



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***NUEVA ALTERNATIVA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA
BLUEBERRY EN EL ÁREA DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA,
BOLIVIA***

Propuesta de ideas para el lanzamiento

Tesista: Andrea Soruco

Legajo: 0082476

Director de Tesis: Dr. Leandro Viltard

2016
Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer con todo mi corazón a mis padres, Verónica Moscoso y Gonzalo Giménez, quienes siempre me han dado el soporte que necesité para desenvolverme en la vida. También a mi hija María José, a quien le quite tiempo de su crianza para poder encarar el desafío de esta maestría.

Quisiera agradecer también al profesor Dr. Leandro Viltard, quien como tutor de mi trabajo de tesis se ha brindado incondicionalmente, estando dispuesto a orientarme y corregirme en cada etapa de este trabajo.

A todos ellos: ¡Muchas gracias!

PRÓLOGO

El trabajo de tesis aquí presentado se basa en el desarrollo de una propuesta innovadora para la producción y comercialización de helados en el área de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

El tema fue seleccionado debido a un vínculo de amistad con el propietario de la marca de heladerías Blueberry, quien se mostró predispuesto a la incorporación de un nuevo proyecto.

El mercado de los helados en Bolivia resulta ser muy dinámico y exigente en la población de nivel socio económico (NSE) medio y medio alto. Esto es acompañado por la incorporación de diversos productos importados a la oferta del mercado local.

El desarrollo de productos nacionales de alta calidad y alto grado de innovación han demostrado ser bienvenidos en el mercado de NSE medio y medio alto.

De esta forma, surgió la inquietud de incorporar nuevas técnicas de producción para la realización de un helado de características únicas en el mercado boliviano, pero que, en la actualidad, se está comercializando en el mercado norteamericano.

Dadas estas circunstancias, las inquietudes se multiplicaron al intentar concebir de qué forma se podría introducir este nuevo producto en el mercado boliviano y, a su vez, mejorar el posicionamiento de la compañía y su participación de mercado.

Debe considerarse que este trabajo presenta algunas limitaciones que resulta necesario destacar. La primera de las cuestiones está referida al Marco Teórico que, si bien se consultaron una vasta cantidad de fuentes de información para el desarrollo teórico del tema, debe reconocerse que la revisión bibliográfica ofrece siempre ciertas limitaciones, no pudiendo afirmarse que no exista otro material disponible.

Por otro lado, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo se ha recurrido a una triangulación metodológica a los efectos de asegurar, en mayor medida, los resultados presentados. Sin embargo, se debe destacar que se han realizado cien encuestas a personas allegadas (y sus allegados), se observaron cuatro heladerías competidoras asimilables a Blueberry y los informantes-clave fueron aquellos informantes que resultaron accesibles dentro de su área. Estas salvedades se incorporaron en el capítulo de Metodología.

Este trabajo de tesis de maestría intenta aumentar el campo de conocimiento del mercado de los helados en Bolivia, específicamente en el área de Santa Cruz de la Sierra.

A continuación, se expone el trabajo final de tesis de maestría.

RESUMEN

Este trabajo de tesis realiza una investigación sobre las variables que condicionan la industria de los helados en Bolivia a los efectos del lanzamiento de una alternativa de producto para la empresa Blueberry.

La nueva alternativa de producto consiste en la presentación de gotas de helado congelado, denominadas en los Estados Unidos de América como “*dippin’ dots*”.

Con el fin de realizar la producción de este producto, se diseñaron procesos propios para la empresa Blueberry, así como las máquinas destinadas a realizar la producción.

Con el fin de fabricar las gotas heladas, se utiliza la técnica de producción con nitrógeno líquido.

Por este motivo es que se realizó una investigación bibliográfica y una investigación de campo mediante la utilización de una triangulación metodológica. Fueron utilizadas tres técnicas de recolección de datos: observación de locales de la competencia, encuestas a consumidores / consumidores potenciales e informantes clave.

Como conclusión del presente trabajo de tesis, se determinó que el proyecto es en sí mismo viable para su implementación, tanto en términos operativos como financieros, lo que permitirá un crecimiento importante para la marca mediante la utilización de franquicias.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes y Motivos de la Investigación.....	1
2. Problemas y Preguntas de la Investigación.....	3
3. Hipótesis.....	4
4. Objetivos	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
METODOLOGÍA	6
CAPÍTULO I.....	11
MARCO TEÓRICO	11
I. 1 Helados	11
I.1.1 Historia de los helados	11
I.1.2 Los helados modernos.....	15
I.1.3 Clasificación de los helados	16
I.1.4 Helados producidos con nitrógeno líquido	18
I.1.5 Riesgos del consumo de productos realizados con nitrógeno líquido	19
I.1.6 Conclusiones del apartado.....	21
I.2 Características de Bolivia y Santa Cruz de la Sierra	22
I.2.1 Ubicación	22
I.2.2 Características demográficas y económicas	24
I.2.3 Consumo de helados	28
I.2.4 Marco normativo	29
I.2.5 Conclusiones del apartado.....	31
I.3 Estrategia.....	32
I.3.1 Planificación estratégica	32
I.3.2 Estrategias genéricas de Porter.....	35
I.3.3 Conclusiones del apartado.....	36
I.4 Diferenciación	37
I.4.1 Conclusiones del apartado.....	38
I.5 Posicionamiento	39
I.5.1 Estrategias de posicionamiento	40
I.5.2 Errores de posicionamiento.....	41

I.5.3 Conclusiones del apartado.....	41
I.6 Fundamentos de Marketing.....	42
I.6.1 Análisis FODA	43
I.6.2 Análisis del macroentorno.....	45
I.6.3 Análisis de las fuerzas competitivas	54
I.6.4 Valor para el cliente	55
I.6.5 Investigación de mercado.....	57
I.6.6 Conducta del consumidor.....	62
I.6.7 Proceso de compras	65
I.6.8 Roles en el proceso de compra en individuos	67
I.6.9 Segmentación	69
I.6.10 Las 4 P's	71
I.6.11 Nuevas P's.....	90
I.6.12 Conclusiones del apartado.....	91
I.7 Principios de Administración Financiera.....	92
I.7.1 Principio de valor tiempo del dinero.....	93
I.7.2 Principio del costo de oportunidad	93
I.7.3 Ratios económicos y financieros	93
I.7.4 Conclusiones del apartado.....	96
I.8 Conclusiones del Capítulo	97
CAPÍTULO II	99
MARCO INVESTIGATIVO	99
II. 1 Encuestas a consumidores	99
II.1.1 Análisis de los datos obtenidos	99
II.1.2 Conclusiones el apartado	117
II. 2 Observación de la competencia.....	118
II.2.1 Descripción de los locales.....	119
II.2.2 Productos ofrecidos	128
II.2.3 Aspectos diferenciales	130
II.2.4 Consumidores.....	131
II.2.5 Personal.....	132
II.2.6 Servicios generales	133
II.2.7 Conclusiones el apartado	133
II. 3 Informantes-clave.....	134
II.3.1 Nitrógeno líquido	135
II.3.2 Cámaras frigoríficas	136

II.3.3 Embalaje	139
II.3.4 Maquinaria de goteo de helado	140
II.3.5 Material para la barra de helados	142
II.3.6 Otras actividades	143
II.3.7 Conclusiones del apartado	145
II. 4 Planificación y proyecciones financieras	146
II.4.1 Demanda estimada.....	146
II.4.2 Costos de producción.....	150
II.4.3 Precio e ingresos.....	151
II.4.4 Volumen productivo	151
II.4.5 Salarios.....	152
II.4.6 Inversiones	153
II.4.7 Otros costos.....	154
II.4.8 Amortizaciones.....	155
II.4.9 Flujo de fondos.....	156
II.4.10 Conclusiones del apartado	157
II. 5 Conclusiones del capítulo	157
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	158
1. Conclusiones	158
2. Recomendaciones	164
3. Aportes para futuras investigaciones	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166
1. Libros	166
2. Páginas web.....	168
ANEXOS	172
ANEXO I	172
ANEXO II.....	174
ANEXO III.....	175
ANEXO IV.....	176
CURRICULUM VITAE	178
Fecha de nacimiento:	178
Sexo:	178
Ciudad:.....	178
País:.....	178
Nacionalidad:	178

