumamente importante al momento de pensar en un nuevo negocio, y más aún si se trata de un producto alimenticio ya que puede ponerse en riesgo la salud de los posibles consumidores. Es por ello que el marco regulatorio es estricto y deben tenerse en cuenta todos los requisitos y habilitaciones necesarias.

Código Alimentario Argentino

El Código Alimentario Argentino (CAA) fue puesto en vigencia por la Ley 18.284 -reglamentada por el Decreto 2126/71-. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita.

Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanta garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.

El Código Alimentario Argentino 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.

Según el CAA en el capítulo XII BEBIDAS HÍDRICAS, AGUA Y AGUA GASIFICADA bajo el subtítulo "HELADOS Y POLVO PARA PREPARAR HELADOS" se encuentra en el Art. 1074 la definición genérica de los helados como: "los productos obtenidos por mezclado congelado de mezclas líquidas constituidas, fundamentalmente, por leche, derivados lácteos, agua y otros ingredientes consignados en este artículo, con el agregado de los aditivos autorizados por el Artículo 1075 (1)".

En el mismo artículo se hace mención a determinadas características que debe poseer la mezcla helada:

→ El producto final presentará una textura y grado de plasticidad característicos que deberán mantener hasta el momento de ser consumido.

→ Podrán presentarse con recubrimiento diversos tales como baños de repostería, coberturas u otros, previamente autorizados

→ Serán considerados como ingredientes las siguientes materias primas:

a) Agua potable

- b) Leche fluida, evaporada, condensada, desecada (entera, parcialmente descremada o descremada)
- c) Crema de leche, manteca
- d) Edulcorantes nutritivos con excepción de lactosa, aceptados por el presente Código, los que podrán ser reemplazados parcial o totalmente por miel
- e) Huevos y/o yemas frescos, congelados o en polvo. En caso de emplearse huevos congelados, la temperatura de descongelamiento no deberá ser mayor de 10 ° C en la masa. No se deberá descongelar más que la cantidad requerida para la fabricación diaria.
- f) Dulce de leche, yogurt
- g) Frutas frescas, confitadas, secas o desecadas, en conserva, pulpas, jugos, jarabes, jugos concentrados, dulces de frutas
- h) Productos frutivos: cacao y/o chocolate, malta, café
- i) Bebidas fermentadas y alcohólicas: vinos, licores, bebidas destiladas y otras autorizadas por el presente Código. La adición de alcohol calculada como alcohol absoluto no debe ser mayor de 3% p/p
- j) Granos o semillas: enteros, en trozos, en pasta, tostados o no, autorizados por el presente Código
- k) Otros productos que autorice la autoridad sanitaria competente (1) Art. 1075.

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos.

Departamento de Higiene de los Alimentos

En la provincia de Mendoza, el Departamento de Higiene de los Alimentos es el órgano de aplicación de la Ley Nacional 18.284 (Código Alimentario Argentino) y de la Ley Nac. 26.687 / Prov. 8382 (Anti tabáquica) cuya visión es ser una Dirección que impulse con espíritu crítico y analítico las acciones proyectadas hacia la sociedad, mediante las actividades de profesionales idóneos en los temas referidos a nutrición y alimentación, higiene de los alimentos y análisis bromatológicos.

Su misión es:

Regular y fiscalizar en materia de establecimientos y productos alimenticios, en todo el ámbito provincial, ejerciendo la acción de promoción y protección de la salud de los consumidores.

Monitorear la inocuidad, genuinidad y salubridad de los alimentos, comprometiéndose con el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Contribuir a asegurar la integración y desarrollo de la alimentación saludable de la población.

Y entre sus objetivos se destacan los siguientes:

Certificar y registrar establecimientos que elaboren, comercialicen y exporten, productos alimenticios, productos domisanitarios, así como también las Unidades de Transporte de Alimentos (UTA) Nacionales y Provinciales.

Concientizar y capacitar al consumidor para que asuma su protagonismo como su propio inspector.

Apoyar la actividad productiva de la Provincia.

Incrementar y lograr mecanismos eficientes de regulación, normalización y control en seguridad higiénica de los alimentos.

Auditar y controlar la implementación de Buenas Prácticas de Manipulación, normas de calidad, en todos los establecimientos relacionados con alimentos

Coordinar con otros organismos, nacionales y provinciales, las acciones necesarias para la fiscalización de la sanidad y calidad de los productos de competencia

Efectivizar convenios con instituciones / universidades para desarrollar estrategias conjuntas por la seguridad alimentaria

Además, se encarga de otorgar los siguientes registros:

RNE – Registro Nacional de Establecimientos

RPE – Registro Provincial de Establecimientos

RPED – Registro Provincial de Establecimientos Domisanitarios

RNPA – Registro Nacional de Productos Alimenticios

RPPD – Registro Provincial de Productos Domisanitarios

UTA – Unidades de Transporte Alimenticio

CMA – Curso Manipuladores de Alimentos

RPP – Registro Provincial de Profesionales

Registro Provincial de Directores Técnicos, Asesores y Capacitadores

❖ Ambiente económico

El estudio de los datos macroeconómicos nos permite familiarizarnos con la situación económica del país, y consecuentemente, de sus ciudadanos. Es crucial tener en cuenta el estado general de la

economía así como también las variables que influyen en la disposición de la población hacia el consumo.

Consideraremos las siguientes variables:

Poder adquisitivo

De acuerdo con datos surgidos del INDEC, en marzo de este año el sueldo bruto registrado con aportes jubilatorios fue de \$38.884, mientras que un año atrás era de \$28.072, lo cual significa un incremento del 38,5%. Sin embargo, en el mismo lapso de tiempo la inflación trepó al 54,7%, con lo cual la pérdida del poder adquisitivo fue del 16,2%. De esta forma, si los salarios hubieran seguido la evolución de la inflación, el sueldo promedio en marzo de este año debería ser \$6.746 mayor.

Las bajas del consumo que se produjeron en los últimos meses son directa consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo que dificulta el acceso del total de la población a los productos básicos alimenticios.

Además, según los resultados del estudio realizado por Linio, un sitio de ventas on line, que comparó un conjunto de unos 50 productos de consumo masivo similares en los distintos mercados y el salario mensual promedio en seis países de América Latina, la Argentina no sólo tiene la inflación más alta de la región después de Venezuela sino que también ocupa el segundo puesto, detrás de Perú, como el país más caro de la región para comprar una canasta básica.

Nivel de ahorro

Una megaencuesta realizada por Banco Mundial que comparó los hábitos de ahorro en más de 140 países detectó que, ya a mediados del 2018 (cuando la economía aún crecía), la Argentina se encontraba entre los países con menores niveles de ahorro registrando que el 70% de los argentinos no tiene capacidad de ahorrar.

Como positivo, el estudio Global Findex, publicado en abril de este año, mostró que, si en 2014 apenas un 23% de los adultos argentinos había dicho que ahorró dinero en el último año, en 2017 lo dijo un 30%. Pero, incluso con ese avance, el país se ubicó muy por debajo de la media de América Latina y el Caribe (donde un 38% dijo que ahorró), del promedio mundial (48%) y del de los países de alto ingreso (71%).

Por otro lado, y según una encuesta de la consultora Taquion, un 76,2% de los argentinos perdió la capacidad de ahorro durante el 2018. De ese porcentaje que no tuvo la posibilidad de guardar dinero extra, un 14,7% se vio obligado a endeudarse. El descenso más fuerte de esta capacidad se ve en las clases bajas con un 77,5% de personas en esta situación.

Al no ahorrar, se pierden todos los beneficios que van más allá de lo preventivo (hacer frente e imprevistos), como la chance de hacer inversiones para aumentar los ingresos y mejorar la calidad de vida.

Disponibilidad de crédito

Según se desprende del Informe Monetario del Banco Central, por la recesión y la inflación, el volumen de préstamos bancarios otorgados descendió en mayo de este año al equivalente a 7,4% del PBI.

Sobre 175 naciones que mide el Banco Mundial, Argentina aparece entre las siete con el menor nivel sólo por debajo se encuentran Mauritania, Afganistán, Sierra Leona, Congo, Yemen y Gambia.

El país venía de un rango de 16% del PBI en 2016, cayó a poco más de 15% el año siguiente, retrocedió a 11,4% en mayo de 2018 y en el presente se derrumbó a un 7,4%, con datos preliminares de la actividad económica que surgen del Banco Central, mientras que el promedio del planeta registra una relación de crédito privado y PBI de 104,7%.

Tal desbancarización de las familias y empresas, en un marco de alta recesión y aceleración de la inflación (entre las 10 o 15 más altas del mundo) determinó que la Argentina se alejara notablemente a los peores puestos en el ranking mundial y de la región en el uso del crédito.

Inflación y precios

La inflación es uno de los problemas profundos de la economía argentina. Con una suba de precios anual en doble dígito desde 2007, el país se diferencia de sus vecinos de la región, que hace décadas lograron resolver este factor y hoy muestran en un año el incremento que, a nivel local, se produce en apenas un puñado de meses.

Con excepción de Venezuela, la inflación del continente promedia 3,4% anual, lo que el país registró solo en el mes de Abril.

La situación de la Argentina es alarmante y apenas queda disimulada por la tragedia económica y social de los vecinos venezolanos. Con una inflación anual de 55,8%, según el último dato del Indec correspondiente a Abril, mantiene una tasa que multiplica por 15 el promedio continental.

El ascenso de la inflación se correlaciona con la falta de impulso para el crecimiento económico y la dificultad para reducir la pobreza. La alta inflación que sufre Argentina (en 2018 fue del 47,6% acumulado, la cifra más alta desde 1991, y en 2017 del 24,8%) se da en el marco de una recesión económica que se inició en el segundo trimestre de 2018.

Consumo

En medio de la recesión, los consumidores diseñan estrategias (cambiar el lugar de compra, de marca, buscar promociones) para ajustar gastos en algunos rubros y esforzarse por seguir activos en otros. Este comportamiento abre nichos para ciertas compañías que se acomodan rápido a las nuevas tendencias y encuentran la forma de crecer en un entorno recesivo.

Una encuesta de D'Alessio/IROL detalla que 8 de cada 10 consumidores se pasaron a segundas marcas y las utilizan en el 20 a 60% de sus categorías de compras. Sin embargo, el consumo masivo no es el único segmento en el que los argentinos se ajustan, el relevamiento muestra que el gimnasio, el apoyo escolar, las actividades extracurriculares de los chicos, el entretenimiento, los viajes y las comidas fuera de casa son los rubros en los que los recortes ya son un hecho. Con mayor fortaleza resisten segmentos como medicamentos, celulares y conexión a Internet.

En esta estrategia de ahorro, las segundas marcas y las marcas propias encontraron espacio para crecer. Durante la crisis de 2001 las segundas marcas eran productos de emergencia, de baja calidad, pero en los últimos años eso cambió completamente y hoy existen muchas pymes que hacen productos de muy buena calidad.

Según señala un análisis de las consultoras Kantar WorldPanel y Ecolatina, recién en el segundo trimestre de 2019 se podrían ver indicadores positivos para el consumo masivo dependiendo de que la economía vuelva a crecer y que la inflación se desacelere y permita algo de recuperación en el salario real.

Los especialistas remarcan que la proyección del año se ve afectada principalmente por la caída del salario en términos reales (crecen debajo de la inflación), y su fuerte impacto en la base de la pirámide. En los últimos cinco años en Argentina, siempre que el salario perdió poder de compra, el consumo masivo se vio inmediatamente afectado.

Consensus Economics-Economic Forecasts and Indicators, que agrupa las expectativas de una serie de consultoras y bancos, estima que este año el consumo privado (todo lo que consumen las empresas y las familias) caería 2,6% respecto del 2018, pero al examinar todos los pronósticos se puede ver que hay casos en los que las cifras del desplome llegan a 4,2%.

Entre los factores que podrían llevar a una leve recuperación en la segunda parte del año se encuentran la posibilidad de que los salarios le ganen a la inflación, que la inflación comience a desacelerarse junto con una estabilidad cambiaria, y que se logre una cierta estabilidad político-social-económica que permita dar mayor previsibilidad al consumidor.

En este escenario, el modo del consumidor es muy racional y austero, es un comprador que está redefiniendo sus prioridades continuamente y, desde esa lógica, mira con lupa todo lo que sea marcas de bajo precio, promociones, días de descuento y lugar de compra. En tiempos de inflación, además de aplicar racionalidad a la hora de comprar, los consumidores diversifican su selección de canales, porque encuentran fuerte dispersión de precios sobre la misma categoría e incluso sobre la misma marca, en algunos casos.

Por el lado de la confianza del consumidor, tampoco hay cifras positivas, el Índice Nielsen de Confianza del Consumidor muestra que la Argentina está en el nivel más bajo de América Latina. Este trabajo, correspondiente al tercer trimestre de 2018 (último dato procesado), ubica al país con 74 puntos, detrás de Colombia (104), Perú (102), México (100) y Brasil (88), por citar algunos.

Así como la elección de canales habla mucho del perfil del consumidor, también la preferencia por ciertas marcas es un termómetro de lo que sucede en el consumo. En este caso, un estudio de Nielsen muestra que, ante la pregunta "¿Cambió sus hábitos de compra para ahorrar?", 85% de los encuestados contestó que cambió a marcas más baratas por sobre las primeras marcas y las premium.

Se estima que las categorías que más rápido se recuperarían son bebidas y alimentos. En el primer caso, el informe de Nielsen indica que las segundas marcas crecieron 6%, mientras que las premium cayeron 2%; en el segundo caso, destaca que las segundas marcas crecieron 2% y las premium cayeron 6%.

1.1.3. Investigación cualitativa

Iniciaremos nuestra investigación cualitativa mediante la aplicación de una prueba piloto que nos permitirá obtener información valiosa de naturaleza exploratoria y no estructurada.

Se trata de una entrevista personal en profundidad para conocer más detalladamente los pensamientos y opiniones del entrevistado explorando en detalle las respuestas de cada uno, es por esta razón que realizaremos preguntas abiertas y no estructuradas en una muestra pequeña.

Aplicaremos la entrevista a un total de 20 personas seleccionadas por conveniencia, a las cuales realizaremos las preguntas cara a cara y registraremos las respuestas tal cual las expresaron en el momento. (Ver ANEXO A)

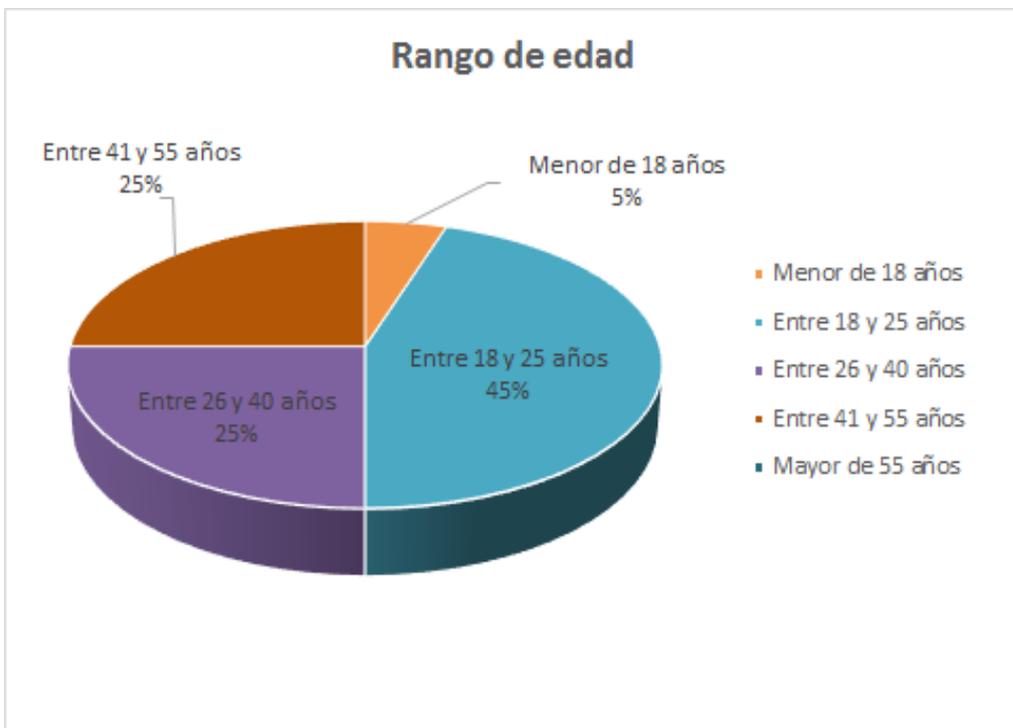
La composición de la muestra en cuanto a sexo y edad es la siguiente:

Gráfico nº 8: Composición de la muestra por sexo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 9: Composición de la muestra por rango de edad

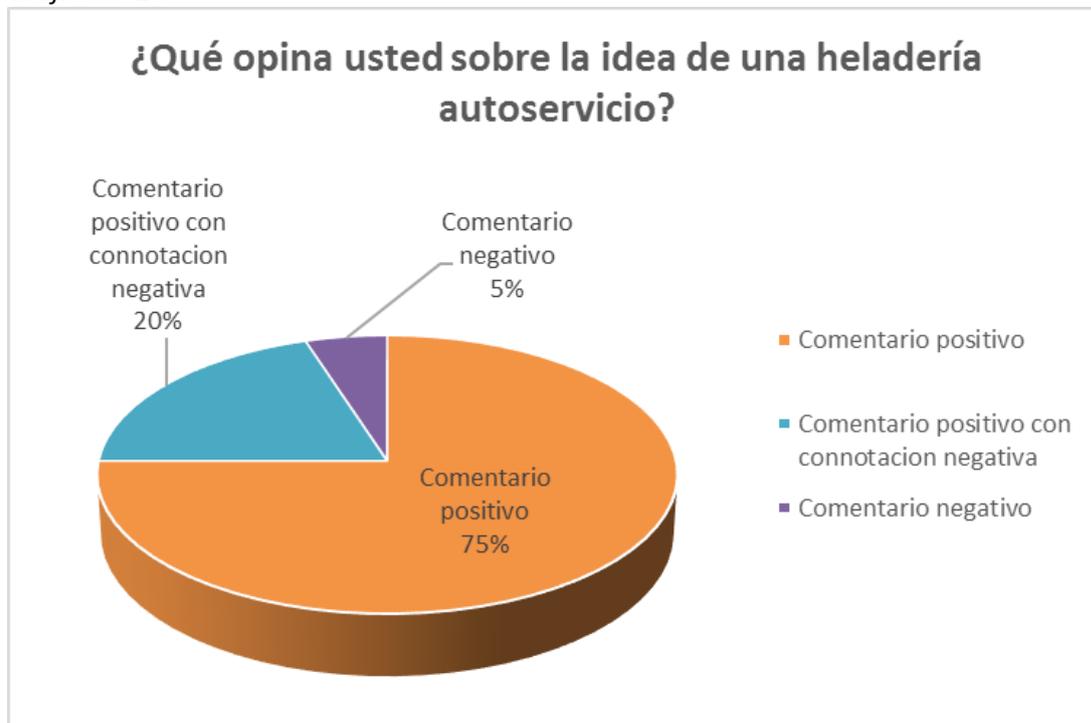


Fuente: Elaboración propia

Luego de una pequeña introducción que explica en términos generales la propuesta de negocio y el funcionamiento del mismo, se procede a realizar las siguientes preguntas a los entrevistados:

Pregunta 1: ¿Qué opina usted sobre la idea de una heladería autoservicio?

Gráfico nº 10



Fuente: Elaboración propia

Para el 95% de los entrevistados la idea es buena y la califican en términos positivos incluyendo adjetivos como divertida, sensacional, novedosa, espectacular e innovadora, sin embargo, un 20% de éstos además agrega una connotación negativa a su respuesta.