Cédula de identidad:	178
Estado Civil:	178
Licencia de conducir:	178

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de técnicas de recolección de datos	9
Tabla 2: Metodología de la investigación.....	10
Tabla 3: Encuestados por sexo y rango etario.....	100
Tabla 4: Encuestados con hijos por sexo y rango etario.....	100
Tabla 5: Encuestados sin hijos por sexo y rango etario.....	101
Tabla 6: Cantidad de personas que componen el grupo familiar según sexo del entrevistado	101
Tabla 7: Cantidad de encuestados por sexo y cantidad de hijos	101
Tabla 8: Cantidad hijos de los encuestados por sexo y cantidad de hijos	102
Tabla 9: Cantidad hijos menores de 12 años de los encuestados por sexo y cantidad de hijos	102
Tabla 10: Cantidad casos por consumo mensual de helados de los hijos.....	103
Tabla 11: Ocasión de consumo de helado por parte de los hijos	105
Tabla 12: Cantidad de veces de consumo de helado por parte de los encuestados por sexo	105
Tabla 13: Porcentaje consumo de helado por parte de los encuestados por sexo y cantidad de veces de consumo	106
Tabla 14: Ocasión de consumo de helado por parte de los encuestados	108
Tabla 15: Cantidad de personas por sexo y rango etario que realizan fiestas en su hogar	110
Tabla 16: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no realizan fiestas en su hogar	110
Tabla 17: Incidencia de casos de festejos en el hogar	110
Tabla 18: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratan servicios de catering.....	111
Tabla 19: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratan servicios de catering.....	111
Tabla 20: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratan servicios de catering.....	111
Tabla 21: Incidencia de motivos de selección de proveedor de catering	112
Tabla 22: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de barra de helados.....	113
Tabla 23: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratarían el servicio de barra de helados	113
Tabla 24: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de barra de helados	113
Tabla 25: Motivos para la contratación de una barra de helados.....	114
Tabla 26: Motivos para los que no se contrataría una barra de helados.....	115
Tabla 27: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de entretenimiento.....	116
Tabla 28: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratarían el servicio de entretenimiento	116
Tabla 29: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de entretenimiento	116
Tabla 30: Incidencia de motivos de selección de proveedor de servicios de entretenimiento.....	117

Tabla 31: Evolución de cantidad de locales y desagregado de franquicias	147
Tabla 32: Factor de ajuste	148
Tabla 33: Servicios de barra de helados en gotas congeladas.....	149
Tabla 34: Cantidades producidas (en litros de producto terminado).....	152
Tabla 35: Cuadro de inversiones	154
Tabla 36: Máquinas amortizables y cantidad anual amortizada	155
Tabla 37: Máquinas amortizables y cantidad anual amortizada	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ubicación del Estado Plurinacional de Bolivia en América del Sur	23
Gráfico 2: Ubicación de Santa Cruz de la Sierra	23
Gráfico 3: Campana de composición de la población de Bolivia en 2015	26
Gráfico 4: Matriz de estrategias genéricas.....	36
Gráfico 5: Matriz FODA.....	45
Gráfico 6: Relación empresa – microentorno – macroentorno	46
Gráfico 7: Aspectos del macroentorno relacionados.....	53
Gráfico 8: Sistema de información de marketing.....	58
Gráfico 9: Pirámide de las necesidades de Maslow	64
Gráfico 10: Patrones de segmentación	71
Gráfico 11: Matriz precio - calidad	77
Gráfico 12: Comunicaciones integradas de marketing.....	84
Gráfico 13: Cantidad casos por consumo mensual de helados de los hijos.....	103
Gráfico 14: Porcentaje de consumo por cantidad de veces y sexo.....	107
Gráfico 15: Cantidad de veces de consumo.....	107
Gráfico 16: Festejos en los hogares.....	109
Gráfico 17: Público que asiste a las heladerías	131

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1: liquidez corriente.....	94
Ecuación 2: liquidez ácida	95
Ecuación 3: liquidez ácida	95
Ecuación 4: ROI.....	96

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Isologotipo Vaca Fría	121
Ilustración 2: Isologotipo Kivon	122
Ilustración 3: Isologotipo Bits & Cream.....	125
Ilustración 4: Isologotipo Paletas Yucatán	127
Ilustración 5: Logo Blueberry	143
Ilustración 6: Formato banners gota	143
Ilustración 7: Muestra de producto terminado	162
Ilustración 8: Ejemplo de servicio de barra de helados	162
Ilustración 9: Resumen de propuestas	163

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y Motivos de la Investigación

Desde hace más de tres mil años en oriente, específicamente en China, se comenzaron a degustar postres helados (Finamac, 2012)¹ y, desde entonces, se han introducido variaciones en su preparación.

De esta forma, los helados fueron pasando de ser una pasta de arroz mezclada con nieve (Finamac, 2012)² a dos tipos diferentes de helados – en el año 400 A.C. en las cortes babilónicas – consistentes en bebidas heladas enfriadas con hielo o nieve (Ciencia Popular, 2005)³ y una especie de flan hecho con agua de rosas y un tipo de vermicelli (helados.us, S/D)⁴. Posteriormente, los persas desarrollaron diversas recetas en las cuales mezclaban hielo con azafrán, frutas y otros ingredientes para realizar el preciado helado (Neogelatto, S/D)⁵. Así, macedonios y romanos continuaron aportando innovaciones culinarias, al mezclar miel como endulzante y agregando diversos jugos y vinos (mundohelado.com, S/D⁶; Ciencia Popular, 2005⁷). Ya en la edad media, se comenzó a difundir más este tipo de preparaciones, logrando ser bastante conocidas, sobre todo, en las cortes (Ciencia Popular, 2005)⁸.

¹Información obtenida del sitio web: <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

²Información obtenida del sitio web: <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado> recuperado el 20/09/2015

³Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

⁴Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.usrecuperado> el 07/09/2015

⁵Información obtenida del sitio web: <http://www.neogelatto.com.arrecuperado> el 20/09/2015

⁶Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015

⁷Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

Hacia el siglo XVI, las recetas comenzaron a incluir productos lácteos y huevos, dando origen a los helados modernos (Ciencia Popular, 2005)⁹. En el siglo XVII, se popularizan los helados gracias a la comercialización de los mismos en un local, la primera heladería, gracias al Siciliano Francisco Procope que, en 1660, inauguró su comercio en París (helados.us, S/D)¹⁰.

Desde ese momento, la producción de helados ha incorporado variadas innovaciones, tanto en sus recetas como en su forma de producción, logrando una gran variedad de productos que pueden ser englobados bajo la misma categoría general (helados.us; S/D)¹¹.

Ya en el siglo XIX, Agnes Bertha Marshal indicó en su libro “*The book of ices*” que se podían producir helados a partir de nitrógeno líquido (etxanobe, 2010)¹².

La producción de helados mediante la utilización de recursos químicos fue tomada como moda en los últimos años, llevado de la mano de la cocina molecular hasta diversos *restaurants* y bares. Así, también se comenzó a producir helados en bolitas denominados “*dippin’ dots*”, cuya producción se obtiene del volcado de gotas de preparación de helado sobre nitrógeno líquido (chemistry.about.com, 2014)¹³.

Por otro lado, en Bolivia está siendo de gran relevancia el consumo de helados de gran calidad y con factores diferenciales importantes, tal es el caso de la marca de helados Delizia (helados industrializados) que ofrece helados de calidad internacional

⁹Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

¹⁰Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015

¹¹Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015

¹²Información obtenida del sitio web: <http://etxanobe.com/desarrollo-gastronomico-i-d/un-poco-de-espectaculo/1695/> recuperado el 10/10/2015

¹³Información obtenida del sitio web: <http://chemistry.about.com/od/icecreamprojects/a/Homemade-Dippin-Dots-Liquid-Nitrogen-Ice-Cream.htm> recuperado el 10/10/15

y muy competitivos, manejando el 51% del mercado de helados envasados alto (La Razón 2015)¹⁴.

Dado que los productos del tipo de “*dippin’ dots*” no es comercializado en Bolivia y, dados los factores socio-económicos que caracterizan al área de Santa Cruz de la Sierra como una de las regiones mejor situada (UDAPE-INE, 2006), convierten al proyecto de la venta de helados del tipo “*dippin’ dots*” en una cuestión atractiva *a priori*, para analizar en este trabajo.

Asimismo y como etapa de finalización de mi maestría y, luego de haber incursionado por las diversas materias que la componen, la elaboración del presente trabajo de tesis permitirá exponer algunos de los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo de la cursada.

Considerando que la formación profesional tiene como finalidad el aporte de los conocimientos a la sociedad mediante el trabajo de quienes recibieron la capacitación, evalué oportuno la aplicación de dichos conocimientos para la realización de una tesis con el fin de concretarla en la vida real con el agregado de valor propio de mi formación.

Es por esto, que se encarará el trabajo de innovación en la industria de los helados tal como se describe a continuación.

2. Problemas y Preguntas de la Investigación

Previamente, se mencionó el dinamismo existente en la industria de los helados durante el siglo XX y en XXI y al respecto de la preferencia en el consumo de helados

¹⁴Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.htmlrecuperado el 10/01/2016

de alta calidad por parte del mercado. En Bolivia, el mercado no presenta grandes innovaciones y las pocas que existen están vinculadas a los sabores de los productos y a marcas importantes en su gran mayoría. Asimismo, no se presentan opciones divertidas ni existen servicios de barras de helados (*catering* de helados)(La Razón 2015)¹⁵.

Este trabajo pretende arrojar luz respecto a la factibilidad de implementar un proyecto de venta de helados congelados en forma de gotas – o “*dippin´ dots*” – en el área de Santa Cruz de la Sierra, implementando un sistema de barras de helados para festejos privados y apoyando su propuesta comercial en un sistema de franquicias.

Esto lleva a cuestionar las siguientes cosas:

- ¿Cuáles son los aspectos que representan valor para el cliente?
- ¿Qué estrategias contribuyen al posicionamiento del nuevo producto en el mercado?
- ¿Qué alternativas de distribución podrían mejorar las ventas?
- Un proyecto de estas características, ¿es viable?
-

3. Hipótesis

Con la implementación de un nuevo producto en la industria de los helados, mediante la propuesta de un formato distinto a la tradicional, creando el producto en nitrógeno líquido formando pequeñas bolitas de helado, se logrará una aceptación en el mercado de Santa Cruz de la Sierra, obteniendo un retorno sobre la inversión generando ganancias netas antes de cumplir dos años de su lanzamiento.

¹⁵Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.htmlrecuperado el 10/01/2016

4. Objetivos

Objetivo General

Analizar alternativas para el lanzamiento de un nuevo producto y servicio distinto en el mercado que la empresa Blueberry desea ofrecer a un segmento, con un formato diferente a la venta tradicional que las heladerías en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra suelen ofrecer y proponer ideas para su implementación.

Objetivos Específicos

- Analizar las preferencias del segmento al cual se dirigirá este nuevo producto y servicio como una extensión de línea de la empresa Blueberry, con estrategias que contribuyan a un posicionamiento y ventas distintivas del producto en el mercado.
- Verificar, en el campo, la viabilidad de este proyecto.
- Proponer ideas para el lanzamiento e implementación inicial de una línea de helados innovativa en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

METODOLOGÍA

El presente trabajo final de maestría pretende exponer los aspectos relevantes a la historia de los helados, los distintos tipos y las cuestiones vinculadas con su producción y comercialización. Especialmente, el enfoque del trabajo está dado en la producción de helados con nitrógeno líquido del tipo de gotas congeladas.

Para realizar la presente investigación, se diseñó un estudio de tipo exploratorio-descriptivo, en cuanto a que permite describir situaciones y eventos determinados, suministrando información valiosa a lo largo de todo el proceso investigativo.

La metodología utilizada es de tipo cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.

La muestra fue no probabilística debido que la extracción de las muestras ha sido intencional en lugar de aleatorio. Esto fue así en cuanto a que se contaba con acceso a las mismas.

El diseño de la presente investigación ha sido no experimental y, dentro de ellos, transversal, en cuanto que se recolectó información en un momento determinado de tiempo.

Con el fin de obtener un conocimiento actual y adecuado de la problemática objeto de esta tesis, mediante la utilización de técnicas e instrumentos de recolección de información que permitieron desarrollar las conclusiones necesarias para la investigación.

En este sentido, la metodología propuesta consistió en la utilización de tres técnicas de recolección de datos para cumplir con la propuesta de Weber (citada por Casi, 1997) en la que indica una triangulación metodológica. En el Marco Teórico y donde

ha sido posible, también se ha utilizado una triangulación metodológica. Todo esto ha permitido asegurar, en mayor medida, los resultados de la presente investigación.

A continuación se exponen las técnicas de recolección de datos utilizadas:

- Encuestas: se realizaron 100 encuestas a personas en el área de Santa Cruz de la Sierra con el fin de establecer aquellos elementos que representaban valor para el cliente (potencial).

En este sentido y, para poder contener la opinión de diversas partes de la población, se estableció una cuota de individuos con hijos del 75% de la muestra y el 25% que no tuvieran hijos. Se tomó un rango etario de 24 a 50 años, para asegurar cierto poder adquisitivo. La encuesta se envió por correo electrónico a los allegados de quien suscribe, solicitando que, a su vez, reenvíen el formulario a sus conocidos. De esta forma, nuevamente se garantizó cierto poder adquisitivo por contar con servicio de internet o acceso al mismo.

Debido a que el trabajo de investigación es cuali-cuantitativo, con muestra no probabilística – en cuanto a que la muestra no fue aleatoria – los datos arrojados por esta metodología de recolección de datos no puede considerarse como fielmente representativo de la población, sino una aproximación a la realidad. Por ende, los resultados no pueden ser generalizados.

La metodología para la realización de la encuesta fue mediante un formulario auto-administrado que, como ya se mencionara previamente, fue enviado por correo electrónico. La misma fue realizada entre el 15 de octubre de 2015 y el 30 de noviembre del mismo año.

Puede observarse el cuestionario de la encuesta en el ANEXO I de este trabajo.

- Observación: se observaron cuatro locales de los competidores más destacados del área de Santa Cruz de la Sierra. Su selección fue realizada en cuanto al acceso que se pudo tener a los mismos para realizar la observación y son casos paradigmáticos debido a las características que poseen.

Estas heladerías son:

- Vaca Fría, ubicada en Av. Santa Cruz 2do anillo pasando la Av. Brasil antes de llegar a la calle 27 de Mayo (sobre el 2do anillo).
- Kivon, ubicada en Ayacucho casi esquina España.
- Bits & Cream, ubicada en Av. Cañoto esquina Florida.
- Paletas Yucatán, ubicada en Avenida Alemana entre 2do y 3er anillo.

Las cuestiones relevadas pueden observarse en el ANEXO II del presente trabajo de tesis.

- Informantes-clave: con personas vinculadas de alguna forma a las actividades necesarias para desarrollar el nuevo proyecto. Por este motivo, la muestra ha sido seleccionada intencionalmente y se ha recurrido a los siguientes especialistas:

- Steven Rothenstein: Director de Franchising de Dippin` Dots.
- Carlos Eduardo Sanguino Rojas: Gerente General de Isolcruz SRL (Isolamientos Términos Santa Cruz Isolcruz). Ingeniero.
- Diego Mansilla Filipecki: Gerente Comercial de Praxair Bolivia SRL Administrador de empresas
- Edgar Ibáñez Menacho: Contador, Auditor interno Industrias Belén SRL

- Rodrigo León Montero: Ingeniero, subgerente comercial Empacar SA
- Luis Manjon: ingeniero, propietario de Hover Bolivia
- Hugo O. Chavez: arquitecto, ejecutivo de cuentas en FTL publicidad grafica
- Matías Aristei: licenciado en economía, especialista en marketing *on line*. Titular de Aristei y asociados.

Las entrevistas fueron realizadas personalmente o en forma telefónica (de acuerdo a la disponibilidad del entrevistado) a fines del año 2015. Pueden consultarse las cuestiones relevadas con los informantes clave en el ANEXO III del presente trabajo.

Tabla 1: Resumen de técnicas de recolección de datos

Técnica utilizada	Unidad de análisis (Unidad de respuesta)	Tamaño de muestra
Encuesta	Personas encuestadas (Consumidores potenciales en el área de Santa Cruz de la Sierra).	100
Observación	Locales observados (Locales de competidores)	4
Informantes clave	Informantes-clave (Personas vinculadas de alguna forma a las actividades necesarias para desarrollar el nuevo proyecto)	8

Fuente: elaboración propia (2015)

La utilización de estas metodologías de recolección de datos-tanto las encuestas, la observación y los informantes clave- permitieron la obtención de información que fue requerida para corroborar la hipótesis y verificar los objetivos planteados en la Introducción del presente trabajo. Las guías de cuestiones a relevar en las observaciones y con los informantes-clave, así como las preguntas del formulario de las encuestas, se encuentran en los Anexos de esta tesis (ANEXO I, ANEXO II y ANEXO III).

A continuación, se expone un cuadro que resume la metodología de investigación utilizada:

Tabla 2: Metodología de la investigación

Trabajo	Exploratorio descriptivo
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental y transversal.
Unidad de análisis	Las personas encuestadas, los informantes-clave entrevistados y los locales observados.
Unidad de respuesta	Consumidores potenciales. Informantes-clave. Restaurantes seleccionados para observación.
Muestreo	No probabilístico e intencional.
Técnica de recolección de datos/instrumentos utilizados	Encuesta, guía de pautas y entrevistas

Fuente: elaboración propia (2015)

Sin más, se continúa con la elaboración del Marco Teórico.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el fin de sustentar el presente trabajo de investigación, se desarrollarán en este capítulo aquellos conceptos teóricos que son necesarios para poder comprender la complejidad de la situación analizada y sustentar las decisiones que se tomarán posteriormente.

I. 1 Helados

I.1.1 Historia de los helados

El helado es un postre que tiene una larga historia. Los primeros registros históricos de la utilización de estas preparaciones data de hace más de tres mil años en oriente, específicamente en China (Finamac, 2012)¹⁶. El artículo explica que en dicho país se realizaba una preparación de pasta de arroz mezclada con nieve, obteniendo así un producto similar a la actual granita o raspado.