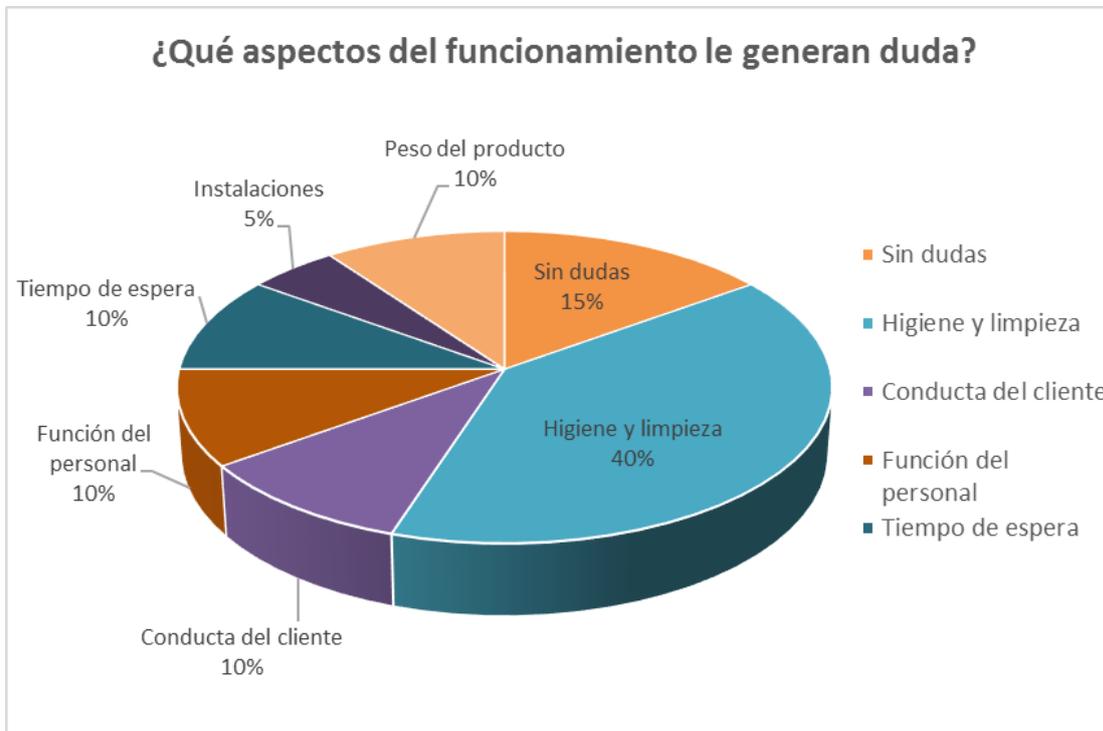
Entre los comentarios positivos se destacan aspectos como la libertad de elección de sabores y toppings, lo novedoso y divertido de la experiencia de poder preparar su propio helado a su gusto, la agilidad y rapidez que podría aportar el sistema autoservicio y la propuesta innovadora para el mercado mendocino.

Algunas connotaciones negativas se relacionan con que el sistema podría ser complicado de aplicar y no apto para todas las personas.

Sólo uno de los entrevistados, representando el 5% de la muestra, dio una respuesta completamente negativa al respecto justificando que la idea es un poco complicada por las preferencias de las personas en cuanto a los formatos comestibles (cucuruchos) que este tipo de negocio no podría ofrecer.

Pregunta 2: ¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Gráfico nº 11



Fuente: Elaboración propia

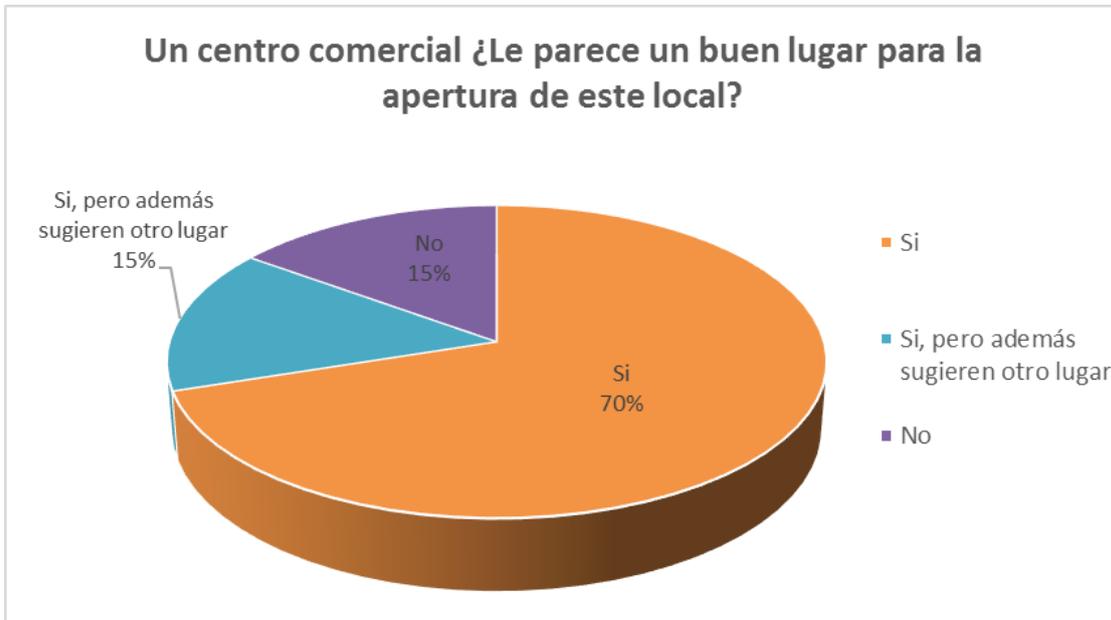
En cuanto a las dudas que puede generar el funcionamiento de la heladería autoservicio, podemos apreciar un abanico más amplio de respuestas, es por ello que decidimos separarlas en las siguientes categorías:

- *Sin dudas: los encuestados expresan no tener dudas, ya que afirman que la propuesta es clara con respecto al sistema y funcionamiento del local*
- *Higiene y limpieza: podemos observar que la higiene durante el proceso y la limpieza del lugar es el aspecto que genera mayores dudas entre los entrevistados, ya que los mismos expresan preocupación con respecto al contacto que pueda tener la gente con la mercadería, los derrames o accidentes que puedan ocurrir y el orden de los utensilios para servirse*
- *Conducta del cliente: las dudas de los encuestados tienen que ver con quién y cómo se llevará a cabo el control sobre las conductas inapropiadas que puedan tener los clientes durante el proceso de compra*
- *Función del personal: los encuestados expresan dudas con respecto a la cantidad de empleados presentes en el local, así como también las funciones que éstos desempeñarían al tratarse de un sistema autoservicio*

- *Tiempo de espera: las dudas expresadas por los encuestados se relacionan con el manejo de los tiempos de espera en caso de que se acumulen clientes*
- *Instalaciones: tienen que ver con los pasos a seguir para servirse, la ubicación de los ingredientes y con respecto al funcionamiento de la máquina dispensadora de helado*
- *Peso del producto: algunos entrevistados expresaron tener dudas en cuanto al control del peso del helado, en relación a su cálculo para no llegar a la caja y pagar más de lo esperado*
- *Formato de envase: también se presentan dudas en relación a los tipos de recipientes disponibles para servirse y su capacidad*

Pregunta 3: Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Gráfico nº 12



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la opinión respecto a la ubicación, un 70% de los entrevistados respondió que cualquiera de los centros comerciales nombrados le parece un buen lugar para la apertura de la heladería autoservicio. La principal razón que nombran es que éstos tienen la capacidad de convocar a un público masivo y variado, además de que presentan un ambiente comercial y relajado de paseo que los hace aún más atractivos.

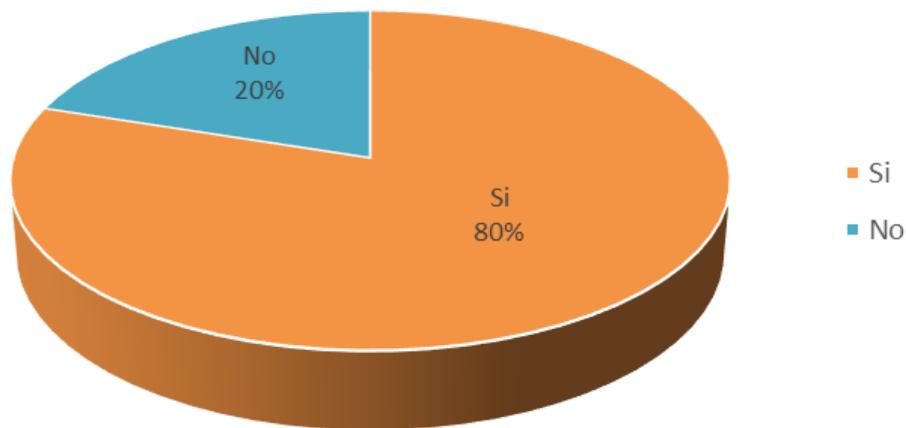
Otro 15% además de opinar que un centro comercial es una buena ubicación para la apertura de esta heladería, sugiere que la propuesta también podría funcionar en otros circuitos comerciales, sobre todo en el centro de la ciudad.

El 15% restante opina que un centro comercial no sería un buen lugar para la apertura del negocio propuesto, argumentando que sería más acorde para otros sitios como el centro, un supermercado o drugstore.

Pregunta 4: ¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Gráfico nº 13

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?



Fuente: Elaboración propia

El 80 % de los entrevistados opina que la propuesta llamaría la atención de los niños por tratarse de algo novedoso, en donde ellos pueden participar del proceso en forma dinámica y elegir lo que les guste como parte de una actividad lúdica. Sin embargo, algunos añaden que dependería de la edad del niño y que probablemente sería más atractivo para aquellos que se encuentren entre los 8 y 10 años.

También algunos entrevistados expresan que la propuesta sería llamativa para un público preadolescente, adolescente y de adultos jóvenes.

Sólo el 20% de los entrevistados opina que la propuesta no llamaría la atención de los niños sino que les sería indiferente ya que, al no poder servirse ellos mismos, dependen de la decisión que tome el adulto a cargo que los acompaña.

Pregunta 5: Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Gráfico nº 14



Fuente: Elaboración propia

El 80% de los entrevistados expresan que si llevarían niños a la heladería autoservicio para compartir con ellos una experiencia nueva y un momento divertido como alternativa a las heladerías tradicionales, no obstante resaltan que probablemente sean ellos quienes les sirvan el helado respetando sus elecciones o que podría ser complicado si el adulto tiene varios niños bajo su cuidado y a los cuales tiene que servirles.

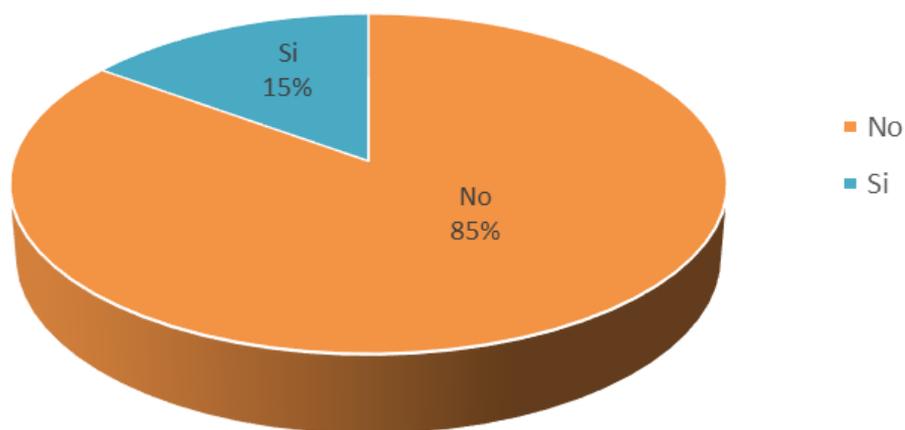
Un 10% de los entrevistados se muestra indiferente ante la idea de concurrir al local con niños, argumentando que sería como llevarlos a cualquier otra heladería, es decir, que no la elegirían por la modalidad que utiliza.

El 10% restante declara que definitivamente no concurriría al local con niños debido a que serían ellos quienes deberían prepararles su helado y la situación podría tornarse en algo incómodo, complicado o fuera de control.

Pregunta 6: ¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Gráfico nº 15:

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?



Fuente: Elaboración propia

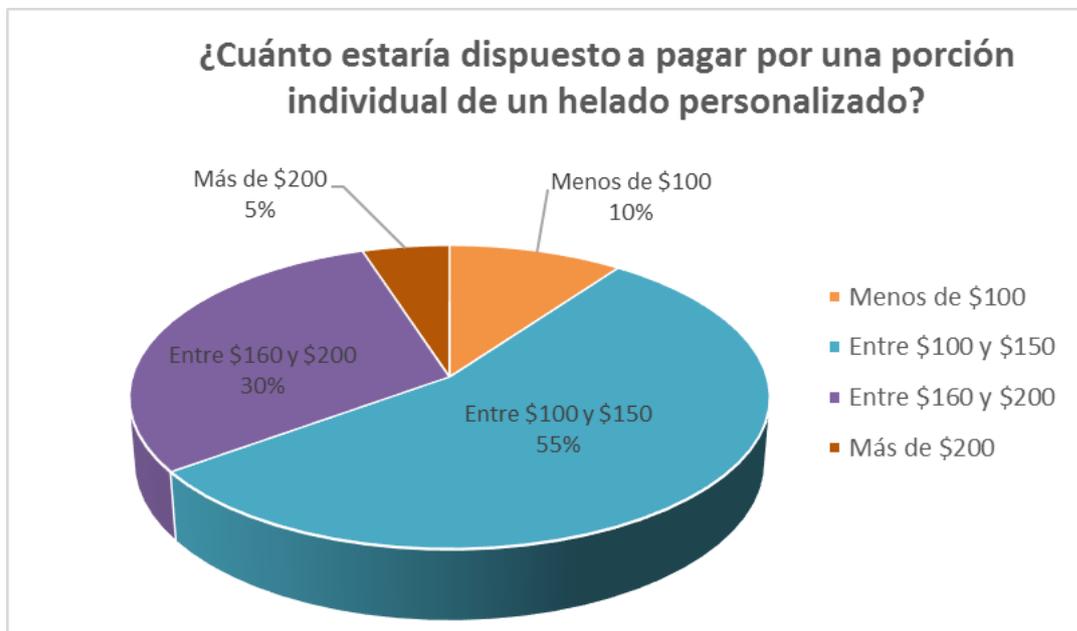
El 85% de los entrevistados opina que los niños no deberían servirse solos, sino que sería más apropiado que lo haga el adulto a cargo para evitar cualquier tipo de inconveniente. Entre las principales razones destacan que los niños pequeños no serían lo suficientemente cuidadosos con la higiene y limpieza durante el proceso y que probablemente ocurrirían derrames y por consecuencia, desperdicios de la mercadería.

Algunos agregan que dependería de la edad del niño y de sus capacidades para autoservirse, por lo que podría establecerse un mínimo de edad bajo supervisión de un mayor para solucionar este aspecto.

Sólo el 15% restante afirma que los niños si deberían servirse su propio helado, ya que la actividad les causaría entusiasmo, aunque con la supervisión o guía de una mayor, ya sea que se trate del adulto a cargo o de un empleado del local.

Pregunta 7: Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Gráfico nº 16:



Fuente: Elaboración propia

El 10% de los entrevistados estaría dispuesto a pagar menos de \$100 por una porción individual de un helado personalizado a su gusto, la razón que nombran como justificación es que ellos mismos deberían realizar todas las tareas.

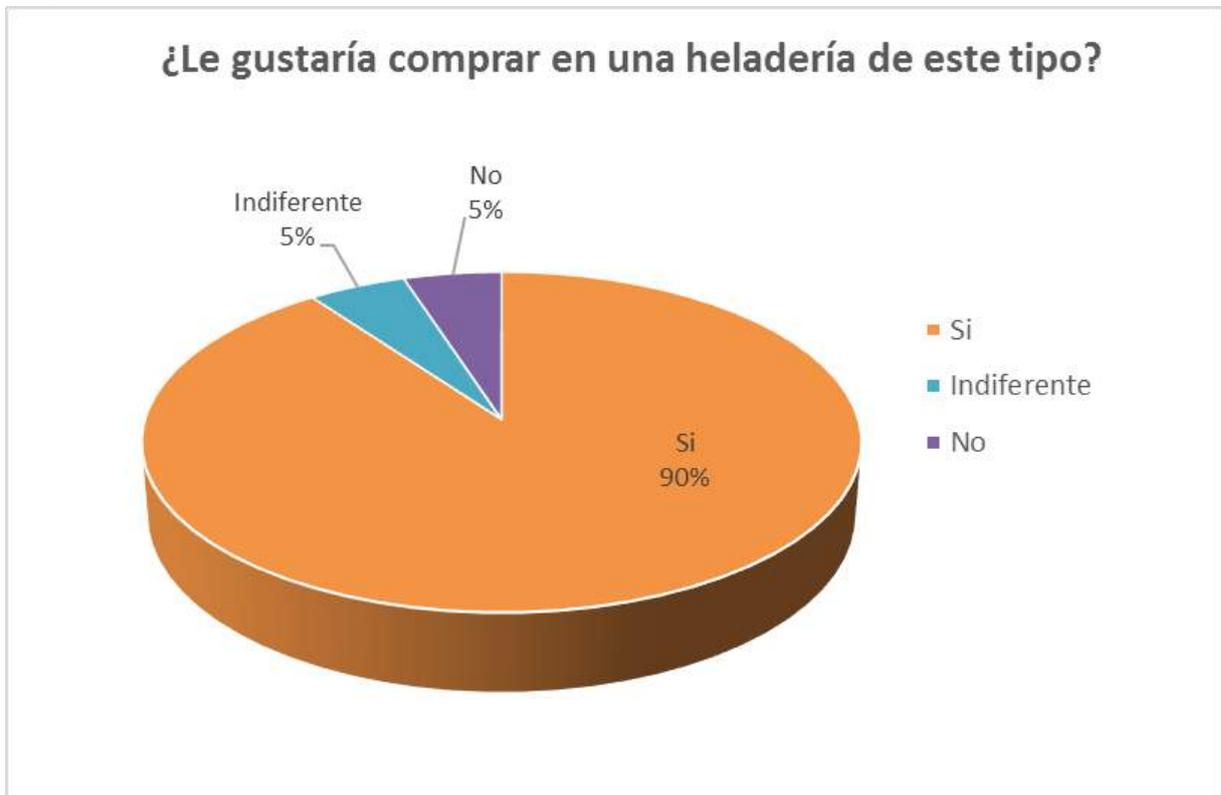
Un 55% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$100 y \$150 por una porción individual de un helado personalizado a su gusto, argumentando que valorarían la experiencia de elegir qué ingredientes agregar y también teniendo en cuenta otros factores como la calidad del producto, limpieza y decoración del local, etc.

Un 30% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$160 y \$200 por una porción individual de un helado personalizado a su gusto, considerando que podrían agregar los toppings que ellos quisieran y en la cantidad que quisieran.

El 5% restante, sólo un entrevistado, expresa que estaría dispuesto a pagar más de \$200 (específicamente hasta \$250) por una porción individual de un helado personalizado a su gusto, justificando que ya visitó una heladería de este tipo en otra provincia y gastó aproximadamente esa cantidad de dinero.

Pregunta 8: ¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Gráfico nº 17:



Fuente: Elaboración propia

El 95% de los entrevistados expresa que le gustaría comprar en una heladería autoservicio. Entre las razones que nombran se destacan la posibilidad de vivir una experiencia innovadora y original que aportaría además la libertad de elegir qué quieren y en qué cantidad lo quieren, preparando un helado personalizado a su gusto y sin intermediarios que muchas veces no interpretan de forma exacta lo que el cliente realmente quiere. Algunos, además, resaltan la practicidad del sistema argumentando que agilizaría los tiempos de espera y aportaría rapidez a la compra.

Solo un 5% de los entrevistados opina que le sería indiferente, ya que su interés se sitúa en consumir helado independientemente de la experiencia de prepararlo él mismo o no.

Por último, el restante 5%, expresa que definitivamente no compraría en una heladería autoservicio porque considera que al pagar por un servicio merece ser bien atendido y servido por el personal.

Pregunta 9: ¿Tiene alguna sugerencia?

Gráfico nº 18



Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la Pregunta 2, aquí podemos apreciar una gran variedad en las respuestas de los entrevistados, es por esto que hemos decidido agrupar las sugerencias en distintas categorías:

- *Higiene y limpieza: poner especial atención al control de la limpieza del local por parte del personal y al cuidado de la higiene de los clientes durante el contacto con la mercadería, por ejemplo, mediante la entrega de guantes descartables*
- *Sabores y toppings: oferta de sabores y toppings variados y originales y mantenimiento del stock de los mismos en todo momento*
- *Materiales: en cuanto a la disponibilidad de los utensilios (cucharas, servilletas, etc.) necesarios para servirse en todo momento, que los mismos se encuentren accesibles y ordenados*
- *Instalaciones: que el local cuente con mesas y sillas cómodas para que los clientes puedan sentarse a consumir*
- *Personal: que exista, además del cajero, un empleado a disposición por cualquier consulta, duda o inconveniente que pudiera surgir durante el proceso de compra*
- *Comunicación y organización: los pasos a seguir durante el proceso de compra deben estar claramente explicados y señalizados para evitar confusiones, así como también la organización con respecto a los tiempos de espera en caso de que se acumule gente*

- *Promociones: que el local ofrezca promociones como, por ejemplo, no cobrar el producto si el cliente adivina el peso de su helado o que la primera compra sea bonificada para que el cliente conozca el servicio*

1.2. Problema de decisión administrativa y problema de investigación de mercados

Ahora que ya estamos familiarizados con el ambiente que rodea a nuestro problema, procederemos a definirlo desde dos ópticas diferentes:

- ❖ Como un problema de decisión administrativa, que se enfoca en lo que se debe hacer, es decir, que está orientado a la acción y a las posibles actuaciones que podría realizar el tomador de decisiones del proyecto.