Posteriormente, este tipo de preparaciones se fueron difundiendo por Asia, pasando de China a la India y desde allí a Persia (Neogelatto, S/D)¹⁷. De esta forma, cerca del año 400 A.C. se servían dos tipos de helados en las cortes babilónicas. El primer tipo eran bebidas heladas enfriadas con hielo o nieve (Ciencia Popular, 2005)¹⁸ mientras que el segundo tipo era una especie de flan hecho con agua de rosas y un tipo de vermicelli que representaban una cruce entre los sorbetes y el postre de arroz

¹⁶Información obtenida del sitio web: <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado> recuperado el 20/09/2015

¹⁷Información obtenida del sitio web: <http://www.neogelatto.com.arrecuperado> el 20/09/2015

¹⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015

realizado por los chinos (helados.us, S/D)¹⁹. Estas preparaciones eran para consumo exclusivo de las cortes.

Los persas lograron dominio de la técnica de preparación de estos helados primitivos gracias al almacenamiento de bloques de hielo y nieve de las montañas en una suerte de refrigeradores que se enfriaban naturalmente mediante un sistema de receptores de viento que mantenían a los almacenes de hielo y nieve subterráneos a bajas temperaturas (helados.us, S/D)²⁰. Estos refrigeradores naturales eran denominados “*yakh-chal*” (Neogelatto, S/D)²¹.

Así, gracias a esta técnica de almacenamiento de hielo, los persas pudieron desarrollar diversas recetas en las cuales mezclaban hielo con azafrán, frutas y otros ingredientes para realizar el preciado helado (Neogelatto, S/D)²².

Por otro lado, las cortes del macedonio Alejandro Magno enterraban en la nieve frutas mezcladas con miel en ánforas con el fin de conservarlas y, al momento de consumirlas, lo hacían en el estado helado con el que salían del cántaro (mundohelado.com, S/D)²³.

Posteriormente, a inicios de la era cristiana, el emperador romano Nerón hacía que le enfriaran sus jugos y vinos con la nieve que era traída por esclavos de las montañas (Ciencia Popular, 2005)²⁴.

Durante la edad media se dieron dos acontecimientos importantes para la historia de los helados, por un lado, se popularizó en el mundo árabe el consumo de productos hechos en base a jugos y frutas azucaradas enfriadas con nieve, que se conocían con el

¹⁹Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

²⁰Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

²¹Información obtenida del sitio web: <http://www.neogelatto.com> arrecuperado el 20/09/2015.

²²Información obtenida del sitio web: <http://www.neogelatto.com> arrecuperado el 20/09/2015.

²³Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

²⁴Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

nombre de “*charat*”, mientras que en el siglo XIII, el explorador y comerciante Marco Polo introdujo en Europa múltiples recetas de postres helados traídas de sus viajes por oriente, incluyendo en las preparaciones frutas, miel y nieve. Estas preparaciones traídas por Marco Polo se hicieron muy populares en las cortes italianas y tomaron el nombre de sorbete, como una modificación del término turco “*chorbet*” (Ciencia Popular, 2005)²⁵.

En el siglo XVI, para el casamiento de Catalina de Medici con Enrique II de Francia, el cocinero de Catalina llevó a las cortes francesas las primeras recetas de helado a estas tierras, en donde se fueron modificando las recetas – que eran guardadas con celo – e incorporando a las preparaciones leche y huevo (Ciencia Popular, 2005)²⁶²⁷.

Para el casamiento de una de las nietas de Catalina de Medici con un príncipe inglés, se llevó la receta del helado para Inglaterra, permitiendo la expansión de este postre por Europa y, posteriormente, por América durante la colonización del nuevo continente (Ciencia Popular, 2005)²⁸.

En el año 1660 sucede algo que cambiaría para siempre la historia de los helados. Este hito es la inauguración del primer local que vendía estos productos, así que fue la primera heladería. El responsable de dicho emprendimiento fue el siciliano Francisco Procope que abrió en París el local en cuestión. Esto motivó a que el rey de Francia, Luis XIV, lo citara para felicitarlo por sus productos, ayudando a difundir estas

²⁵Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

²⁶Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

²⁷ Nota de la autora: con el agregado de productos lácteos y huevo surgen las primeras recetas modernas de helados.

²⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

preparaciones por Francia (helados.us, S/D)²⁹. Este establecimiento era llamado “Café Procope”, en donde se servía café y helados (mundohelado.com, S/D)³⁰.

Hasta este punto de la historia, los helados estaban reservados a unos pocos privilegiados, ya fueran reyes y cortesanos como algunas personas exclusivas de la época debido a la dificultad existente para la producción y conservación de los mismos dado que era imprescindible contar con nieve. Así, hubo registros de consumo de helados en las cortes de Francia, Inglaterra y España (mundohelado.com, S/D)³¹.

En los años mil setecientos los helados llegaron a América del Norte, haciéndose populares en Estados Unidos (mundohelado.com, S/D)³². En este país, Nancy Jhonson, inventó en 1846 la primera máquina automática de hacer helados, dando la posibilidad de la producción industrial de este postre (mundohelado.com, S/D)³³. Es gracias este invento que en 1851, solo 3 años después de la invención de Jhonson, Jacobo Fussel creó la primer empresa de producción de helados en Baltimore, Estados Unidos (mundohelado.com, S/D³⁴; Finamac, 2012³⁵).

La forma de funcionamiento de estas máquinas, previo a el desarrollo de motores de enfriado, constaba en dos recipientes, uno que contenía la mezcla de helado y otro con hielo y sal. De esta forma, al agitarse manualmente la mezcla, eliminaba el calor al

²⁹Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015

³⁰Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

³¹Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

³²Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

³³Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

³⁴Información obtenida del sitio web: <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm> el 07/09/2015.

³⁵Información obtenida del sitio web: <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado> recuperado el 20/09/2015.

hielo con sal del segundo recipiente gracias al recientemente descubierto descenso crioscópico (Finamac, 2012³⁶; Ciencia Popular, 2005³⁷).

I.1.2 Los helados modernos

En 1913 se inventó, en Estados Unidos, una máquina para producir helados de forma continua. Esta máquina produce los denominados mantecados o helados soft y consiste en un émbolo de acero que es congelado por fuera por un motor de frío muy potente y unas aspas que agitan la preparación por dentro hasta que obtenga la consistencia cremosa propia de este tipo de helados. De esta forma, junto a la aparición de industrias heladeras, se masificó el consumo de los postres helados (helados.us, S/D)³⁸.

Así, en la actualidad, los antiguos helados realizados en base a nieve, son reemplazados por diversas preparaciones, utilizando distintos tipos de endulzantes y materias primas, tales como leche, crema, huevo, frutas, azúcar, edulcorantes, chocolate, frutos secos, yogurt, agua y estabilizantes (helados.us, S/D)³⁹.

Los helados se hicieron tan populares en todo el planeta que hoy son uno de los alimentos dulces más consumidos del mundo (Ciencia Popular, 2005)⁴⁰.

En Estados Unidos, la composición de los helados industriales es de un 60% agua, 20% carbohidratos, 3% proteínas, 14% de grasa en el caso de los helados de crema y

³⁶Información obtenida del sitio web: <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado> recuperado el 20/09/2015.

³⁷Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

³⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

³⁹Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

⁴⁰Información obtenida del sitio web: <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-heladorecuperado> el 20/09/2015.

un 10% en los helados de grasa no láctea. Estas medidas son aproximadas, variando, obviamente, según la receta y la marca (helados.us, S/D)⁴¹.

I.1.3 Clasificación de los helados

Tal como se expuso precedentemente, la evolución de los helados ha representado una evolución y, en la actualidad, se han desarrollado múltiples recetas y estilos para el consumo de estos postres. Esta variedad se expone a continuación tal como se expone en helados.us (S/D)⁴²:

- Crema helada: son aquellos postres congelados que contengan en su composición un mínimo de 10% de materia grasa.
- Leche helada: son aquellos helados que contienen menos de un 10% de materia grasa y contienen menor cantidad de componentes endulzantes.
- Natilla congelada: son los productos congelados que contienen un 10% como mínimo de materia grasa y en su elaboración contienen yemas de huevo. Puede apreciarse, a su vez, que está incorporado dentro de la primera categoría (cremas heladas) por contener un 10% o más de materia grasa.
- *Sherbet*: poseen entre un 1% y un 2% de materia grasa y mayor cantidad de endulzantes que las cremas heladas.
- Sorbete o helado de agua: está compuesto por jugos y purés de fruta, sin agregados de lácteos.

⁴¹Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

⁴²Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

- *Pop* o granizada: son los helados de palito realizados en base a puré de fruta congelado, jugos de fruta o agua azucarada saborizada.
- En vaso de plástico: cualquiera de las alternativas previas, envasada en forma industrial en potes plásticos.