En nuestro caso lo definiremos de la siguiente manera:

“¿Debe realizarse la apertura de una heladería con modalidad autoservicio en alguno de los centros comerciales de Mendoza?”

Como podemos apreciar, la respuesta a esta pregunta está dirigida a la acción de instalar o no el nuevo negocio en el mercado elegido, lo cual dependerá de los resultados de la investigación.

- ❖ Como problema de investigación de mercados que se orienta a la información, enfocándose en las necesidades de la misma, es decir, lo que precisamos saber para tomar una decisión, y la mejor manera de obtenerla a través de las técnicas disponibles.

En nuestro caso lo definiremos de la siguiente manera:

“Determinar el grado de interés, las preferencias e intenciones de compra del consumidor mendocino para el nuevo negocio propuesto.”

La definición anterior nos sirve como guía para entender cuál es la información que necesitamos obtener para dar respuesta a nuestro problema de decisión administrativa. Una vez que conozcamos el grado de interés, las preferencias e intenciones de compra de nuestro mercado meta estaremos en mejor condiciones de determinar si debe o no realizarse la apertura de la heladería autoservicio en alguno de los centros comerciales mencionados.

1.3. Componentes del enfoque

Luego de haber definido de manera amplia y general nuestro problema de investigación de mercados, procederemos a descomponerlo en sus componentes específicos, identificando sus aspectos fundamentales.

Cada componente nos ofrece una orientación clara sobre cómo avanzar, contribuyendo a marcarnos los pasos a seguir en la investigación.

En nuestro proyecto, el problema de investigación de mercados es determinar el grado de interés, las preferencias e intenciones de compra del consumidor con relación a la apertura heladería autoservicio en uno de los centros comerciales mendocinos. De manera específica, la investigación debe proporcionar información sobre las siguientes preguntas:

Componente 1

¿Qué elementos aumentan el interés de los consumidores a la hora de conocer un negocio nuevo?

Componente 2

¿A qué factores le dan mayor importancia los consumidores al momento de comprar helado?

Componente 3

¿Cuál es la opinión que se tiene frente a la modalidad autoservicio?

Componente 4

*¿Cuáles son las características de la gente que estaría dispuesta a comprar en el negocio propuesto?/
¿Cuál es el perfil del potencial cliente del negocio propuesto?*

1.4. Preguntas de investigación

Una vez descompuesto el problema de investigación de mercados en sus componentes específicos, el paso siguiente es formular las preguntas de investigación.

Las preguntas de investigación constituyen un paso más en la especificación del problema, ya que se elaboran a través de la descomposición de sus componentes y cooperan en la definición de la información requerida por cada uno de ellos.

Las preguntas de investigación planteadas para los componentes específicos de nuestra investigación de mercados son las siguientes:

- ¿Le agrada visitar nuevos negocios y/o probar nuevos productos?
- ¿Al momento de consumir helado prefiere novedad e innovación o se inclina por lo tradicional y conocido?
- ¿Suele consumir helado cuando visita un centro comercial?
- ¿Frecuenta negocios que utilizan la modalidad autoservicio?

- ¿Considera agradable el hecho de participar activamente en el proceso de compra?
- ¿Se considera un consumidor conservador con respecto a sus experiencias de compra?
- ¿Cree usted que la personalización es una característica importante en un producto?

1.5. Hipótesis

Una vez que ya hemos formulado nuestras preguntas de investigación, estamos en condiciones de formular nuestra hipótesis.

La hipótesis, a diferencia de las preguntas de investigación, es más específica y se redacta en forma de afirmación.

Enunciaremos nuestra hipótesis de la siguiente manera:

“Resulta atractivo para los consumidores mendocinos la apertura de una heladería con modalidad autoservicio en un centro comercial.”

Esta declaración es la que someteremos a prueba para confirmarla o negarla durante los pasos posteriores de la investigación, es decir, que cuando hayamos reunido la suficiente información requerida podremos verificar si la misma es válida o no.

1.6. Especificación de la información requerida

Con nuestra hipótesis ya formulada, es necesario determinar de manera específica qué información debemos obtener con nuestra investigación.

La necesidad de información está íntimamente relacionada con los pasos anteriores y podemos especificarla enfocándonos en los componentes del problema ya enunciados.

Componente 1

¿Qué elementos aumentan el interés de los consumidores a la hora de conocer un negocio nuevo?

Este componente incluye los elementos que hacen que un negocio nuevo sea más o menos interesante para los posibles consumidores. Identificaremos los siguientes elementos como generadores de interés: novedad e innovación, personalización del producto, diseño del local, publicidad, conveniencia de la ubicación y rango de precios. Debe pedirse a los encuestados que seleccionen aquellos aspectos que hacen más interesante la experiencia de conocer un negocio nuevo.

Componente 2

¿A qué factores le dan mayor importancia los consumidores al momento de comprar helado?

Este componente tiene que ver con los factores que usan los consumidores para elegir una heladería. Definiremos los siguientes criterios que pueden afectar en su elección: calidad del helado, variedad y surtido de sabores, marca reconocida, atención del personal, limpieza y ubicación del local, y por último los precios. Debe pedirse a los encuestados que califiquen la importancia que le dan a cada factor al momento de elegir dónde comprar helado.

Componente 3

¿Cuál es la opinión que tienen los consumidores frente a la modalidad autoservicio?

Este componente se refiere a lo que piensan los consumidores de los negocios que utilizan autoservicio. Con el objetivo de conocer la opinión de los consumidores haremos hincapié en sus experiencias de compra bajo esta modalidad, que tan agradables han sido éstas, qué tan dispuestos están a repetirlas y si lo prefieren o no. Debe pedirse a los encuestados que expresen su opinión como positiva o negativa acerca de esta modalidad.

Componente 4

¿Cuáles son las características de la gente que estaría dispuesta a comprar en el negocio propuesto?/

¿Cuál es el perfil del potencial cliente del negocio propuesto?

El aspecto principal de este concepto son las características de los posibles consumidores del negocio propuesto, es decir, el perfil de aquellos que estarían dispuestos a comprar en la heladería autoservicio. Identificamos las siguientes características como relevantes: edad, sexo, preferencia por la personalización, actitud frente a la novedad, si se consideran conservadores al momento de comprar o no. Debe obtenerse de los encuestados información sobre estas variables.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para formular nuestro problema de investigación y que el mismo sea definido con mayor precisión comenzamos con una investigación exploratoria basada en el análisis de datos secundarios obtenidos de diversas fuentes, con los mismos elaboramos el contexto ambiental del problema con el objetivo de comprender mejor el entorno en el que estamos situados y en el cual deberemos tomar decisiones. Luego, en una segunda instancia realizamos una etapa de investigación cualitativa en

donde seleccionamos una pequeña muestra de 20 personas y les realizamos una entrevista en profundidad para conocer detalladamente su opinión sobre la propuesta de negocio.

Una vez analizados los datos secundarios y los resultados de la entrevista en profundidad de forma cualitativa logramos definir nuestro problema de decisión administrativa y nuestro problema de investigación de mercados, al que luego descompusimos en distintos componentes específicos que posteriormente contribuyeron a formular nuestras preguntas de investigación y finalmente, enunciar la hipótesis de investigación.

En una segunda etapa utilizaremos la investigación descriptiva aplicando el método de encuesta para obtener la información necesaria para someter a prueba estadística la hipótesis desarrollada a través de la investigación exploratoria. Llevaremos a cabo un diseño transversal simple, es decir, que extraeremos una única muestra de encuestados de la población meta y obtendremos información de dicha muestra una sola vez.

2.1. Las seis preguntas

En esta segunda etapa donde comenzaremos a desarrollar nuestra investigación descriptiva, es útil especificar de forma clara seis preguntas (quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo) relacionadas con nuestro problema de investigación:

1. *QUIÉN: ¿Quién debería considerarse un cliente potencial de la heladería autoservicio? Algunas de las posibilidades son:*

- Cualquier persona que consuma helado
- Cualquier persona que visite el centro comercial
- Cualquier persona que frecuente alguna de las heladerías del centro comercial
- Cualquier persona que, al visitar el centro comercial, consuma helado
- Cualquier consumidor de helado que frecuente el centro comercial y que demuestre estar interesado en preparar y servirse su propio helado

2. *QUÉ: ¿Qué información debería obtenerse de los encuestados? Es posible obtener una gran variedad de información, incluyendo:*

- La tendencia de la gente a probar productos nuevos
- La percepción o imagen que tiene la gente sobre las tiendas que utilizan autoservicio
- La predisposición de los clientes potenciales de servirse ellos mismos
- Datos demográficos y de hábitos de consumo de helado

3. *CUÁNDO: ¿Cuándo debería obtenerse la información de los encuestados? Algunas opciones disponibles son:*

- Mientras realizan un paseo por el centro comercial
- Luego de comprar en una heladería del centro comercial
- En casa

4. *DÓNDE: ¿Dónde debería contactarse a los encuestados para obtener la información requerida? Las posibilidades incluyen contactar a los encuestados:*

- En el patio de comidas del centro comercial
- Fuera del patio de comidas, pero dentro del centro comercial
- En casa

5. *POR QUÉ: ¿Por qué se debería obtener información de los encuestados?*

- Conocer el nivel de atractivo que genera el proyecto en los potenciales clientes

6. *CÓMO: ¿Cómo se va a obtener información de los encuestados?*

- Encuestas personales
- Encuestas por Internet

Estas preguntas nos ayudan a definir aún con más claridad la información que deseamos obtener a lo largo de nuestro proyecto de investigación.

B. MUESTREO

Con el objetivo de obtener la información que necesitamos, iniciaremos el proceso de muestreo que nos permitirá conocer acerca de las características de la población de estudio.

Algunas de las razones que favorecen el uso de una muestra antes que un censo en nuestra investigación son el presupuesto pequeño, el poco tiempo disponible y el tamaño relativamente grande de la población.

1. PROCESO DEL DISEÑO DE MUESTREO

1.1. Definición de la población meta

Es necesario definir cómo está compuesta nuestra población, ya que la misma constituye el universo del que extraeremos nuestra muestra.

Para definir de una manera más acertada la población objeto de nuestro estudio, es útil identificar los elementos, las unidades de muestreo, la extensión y el tiempo:

- Elemento de población: al tratarse de una investigación por encuesta, el elemento es el encuestado. Para la presente investigación, el elemento de la población está constituido por mujeres u hombres mendocinos que consumen helado.
- Unidad de muestreo: la encuesta a aplicar será de tipo personal e individual, es por ello que cada persona o individuo constituye una unidad de muestreo.
- Extensión: no es posible establecer un límite geográfico físico para la definición de nuestra población debido a que la encuesta se aplicará mediante un cuestionario en línea vía internet, sin embargo, se solicitará que el mismo sólo sea respondido por personas que residan en la provincia de Mendoza.
- Tiempo: el lapso de tiempo durante el cual las encuestas estarán disponibles para ser completadas por los encuestados variará de acuerdo a la rapidez en la obtención de las respuestas y se extenderá hasta que el número de encuestas completas coincida con nuestro tamaño de muestra.

1.2. Determinación del marco de muestreo

En nuestro caso el marco de muestreo está conformado por la lista de contactos a la cual enviaremos el cuestionario.

La difusión se llevará a cabo mediante la red social Facebook y la aplicación WhatsApp, sin embargo, no conoceremos exactamente a cada uno de los elementos de nuestra población debido a que algunos encuestados también compartirán el enlace con sus contactos conocidos.

Además, el cuestionario sólo solicitará datos demográficos de edad y sexo, por lo que los datos obtenidos serán anónimos y no podremos identificar a cada encuestado con sus respuestas.

1.3. Elección de una técnica de muestreo

Nuestra muestra será no probabilística, es decir, que desconoceremos la probabilidad que posee cada elemento de la población de ser escogido.

Dentro del muestreo no probabilístico utilizaremos dos técnicas, principalmente la técnica de muestreo por conveniencia, ya que la consideramos más apropiada para el propósito de nuestra investigación que es una prueba de concepto de negocio en la que no buscamos hacer extrapolaciones a la población. Además, presenta ventajas que coinciden con nuestras limitaciones en cuanto a restricciones de tiempo y presupuesto, ya que constituye una de las técnicas más rápida y económica.

Y, en menor medida, también utilizaremos la técnica de muestreo por bola de nieve ya que algunos de los encuestados colaborarán difundiendo el enlace de la encuesta entre sus conocidos con los que comparten ciertos rasgos comunes como familiares, amigos, compañeros de estudio o laborales.

Con la aplicación de estas técnicas buscamos obtener una muestra de elementos convenientes y los encuestados serán seleccionados por estar en el momento y lugar adecuados, en nuestro caso particular seleccionaremos contactos que se encuentren en línea para completar la encuesta.

Aunque los resultados de esta muestra no serán teóricamente representativos de una población definible nos ayudarán a obtener la información necesaria para nuestra investigación.

1.4. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de nuestra muestra definiremos los siguientes valores:

Nivel de seguridad o confianza	95%	0,95
Z	1,96	1,96
Proporción esperada (p)	9,8%	0,098
q = (1-p)	90,2%	0,902
Precisión (d)	5%	0,05

Y luego los reemplazaremos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Quedando de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,098 \times 0,902}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,098 \times 0,902}{0,0025}$$

$$n = 135,8$$

Es decir, que requeriremos encuestar a no menos de 136 personas para poder tener una seguridad del 95%.

1.5. Realización del proceso de muestreo

Como explicamos anteriormente, el proceso de muestreo se realizará mediante el envío del enlace a personas que residen en Mendoza y que forman parte de nuestra lista de contactos, como así también de algunos de los encuestados que colaborarán difundiendo el enlace entre sus conocidos.

C. CUESTIONARIO

1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Utilizaremos la técnica de encuesta para obtener datos cuantitativos para nuestra investigación descriptiva. Aplicaremos dicha técnica a través de un cuestionario con un formato estandarizado que nos asegure que los datos sean comparables, de rápido registro y que, finalmente, nos facilite el procesamiento de los datos obtenidos.

1.1. Proceso de diseño del cuestionario

- ❖ Especificar la información que se necesita

Para que las preguntas del cuestionario estén enfocadas en la información necesaria, recurriremos a los componentes del problema, guiándonos con las preguntas de investigación, la hipótesis y la información requerida que definimos anteriormente.

También debemos tener en cuenta las características de los posibles encuestados, como en nuestro caso la población meta puede ser demográficamente diversa es importante diseñar un cuestionario adaptable.

❖ Tipo de entrevista

Aplicaremos un tipo de encuesta por internet, la cual compartiremos mediante la difusión de un enlace que redireccionará directamente al encuestado al cuestionario digital.

Dicho proceso se llevará a cabo utilizando la herramienta Google Forms, que nos brinda la oportunidad de diseñar un formulario web dentro de una página web permitiéndonos como usuarios introducir datos los cuales son enviados a un servidor para ser procesados.

Las ventajas que obtenemos al usar esta herramienta son, entre otras, la obtención rápida de respuestas, la posibilidad de personalizar el diseño tanto en contenido y forma de las preguntas como visualmente, la posibilidad de que los encuestados respondan desde cualquier dispositivo conectado a internet (celular, computadora, tablet, etc.) sin importar dónde se encuentren físicamente y la obtención y recopilación de los datos de manera ordenada.

❖ Decisiones de diseño

En relación a la elección de la estructura del cuestionario optaremos por diseñar el cuestionario con preguntas de tipo estructuradas en las que especificaremos un conjunto de alternativas. Esto lo haremos a través de una combinación de preguntas de opción múltiple con alternativas explícitas, preguntas dicotómicas y escalas para que resulte más dinámico para los encuestados.

La redacción de las preguntas será clara y contendrá el uso de palabras comunes para asegurarnos de que concuerden con el nivel de vocabulario de los encuestados que puede abarcar varios rangos de edad y niveles de educación diferentes.

El cuestionario contendrá dos tipos de información a obtener, por un lado la información de clasificación (rango de edad y sexo) y por otro la información básica relacionada directamente con el problema de investigación. No le solicitaremos a los encuestados información de identificación (nombre, dirección, dirección de correo electrónico, número telefónico, etc.) ya que no la consideramos vital para nuestra investigación.

Seleccionaremos una tipografía clásica de fácil lectura y comprensión, además complementaremos el diseño con el uso de colores pastel y la elección de una imagen ilustrativa del producto terminado para que el cuestionario resulte atractivo visualmente para los encuestados.

Por último, en cuanto a la reproducción del cuestionario, el mismo será, como aclaramos anteriormente, en formato digital. (Ver ANEXO B)

2. RESULTADOS

Las *Preguntas 1 y 2* hacen referencia al rango de edad en el cual se ubica el encuestado y su sexo, respectivamente.

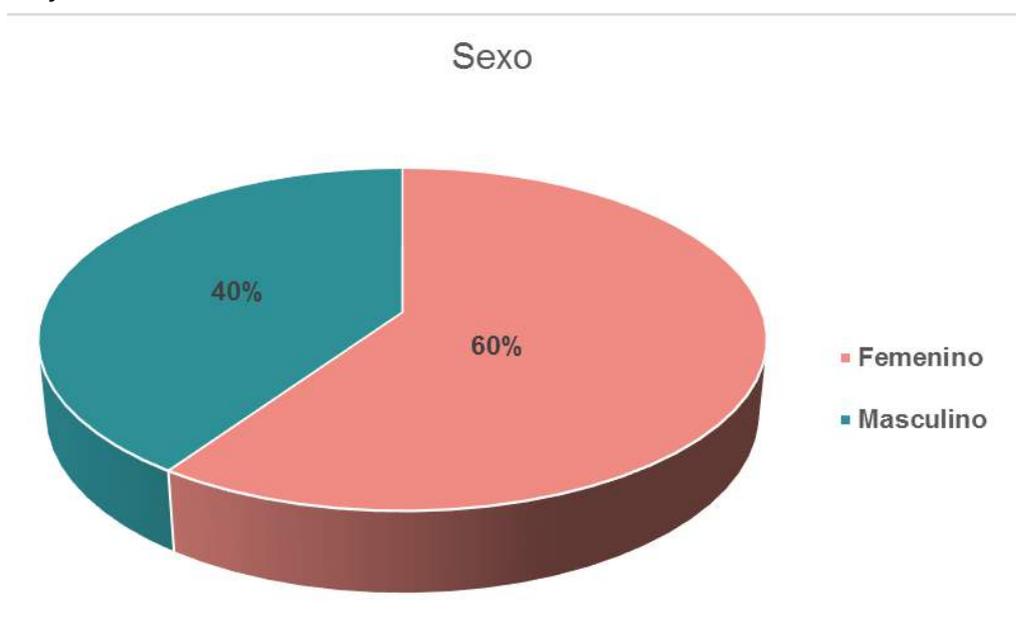
Nuestra muestra se encuentra compuesta por un total de 136 personas, de las cuales el 60% son mujeres y el 40% son varones.

Con respecto al rango de edad que ocupan, los mayores porcentajes se ubican entre 26 y 40 años (59%) y entre 18 y 25 años (33%), mientras que los menores porcentajes se reparten entre 41 y 55 años (5%), mayores de 55 años (2%) y, por último, los menores de 18 años (1%). Es decir, que el 92% de los encuestados se ubica entre 18 y 40 años, mientras que el 8% restante se divide entre los menores de 18 años y los mayores de 41 años.

En cuanto a la combinación de edad y sexo, los porcentajes se comportan de manera similar. Del total de mujeres, el 61% tiene entre 26 y 40 años; el 33% tiene entre 18 y 25 años; el 3% entre 41 y 55 años; el 2% es mayor de 55 años y el 1% es menor de 18 años. Por otro lado, el 56% de los varones tiene entre 26 y 40 años; el 33% tiene entre 18 y 25 años; el 9% entre 41 y 55 años y el restante 2% más de 55 años, por lo que no se registran varones menores de 18 años dentro de la muestra.

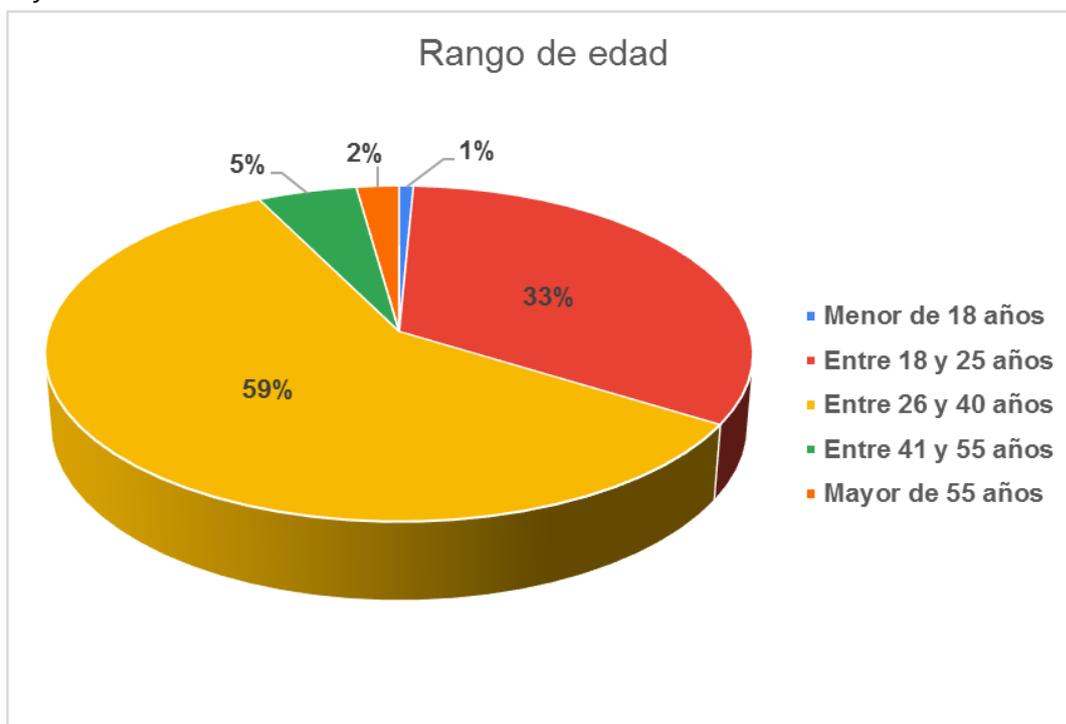
De esta manera podemos ver que nuestra muestra se conforma en cuanto a sexo, por una mayor cantidad de mujeres que de varones, y con respecto al rango de edad por jóvenes y adultos jóvenes de entre 18 y 40 años.

Gráfico nº 19:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 20:

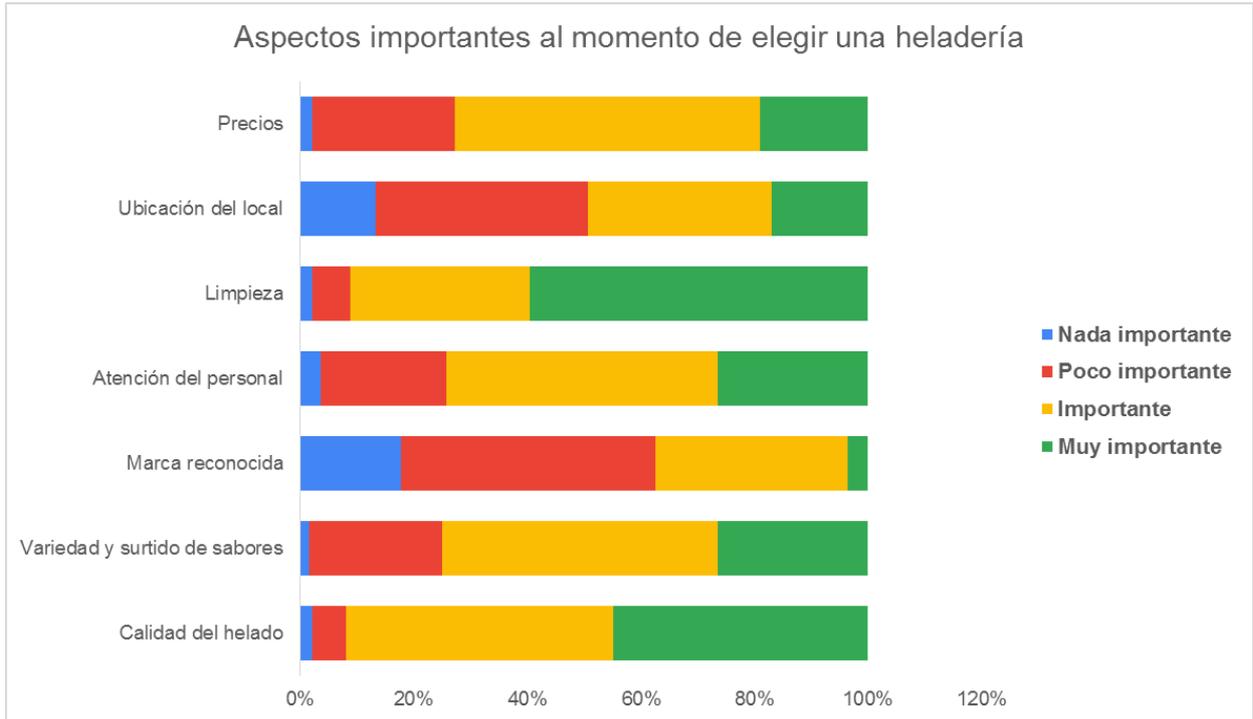


Fuente: Elaboración propia

La *Pregunta 3* es una pregunta excluyente, que nos ayudó a filtrar y a obtener las respuestas a las siguientes preguntas sólo de los encuestados que nos aportarían información valiosa, es decir, de aquellos que actualmente son consumidores de helado. Por lo tanto, el 100% de las personas que continuaron con la encuesta consumen helado.

En la *Pregunta 4* se les solicitó a los encuestados que calificaran cuán importante es para ellos cada uno de los aspectos mencionados al momento de elegir una heladería. La limpieza es considerada el aspecto más importante, calificada por un 60% de los encuestados como muy importante y por un 32% como importante, seguido por la calidad del helado (45% y 47% respectivamente), la atención del personal (48% y 26%), la variedad y el surtido de sabores (26% y 49%) y, en último lugar, los precios (19% y 54%). En contraposición, entre aquellos aspectos que los encuestados calificaron como menos importantes se encuentran la marca reconocida calificada como nada importante para el 18% de los encuestados y como poco importante para el 45% de los mismos, y la ubicación del local con un 13% y 38% respectivamente.

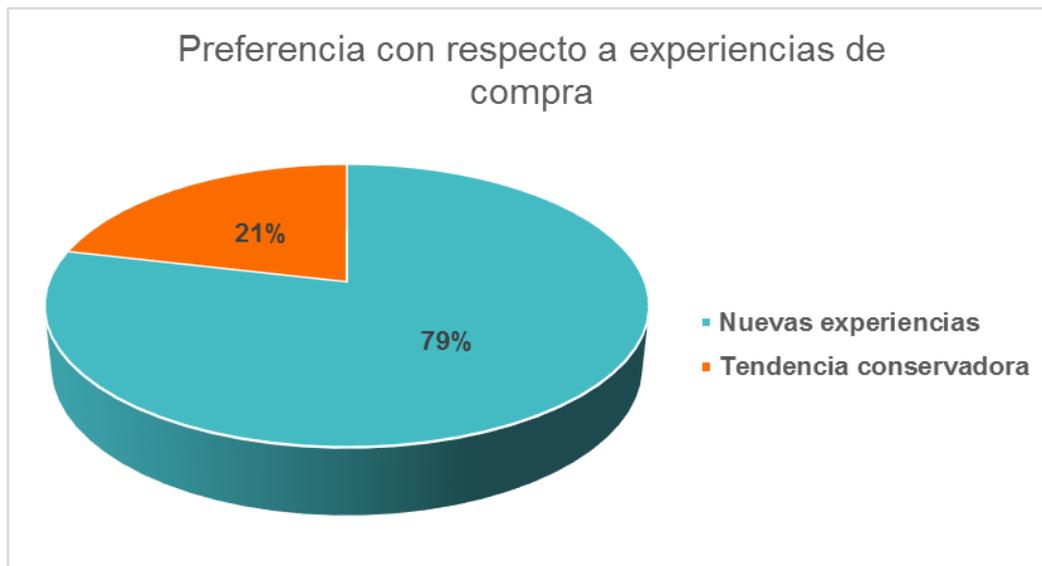
Gráfico nº 21:



Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 5* le consultamos a los encuestados por su preferencia en relación a sus experiencias de compra, el 79% de ellos respondieron que están dispuestos a probar nuevos productos y a vivir nuevas experiencias de compra, mientras que el 21% restante se inclina por continuar frecuentando locales y comprar productos ya conocidos.

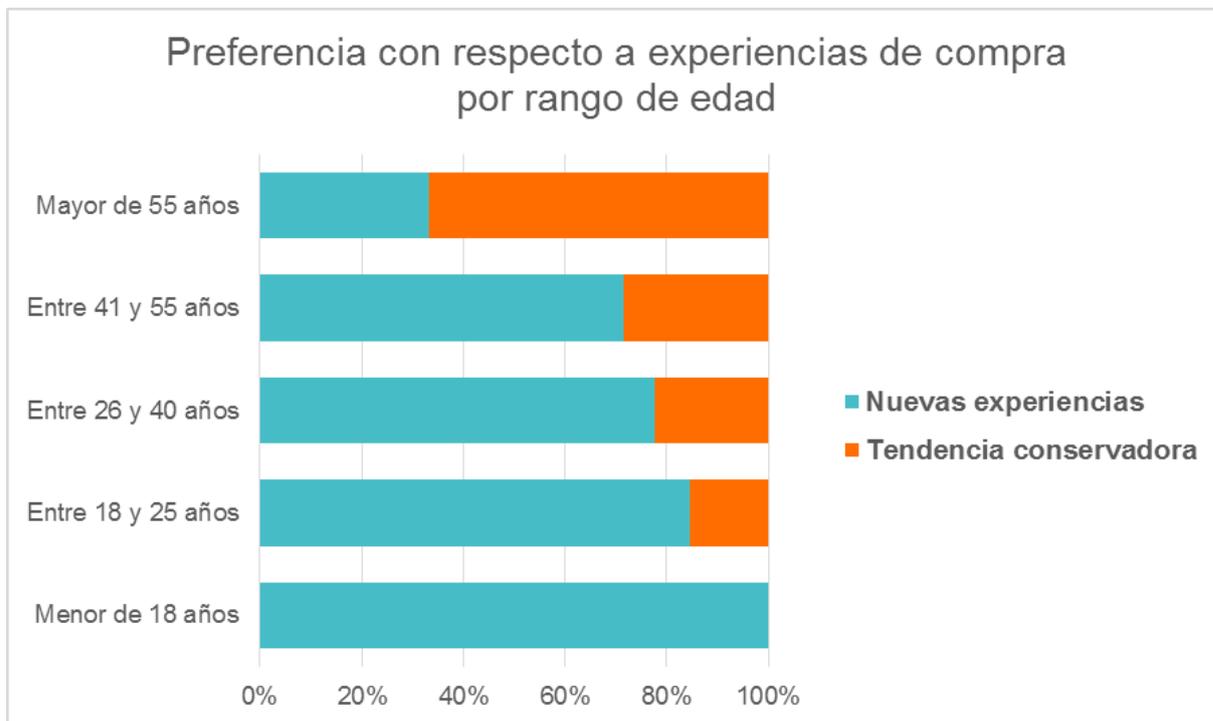
Gráfico nº 22:



Fuente: Elaboración propia

También analizamos la respuesta teniendo en cuenta la edad y obtuvimos que a medida que aumenta el rango de edad disminuye la tendencia a probar nuevas experiencias y productos, es decir, que entre los adultos mayores predomina una tendencia conservadora en cuanto a experiencias de compra mientras que los jóvenes se muestran más dispuestos a aventurarse a lo desconocido.

Gráfico nº 23:

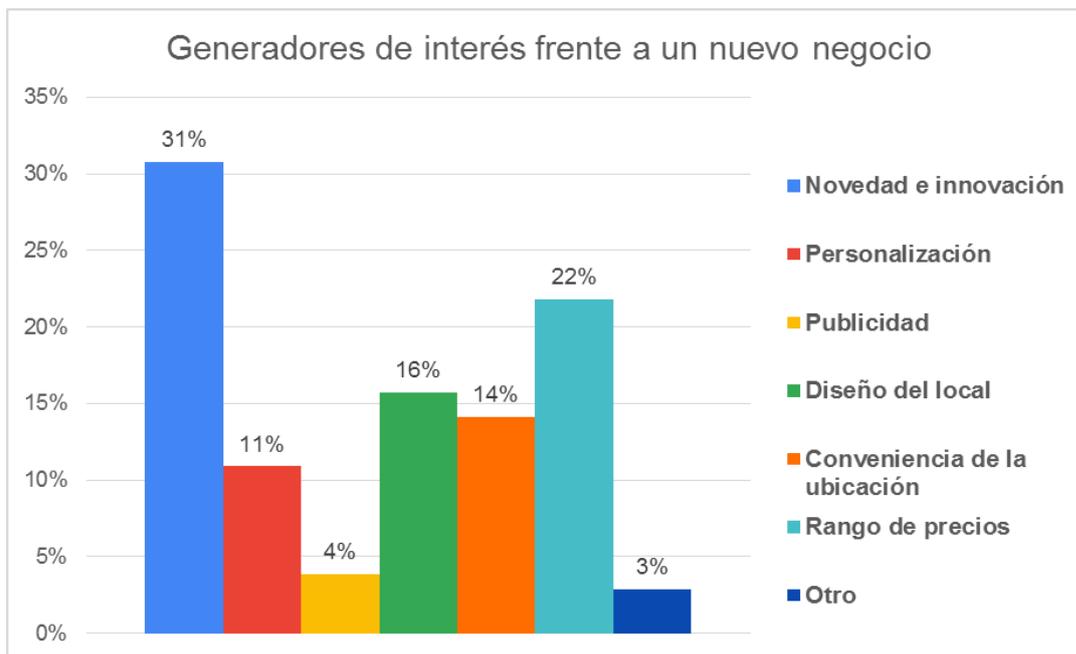


Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 6* le consultamos a los encuestados cuáles son aquellos elementos que les generan mayor interés al momento de conocer un nuevo negocio, en otras palabras, qué es aquello que les atrae más para entrar a un negocio nuevo. La novedad y la innovación (31%) es el aspecto que mayor interés genera entre los encuestados, seguido por el rango de precios (22%), el diseño del local (16%), la conveniencia de la ubicación (14%), la personalización del producto (11%) y, en último lugar, la publicidad (4%).

También incluimos en esta pregunta, la posibilidad de que los encuestados agregaran otros aspectos que ellos consideraran generadores de interés y que no estaban incluidos entre las opciones. Sólo 9 de los encuestados agregaron otros puntos de interés representando un 3% del total, entre ellos nombraron: la recomendación de familiares o amigos de confianza, la presencia de productos aptos para celíacos, la calidad en la atención, la calidad del producto, la comodidad, y que los helados sean de calidad artesanal.

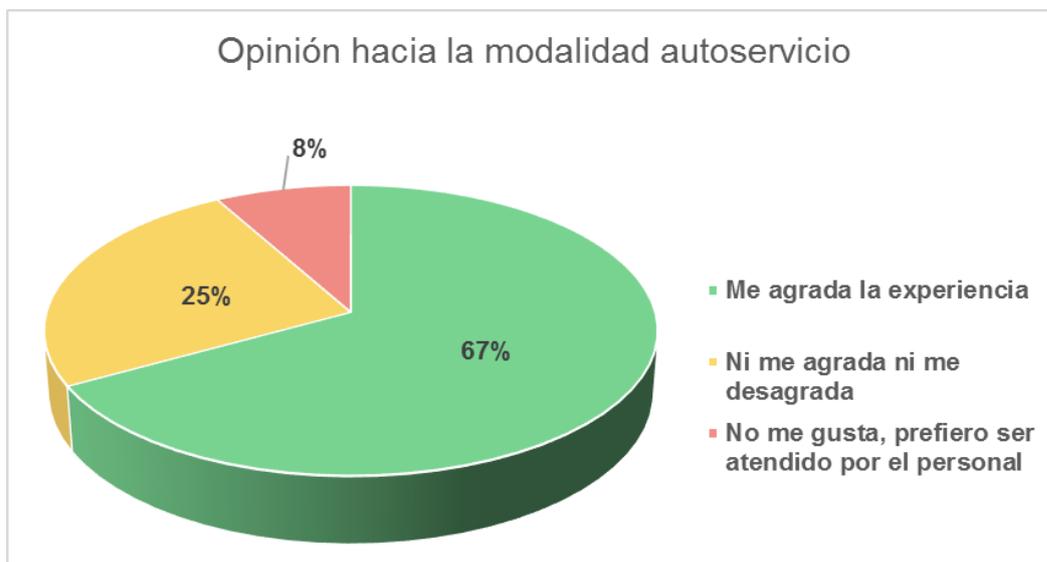
Gráfico nº 24:



Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 7* le consultamos a los encuestados qué opinan sobre los negocios que utilizan la modalidad autoservicio o “atiéndase usted mismo”. El mayor porcentaje de los encuestados (67%) se encuentra a gusto y le agrada la experiencia autoservicio, seguido por un 25% de los mismos que se muestran neutros ante esta modalidad, es decir, ni les agrada ni les desagrada. Por último y en menor porcentaje, el 8% de los encuestados afirma que no se siente a gusto con la modalidad autoservicio, sino que prefiere ser atendido por el personal del local.

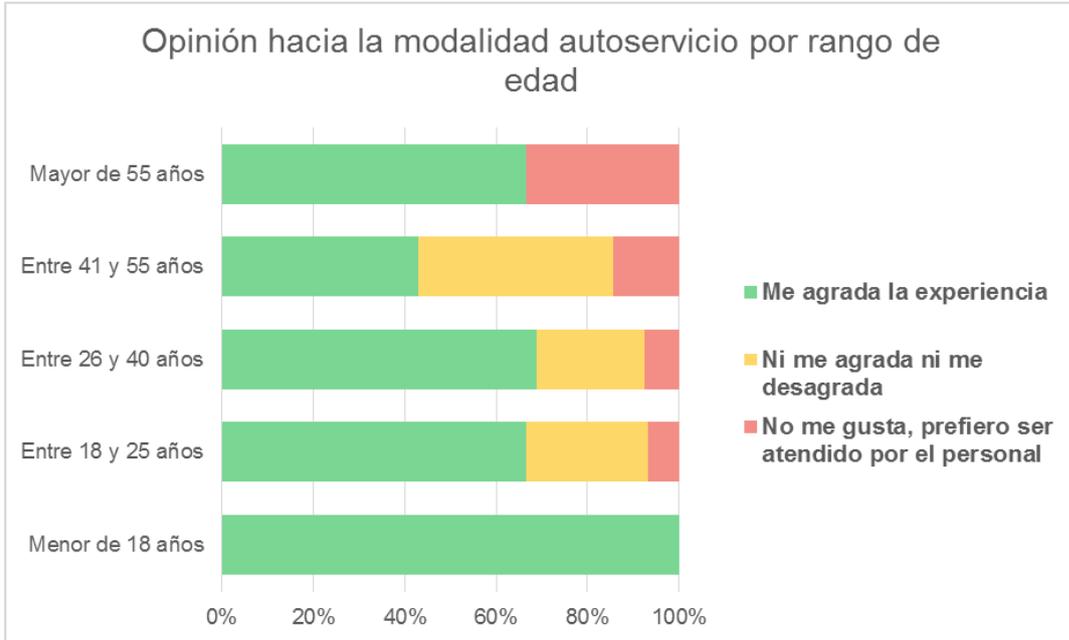
Gráfico nº 25:



Fuente: Elaboración propia

Analizamos los porcentajes anteriores pero esta vez teniendo en cuenta además la edad de los encuestados. De esta manera obtuvimos que a medida que aumenta el rango de edad, los encuestados se sienten menos a gusto con la modalidad autoservicio, mostrando así mayor aceptación entre los jóvenes y mayor rechazo entre los adultos mayores.

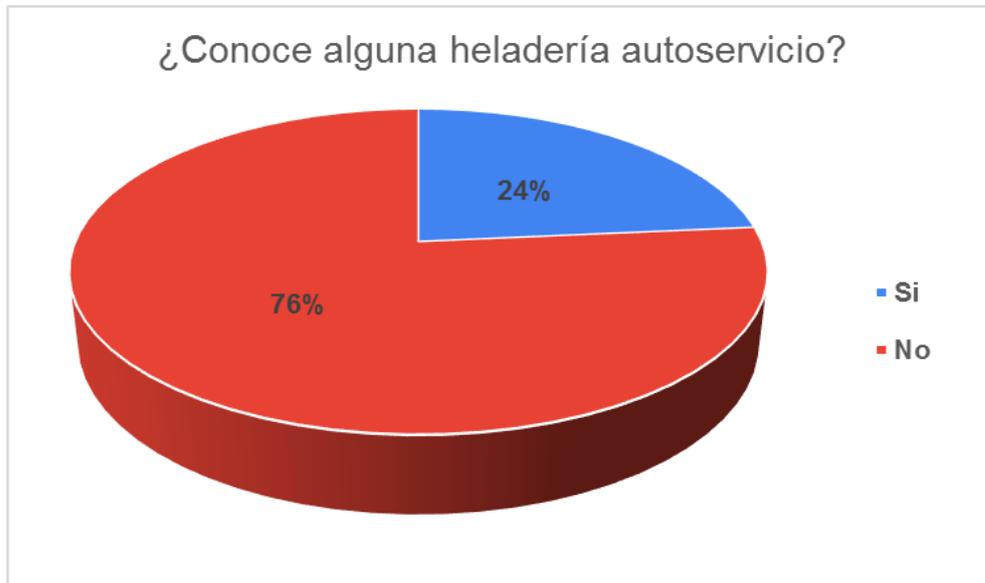
Gráfico nº 26:



Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 8 y 9* le consultamos a los encuestados si alguna vez habían visto o si conocían alguna heladería que utilizara la modalidad autoservicio. Obtuvimos como respuesta que un gran porcentaje de ellos (76%) no conoce ninguna heladería de este tipo.