Por otro lado, puede clasificarse a los helados de acuerdo al tipo de proceso productivo que los origina. En este sentido, se clasificarán en (helados.us; S/D)⁴³:

- Helados industriales: estos productos se realizan en forma automática mediante máquinas que le incorporan una gran cantidad de aire a la mezcla. De esta forma, el volumen del producto es mayor. Suelen utilizarse saborizantes y colorantes para realzar el gusto y la apariencia de los mismos. También se utilizan conservantes. Son productos baratos que se pueden encontrar en kioscos y supermercados.
- Helados artesanales: Estos productos se elaboran de manera artesanal, resultando en características del producto de gran calidad y muy apreciadas. En su elaboración se utilizan productos frescos y se evitan los colorantes, saborizantes y conservantes artificiales. Tienen como característica diferencial su sabor y consistencia cremosa, debido a que tienen incorporada una cantidad menor de aire que los helados industriales. Su precio es más caro que el caso anterior debido a los motivos que ya se describieron. Pueden conseguirse en heladerías y restaurantes de calidad.
- Helados *Soft*: son los helados producidos en el momento en las cadenas de comidas rápidas (o *fast foods*) que consiste en una mezcla industrializada que se vuelca dentro de una máquina mantecadora que inyecta aire durante

⁴³Información obtenida del sitio web: <http://www.helados.us> recuperado el 07/09/2015.

el congelamiento de la preparación. El resultado es un producto de calidad media-baja y muy suave por la cantidad de aire encerrado en la preparación.

I.1.4 Helados producidos con nitrógeno líquido

Existe, también, otra forma de producir helados. Esta es mediante un método de enfriamiento químico: utilizando nitrógeno líquido (etxanobe, 2010)⁴⁴.

En la página web citada, se menciona y hace referencia al libro “*The book of ices*”, una obra escrita en el año 1885 por Agnes Bertha Marshall en la cual indica cómo hacer helado con unas gotas de nitrógeno líquido.

El nitrógeno líquido tiene como fórmula química N_2 . Esto implica que una molécula de nitrógeno está compuesta por dos átomos del elemento homónimo (Bernard, 2012)⁴⁵. Cuando se presenta en estado líquido esta substancia estará en el rango aproximado entre los -210°C y los -196°C (etxanobe, 2010)⁴⁶. Para ser más exactos, el punto de ebullición del nitrógeno líquido es de $-195,8^{\circ}\text{C}$ (Bernard, 2012)⁴⁷.

De esta forma se realizan diversos helados que, por el congelamiento casi instantáneo que se produce en el contacto con el nitrógeno líquido, los helados producidos de esta

⁴⁴Información obtenida del sitio web: <http://etxanobe.com/desarrollo-gastronomico-i-d/un-poco-de-espectaculo/1695/> recuperado el 10/10/2015.

⁴⁵Información obtenida del sitio web: <http://www.cocinayaficiones.com/2012/05/tecnicas-de-cocina-el-nitrogeno-liquido/> recuperado el 10/10/2015.

⁴⁶Información obtenida del sitio web: <http://etxanobe.com/desarrollo-gastronomico-i-d/un-poco-de-espectaculo/1695/> recuperado el 10/10/2015.

⁴⁷Información obtenida del sitio web: <http://www.cocinayaficiones.com/2012/05/tecnicas-de-cocina-el-nitrogeno-liquido/> recuperado el 10/10/2015.

forma obtienen una textura muy cremosa debido a que los cristales que se generan para formar el helado son ínfimos (Clarín.com, 2015)⁴⁸.

Una de las opciones para la confección de helados con nitrógeno líquido es lo denominado “*dippin’ dots*”, que son bolitas de helado realizadas por goteo en nitrógeno líquido. Esta presentación de helado se realiza con un proceso de goteo de la preparación sobre el nitrógeno líquido que es removido para evitar que las siguientes gotas caigan sobre las anteriores. Luego se remueven del nitrógeno y se conservan a bajas temperaturas o se consume una vez que deja de desprenderse vapor (de nitrógeno) del producto (chemistry.about.com, 2014)⁴⁹.

Cabe destacar que el nitrógeno no altera el sabor de la preparación de helado debido a que, al igual que el agua, el nitrógeno líquido es incoloro, inodoro e insípido (bbc.com, 2012)⁵⁰.

I.1.5 Riesgos del consumo de productos realizados con nitrógeno líquido

En 2012, la moda de los alimentos y bebidas confeccionados utilizando nitrógeno líquido han llevado a algunos accidentes fatales. Tal es el caso de la adolescente inglesa que ingirió un *cocktail* con este producto y sufrió daños severos en su aparato digestivo, resultando en una operación de emergencia para extirparle el estómago (bbc.com, 2012)⁵¹.

⁴⁸Información obtenida del sitio web: http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/Helados-laboratorio-elaborados-arte-magia_0_1361864007.html recuperado el 10/10/15

⁴⁹Información obtenida del sitio web: <http://chemistry.about.com/od/icecreamprojects/a/Homemade-Dippin-Dots-Liquid-Nitrogen-Ice-Cream.htm> recuperado el 10/10/15

⁵⁰Información obtenida del sitio web: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15

⁵¹Información obtenida del sitio web: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15

Peter Barham, profesor en la Facultad de Física de la Universidad de Bristol es citado por BBC.com (2012)⁵² e indica que el nitrógeno líquido es profundamente frío, convirtiéndose en un riesgo, en caso de mal uso del producto, que pudiera producir quemaduras criogénicas o congelamiento.

Sin embargo, Barham indica que la utilización de nitrógeno líquido para la preparación de alimentos no implica un riesgo si se toman las medidas de seguridad necesarias. Entre otras cosas, indica que al volcarse el nitrógeno sobre la preparación a enfriar, como el helado, el nitrógeno entrará en ebullición y se evaporará, eliminando el riesgo en el consumo (bbc.com, 2012)⁵³.

Por otro lado, un escritor y miembro de la Real Sociedad de Química (de Gran Bretaña), John Emsley, indica que si se ingiere un poco más de una cantidad mínima de nitrógeno, el resultado podría ser de suma gravedad (bbc.com, 2012)⁵⁴.

En este sentido, continúa explicando el artículo, Emsley manifiesta que la ingesta de unas pocas gotas de nitrógeno líquido podrían congelar el estómago, haciéndolo frágil como el cristal. También, prosigue, al entrar en contacto con el calor, el líquido se cambiaría rápidamente de estado, de líquido a gaseoso, pudiendo producir un estallido en el estómago.

Finalmente, Emsley plantea que sería bastante curioso encontrar alguien que pudiera tragar esa cantidad de nitrógeno líquido debido a que el frío del producto produciría repulsión en el individuo, obligándolo a escupir. Sin embargo, Alex Valavanis,

⁵²Información obtenida del sitio web:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15

⁵³Información obtenida del sitio web:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15

⁵⁴Información obtenida del sitio web:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15

investigador del Instituto de Fotónica y Microondas de la Universidad de Leeds indica que es posible la ingesta debido a que el frío no se siente de forma inmediata. Este retraso en la sensación de frío es conocida como el efecto Leidenfrost en el cual se produce una capa de vapor aislante cuando un líquido entra en contacto con una masa de mayor temperatura que el punto de ebullición del líquido (bbc.com, 2012)⁵⁵.

Diego Guillen, un chef argentino que elabora helados con nitrógeno líquido y aprendió las técnicas en Inglaterra en la cocina de Heston Blumenthal, indica que el nitrógeno líquido “no es tóxico, no tiene sabor, solo aporta frío y desaparece” (Clarín.com, 2015)⁵⁶.

En cualquiera de los casos, la utilización adecuada y por personas idóneas del compuesto en cuestión es fundamental para el uso seguro del mismo (bbc.com, 2012)⁵⁷.

I.1.6 Conclusiones del apartado

Los helados forman parte de la gastronomía desde hace varios milenios, sin embargo, se hicieron populares recién a partir del siglo XIX.

Las presentaciones y calidades son muy disímiles, sin embargo la categoría de productos está bastante definida incluyendo todas las variedades.

Las técnicas modernas de producción de cada una de las variedades de helados han permitido difundir este alimento en la población mundial.

⁵⁵Información obtenida del sitio web:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15.

⁵⁶Información obtenida del sitio web: http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/Helados-laboratorio-elaborados-arte-magia_0_1361864007.html recuperado el 10/10/15.

⁵⁷Información obtenida del sitio web:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl recuperado el 10/10/15.

La técnica de enfriado con nitrógeno líquido permite obtener helados con mayor cremosidad, por la generación de microcristales al momento del congelamiento, pero representa un riesgo grande para la salud cuando los alimentos no son preparados en forma adecuada por personas idóneas.

I.2 Características de Bolivia y Santa Cruz de la Sierra

El país normalmente denominado Bolivia tiene como nombre oficial el de Estado Plurinacional de Bolivia (Asamblea Constituyente Boliviana, 2008).

I.2.1 Ubicación

El Estado Plurinacional de Bolivia está ubicada en América del Sur, limitando con Argentina con 942 Km. de frontera, Brasil con 3.403 Km. de frontera, Chile, con 942 Km. de frontera, Paraguay con 753 Km. de frontera y Perú con 1.212 Km. de frontera (CIA, 2016)

A continuación se puede observar un mapa que muestra la ubicación de Bolivia en el sur del continente americano:

Gráfico 1: Ubicación del Estado Plurinacional de Bolivia en América del Sur



Fuente: CIA, 2016

En el mapa anterior, se puede apreciar que Bolivia se encuentra en el centro de América del Sur (CIA, 2016).

Por otro lado, Santa Cruz de la Sierra se encuentra en la parte central del país tal como se puede observar en el siguiente mapa (CIA, 2016):

Gráfico 2: Ubicación de Santa Cruz de la Sierra



Fuente: adaptado de CIA, 2016

I.2.2 Características demográficas y económicas

En el Estado Plurinacional de Bolivia tiene una población proyectada para el año 2016 de casi once millones de personas. En el Departamento de Santa Cruz, la población sería cercana al 30% del total de país, con tres millones setenta y ocho mil cuatrocientos cincuenta y nueve personas, de los cuales, más de la mitad, un millón seiscientos cuarenta mil seiscientos quince personas habitarían la ciudad de Santa Cruz de la Sierra para finales del año en curso (INE, S/D).

No solo es Santa Cruz de la Sierra la ciudad más poblada de Bolivia - superando los dos millones de habitantes sumando el área metropolitana circundante – sino que también es el área económica más importante (CIA, 2016).

Hay que destacar que el aumento de la población en Santa Cruz de la Sierra se debe, entre otros factores, a la migración interna ocasionada por las mejores condiciones de

dicha ciudad, haciendo incluso decrecer la población de otros lugares (La Razón, 2013)⁵⁸.

La composición étnica de la población está dada por mestizos en un 68%, indígenas en un 20%, blancos en un 5%, cholos en un 2%, negros un 1% y otros e inespecíficos en un 4%. Es necesario recordar en este punto que los mestizos son aquellos descendientes de blancos mezclados con aborígenes (CIA, 2016)⁵⁹.

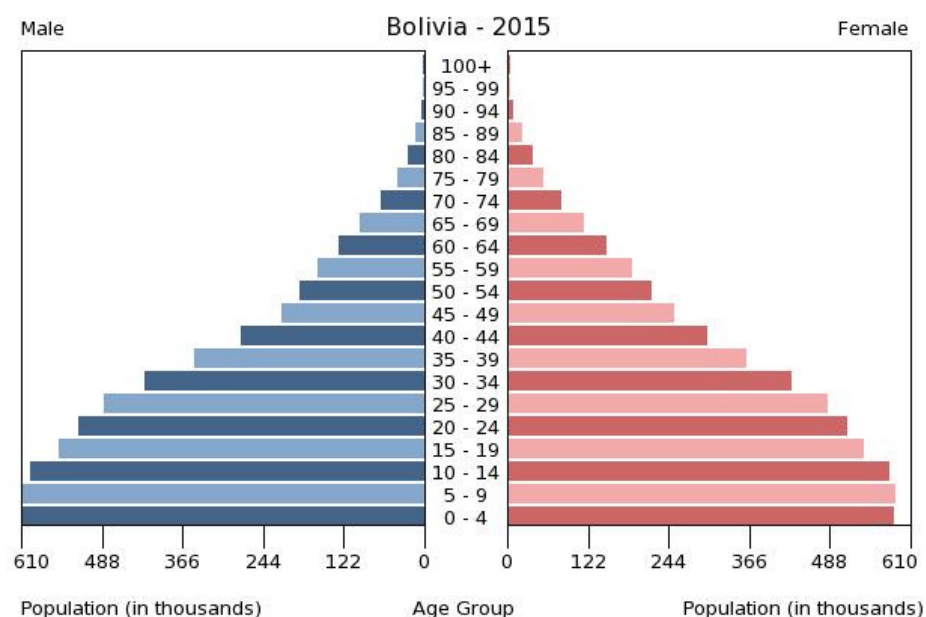
Es importante destacar que la composición étnica de la población llevó a políticas de estado por las cuales son idiomas nativos se convirtieron también en lenguas oficiales, resultando en una población que habla diversas lenguas de acuerdo a la región. La composición del uso del lenguaje es la siguiente: castellano (idioma oficial) 60,7% de la población, quechua (idioma oficial) 21,2% de la población, Aymara (idioma oficial) 14,6% de la población, guaraní (idioma oficial) 0,6% de la población, otros idiomas nativos el 0,4% de la población, otros idiomas extranjeros son hablados por el 2,4% de la población y un 0,1% de la población no habla ningún idioma (CIA, 2016).

La estructura etaria del Estado Plurinacional de Bolivia puede verse en el siguiente gráfico:

⁵⁸ Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/sociedad/La_Paz-poblacion-El_Alto-Santa_Cruz_0_1883211728.html recuperado el 05/01/2016.

⁵⁹ N. del A.: La presentación indica que las encuestas permiten la opción de mestizo y cholo como términos que fueron intercambiados de acuerdo a la forma en la cual se veían a sí mismos los encuestados en el censo por sobre las variedades aborígenes existentes.

Gráfico 3: Campana de composición de la población de Bolivia en 2015



Fuente: adaptado de CIA, 2016

La edad promedio en Bolivia es de 23,7 años. Evidenciando una población joven con una tasa de crecimiento de 1,56% interanual (estimada para 2015) (CIA, 2016).

La población en Bolivia está compuesta por un 68,5% (en 2015) de población urbana, pero es necesario destacar que en el caso de los dos millones - aproximados – de habitantes de Santa Cruz de la Sierra y alrededores es 100% urbano (CIA, 2016).

Según datos del INE (S/D), las proyecciones de población de menores de 20 años para fines de 2016 es de un millón trescientos cuarenta y cinco mil ciento ochenta y ocho niños y jóvenes, pero si el corte se realiza a los 15 años, la cantidad de niños supera el millón.

En el aspecto económico, el producto interno bruto *per capita* es del departamento de Santa Cruz es de unos 13.502 bolivianos (en 2010). También hay que destacar que en este departamento, los beneficiarios de pago de la renta dignidad entre febrero de

2008 y diciembre de 2010 fueron ciento cuarenta y dos mil ochenta y dos personas (INE, S/D)⁶⁰.

El 45% de la población boliviana está bajo la línea de pobreza, considerando el *standard* internacional de dos dólares americanos al día por persona (CIA, 2016).

Según el censo de 2001 – fuente citada por UDAPE-INE (2006) en Pobreza y Desigualdad en Municipios de Bolivia. Estimación del gasto de consumo combinando el Censo 2001 y las Encuestas de Hogares (segunda edición) – la población de Santa Cruz bajo la línea de pobreza está en torno al 40,6%.

Esto es así, pese a que desde mayo de 2015 el salario mínimo en Bolivia es de 1.656 bolivianos (Salario-Minimo.com, 2015)⁶¹.

De todas formas, los municipios de Cochabamba y Santa Cruz son los que poseen menores incidencias y brecha de pobreza. Así, la capital del Departamento de Santa Cruz, Santa Cruz de la Sierra, presenta una incidencia de extrema pobreza del 9%. De esta forma, el consumo promedio *per cápita* de Santa Cruz de la Sierra es de 497 bolivianos, siendo la línea de pobreza baja de 240 bolivianos para las áreas urbanas del Departamento de Santa Cruz y la línea de pobreza alta de 385,7 bolivianos (UDAPE-INE, 2006).

⁶⁰Información obtenida del sitio web:

<http://www.hombresnuevos.org/pdfs/EstadisticaDepartamentodeSantaCruz.pdf>? recuperado el 10/01/2016.

⁶¹Información obtenida del sitio web: <http://www.salario-minimo.com/category/bolivia/> recuperado el 10/01/2016.

I.2.3 Consumo de helados

El mercado Boliviano no se caracteriza por su alto consumo de helados, más bien, es bastante bajo con 2,5 litros de helado por persona por año al compararlo con el consumo de países como Nueva Zelanda con 26,3 litros por persona por año, Estados Unidos con 24,5 litros, Australia con 17,8 litros o Suiza con 14,4 litros (La Razón, 2015)⁶².

Sin embargo, existe una preferencia por los helados de calidad internacional, donde las marcas importadas tienen gran relevancia. En este sentido, la marca Delizia es líder en el mercado con el 51% de participación – aun siendo nacional fábrica productos de alta calidad y de un nivel competitivo muy alto (La Razón 2015)⁶³.

El mercado resulta ser muy dinámico, requiriendo innovaciones permanentes que son valoradas por los consumidores. Por eso la marca Arcor ha introducido más de 300 innovaciones por año en sus productos (Página Siete, 2015)⁶⁴.

Es por esto que los helados de tipo industrial pueden variar en sus precios desde 0,5 a 7 bolivianos para los productos nacionales normales, mientras que los helados importados o de producción nacional de alta calidad pueden variar entre 7 y 12 bolivianos (La Razón 2015)⁶⁵.

El precio de los helados artesanales varía según la empresa, pero es posible indicar el precio *standard*, por ejemplo, de los helados en 8 bolivianos una bocha o 15

⁶²Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.html recuperado el 10/01/2016

⁶³Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.html recuperado el 10/01/2016

⁶⁴Información obtenida del sitio web: <http://www.paginasiete.bo/inversion/2015/1/25/disputa-mercado-helados-45173.html> recuperado el 10/01/2016

⁶⁵Información obtenida del sitio web: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.html recuperado el 10/01/2016

bolivianos las dos bochas (Helados Brosso, S/D)⁶⁶ o las promociones de *smoothies* por 15 bolivianos en precio promocional (Bits and Cream, S/D)⁶⁷.