Gráfico nº 27:



Fuente: Elaboración propia

Del 24% de encuestados que afirmaron conocer una heladería autoservicio, el 94% ha comprado en una de ellas, mientras que el restante 6% no lo ha hecho.

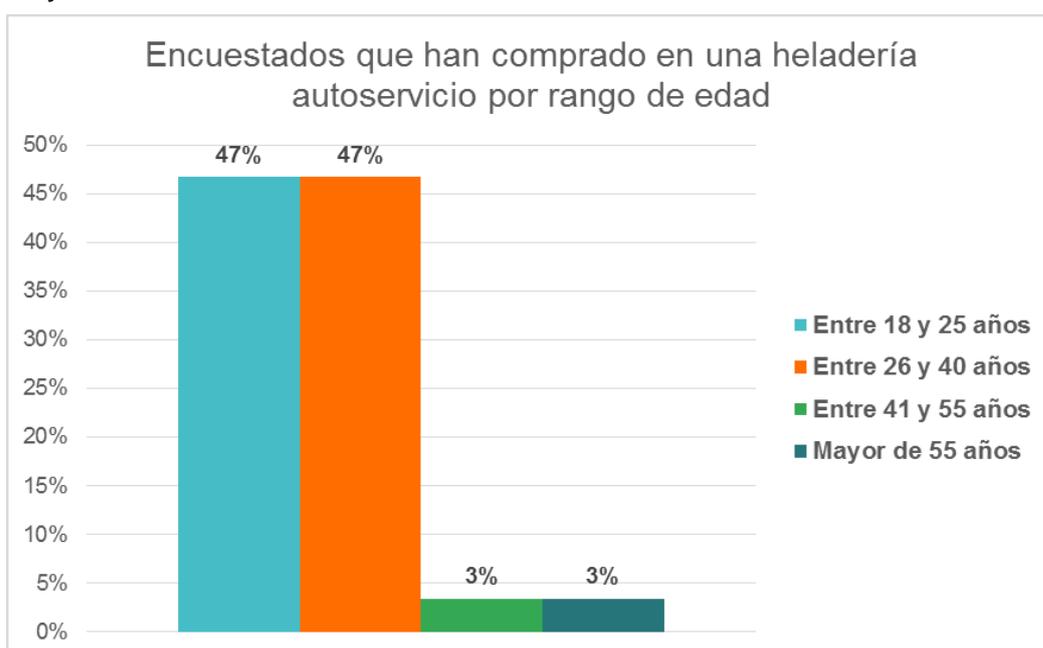
Gráfico nº 28:



Fuente: Elaboración propia

Además, obtuvimos que aquellos 30 encuestados que conocen y han consumido en una heladería autoservicio se ubican en mayor porcentaje entre los 18 y 25 años (47%) y entre los 26 y 40 años (47%), mientras que el resto tiene entre 41 y 55 años (3%) o son mayores de 55 años (3%). Es decir, que el 94% de los encuestados que han vivido la experiencia de servirse su propio helado tiene entre 18 y 40 años.

Gráfico nº 29:



Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 10* quisimos conocer la opinión de los encuestados ante la posibilidad de servir y preparar su propio helado. Así obtuvimos que a gran porcentaje de ellos le resulta atractiva la idea de preparar su propio helado (38%), les parece divertido y novedoso (37%) y se muestran interesados ante la propuesta (16%). En menor medida, algunos encuestados opinan que la idea les resulta complicada y/o poco practica (5%), que no les genera interés (2%) o que les agrada la idea de servirse su propio helado (2%).

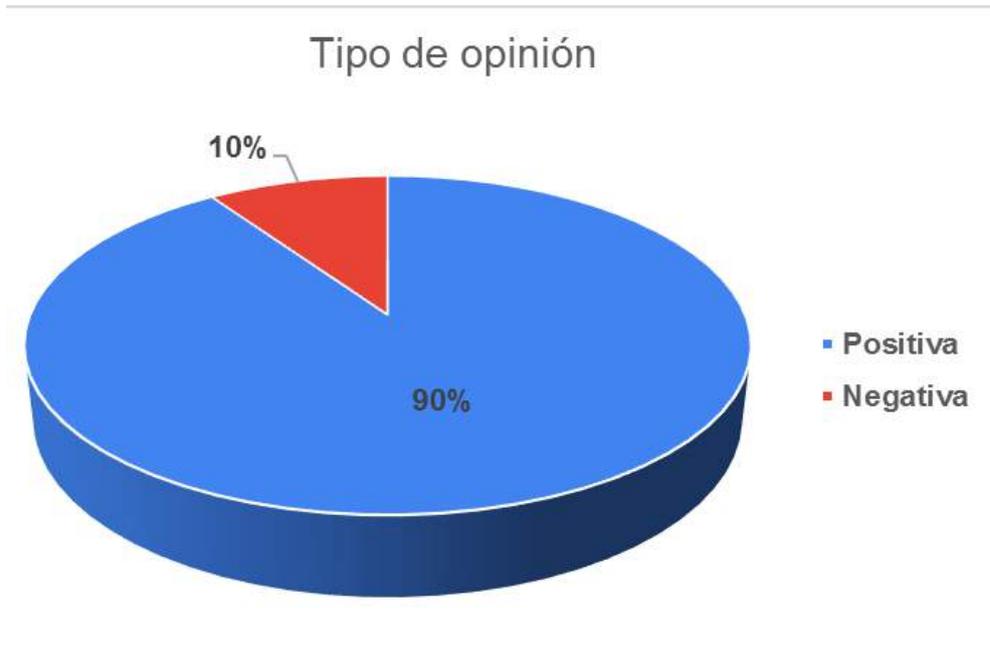
Gráfico nº 30:



Fuente: Elaboración propia

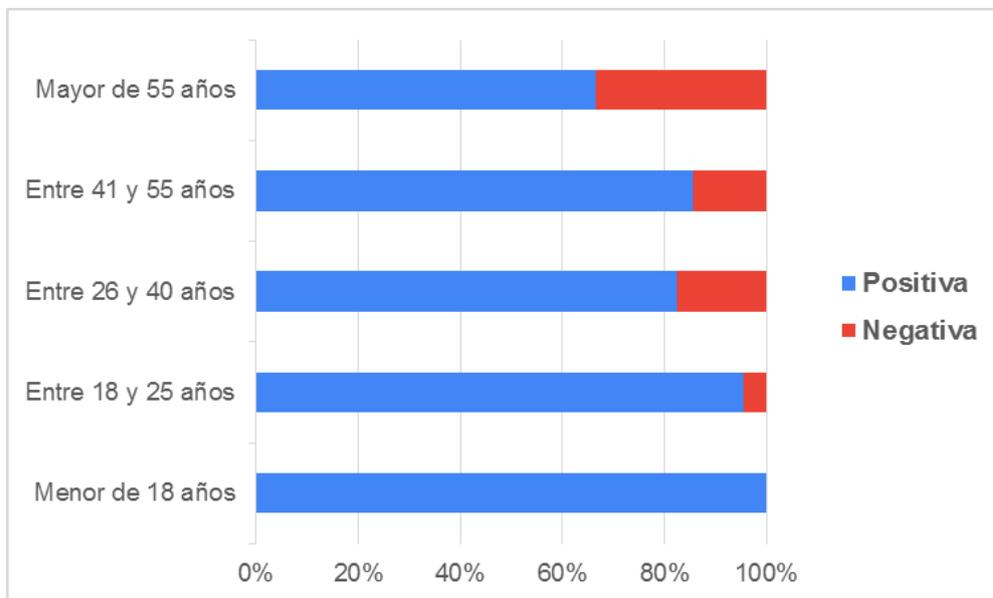
Teniendo en cuenta los datos anteriores, clasificamos las opiniones en “Positivas” (Me interesa, Me resulta atractivo, Me parece divertido y novedoso) y “Negativas” (No me agrada, Me resulta complicado y/o poco práctico, No me interesa) y obtuvimos que el 90% de las opiniones de los encuestados son positivas, mientras que el restante 10% son negativas. Además, también analizamos los porcentajes anteriores en relación al rango de edad de los encuestados y concluimos que las opiniones positivas son mayores entre los jóvenes y las opiniones negativas aumentan a medida que aumentan entre los adultos mayores.

Gráfico nº 31:



Fuente: Elaboración propia

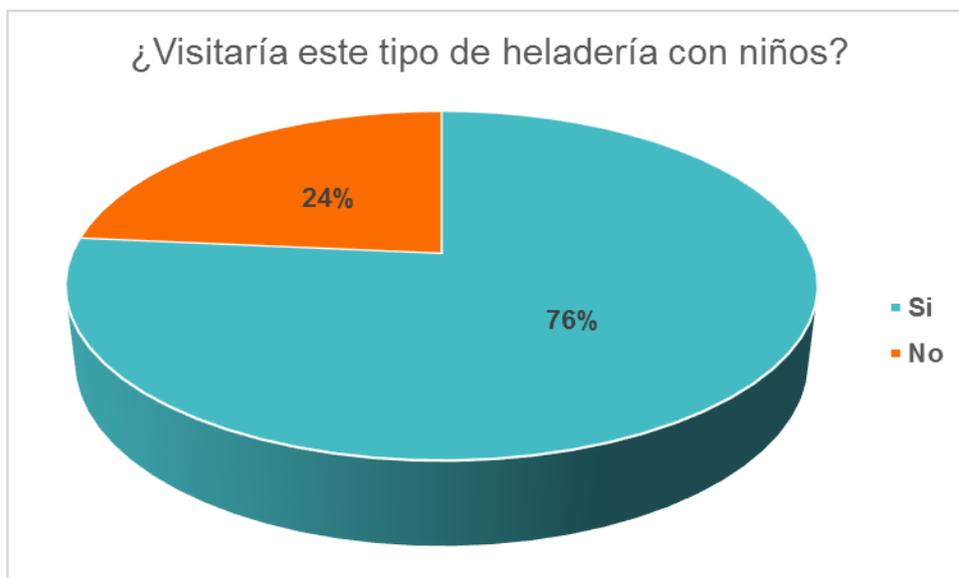
Gráfico nº 32:



Fuente: Elaboración propia

En la *Pregunta 11* le consultamos a nuestros encuestados si visitaría una heladería autoservicio acompañado de niños pequeños (hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc.), la gran mayoría (76%) afirmó que si llevaría niños a este tipo de heladería mientras que el resto (24%) no lo haría.

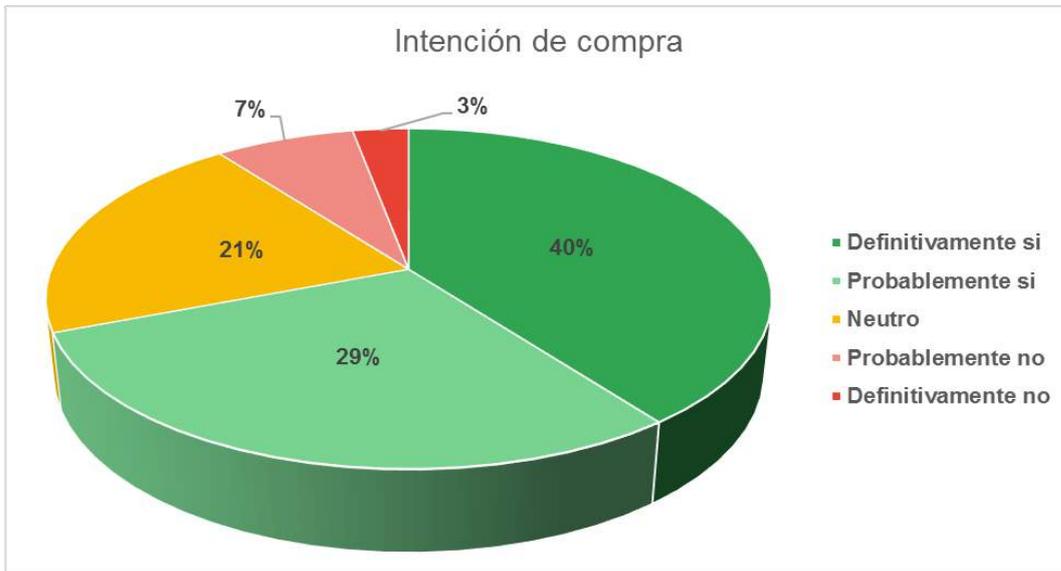
Gráfico nº 33:



Fuente: *Elaboración propia*

Finalmente, en la *Pregunta 12* solicitamos a los encuestados que califiquen mediante una escala su intención de compra en caso de que existiera una heladería autoservicio en alguno de los centros comerciales mendocinos. El 40% de los encuestados expresa que definitivamente compraría en una heladería autoservicio, el 29% de los mismos probablemente lo haría, un 21% se ubica en una posición neutra o indiferente en relación a su intención de compra, mientras que el 7% probablemente no compraría y por último y en menor porcentaje, un 3% definitivamente no lo haría.

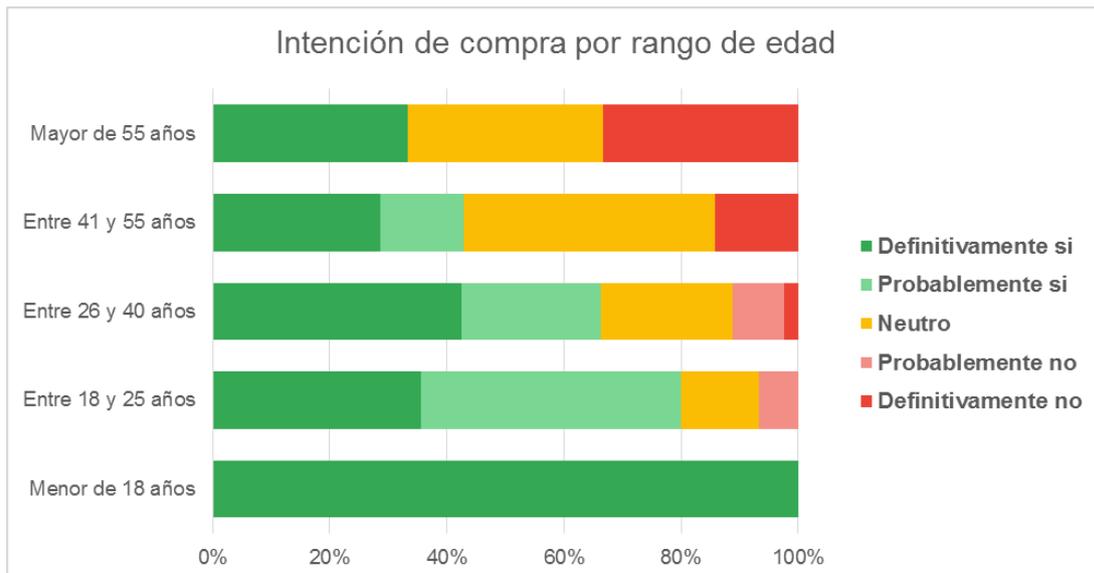
Gráfico nº 34:



Fuente: Elaboración propia

Analizamos las respuestas anteriores teniendo en cuenta el rango de edad de los encuestados y obtuvimos que aquellos que entre más jóvenes, mayor es la intención de compra en la heladería autoservicio. Por el contrario, a medida que aumenta la edad es muy probable o definitivo que no compren en una heladería de este tipo.

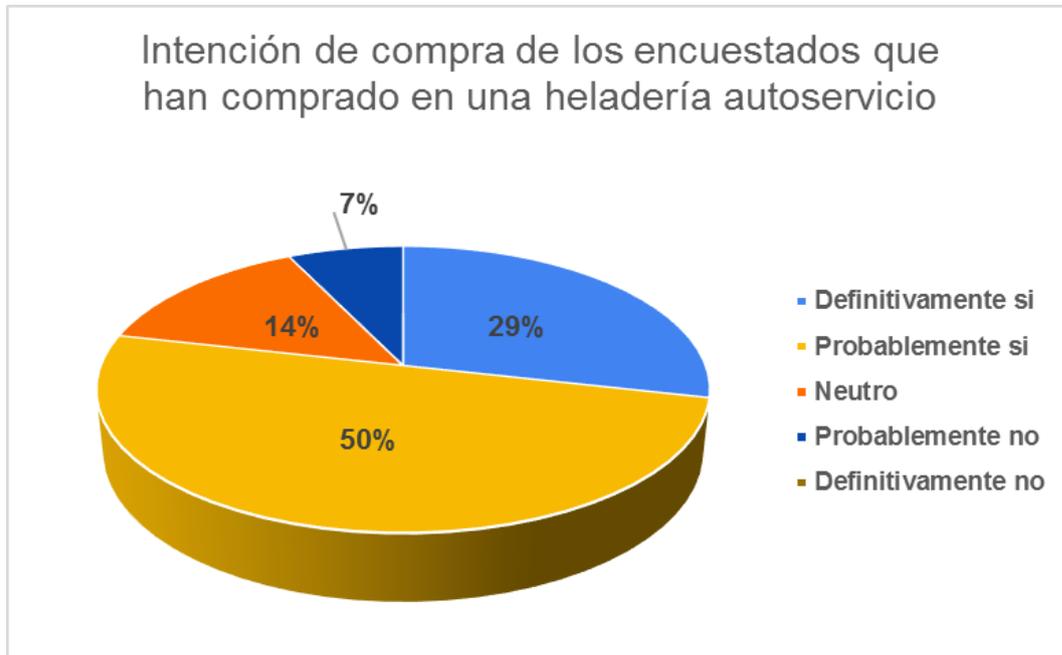
Gráfico nº 35:



Fuente: Elaboración propia

Por último, combinamos las respuestas de la *Pregunta 9* y la *Pregunta 12* para ver qué porcentaje de aquellas personas que conocen y ya han comprado en una heladería autoservicio estarían dispuestas a repetir la experiencia en el negocio propuesto.

Gráfico nº 36:



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, obtuvimos que el 79% de los encuestados que ya consumieron en una heladería autoservicio definitivamente volvería a hacerlo (29%) o probablemente volvería a hacerlo (50%), mientras que un 14% decidió mantenerse neutral. Por otro lado, el 7% restante expresó que probablemente no volvería a comprar en este tipo de heladería. Como podemos observar, ninguno de los encuestados que alguna vez compró en una heladería autoservicio definitivamente no volvería a hacerlo, resultado que es muy positivo para la investigación.

A lo largo del presente capítulo hemos transitado por cada una de las etapas de la investigación de mercados. Comenzamos este proceso realizando las tareas necesarias para descubrir el problema, utilizamos datos secundarios obtenidos de distintas fuentes para analizar el medio ambiente que lo rodea y las variables que influyen en el mismo. Luego realizamos una prueba piloto aplicando una entrevista personal en una pequeña muestra de personas que nos permitió obtener información valiosa de naturaleza cualitativa para acercarnos aún más a la definición de nuestro problema de investigación. Una vez analizado el contexto y obtenidos los datos de nuestra investigación cualitativa, iniciamos la definición del problema de investigación y los componentes de su enfoque, que nos ayudaron a formular las preguntas de investigación con las que finalmente construimos la hipótesis que buscamos probar a lo largo de este trabajo.

Con el diseño de investigación elegido, comenzamos el proceso de muestreo identificando sus elementos, definiendo el marco de muestreo que utilizamos y eligiendo la técnica de muestreo que consideramos acorde a nuestros objetivos y limitaciones. De esta manera, logramos obtener el tamaño de la muestra sobre la que posteriormente aplicaríamos la encuesta.

Finalmente, nos dedicamos al diseño del cuestionario teniendo en cuenta los requerimientos de información definidos anteriormente para saber qué preguntar y cómo preguntarlo de manera de obtener datos que nos sean útiles al momento de justificar nuestra hipótesis. Una vez terminado el cuestionario, lo aplicamos mediante la herramienta Google Forms y obtuvimos los datos que tabulamos y procesamos, así obtuvimos información y construimos gráficos con los resultados que reflejan la opinión de los encuestados y que resultan positivos para el presente trabajo.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la Investigación de Mercados de la heladería autoservicio “A tu gusto” tuvo como principal objetivo conocer el nivel de atractivo de dicha propuesta de negocio ante los ojos del consumidor mendocino.

Hemos podido observar que los dos ejes principales del proyecto, el consumo de helado y la modalidad autoservicio, se encuentran actualmente en permanente cambio.

Por un lado, el consumo de helados se presenta como una tradición histórica heredada en gran medida por los inmigrantes europeos que llegaron a nuestro país varios siglos atrás y aunque hablamos de un mercado maduro no podemos ignorar la gran evolución que ha sufrido desde sus inicios hasta la actualidad tanto de la mano de la tecnología como de la sociedad, donde las tendencias y la innovación son primordiales para seguir captando nuevos clientes. Es así que hoy podemos encontrar heladerías de la más variada índole que ofrecen desde los tradicionales helados de crema, hasta sabores gourmet, formatos de paleta, ingredientes naturales y sin conservantes, reducidos en calorías, aptos para celíacos, elaborados con distintas técnicas como el uso de nitrógeno líquido o de planchas de frío, etc.

Por otro lado, también tuvimos en cuenta los cambios surgidos en las formas de vender y la tendencia del autoservicio que cada vez se inserta con más fuerza y se expande hacia nuevos horizontes. Aunque el cambio se ha dado paulatinamente ha impactado en forma directa en la manera en que las personas realizan las compras en su día a día. De esta manera podemos ver que el concepto “atiéndase usted mismo” está cada vez más presente entre negocios de distintos sectores como el bancario, entretenimiento y diversión, gastronómico, supermercados y pequeñas tiendas, etc. y que la actitud de los consumidores también ha ido evolucionando y ya no se encuentran en una postura inflexible hacia dichos cambios.

Es así que encontramos en lo anterior, la oportunidad de ofrecer al consumidor mendocino un nuevo concepto en heladería basada principalmente en la experiencia de poder preparar su propio helado a su gusto y compartir un momento divertido mientras realiza su compra. De la mano de esta idea de proyecto, logramos formular la hipótesis de que la apertura de una heladería con modalidad autoservicio en un centro comercial resultaría atractiva para los consumidores mendocinos. De esta

manera, buscamos probar que existe tal atractivo en el mercado y que la implementación del proyecto podría resultar exitosa.

A lo largo de los capítulos fuimos desarrollando diferentes análisis con el objetivo de evaluar el proyecto propuesto desde diferentes enfoques y así componer una visión amplia e integral del mismo, teniendo en cuenta las distintas variables que lo afectan.

Comenzamos presentando una idea de negocio, describimos las características del producto a ofrecer y los aspectos generales del funcionamiento del local, definimos visión, misión, valores y objetivos del proyecto y también incluimos un análisis de los costos en que deberíamos incurrir para ponerlo en marcha. Al evaluar la idea consideramos que la misma es una propuesta original e innovadora, aunque también comprendemos que presenta un desafío para lograr atravesar ciertas barreras relacionadas a comportamientos conservadores por parte de los posibles consumidores.

Luego nos enfocamos en analizar el sector de negocios al que pertenecería el proyecto, el cual acotamos geográficamente a los tres principales centros comerciales elegidos: Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall y La Barraca Mall. Analizamos los distintos niveles de variables que incluye el modelo propuesto por Hugo Ocaña y también incluimos un análisis de la competencia en donde pudimos dar un vistazo a las marcas presentes, su historia, presencia en el mercado y características de su oferta. A través del cálculo de las variables pudimos obtener el valor final del atractivo del sector analizado, y aunque el número no resulta del todo alentador somos conscientes de que la situación político-económica crítica que atraviesa el país actualmente repercute fuertemente en este valor, por lo que sería adecuado reanalizar dichas variables en un momento de menor inestabilidad e incertidumbre para obtener resultados más certeros con los cuales poder tomar una decisión de negocios.

Finalmente nos propusimos a aplicar el proceso de investigación de mercados a nuestro proyecto. De esta manera comenzamos con las tareas necesarias para el descubrimiento y definición de nuestro problema de investigación, utilizando fuentes secundarias de información pudimos construir el contexto que lo rodea para lograr una mayor comprensión del mismo. En una segunda instancia realizamos una prueba piloto a través de entrevistas personales en profundidad en una pequeña muestra con el fin de obtener datos primarios de naturaleza cualitativa para nuestra investigación que nos permitieran acercarnos un poco más a la definición del problema, obteniendo resultados positivos por parte de los entrevistados hacia el modelo de negocio propuesto.

Teniendo en cuenta esta información logramos definir nuestro problema de investigación de mercados, el cual se enfoca en determinar el grado de interés, las preferencias e intenciones de compra del consumidor mendocino para el nuevo negocio propuesto. Una vez definido el problema,

lo descompusimos en sus componentes principales y formulamos las preguntas de investigación que nos ayudaron a definir la hipótesis que guiaría el resto de nuestro trabajo.

Luego de determinar el diseño de investigación de acuerdo a los pasos anteriores, procedimos a realizar el proceso de muestreo para calcular el tamaño de la muestra a la cual aplicaríamos la encuesta. Diseñamos el cuestionario teniendo en cuenta la definición del problema y la información requerida para obtener datos cuantitativos que nos permitieran dar respuesta a nuestra hipótesis de investigación.

Los resultados obtenidos de nuestra muestra compuesta en un 92% por jóvenes y adultos de entre 18 y 40 años nos permitieron confirmar algunos de los datos arrojados por la prueba piloto tales como que la limpieza es considerada un aspecto crítico para este negocio por parte de los consumidores. En cuanto a experiencias de compra pudimos ver que la mayoría de los encuestados está dispuesto a probar nuevos productos y a vivir nuevas experiencias, lo cual es positivo para nuestro proyecto ya que propone una nueva forma de comprar helado y que además afirmaron que la novedad y la innovación son los aspectos que generan mayor interés al momento de elegir si visitar o no un nuevo negocio. En cuanto al uso de la modalidad autoservicio los resultados también fueron alentadores y el 91% de los encuestados afirmó que les resulta atractivo, les parece divertido y novedoso y les interesa poder preparar y servir su propio helado. El 76% de los encuestados visitaría el local acompañado de niños, lo cual nos confirma que debemos adaptar nuestro producto para atraer al público infantil que es muchas veces el generador de compras. Finalmente, logramos conocer la intención concreta de compra de nuestros encuestados obteniendo en un 69% respuestas favorables (definitivamente si compraría y probablemente compraría).

Con esta información estamos en condiciones de definir que nuestro mercado meta está conformado por niños, jóvenes y adultos jóvenes de ambos sexos que se encuentran abiertos a probar nuevas experiencias de compra y que ven en la novedad y la innovación una buena razón para hacerlo.

De esta manera, podemos concluir que el proyecto de apertura de la heladería con modalidad autoservicio “A tu gusto” resulta atractivo para los consumidores mendocinos, probando así la hipótesis de nuestra investigación.

Es importante resaltar que aunque los resultados obtenidos son positivos no son suficientes para hacer una inferencia a toda la población debido al pequeño tamaño de la muestra que utilizamos por las limitaciones de tiempo y presupuesto de la presente investigación, por lo que sugerimos a los posibles inversores ampliar el tamaño de la misma en caso de decidir invertir en el proyecto presentado.

BIBLIOGRAFÍA

➤ LIBROS

Kotler P. & Armstrong G. (2007). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación. Decimoprimera Edición.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. Quinta Edición.

Ocaña, H. R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios (Teoría y Práctica)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken.

➤ LIBROS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=C1gKoErmS_MC&pg=PA3&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false [Enero 2019]

Prieto Herrera J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Recuperado de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=xY_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=definicion+del+problema+investigacion+de+mercados+zikmund&ots=Sgx7M7mGdU&sig=8SUry6cAxaaeDzWctfUoDdwtCk#v=onepage&q=definicion%20del%20problema%20investigacion%20de%20mercados%20zikmund&f=false [Enero 2019]

Zikmund W. G. & Babin B. J. (2009). *Investigación de mercados*. Recuperado de https://www.academia.edu/34194356/LIBRO-investigaci%C3%B3n_de_mercados-9ed_Zikmund [Enero 2019]

➤ LEYES

Ley 18284: Código Alimentario Argentino de 1971. Argentina. Capítulo XII.

➤ REVISTAS E INFORMES

Acosta Tobón, A. (1981). *Autoservicio: Un reto para el mercadeo minorista*. Revista Huellas, 4, 19-25. Recuperado de <https://studylib.es/doc/4728015/autoservicio-un-reto-para-el-mercadeo-minorista> [Septiembre 2019]

Banco Central de la República Argentina (2019). *Informe de Política Monetaria*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM_Enero_2019.pdf [Abril 2019]

Consejo Nacional de Competitividad (2018). *Índice Global de Innovación*. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-Global-de-Innovaci%C3%B3n-2018-.pdf> [Mayo 2019]

- Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas de la economía mundial*. Washington, DC. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019#Introducci%C3%B3n> [Abril 2019]
- Mantello, S. R. (2013). *Helado soft, suave o blando: Breve consideración*. Buenos Aires: Consultora Mundo Helado. Recuperado de <https://www.mundohelado.com/helado/notas/helados/soft.htm> [Septiembre 2019]
- Minujín A. & Ferrer M. (2016). *La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza*. Voces en el fénix, 53, 18-25. Recuperado de <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-situaci%C3%B3n-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstrucci%C3%B3n-de-la-igualdad-> [Mayo 2019]
- Mora J. & Maestre S. (2018). *Helados con ciencia: Los fundamentos científicos de la heladería artesanal*. Método: Revista de difusión de la Investigación, 98, 16-21. Recuperado de <https://metode.es/revistas-metode/article-revistas/helados-con-ciencia.html> [Mayo 2019]
- Nonzioli A. C. (2012). *Un producto se registra así: Guía para elaboradores de alimentos*. Revista Alimentos Argentinos, 56, 63-71. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/56/56_13_Trmites.pdf [Junio 2019]
- Santander Trade (2019). *Argentina: Llegar al consumidor*. Buenos Aires. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/llegar-al-consumidor> [Abril 2019]
- Santander Trade (2019). *Argentina: Política y Economía*. Buenos Aires. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> [Abril 2019]
- Santucho H. (2014). *Helados*. Revista Alimentos Argentinos, 56, 31-35. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/56/56_07_Helados.pdf [Marzo 2019]
- Secretaría de Agroindustria (2019). *Helados*. Buenos Aires. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Helados_2019.pdf [Marzo 2019]
- TechNavio (2017). *Mercado mundial de helados 2017-2021*. Estados Unidos. Recuperado de https://www.researchandmarkets.com/research/5cd8j5/global_ice_cream [Marzo 2019]
- Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (2007). *Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas de Mendoza*. Mendoza. Recuperado de: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorAlimentos/Inf_sectorial_alimentos_no_conservados_Mza-IDITS.pdf [Marzo 2019]

➤ ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

- Ayuso M. (12 de Noviembre de 2018). *A las puertas del verano, se siguen derritiendo las ganancias de las heladerías*. www.baenegocios.com [en línea] Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/negocios/A-las-puertas-del-verano-se-siguen-derritiendo-las-ganancias-de-las-heladerias-20181111-0012.html> [Junio 2019]
- BAE Negocios (04 de Octubre de 2018). *Según una encuesta, más de un 75% de los argentinos perdió la capacidad de ahorro en 2018*. www.baenegocios.com [en línea] Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Mas-de-un-75-de-los-argentinos-no-pudieron-ahorrar-en-el-2018-20181004-0012.html> [Junio 2019]

BAE Negocios (6 de Enero de 2019). *El consumidor argentino cambió sus hábitos por la inflación*. www.baenegocios.com [en línea] Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/sociedad/El-consumidor-argentino-cambio-sus-habitos-por-la-inflacion-20190106-0006.html> [Abril 2019]

Batalla J. (5 de diciembre de 2018). *Radiografía de la desigualdad de género en la cultura*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/cultura/2018/12/05/radiografia-de-la-desigualdad-de-genero-en-la-cultura/> [Mayo 2019]

Beracochea M. (07 de Abril de 2015). *Frizzio, la marca que se amasó desde rv*. infonegocios.info [en línea] Recuperado de: <https://infonegocios.info/infopublicidad/frizzio-la-marca-que-se-amaso-desde-rv> [Marzo 2019]

Bergelín J. (05 de Febrero de 2019). *Las dos caras de la "súper tasa": crece la euforia por depósitos, mientras se desploman créditos*. www.iprofesional.com [en línea] Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/finanzas/286022-prestamos-bancos-tasas-de-interes-Mas-depositos-menos-creditos-las-dos-caras-de-la-super-tasa> [Abril 2019]

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas (05 de Septiembre de 2018). *Oficializaron los nuevos derechos de exportación*. www.cpcecba.org.ar [en línea] Recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/oficializaron-los-nuevos-derechos-de-exportacion/13693/> [Mayo 2019]

Chiani D. (18 de noviembre de 2012). *Las diez claves para entender cómo consumen los mendocinos*. www.losandes.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://losandes.com.ar/article/diez-claves-para-entender-como-consumen-mendocinos-680273> [Marzo 2019]

Clarín (10 de Febrero de 2019). *Estudio del Iaraf: Presión tributaria: hay 163 impuestos en Argentina*. www.clarin.com [en línea] Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/presion-tributaria-163-impuestos-argentina_0_s-YTMnHi3.html [Mayo 2019]

Clarín (16 de Enero de 2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. www.clarin.com [en línea] Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/10-principales-tendencias-globales-consumo-2019_0_buxrsvCz.html [Mayo 2019]

Dalto B. (13 de febrero de 2019). *Para la OIT, Argentina seguirá en recesión y se elevará el nivel de desempleo al 10% en 2019*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/02/13/para-la-oit-argentina-seguira-en-recesion-y-se-eleva-el-nivel-de-desempleo-en-2019/> [Abril 2019]

Del Pópulo B. (16 de mayo de 2019). *Guapaletas: el palito helado "artesanal"*. www.losandes.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=guapaletas-el-palito-helado-artesanal> [Agosto 2019]

Devincenzi A. (01 de Diciembre de 2017). *"Helados en rollito": el postre furor en el mundo llegó al país*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/garage/Los-helados-en-rollito-llegaron-al-pais-20171130-0001.html> [Marzo 2019]

Devincenzi A. (25 de Julio de 2018). *Guerra Fría: Hay que pasar el invierno*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Guerra-fria-hay-que-pasar-el-invierno-20180725-0005.html> [Junio 2019]

Devincenzi A. (25 de Junio de 2019). *Guapaletas llega a España: planea abrir dos puntos de venta en Diciembre*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Guapaletas-llega-a-Espana-planea-abrir-dos-puntos-de-venta-en-diciembre-20190624-0002.html> [Agosto 2019]

Diario Uno (20 de Junio de 2017). *Nació en Mendoza una nueva ONG destinada a proteger los derechos de los consumidores*. www.diariouno.com.ar [en línea] Recuperado de: https://www.diariouno.com.ar/mendoza/nacio-en-mendoza-una-nueva-ong-destinada-a-proteger-los-derechos-de-los-consumidores-06202017_HyZNonNhJQ [Abril 2019]

Díaz Araujo R. (10 de noviembre de 2017). *Helados con acento italiano*. www.elsol.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.elsol.com.ar/helados-con-acento-italiano> [Agosto 2019]

Econoticias (13 de Diciembre de 2010). *Científicos argentinos desarrollan un helado que reduce el colesterol*. www.ecoticias.com [en línea] Recuperado de: <https://www.ecoticias.com/agricultura-ecologica/38672/noticias-medio-ambiente-medioambiente-medioambiental-ambiental-definicion-contaminacion-cambio-climatico-calentamiento-global-ecologia-ecosistema-impacto-politica-gestion-legislacion-educacion-responsabilidad-tecnico-sostenible-obama-greenpeace-co2-naciones-unidas-ingenieria-salud-Kioto-Copenhague-Mexico-Cancun-marm> [Mayo 2019]

EFE (28 de Septiembre de 2010). *Argentina desarrolla helados "saludables"*. www.abc.com.py [en línea] Recuperado de: <http://www.abc.com.py/ciencia/argentina-desarrolla-helados--saludables-165878.html> [Mayo 2019]

El Cronista (14 de Febrero de 2019). *Proyectan que el consumo caerá por cuarto año consecutivo en 2019*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Proyectan-que-el-consumo-caera-por-cuarto-ano-consecutivo-en-2019-20190214-0034.html> [Abril 2019]

El Cronista (30 de Septiembre de 2018). *La presión fiscal de 2019 será record durante la era Macri*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-presion-fiscal-de-2019-sera-record-durante-la-era-Macri-20180930-0008.html> [Mayo 2019]

El Día (28 de Septiembre de 2012). *Los argentinos y la propensión al consumo*. www.eldiaonline.com [en línea] Recuperado de: <https://www.eldiaonline.com/los-argentinos-y-la-propension-al-consumo/> [Marzo 2019]

Eleisegui P. (11 de Octubre de 2013). *"Atiéndase usted mismo": para bajar costos, súper, restaurantes, cines y bancos impulsan el autoservice*. www.iprofesional.com [en línea] Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/negocios/171409-comercios-costos-laborales-autoservicios-Atiendase-usted-mismo-para-bajar-costos-super-restaurantes-cines-y-bancos-impulsan-el-autoservice> [Junio 2019]

Endeavor Argentina (11 de Septiembre de 2018). *De Munro al mundo: Guapaletas es un nuevo emprendedor Endeavor*. www.endeavor.org.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.endeavor.org.ar/munro-al-mundo-guapaletas-nuevo-emprendedor-endeavor/> [Agosto 2019]

Entorno Económico (11 de Marzo de 2019). *La "lucha" de las empresa para subsistir a un 2019 complejo*. www.entornoeconomico.com [en línea] Recuperado de: http://entornoeconomico.com/notas_entorno/203516-la-%E2%80%9Clucha%E2%80%9D-de-las-empresa-para-subsistir-a-un-2019-complejo [Abril 2019]

Estado de Alerta (2 de enero de 2019). *Sin inversión en ciencia y tecnología la Argentina queda lejos en la competitividad mundial*. www.estadodealerta.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://estadodealerta.com.ar/sin-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-la-argentina-queda-lejos-en-la-competitividad-mundial/> [Mayo 2019]

Gasalla J. (18 de mayo de 2019). *Argentina multiplica por 15 la inflación de los países de la región*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/18/argentina-multiplica-por-15-la-inflacion-de-los-paises-de-la-region/> [Junio 2019]

Gastronomiaycia (27 de Junio de 2011). *Helado soft*. www.gastronomiaycia.republica.com [en línea] Recuperado de: <https://gastronomiaycia.republica.com/2011/06/27/helado-soft/> [Septiembre 2019]

Grosz M. (20 de Septiembre de 2018). *Estudio del Banco Mundial: Pocos argentinos ahorran y el 62% llegó a la crisis sin resto para la emergencia*. www.clarin.com [en línea] Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/pocos-argentinos-ahorran-62-llego-crisis-resto-emergencia_0_4obmOTIWU.html [Junio 2019]

Impulso (08 de Junio de 2017). *Desarrollan en Argentina un helado con 18% menos de calorías que los tradicionales*. www.impulsonegocios.com [en línea] Recuperado de: http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2017/06/09/Editorial_44572.php [Mayo 2019]

Indymedia Argentina (21 de Febrero de 2019). *Fuerte pérdida del poder adquisitivo de la mayoría de la población*. www.argentina.indymedia.org [en línea] Recuperado de: <https://argentina.indymedia.org/2019/02/21/fuerte-perdida-del-poder-adquisitivo-de-la-mayoria-la-poblacion/> [Junio 2019]

Infobae (10 de agosto de 2010). *Las estrategias de las heladerías para estar vigentes en invierno*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/2010/08/10/530118-las-estrategias-las-heladerias-estar-vigentes-invierno/> [Marzo 2019]

Infobae (12 de agosto de 2018). *OCDE: en la Argentina lleva seis generaciones salir de la pobreza*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/08/12/ocde-en-la-argentina-lleva-seis-generaciones-salir-de-la-pobreza/> [Mayo 2019]

Infobae (13 de noviembre de 2018). *Cómo se transforman los hábitos cotidianos en pos de un consumo responsable*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/11/13/como-se-transforman-los-habitos-cotidianos-en-pos-de-un-consumo-responsable/> [Mayo 2019]

Infobae (17 de noviembre de 2016). *Por qué los argentinos son fanáticos del helado artesanal*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2016/11/17/por-que-los-argentinos-son-fanaticos-del-helado-artesanal/> [Junio 2019]

Infobae (19 de febrero de 2019). *Pronostican que el peso argentino será la moneda de peor desempeño en el primer semestre de 2019*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/02/19/pronostican-que-el-peso-argentino-sera-la-moneda-de-peor-desempeno-en-el-primer-semestre-de-2019/> [Abril 2019]

Infobae (27 de septiembre de 2017). *La esperanza de vida en el país: un argentino vive 6 años más que la media mundial*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/salud/2017/09/27/la-esperanza-de-vida-en-el-pais-un-argentino-vive-6-anos-mas-que-la-media-mundial/> [Abril 2019]

Infobae (4 de octubre de 2018). *A la piedra, de nitrógeno y más: los helados más curiosos que ofrece Buenos Aires*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/10/04/a-la-piedra-de-nitrogeno-y-mas-los-helados-mas-curiosos-que-ofrece-buenos-aires/> [Marzo 2019]