I.2.4 Marco normativo

En cuanto al marco regulatorio existente en el Estado Plurinacional de Bolivia, expondremos algunas cuestiones que implican costos que deben ser conocidos por las empresas. En este sentido, se detallarán a continuación cuestiones impositivas, salariales y de seguridad social a considerar.

Impuestos

En el aspecto impositivo es necesario contemplar dos impuestos básicos: el Impuesto a las Utilidades Empresarias (IUE), el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Transacciones (IT) (Delta Consult Ltda., S/D)⁶⁸.

De esta forma, el documento indica que el IVA es un impuesto que se cobra por todas las diferencias entre los débitos y créditos de los montos de las facturas y las notas fiscales. Este impuesto tiene una tasa del 13%) (Delta Consult Ltda., S/D)⁶⁹.

La tasa cobrada por IVA en Bolivia resulta ser de las más bajas de Latinoamérica y del mundo (eldeber.com.bo, 2015)⁷⁰.

Por otro lado, el IT es un impuesto sobre los ingresos brutos, exceptuando solamente a las colocaciones en cuenta corriente, caja de ahorros y excluyendo a la venta o

⁶⁶Información obtenida del sitio web: <https://www.facebook.com/brosso.saboradiversion> recuperado el 05/01/2016.

⁶⁷Información obtenida del sitio web: <https://www.facebook.com/BitsAndCream> recuperado el 05/01/2016.

⁶⁸Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁶⁹Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁷⁰Información obtenida del sitio web: <http://www.eldeber.com.bo/economia/bolivia-paises-menos-iva-pagan.html> recuperado el 10/01/2016.

transferencia que surjan como consecuencia de una reorganización de una empresa o de aportes de capitales (Delta Consult Ltda., S/D)⁷¹.

La tasa de este gravamen, continua el escrito, es del 3% (Delta Consult Ltda., S/D)⁷².

Finalmente, el IUE grava a las ganancias que resultaran de los estados financieros al cierre de la gestión anual de la empresa con una alícuota del 25%. Esto es así para todas las ganancias que surjan de fuente boliviana (Delta Consult Ltda., S/D)⁷³.

El IT y el IVA son impuestos que se liquidan y cancelan una vez por mes, mientras que el IUE es un impuesto pagadero una vez al año (Delta Consult Ltda., S/D)⁷⁴.

Salarios

Tal como se indicara anteriormente, el salario mínimo en Bolivia es de mil seiscientos cincuenta y seis bolivianos (Salario-Minimo.com, 2015)⁷⁵.

Seguridad social

En lo referente a seguridad social, las cargas a pagar por el empleador constan de diferentes conceptos que se detallarán más adelante. En Bolivia, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) son las encargadas de cobrar y administrar los fondos de la seguridad social de los empleados de acuerdo a lo estipulado por el Sistema Integral Pensiones (SIP) (AFP-Futuro, S/D)⁷⁶.

El porcentaje de los salarios que deberá abonar la empresa en concepto de seguridad social será de un 17,42% - para salarios menores a 13.000 bolivianos al mes –

⁷¹Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁷²Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁷³Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁷⁴Información obtenida del sitio web: <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf> recuperado el 10/01/2016.

⁷⁵Información obtenida del sitio web: <http://www.salario-minimo.com/category/bolivia/> recuperado el 10/01/2016.

⁷⁶Información obtenida del sitio web: <https://www.afp-futuro.com/siswww/es/ab2/empresas/contribucionessip/cuandoyporqueconceptoaportar/cuandoyporqueconceptoaportar> recuperado el 10/01/2016.

compuesto de un 3% como aporte patronal solidario, un 10% de cotización mensual, 1,71% en concepto de riesgo común, un 1,71% en concepto de riesgo profesional, una comisión del 0,5% y un aporte laboral solidario del asegurado del 0,5%. Si bien el último concepto no lo aporta la empresa, sino el empleado como descuento de su salario, es la empresa la responsable de liquidarlo, retenerlo y abonarlo a la AFP (AFP-Futuro, S/D)⁷⁷.

I.2.5 Conclusiones del apartado

El Estado Plurinacional de Bolivia presenta una variedad de culturas y subculturas muy amplia, así como grandes diferencias entre distintos niveles socioeconómicos.

El área metropolitana de Santa Cruz de la Sierra presenta un mayor nivel socioeconómico que la mayoría de las áreas de Bolivia, considerándose esta región como el motor económico del país. Esto facilita el desarrollo de emprendimientos que tiendan a destacarse por la calidad de sus productos y servicios.

Si bien el consumo de helados en este país es muy inferior al de otros países del mundo, esto representa una oportunidad muy importante, sobre todo en los niveles socioeconómicos medios y altos que buscan calidad y el goce de experiencias. Esto queda expuesto en el alto dinamismo del sector.

Las cuestiones normativas vinculadas a las empresas son bastante sencillas y favorables al compararlas con otros países de la región.

A continuación se desarrollarán temas específicos de la gestión empresarial, tales como cuestiones estratégicas, de marketing y de la administración financiera.

⁷⁷Información obtenida del sitio web: <https://www.afp-futuro.com/siswww/es/ab2/empresas/contribucionessip/cuandoyporqueconceptoaportar/cuandoyporqueconceptoaportar> recuperado el 10/01/2016

I.3 Estrategia

El concepto de estrategia hace referencia a un proceso que se puede regular y que plantea un conjunto de reglas para procurar una decisión óptima para un momento dado (Real Academia Española, S/D)⁷⁸.

Tomando la definición de la Real Academia Española, nos da la base para analizar cuestiones específicas de la estrategia organizacional que se detallarán a continuación.

I.3.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una actividad de suma importancia para definir los pasos que debe continuar la organización (Serra *et al*, 2000).

De esta forma, los autores se encargan de explicar cuestiones a analizar por la organización al momento de realizar su planificación estratégica. En este sentido, definen que el pilar de dicha planificación es lo denominado “marco estratégico”. Su composición está dada por los objetivos estratégicos, la trayectoria y las habilidades esenciales. En otras palabras, prosiguen, el marco estratégico se trata de la visión de la compañía, su posicionamiento y la estrategia definida para ser llevada a cabo.

Es por lo explicado precedentemente, que se vuelve imperante definir los conceptos de visión, misión y objetivos estratégicos.

Visión

La visión de una organización es, según explican Serra *et al* (2000), la imagen dinámica del futuro que se desarrolla en el seno de la organización y que anhelan alcanzar. La visión marcará el rumbo que ha de seguirse y señala la forma que

⁷⁸Información obtenida del sitio web: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8> recuperado el 10/10/2015.

adquirirá la organización en el futuro. A su vez, continuán, servirá como guía para la determinación de metas y objetivos.

Los autores aclaran que la visión organizacional debe ser una construcción colectiva en la cual participen todos los miembros que componen la organización. Sostienen, también, que todas las acciones operativas deben ser guiadas por esta visión.

Así, la visión adquiere un significado preponderante al ser el único “atractor” que guía todas las acciones pero, en caso de falta de claridad en la visión, esta podría llevar a que los agentes que componen la organización se pongan en búsqueda activa de otros “atractores” (Serra *et al*, 2000).

Misión

Kotler y Armstrong (2012) definen a la misión de una organización como una declaración del objetivo primordial de la organización, considerándolo como la búsqueda de realización a futuro de los deseos – la razón de ser – en un entorno más amplio.

Según los autores, este es un planteo claro respecto a la razón de ser de la organización, dedicada a sus clientes, los valores de los consumidores – y la sociedad en su conjunto - y la definición del negocio que desarrollarán.

La importancia que la misión contenga un enfoque orientado al mercado es fundamental según lo que plantean Kotler y Armstrong (2012). Así, la misión estará planteada hacia la satisfacción de necesidades de los clientes.

A su vez, Serra *et al* (2000), indican que la Misión está compuesta por los valores propios de la organización, de tal forma que los miembros que la componen estén dispuestos a respetarlos y defenderlos. Así, la misión se convierte en un concepto de

carácter estable, que determina el campo de acción de las actividades realizadas dentro de la organización y en su relación con su entorno.

Objetivos estratégicos

Al momento de definir los objetivos estratégicos, Cuellar Ruíz (2015) indica que son aquellos objetivos organizacionales que darán validez a la visión y misión de la organización. Esto es así, según aclara el autor, debido a que la definición de los mismos se da a partir del planteo de la visión y misión organizacional, resultando en algo coherente y consistente.

Cuellar Ruiz continúa explicando que existen algunas características que deben cumplir los objetivos estratégicos. Estas son:

- Posibilidad de ser alcanzados.
- Deben ser comprensibles fácilmente.
- Su planteamiento puede ser tanto cualitativo como cuantitativo.
- Definición temporal del objetivo.
- Derivados de la visión y la misión, siendo coherentes con la estrategia.
- Deben ser concretos.
- Deben poder ser convertidos fácilmente en tareas u objetivos específicos.