Infonews (29 de Enero de 2018). *El consumo de helado se duplicó en los últimos 18 años*. www.infonews.com [en línea] Recuperado de: <http://www.infonews.com/nota/313201/el-consumo-de-helado-se-duplico-en-los> [Marzo 2019]

Infosastre (17 de Febrero de 2018). *Grido lanza tres nuevos productos*. www.infosastre.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.infosastre.com.ar/servicios/publicidades/20588-grido-lanza-tres-nuevos-productos.html> [Marzo 2019]

iProfesional (07 de Julio de 2017). *El Gobierno simplifica los trámites para realizar importaciones desde países del Mercosur*. www.iprofesional.com [en línea] Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/252445-El-Gobierno-simplifica-tramites-para-importar-desde-el-Mercosur> [Junio 2019]

iProfesional (10 de Abril de 2019). *La Argentina es el sexto país con más inflación del mundo, según el Fondo Monetario*. www.iprofesional.com [en línea] Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/289874-precio-precios-pobreza-FMI-Argentina-es-el-sexto-pais-con-mas-inflacion-del-mundo> [Abril 2019]

iProfesional (16 de Diciembre de 2013). *La AFIP fijó la cantidad mínima de empleados de las heladerías y las fábricas de galletitas*. www.iprofesional.com [en línea] Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/176598-La-AFIP-fijo-la-cantidad-minima-de-empleados-de-las-heladerias-y-las-fabricas-de-galletitas> [Mayo 2019]

Jaimovich D. (10 de diciembre de 2017). *Argentina invierte entre cinco y siete veces menos en investigación y desarrollo que los países más innovadores*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/12/10/argentina-invierte-7-veces-menos-en-investigacion-y-desarrollo-que-los-paises-mas-innovadores/> [Mayo 2019]

Krom A. (25 de enero de 2018). *Helado sin fronteras: la industria argentina sale a la conquista del mundo*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2103458-helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo> [Marzo 2019]

La Capital (06 de Marzo de 2019). *Rebajan la tarifa de luz a panaderías, heladerías y clubes*. www.lacapital.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lacapital.com.ar/economia/rebajan-la-tarifa-luz-panaderias-heladerias-y-clubes-n1743045.html> [Junio 2019]

La Nación (18 de octubre de 2016). *Cuáles son los gustos de helado preferidos por los argentinos*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuales-son-los-gustos-de-helado-preferidos-por-los-argentinos-nid1948072> [Junio 2019]

La Nación (7 de septiembre de 2018). *Freddo: una historia de expansión, deudas, cambio de dueños y reconversión*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-freddo-deuda-cambio-duenos-expansion-nid2169861> [Agosto 2019]

Laborda F. (28 de diciembre de 2018). *Los pronósticos para la economía argentina en 2019*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/los-pronosticos-economia-argentina-2019-nid2206203> [Abril 2019]

Lafuente E. (16 de diciembre de 2018). *La economía de 2019: diez factores que influirán en la actividad y en los bolsillos*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/54321campoconsumoempleodolarinflacion109876sectores-dinamicosobra-publica-y-construccioninversionesbrasilelecciones-nid2202780> [Mayo 2019]

LMDiario (25 de Mayo de 2019). *En un año, el poder adquisitivo de los argentinos cayó un 16%*. [www.radiocanal.com.ar](https://radiocanal.com.ar/noticia/en-un-ano-el-poder-adquisitivo-de-los-argentinos-cayo-un-16-106937) [en línea] Recuperado de: <https://radiocanal.com.ar/noticia/en-un-ano-el-poder-adquisitivo-de-los-argentinos-cayo-un-16-106937> [Junio 2019]

LMNeuquen (06 de Julio de 2012). *Aprobaron la regulación de heladerías*. [www.lmneuquen.com](https://www.lmneuquen.com/aprobaron-la-regulacion-heladerias-n153837) [en línea] Recuperado de: <https://www.lmneuquen.com/aprobaron-la-regulacion-heladerias-n153837> [Junio 2019]

Manzoni C. (20 de enero de 2019). *Ventas sin repunte: 2019 sería otro año con caída del consumo familiar y de las empresas*. [www.lanacion.com.ar](https://www.lanacion.com.ar/economia/ventas-sin-repunte-2019-seria-otro-ano-con-caida-del-consumo-familiar-de-las-empresas-nid2212331) [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/ventas-sin-repunte-2019-seria-otro-ano-con-caida-del-consumo-familiar-de-las-empresas-nid2212331> [Junio 2019]

Mdz Online (21 de Septiembre de 2018). *El 70% de los argentinos no tiene capacidad de ahorro*. [www.mdzol.com](https://www.mdzol.com/dinero/El-70-de-los-argentinos-no-tiene-capacidad-de-ahorro-20180921-0002.html) [en línea] Recuperado de: <https://www.mdzol.com/dinero/El-70-de-los-argentinos-no-tiene-capacidad-de-ahorro-20180921-0002.html> [Junio 2019]

Mdz Online (26 de Enero de 2019). *¿Cuál es el secreto del helado más rico de Mendoza?*. [www.mdzol.com](https://www.mdzol.com/sociedad/Cual-es-el-secreto-del-helado-mas-rico-de-Mendoza-20190125-0108.html) [en línea] Recuperado de: <https://www.mdzol.com/sociedad/Cual-es-el-secreto-del-helado-mas-rico-de-Mendoza-20190125-0108.html> [Agosto 2019]

Punto a Punto (02 de Noviembre de 2017). *Heladería Innamorato desembarca en Palmares*. [www.mendoza.puntoapunto.com.ar](https://mendoza.puntoapunto.com.ar/heladeria-innamorato-desembarca-en-palmares/) [en línea] Recuperado de: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/heladeria-innamorato-desembarca-en-palmares/> [Agosto 2019]

Punto a Punto (13 de Diciembre de 2017). *Grido, segunda empresa a nivel mundial en producción de helados*. [www.mendoza.puntoapunto.com.ar](http://puntoapunto.com.ar/grido-segunda-empresa-nivel-mundial-en-produccion-de-helados/) [en línea] Recuperado de: <http://puntoapunto.com.ar/grido-segunda-empresa-nivel-mundial-en-produccion-de-helados/> [Agosto 2019]

Punto a Punto (14 de Diciembre de 2017). *Innamorato apuesta al helado y chocolate artesanal Made in Mendoza*. [www.mendoza.puntoapunto.com.ar](https://mendoza.puntoapunto.com.ar/innamorato-apuesta-al-helado-y-chocolate-artesanal-made-mendoza/) [en línea] Recuperado de: <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/innamorato-apuesta-al-helado-y-chocolate-artesanal-made-mendoza/> [Agosto 2019]

Punto Noticias (25 de Julio de 2017). *Estudio de Afadhya revela incremento en el consumo de helado*. [www.puntonoticias.com](https://puntonoticias.com/25-07-2017-estudio-afadhya-revela-incremento-consumo-helado/) [en línea] Recuperado de: <https://puntonoticias.com/25-07-2017-estudio-afadhya-revela-incremento-consumo-helado/> [Junio 2019]

Quiroga A. (20 de Octubre de 2018). *Estrategias ante la inflación: La nueva cara del consumo en la Argentina*. [www.clarin.com](https://www.clarin.com/economia/economia/nueva-cara-consumo-argentina_0_3rKf0JWKc.html) [en línea] Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/nueva-cara-consumo-argentina_0_3rKf0JWKc.html [Junio 2019]

Rivas Molina F. (03 de Septiembre de 2018). *Macri lanza un duro ajuste fiscal para contener la crisis en Argentina*. [www.elpais.com](https://elpais.com/economia/2018/09/03/actualidad/1535977553_350136.html) [en línea] Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/09/03/actualidad/1535977553_350136.html [Abril 2019]

Rivero G. (31 de Octubre de 2018). *El helado artesanal se derrite: caen las ventas y pierde rentabilidad*. [www.ambito.com](https://www.ambito.com/el-helado-artesanal-se-derrite-caen-las-ventas-y-pierde-rentabilidad-n4038119) [en línea] Recuperado de: <https://www.ambito.com/el-helado-artesanal-se-derrite-caen-las-ventas-y-pierde-rentabilidad-n4038119> [Junio 2019]

Ámbito (05 de Febrero de 2018). *Aseguran que Argentina es el país de la región con mayor deterioro del poder adquisitivo*. www.ambito.com [en línea] Recuperado de: <https://www.ambito.com/aseguran-que-argentina-es-el-pais-la-region-mayor-deterioro-del-poder-adquisitivo-n4011497> [Marzo 2019]

Rocha L. (28 de octubre de 2017). *Población: la Argentina volverá a ser el tercer país de la región recién en 2050*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2017/10/28/poblacion-la-argentina-volvera-a-ser-el-tercer-pais-de-la-region-recien-en-2050/> [Mayo 2019]

Rubinzal D. (15 de Agosto de 2010). *Cambios familiares*. www.pagina12.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-4550-2010-08-20.html> [Mayo 2019]

Sainz A. (11 de octubre de 2017). *Guerra fría: los siete desafíos que enfrenta el helado argentino*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-siete-desafios-que-enfrenta-el-helado-argentino-nid2071012> [Junio 2019]

Sainz A. (9 de enero de 2019). *Ola polar en el retail: las estrategias de las heladerías para hacer frente a la crisis*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2209067-ola-polar-en-el-retail-las-estrategias-de-las-heladerias-para-hacer-frente-a-la-crisis179-x-135-mm> [Marzo 2019]

Sánchez J. (24 de Enero de 2019). *Tendencias asociadas a la Responsabilidad Social Corporativa en 2019*. www.pymesyaautonomos.com [en línea] Recuperado de: <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-tendencias-asociadas-a-la-responsabilidad-social-corporativa-en-2019/> [Mayo 2019]

Sticco D. (11 de junio de 2019). *Sin acceso al crédito: Argentina está entre los peores siete países del mundo en cantidad de préstamos bancarios*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/06/11/sin-acceso-al-credito-argentina-esta-entre-los-peores-siete-paises-del-mundo-en-cantidad-de-prestamos-bancarios/> [Junio 2019]

Sticco D. (27 de septiembre de 2018). *Pérdida de capacidad de compra y menos crédito: cómo afectará al bolsillo la estrategia del Central de congelar la base monetaria*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/09/27/perdida-de-capacidad-de-compra-y-menos-credito-como-afectara-al-bolsillo-la-estrategia-del-central-de-congelar-la-base-monetaria/> [Mayo 2019]

Think whit Google (Septiembre de 2016). *Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable*. www.thinkwithgoogle.com [en línea] Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/> [Abril 2019]

Valli P. (18 de Agosto de 2018). *Estiman que el consumo seguirá en baja hasta el segundo trimestre de 2019*. www.perfil.com [en línea] Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-el-consumo-seguira-en-baja-hasta-el-segundo-trimestre-de-2019.phtml> [Junio 2019]

Profesional FM 89.9 (31 de Octubre de 2018). *El helado artesanal se derrite: caen las ventas*. www.fm899.com.ar [en línea] Recuperado de: <http://www.fm899.com.ar/noticias/argentina-2/el-helado-artesanal-se-derrite-caen-las-ventas-52574> [Marzo 2019]

Gasalla J. (6 de junio de 2018). *Con un crecimiento débil en 2018, Argentina completa siete años de "estanflación"*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/> [Abril 2019]

Diamante S. (5 de enero de 2019). *La carga impositiva en 2019 será la más alta en 60 años*. www.lanacion.com.ar [en línea] Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-carga-impositiva-en-2019-sera-la-mas-alta-en-60-anos-nid2208157> [Mayo 2019]

América Retail (20 Marzo de 2018). *Estudios: Aumenta el consumo de helado en Argentina*. www.america-retail.com [en línea] Recuperado de: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-aumenta-el-consumo-de-helado-en-argentina/> [Marzo 2019]

A24 (09 de Abril de 2019). *El FMI prevé una inflación para este año de 30,5% y mejoró levemente la perspectiva sobre la actividad económica*. www.a24.com [en línea] Recuperado de: https://www.a24.com/economia/fmi-preve-inflacion-ano-305-mejoro-levemente-perspectiva-actividad-economica-04092019_HJBofX9FV [Abril 2019]

Perfil (04 Diciembre de 2018). *El mercado pronostica un dólar a \$48,5 y una inflación de 27,5% para 2019*. www.perfil.com [en línea] Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-mercado-pronostica-un-dolar-a-485-y-una-inflacion-de-275-para-2019.phtml> [Abril 2019]

Oks D. (28 de febrero de 2019). *¿Qué esperar de la economía argentina en el 2019?* www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/opinion/2019/02/28/que-esperar-de-la-economia-argentina-en-el-2019/> [Mayo 2019]

Yosovitch J. (19 de Diciembre de 2018). *"El factor político es el que más va a condicionar al mercado en 2019"*. www.cronista.com [en línea] Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-factor-politico-es-el-que-mas-va-a-condicionar-al-mercado-en-2019-20181218-0071.html> [Mayo 2019]

Poder ciudadano (29 de enero de 2019). *Índice de Percepción de Corrupción 2018*. www.poderciudadano.org [en línea] Recuperado de: <http://poderciudadano.org/indice-de-percepcion-de-corrupcion-2018/> [Mayo 2019]

Gasalla J. (8 de septiembre de 2018). *Argentina, uno de los países que menos bienes importa en relación al tamaño de su economía*. www.infobae.com [en línea] Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/09/08/argentina-uno-de-los-paises-que-menos-bienes-importa-en-relacion-al-tamano-de-su-economia/> [Mayo 2019]

Diario Uno (21 de septiembre de 2017). *Ferruccio Soppelsa fue el "Señor de los helados"*. www.diariouno.com.ar [en línea] Recuperado de: https://www.diariouno.com.ar/mendoza/ferruccio-soppelsa-fue-el-senor-de-los-helados-09212017_By8pK2wMAf [Agosto 2019]

Sitio Andino (1 de octubre de 2014). *Soppelsa se expande con nuevas franquicias*. www.sitioandino.com.ar [en línea] Recuperado de: <http://www.sitioandino.com.ar/n/134046-soppelsa-se-expande-con-nuevas-franquicias/> [Agosto 2019]

➤ PÁGINAS WEB

Administración Federal de Ingresos Públicos
<http://www.afip.gov.ar/monotributo/documentos/categorias20182112.pdf> [Septiembre 2019]

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica
http://www.anmat.gov.ar/farmaco/vigilancia_alimentaria.htm [Abril 2019]

Alimentos Argentinos <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/> [Abril 2019]

Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines <http://www.afadhya.com.ar/> [Abril 2019]

Burton Helados <https://www.burtonundulceplacer.com.ar/> [Agosto 2019]

Cámara de Industriales de Productos Alimenticios <http://www.cipa.org.ar/sobre-la-camara> [Abril 2019]

Comisión Nacional de Alimentos <http://www.conal.gov.ar/> [Abril 2019]

Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios <https://copal.org.ar/institucional/> [Abril 2019]

Dirección de Fiscalización y Control Mendoza <https://www.facebook.com/Direcci%C3%B3n-de-Fiscalizaci%C3%B3n-y-Control-Mendoza-715980275106017/> [Abril 2019]

Dirección Nacional de Defensa del Consumidor
http://consumidor.gov.ar/static/files/DC_RNACONSUMIDORES.pdf [Abril 2019]

Faecys http://www.faecys.org.ar/escala-general-2019_05-a-2019_08-anexo-b/ [Septiembre 2019]

Fondo para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza
<http://www.ftyc.gov.ar/institucional/vision-y-mision> [Abril 2019]

Freddo Helados <https://freddo.com.ar/nosotros/> [Agosto 2019]

Gobierno de Mendoza <http://www.mendoza.gov.ar/la-provincia/> [Abril 2019]

Grido Helado <https://argentina.gridohelado.com/empresa-2/> [Agosto 2019]

Grupo IRSA <http://www.irsa.com.ar/irsa-portafolio-datos.php?edificio=mendoza-plaza> [Agosto 2019]

Guapaletas <https://guapaletas.com/home/> [Agosto 2019]

Instituto de Desarrollo Comercial www.idc.org.ar [Abril 2019]

Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios
<http://www.idits.org.ar/contenido/2/pagina-1> [Abril 2019]

Mendoza Fiduciaria www.mendozafiduciaria.com [Abril 2019]

Mendoza Plaza Shopping <http://www.mendozaplazashopping.com/shopping.html> [Agosto 2019]

Mercado Libre Argentina <https://www.mercadolibre.com.ar> [Septiembre 2019]

Ministerio de Agroindustria y Tecnología <http://www.mendoza.gov.ar/ministerio-de-agroindustria-y-tecnologia/> [Abril 2019]

Ministerio de Economía Infraestructura y Energía
<http://www.economia.mendoza.gov.ar/dependencias/> [Abril 2019]

Ministerio de Salud de Mendoza <http://www.salud.mendoza.gov.ar/dependencias/higiene-de-los-alimentos/> [Abril 2019]

Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación
<https://www.argentina.gov.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-y-establecimientos-habilitados> [Abril 2019]

Mundo Helado <https://www.mundohelado.com/> [Abril 2019]

Pro Mendoza <https://www.promendoza.com/quienes-somos/> [Abril 2019]

Protectora <http://www.protectora.org.ar/nosotros/nosotros/> [Abril 2019]

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/industria/productos-y-subproductos/leches-y-productos-lacteos> [Abril 2019]

Soppelsa Helados <https://www.soppelsahelados.com/productos/> [Marzo 2019]

<http://www.estudiovilaplana.com.ar/empleadoscomercioyservicios/> [Septiembre 2019]

<http://www.fibrosonoco.cl/polipapel.html> [Septiembre 2019]

<http://www.heladoartesanal.com/historia-del-helado-artesanal-argentina/> [Mayo 2019]

<https://toque.world/blog/toppings-la-forma-sencilla-de-dar-vida-a-tus-recetas/> [Septiembre 2019]

<https://www.ekipar.cl/maquina-de-helados-soft> [Septiembre 2019]

<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-muestreo-estadistica/> [Enero 2019]

<https://www.grupoestisol.com/productos-packaging-food-pack-polipapel-helados/> [Septiembre 2019]

<https://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/en-que-paises-se-consume-mas-helado-811373368794#> [Junio 2019]

<https://www.tuespaciojuridico.com.ar/tudoctrina/2019/02/15/1-115/> [Septiembre 2019]

<https://www.vitrinashosteleria.com/blog/mesa-de-topping-para-tu-heladeria/> [Septiembre 2019]

ANEXO A:

ENTREVISTAS PERSONALES REALIZADAS DURANTE

LA PRUEBA PILOTO

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 45

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una buena idea

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Mis dudas son con respecto a los tiempos de espera mientras uno se sirve y el otro espera, y también relacionado a la ubicación de los sabores que pueden demorar aún más la decisión.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, por el movimiento de gente y la cantidad

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

No, depende la edad del niño. Creo que a un niño de entre 8 y 10 años le llamaría más la atención que a uno más pequeño que solo quiere el helado independientemente de cómo se prepare.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

No los llevaría porque tendría que servirlos yo.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, porque es incómodo.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar no más de \$80.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

No, porque al pagar por un servicio me gusta que me sirvan y me atiendan, no me enjuagaría ni demoraría de más.

¿Tiene alguna sugerencia?

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 42.

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me gustó, me parece una idea muy innovadora.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

El hecho de servirse, porque se le puede caer a cualquier persona.

Además también me preocupa el tema de la higiene a la hora de servirse.
Los recipientes y las limitaciones para servirse.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Me parece bien, a mi criterio creo que podría funcionar un poco mejor en el M22 Plaza Shopping.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, porque les podría llamar la atención la variedad de golosinas y agregados que se le pueden poner al helado.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, quizás se los terminaría preparando yo con lo que ellos me piden.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, porque no son cuidadores al servirse y puede complicarse también el aspecto de la higiene.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre esos precios considerando que se le puede agregar lo que uno quiere.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, para experimentar y probar sabores que nunca he probado y también porque me parece divertido el hecho de servir mi propio helado.

¿Tiene alguna sugerencia?

Respecto a la limpieza del lugar y la higiene de la mercadería me parece fundamental.

En cuanto a los toppings que sean más variados de los que ya presentan las demás heladerías.

También que existan mesas y sillas para consumir.

Que hayan disponibles servilletas.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 34

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece muy buena idea aplicar el sistema autoservicio a una heladería facilitaría la adquisición del producto y agilizaría los tiempos de compra.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda en cuanto al uso de los ingredientes, si el helado se sirve con una máquina y cómo funcionaría la misma.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Un centro comercial no me parece un buen lugar para ubicarlo. Me parece que funcionaría mejor en un supermercado o en un drugstore.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, considero que los niños son el público que genera un mayor consumo.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, me gustaría llevarlos.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, debería estar a cargo de un adulto responsable para que no se genere desperdicio de la mercadería.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar hasta \$ 150.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque facilitaría obtener un producto personalizado en el menor tiempo posible.

¿Tiene alguna sugerencia?

Debería ponerse especial atención en la higiene de los utensilios que utiliza la gente para servir el helado.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 32

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una muy buena idea y sobre todo innovadora.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

No me genera ninguna duda, creo que la propuesta es clara en cuanto a cómo funcionaría el local.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Me parece que cualquiera de los centros comerciales mencionados serían un buen punto de venta ya que convocan a un público masivo y acorde a la propuesta de negocio.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, me parece que sería muy atractivo para los niños.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Considero que si los niños son muy pequeños deberían ser atendidos por el mayor que los lleve por precaución y para evitar el desperdicio de la mercadería o derrames.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Considero que un precio entre \$80 y \$140 es adecuado y estaría dispuesto a pagarlo.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si me gustaría comprar porque resulta una idea nueva y que a diferencia de una heladería tradicional puedes prepararlo a tu gusto.

¿Tiene alguna sugerencia?

La única sugerencia que se me ocurre es que los niños muy pequeños sean supervisados por un mayor.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 25

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

En principio me parece una buena idea, creo que el sistema agilizaría los tiempos pero no me parece que sea apto para todas las personas.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda en relación a la limpieza, en caso de que a algún cliente se le caiga el helado mientras se sirve quien sería el encargado de limpiarlo.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, porque me parece que es una propuesta ideal para lugares a los que concurre mucha gente.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Considero que probablemente le llamaría la atención a los niños.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

No los llevaría porque me imagino que podría tomarse en una situación un poco problemática y fuera de control

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Definitivamente no.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$80 y \$100. No pagaría un precio muy alto porque el trabajo lo estaría haciendo yo, además también dependería de la calidad del producto, limpieza y decoración del local, etc.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si me gustaría comprar en una heladería de este tipo, lo veo ideal para cuando estás apurado aunque creo que no lo compraría en el lugar sino que lo compraría para llevar por ejemplo a una reunión de gente.

¿Tiene alguna sugerencia?

Considero que si bien el sistema es autoservicio, debería haber personal a disposición del cliente por cualquier cosa que este necesite, además de la persona encargada de pesar y cobrar el producto. Creo que la presencia de un empleado atento durante el proceso haría la experiencia más amena y cálida y no un servicio frío y distante.

También sería bueno que la primera compra sea gratis para que el cliente conozca el servicio.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 25

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece un poco complicado, ya que hay personas a las que no les gusta comer el helado en pote y prefieren el cucurucho.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda la organización con respecto a los pasos a seguir. También cómo se manejarían los tiempos de espera en caso de que se amontone mucha gente.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

No, preferiría verlo como un negocio más exclusivo y personalizado fuera de un centro comercial.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Creo que les sería indiferente a los niños.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, aunque sería como llevarlos a cualquier otra heladería.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Dependiendo de la edad del niño, que sea lo suficientemente prudente para poder servirse.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar aproximadamente \$100.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque me parece realmente innovador.

¿Tiene alguna sugerencia?

La mantención de la limpieza como algo básico.
Además que los productos se encuentren siempre bien ordenados y el stock de los sabores y toppings siempre cubierto.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 25

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece que el sistema autoservicio ya se ha visto, aunque no aplicado a las heladerías por lo que podría dar un buen resultado.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda cómo se controlaría a los clientes para que no haya malas conductas de su parte.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, creo que es donde tendría más repercusión el sistema. Aunque también podría incluirse en otros circuitos comerciales concurridos como el centro de la ciudad.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

No creo que les llamaría tanto la atención a los niños pequeños porque depende de que un adulto los lleve. Creo que sería más atractivo para los adolescentes de 17/18 años.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, porque sabrían aprovechar el servicio.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, preferiría que lo haga el adulto responsable del niño para evitar cualquier inconveniente.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$120 y \$140 dependiendo también de la calidad del helado.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque lo veo como algo original y el hecho de poder elegir lo que yo quiero me resulta muy atractivo.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que exista personal que permita probar el helado antes de comprar.

Además, que ofrezcan sabores originales.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 25

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece que es una buena idea y algo nuevo, aunque no la considero innovadora ya que el sistema se ha visto en otros ámbitos.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda en cuanto al formato de los envases para servirse y también en cuanto a los sabores disponibles.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, aunque me parece que funcionaría mejor en Palmares Open Mall que en los otros centros comerciales por el nivel de gente que lo visita.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, porque en Mendoza hay pocas actividades para realizar con los niños y esto es una propuesta que les llamaría la atención.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, porque es una alternativa a las heladerías de siempre.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Si, porque creo que al niño le entusiasmaría la actividad.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$80 y \$100 considerando que lo que se valora es la experiencia y no el producto en sí.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, aunque me da lo mismo prepararlo yo o no, ya que lo que quiero es consumir helado independientemente de la experiencia.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que haya una buena organización en cuanto a los tiempos de espera cuando se amontona gente. Además, que se haga hincapié en la limpieza, sobre todo en el caso de los niños.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 24

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una muy buena idea, ya que en Mendoza no se ha visto algo como esto.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda el tema de los empleados, qué cantidad sería y qué función cumplirían ya que el local es autoservicio.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, me parece espectacular porque llamaría mucho la atención.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, porque no es algo común ya que podrían elegir lo que ellos quisieran.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, me gustaría llevarlos.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Si, que ellos puedan tener el poder de elegir y preparar su helado con supervisión de un mayor.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$200 y \$250 ya que fue lo que gasté cuando visité una heladería de este tipo en San Luis.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque puedo elegir mis propios sabores y además agregarle otros ingredientes que me gustan personalmente.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que tenga un lugar cómodo para sentarse a consumir.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino

Edad: 23

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una buena idea, es innovadora para el mercado mendocino, ya que si bien la he visto en otros lugares acá es algo nuevo.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera un poco de duda cómo manejarían el tema de la higiene, cómo controlarían que la gente se proteja las manos, etc. Además sobre el control sobre lo que hace la gente.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Sí, creo que cualquiera de los tres lugares son óptimos para abrir un local de este tipo.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Creo que a los niños les encantaría la idea porque es algo dinámico. También me parece que a los adultos jóvenes les llamaría mucho la atención, no tanto así a la gente mayor.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Creo que depende de cada niño, algunos pueden ser muy desordenados y tirar los ingredientes por ej. pero me parece que con la ayuda de un mayor esto podría solucionarse.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Aceptaría pagar entre \$120 y \$180 en la medida en que pueda agregar una buena cantidad de los ingredientes que ofrece el local.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque me parece una experiencia innovadora y sobre todo divertida poder preparar tu propio helado, ya que el cliente puede elegir lo que le gusta y eso lo hace más atractivo.

¿Tiene alguna sugerencia?

Deberían poner mucha atención en el control de la gente con respecto al manejo y al contacto con la mercadería para evitar problemas de limpieza e higiene.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Masculino.

Edad: 21

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece que es una buena idea porque al atenderse uno mismo el servicio es más rápido y el proceso puede ser más eficiente.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Mis dudas se relacionan con la higiene del proceso, cómo se controlaría que cada persona que se sirva respete el lugar de cada cosa que se sirve sin mezclar las cucharas de los diferentes sabores por ej.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, me parece una buena ubicación porque los centros comerciales tienen mucha concurrencia de gente.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

No considero que le llamaría la atención debido a que el niño no podría servirse solo sino que necesitaría si o si de la ayuda de un adulto.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría pero creo que si un adulto va con varios niños a cargo sería un poco complicado al momento de servirte a cada uno.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, creo que dependería de la edad del niño, si no es muy pequeño y puede servirse debería estar supervisado por un adulto.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$40 y \$60 ya que yo tendría que hacer todo.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si me gustaría porque es un servicio diferente donde puedo servirme el helado a mi gusto y tal vez de una forma más rápida que en una heladería tradicional donde tengo que esperar que me atiendan.

¿Tiene alguna sugerencia?

Estaría bueno que el lugar cuente con mesas y sillas para poder sentarse cómodo a comer el helado.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sívase usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 16

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece que la idea está muy buena.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Cómo manejarían el tema de la higiene y la limpieza del lugar.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, porque es un lugar muy comercial y donde hay mucho movimiento de gente.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, considero que les gustaría ir porque sería algo nuevo para ellos.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, porque sería una experiencia nueva para todos.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, porque no sabrían cómo hacerlo y no tendrían el cuidado suficiente.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar hasta \$200.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque sería más práctico poder tener la facilidad de prepararlo yo misma con lo que me gusta y sin que nadie me espere.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que todos los elementos estén accesibles a la mano, sin tener que estar preguntando en qué lugar está cada cosa.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 22

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una idea sensacional, ya que cada uno se serviría de lo que más le gusta en particular.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

En caso de que haya algún sabor nuevo, y el cliente quisiera probarlo, se podrá pasar directamente del lugar para ir a la heladería donde se encuentra el helado, se puede llamar a alguien o como feria.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Sería una buena ubicación, pero creía que sería más factible en una calle concurrida como San Martín, ya que tendría todo tipo de clientes y en más cantidad, llegaría a todas las casas sociales.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Sí, ya que los niños elegirían que cantidad quieren servirse y del sabor y tipo de toppings que ellos prefieren.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Sí, a los niños les llamaría la atención de poder tener la libertad.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, los niños menores deberían o servirse alquien del local o la persona adulta a cargo de ellos en este momento.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$80 y \$200, ya que sería un helado al gusto de uno.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Sí, por que creo que es una idea muy original, y poder tener la libertad de servirse uno a su manera.

¿Tiene alguna sugerencia?

Como sugerencia pondría tener gente dentro del local, además del cajero por si necesitan ayuda o algo que los clientes no saben.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 25

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una buena idea, pero creo que se puede dificultar la preparación o el armado del helado sobre todo relacionado con la limpieza.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me preocupa un poco el tema de la higiene y el contacto que pueda tener la gente con la mercadería.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si creo que en otro lugar no funcionaría o sería más difícil ponerlo en marcha.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Considero que la decisión la tomaría el mayor que lo acompaña.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, como si fuera una heladería cualquiera.
No elegiría este local específicamente por la
modalidad que utiliza.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No considero que los niños no deberían entrar en
contacto con la mercadería.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Hasta \$200 estaría dispuesto a pagar. Aunque me
parece un poco caro, creo que lo vale por lo que
se le puede agregar al helado y prepararlo
a mi gusto.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque me parece una idea nueva y sale de
lo común de las heladerías corrientes.

¿Tiene alguna sugerencia?

Deberían estar bien señalizados y explicados los pasos
a seguir para preparar el helado.
Que haya personal pendiente de la limpieza.
Que tanto los sabores como los toppings estén
disponibles al momento de preparar el helado.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: femenino

Edad: 30

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una idea muy divertida, tanto para adultos como para niños.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me parece un poco complicado el control del peso de lo que le vas poniendo al helado para no sobrepasar el importe que estás dispuesto a pagar.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, porque creo que por el tipo de servicio el producto puede tener un costo más elevado y el público que frecuenta estos lugares va dispuesto a gastar un poco más. Además, me parece que es un ambiente más seguro y controlado en cuanto a la gente como no resultaría por ej. en el centro con un local que da a la calle.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, creo que les llamaría la atención. Recuerdo que cuando era niña visitaba una heladería de este tipo y me encantaba ir.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría.....
.....
.....
.....

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Considero que los niños muy pequeños no tienen la capacidad de autoservirse, deberían establecer una edad a partir de la cual podrían hacerlo y adaptar el local para que esto sea cómodo para ellos y evitar desperdicios o suciedad.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar un aproximado de \$100.....
.....
.....

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si me gustaría porque es una experiencia diferente que me permite elegir qué quiero y en qué cantidades lo deseo.....
.....

¿Tiene alguna sugerencia?

Me parece que debería ser un ambiente para chicos pero tener las comodidades para los padres que los llevan.....
.....
.....
.....

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 26

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece una idea espectacular, pude visitar una heladería de este tipo en Brasil y me sorprendió la agilidad con la que la gente utilizaba el sistema.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

En general me parece muy práctico y fácil de entender, aunque a veces puede resultar difícil calcular el peso del producto para que sea acorde al importe que se quiere pagar.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, me parece que un shopping es una muy buena ubicación y quedaría muy bien. También considero que podría funcionar bien en el centro de la ciudad ofreciendo mesas para sentarse y demás.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, me parece que a los niños les llamaría mucho la atención porque van eligiendo qué ponerle al helado y lo toman como un juego.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No considero que deban prepararlo ellos mismos, sino expresarle al adulto a cargo que quisieran ponerle y que ellos se lo sirvan.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Me parece que un precio de \$150 es lógico, aunque siempre va a depender de lo que te agregues al helado.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, me gustaría comprar en una heladería de este tipo porque te da la opción de preparar el helado a tu gusto y como vos quieras agregando lo que quieras comer y en la cantidad que quieras.

¿Tiene alguna sugerencia?

Una sugerencia sería poner un peso aproximado de los distintos toppings para evitar que al llegar a la caja te cobren más de lo que tenías pensado gastar y evitarse un disgusto.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 35

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me gusta la idea de poder servirme lo que realmente se me antoje en el momento, ya que a veces los empleados no te preparan el helado como realmente lo quieres.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

No me genera ninguna duda porque ya he visitado y he consumido en una heladería de este tipo.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, creo que de los tres centros comerciales nombrados funcionarían mejor en el Mza. Plaza Shopping por el perfil de la gente que lo visita y la cantidad de la misma.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, creo que les llamaría mucho la atención.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, me gustaría llevar a mis hijos para que ellos mismos vivan la experiencia como algo nuevo.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, el adulto a cargo de los niños debería preparar el helado, ya que el niño podría mezclar los elementos o derramar la mercadería.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar entre \$140 y \$150.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, más que nada por poder servirme lo que me tienta en el momento, como no puedo hacerlo en una heladería tradicional.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que el local este siempre limpio y los productos bien organizados y ordenados para evitar confusiones. También me parece que deberían ofrecer promociones si la gente adivina el peso de su helado.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvasse usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 54

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

La idea está buena, es novedosa. Está bueno que yo pueda elegir qué quiero y que no sin depender de quien me este atendiendo.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

No me genera ninguna duda, el sistema está claro.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, porque en gral. todos ofrecen lo mismo y esto es algo más novedoso. Además es un paseo en donde estar más cómodo y en un ambiente más relajado.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, aunque creo que le llamaría más la atención a los adultos.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Por supuesto, porque puedes compartir y divertirte con los niños eligiendo y sirviendo el helado.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, porque son desordenados y hay que cuidar el tema de la higiene sobre todo en un local de este tipo.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesta a pagar aproximadamente \$150 por agregarle a mi helado los ingredientes que yo quiera.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, porque me permite seleccionar lo que voy a consumir, eligiendo la mercadería en las mejores condiciones.

¿Tiene alguna sugerencia?

Que a cada persona al ingresar al local se le entregue un par de guantes para preparar su helado.

Además, que el personal a cargo no sea demasiado joven ya que las personas de edad promedio son más dedicadas a atender al público.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sírvese usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 46

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Me parece muy buena idea porque permite la libertad de elegir y combinar sabores y agregados.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera duda en cuanto al mantenimiento de los utensilios y con respecto a la limpieza y al orden del lugar.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

Si, me parece una buena ubicación porque concurre mucha gente y de todas las edades.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, considero que les llamaría la atención pero habría que tener en cuenta que no podrían hacerlo solos.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, los llevaría para que conozcan algo nuevo.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

Considero que los niños podrían hacerlo bajo la supervisión de un adulto o la guía de algún empleado del local.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Estaría dispuesto a pagar hasta \$200.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si, me gustaría comprar ya que sería una experiencia innovadora.

¿Tiene alguna sugerencia?

Tendría que tener un dispenser de agua y buenas servilletas a disposición en el local.

Sugiero que entre los toppings hayan frutas naturales como fresa, durazno, ananá, etc.

Además, que cuente con un lindo lugar al aire libre.

ENTREVISTA SOBRE HELADERÍA AUTOSERVICIO

Propongo la idea de una heladería autoservicio o "sívase usted mismo" en donde los clientes preparen su propio helado a su gusto.

El funcionamiento del local requiere la participación del cliente durante todo el proceso, esto quiere decir que será el cliente quien tome un recipiente, se sirva el helado y agregue sus toppings preferidos como golosinas, chocolates, frutos secos, cereales, salsas, etc. para luego pesarlo en una balanza y que un empleado le cobre de acuerdo al peso de su helado.

Sexo: Femenino

Edad: 45

Una vez dicho esto, ¿qué opina usted sobre esta idea?

Considero que sería una buena idea.

¿Qué aspectos del funcionamiento le generan duda?

Me genera dudas cómo controlarían el aspecto de la higiene.

Un centro comercial como el Mendoza Plaza Shopping, Palmares Open Mall o La Barraca Mall ¿Le parece un buen lugar para la apertura de este local?

No me parece la mejor ubicación, en mi opinión sería un lugar más acorde para abrir en el centro de la ciudad.

¿Considera que a los niños les llamaría la atención?

Si, creo que les llamaría mucho la atención por el hecho de poder servirse solos.

Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños, ¿Los llevaría a este local?

Si, por supuesto.

¿Considera que los niños deberían preparar su propio helado?

No, deberían ir con un mayor que los acompañe y que les sirva.

Considerando que el precio de los helados individuales en diferentes heladerías oscila entre los \$80 y \$140, ¿Cuánto aproximadamente estaría dispuesto a pagar por un helado personalizado?

Hasta \$200 estaría dispuesto a pagar por un helado de este tipo.

¿Le gustaría comprar en una heladería de este tipo? ¿Por qué razones?

Si me gustaría porque podría ponerle lo que más me gusta a mi helado.

¿Tiene alguna sugerencia?

Los clientes deberían utilizar guantes descartables al momento de servirse el helado.

Además, los utensilios para la preparación deberían estar disponibles.

ANEXO B:

CUESTIONARIO DEFINITIVO APLICADO

Encuesta sobre 'Heladería autoservicio'

La presente encuesta tiene por objetivo conocer el grado de atractivo de la propuesta de un nuevo negocio ubicado en un centro comercial (Palmares Open Mall, Mendoza Plaza Shopping o La Barraca Mall), se trata de una heladería autoservicio donde el cliente podrá servir su propio helado mediante una máquina dispensadora de helado tipo candy, agregar los toppings (ingredientes) que desee y luego pagar el precio de acuerdo al peso del producto terminado.

Le pedimos que por favor responda con sinceridad las siguientes preguntas, la información que nos proporcione será de mucha utilidad, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que llevamos a cabo.

***Obligatorio**

1. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- Menor de 18 años
- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 40 años
- Entre 41 y 55 años
- Mayor de 55 años

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

3. ¿Consumes helado? Si su respuesta es 'No', finalizar la encuesta *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4. A la hora de elegir una heladería ¿Cuál es la importancia que le da a cada uno de los siguientes aspectos? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Calidad del helado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y surtido de sabores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca reconocida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cuál es su preferencia en relación a sus experiencias de compra? *

Marca solo un óvalo.

- Estoy dispuesto a probar nuevos productos y nuevas experiencias de compra
- Me inclino por seguir frecuentando locales y comprar productos ya conocidos

6. Al momento de conocer un nuevo negocio ¿Qué elementos aumentan su interés? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Novedad e innovación
- Personalización
- Publicidad
- Diseño del local
- Conveniencia de la ubicación
- Rango de precios
- Otro: _____

7. ¿Cuál es su opinión con respecto a los negocios que utilizan la modalidad autoservicio o "atiéndase usted mismo"? *

Marca solo un óvalo.

- Me agrada la experiencia
- Ni me agrada ni me desagrada
- No me gusta, prefiero ser atendido por el personal

8. ¿Conoce alguna heladería con modalidad autoservicio (heladería en la cual el cliente se sirve su propio helado, adiciona los toppings que desea y paga un precio por peso)? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

9. Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor responda ¿Ha comprado alguna vez en una heladería autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. ¿Qué opina sobre poder servir y preparar su propio helado en una heladería autoservicio? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Me interesa
- Me resulta atractivo preparar el helado a mi gusto
- Me parece divertido y novedoso
- No me agrada servirme mi propio helado
- Me resulta complicado y/o poco práctico
- No me interesa

11. Si tiene hijos, sobrinos, nietos, hermanos, etc. pequeños ¿Los llevaría a este tipo de heladería? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

12. Califique su intención de compra en el caso de que existiera una heladería autoservicio en alguno de los centros comerciales mencionados. *

Marca solo un óvalo.

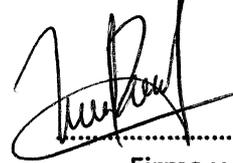
	1	2	3	4	5	
Definitivamente no compraría helado allí	<input type="radio"/>	Definitivamente compraría helado allí				

Con la tecnología de
 Google Forms

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de Diciembre de 2019



Biale Marisol

Firma y aclaración

28341

Número de registro

37.612.917

DNI