Los objetivos estratégicos están compuestos por un conjunto de metas y estrategias configuradas por la organización para lograr sus cometidos y, de esta forma, poder alcanzar el posicionamiento deseado para el público meta seleccionado⁷⁹ (Cuellar Ruiz, 2015).

⁷⁹ Ver “Segmentación”.

En este sentido se puede afirmar que la visión es fundamento para la misión y, los objetivos estratégicos se configuran en acciones para alcanzar a esa misión en el largo plazo - (Cuellar Ruiz, 2015).

I.3.2 Estrategias genéricas de Porter

Kotler (2001) explica que Michael Porter desarrolló un modelo de estrategias genéricas. Toda empresa debe adoptar una estrategia que le posibilite alcanzar sus propósitos. La estrategia debe considerar una estrategia de marketing, una de tecnología y otra de recursos que sean compatibles.

El modelo de Porter desarrollado por Kotler consta de tres tipos genéricos de estrategias que una empresa puede seguir:

- Liderazgo en costos: en este caso se realizan todos los esfuerzos posibles para reducir al mínimo los costos de producción y distribución. De esta forma, se lograrán fijar precios más bajos que los de los competidores y así conseguir una participación importante del mercado.
- Diferenciación: en este caso, las empresas se concentran en obtener mejor desempeño al de sus competidores en un área de beneficio muy valorada por una parte importante del mercado. Las empresas pueden optar por alguna de las siguientes opciones para desarrollar esta posición:
 - Liderazgo en servicio.
 - Liderazgo en calidad.
 - Liderazgo en estilo.
 - Liderazgo en tecnología.

- Enfoque: en este caso la empresa se concentra en uno o unos pocos segmentos reducidos del mercado. De esta forma, el conocimiento que adquiere la empresa sobre las necesidades de esos segmentos le permitirá utilizar las posiciones de enfoque en costos o enfoque en diferenciación.

Lo enunciado previamente puede visualizarse en el gráfico siguiente:

Gráfico 4: Matriz de estrategias genéricas

	MERCADO AMPLIO	MERCADO RESTRINGIDO
ÉNFASIS EN DIFERENCIACIÓN	LÍDER EN DIFERENCIACIÓN	NICHO DIFERENCIADO
ÉNFASIS EN COSTOS	LÍDER EN COSTOS	NICHO DE COSTOS

Fuente: elaboración propia adaptando Kotler, 2001.

I.3.3 Conclusiones del apartado

La planificación estratégica permite distinguir, *a priori*, las grandes opciones que tiene una empresa para desarrollarse.

La visión y misión de la organización estarán definiendo el rumbo que tomará y el marco de referencia dentro del cual pueden tomarse decisiones, considerando a los diferentes *stakeholders*.

Al tomar estas decisiones, se torna imperante definir aquellos objetivos estratégicos que permitirán, sino alcanzar los anhelos de la empresa, acercarse lo suficiente a los mismos.

I.4 Diferenciación

La diferenciación, según Kotler (2001) consiste en el diseño de un conjunto de diferencias que resulten importantes y que distingan la oferta que realiza una empresa respecto a las de las empresas competidoras.

Crego y Schiffrin indican que el proceso de diferenciación consiste en los siguientes pasos (Kotler, 2001):

- Definir el modelo de valor para el cliente: identificando y listando todos los factores de producto – y servicios - que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta.
- Realizar un modelo de la jerarquía de valor del cliente: los factores identificados deben ser calificados considerando los adjetivos “básico”, “esperado”, “deseado” e “inesperado”.
- Seleccionar el conjunto de valor para el cliente que se ofrecerá: se debe elegir la combinación de factores y atributos que ayudaran a superar el desempeño de la competencia. De esta forma se logrará ganar la lealtad de los clientes.

Por otro lado, continúa Kotler (2001), existen distintas formas mediante las cuales puede diferenciarse una oferta de mercado. Estas formas son:

- Diferenciación de productos: en este caso, los productos físicos variarán de acuerdo a la capacidad de diferenciarse que tenga la empresa. Los factores en los que se puede diferenciar por productos son: forma, características y calidad de desempeño.
- Diferenciación de servicios: cuando sea difícil la diferenciación del producto físico, existe la posibilidad de diferenciar los servicios a fin de mejorar la

experiencia total. Así, los factores mediante los que se puede diferenciar son: facilidad para hacer pedidos, entrega de pedidos, instalación, capacitación de los clientes, consultoría a los clientes, mantenimiento (incluyendo la reparación) y otros servicios diversos.

- Diferenciación del personal: en este caso, las organizaciones pueden obtener ventajas importantes debido a tener empleados bien capacitados. Existen seis características que poseen los empleados bien capacitados, estas son: poseen las habilidades y conocimientos necesarios, son corteses (educados), creíbles, confiables, tienen capacidad de respuesta y se esfuerzan para entender al cliente – sus necesidades - y comunicarse con claridad.
- Diferenciación de canales de distribución: en este caso se hace referencia a la disponibilidad de canales de distribución. Es importante que, al momento de localizar los productos en el mercado, estos estén disponibles. Tal es así que la disponibilidad de distribuidores y la capacitación de los mismos se hace imperante.
- Diferenciación de imagen: este caso es el que prevalece la forma en la cual el público percibe a la empresa, sus marcas y sus productos.

I.4.1 Conclusiones del apartado

La diferenciación le permitirá a las organizaciones destacarse respecto a sus competidores. Esto es así gracia a una primera decisión estratégica al definir la forma en la cual pretenden diferenciarse y la utilización de las herramientas mencionadas en este apartado para lograrlo.

La diferenciación permite a las empresas generar una preferencia por parte de los consumidores potenciales hacia ella.

I.5 Posicionamiento

Ries y Trout (1982) plantean que el posicionamiento es la manera mediante la cual el consumidor concibe a un producto - o servicio - y de su imagen. Es de esta forma que los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados en el significado de la marca y el producto y que representen algo deseado, apreciado y diferente dentro de la mente de los consumidores.

Kotler (2001) explica que las empresas cuentan con cuatro alternativas estratégicas para combatir el posicionamiento de la competencia:

- Fortalecer la posición que actualmente ocupa en la mente del consumidor.
- Ocupar una posición que no estaba siendo utilizada.
- “Desposicionar” o reposicionar a la competencia.
- Crear consciencia de un “club exclusivo”, consolidándose y difundiendo que la empresa está entre las mejores tres empresas del sector.

Además, Kotler (2001) menciona que Ries y Trout indican que los productos y servicios más conocidos, generalmente ocupan una posición de privilegio en la mente del consumidor. También aclara que el lugar que adquieren las empresas en la mente del consumidor es muy difícil de perder.

I.5.1 Estrategias de posicionamiento

Por otro lado, Ries y Trout (1982, citados en Ficarra *et al*, 2008) indican que existen diversas estrategias de posicionamiento que pueden elegir las empresas y listan las siguientes siete posibilidades:

- Atributos específicos: se deben comunicar ciertas características de los productos - o servicios - que difieren de unos a otros. De esta forma se logra una construcción de ideas de lo que representa la marca.
- Necesidades que satisfacen o beneficios que ofrecen: se consideran las prestaciones que brinda el producto en cuanto a cierto beneficio.
- Por uso o aplicación: la comunicación refuerza las ideas de que un producto - o servicio – es de utilidad para ciertas ocasiones de uso.
- Por usuario: la comunicación se utiliza para posicionar a un producto como el adecuado para satisfacer las necesidades de un grupo específico de personas.
- Por competidor: en la comunicación se menciona que el producto o servicio es mejor que el del competidor, identificándolo claramente.
- Por categoría de productos: la comunicación busca el posicionamiento de un producto, servicio o marca al imponer la idea de que el mismo es el mejor que los restantes de la categoría.
- Por calidad o precio: la comunicación sostiene que se trata de la mejor ecuación precio-calidad ofrecida en el mercado.

I.5.2 Errores de posicionamiento

Al implementar estrategias de comunicación y de posicionamiento, las marcas podrían caer en alguno de los cuatro errores de posicionamiento mencionados por Kotler (2001), estos son:

- Sub-posicionamiento: la gente tiene una idea muy vaga y pobre respecto a la marca. Incluso, este error podría tratarse lisa y llanamente del desconocimiento de la marca por parte del público.
- Sobre-posicionamiento: el público tiene un conocimiento acotado de las posibilidades de la marca. Esto implica que la marca posee un posicionamiento muy fuertemente dentro de una (o algunas) categoría de productos, por lo cual la gente no comprende que la marca excede esa creencia.
- Posicionamiento confuso: en la comunicación se sostienen muchas afirmaciones logrando una deficiencia en la racionalización del público respecto a cuál de las afirmaciones es la correcta.
- Posicionamiento dudoso: en este caso, el público no cree las afirmaciones sostiene la empresa.

I.5.3 Conclusiones del apartado

El posicionamiento, tal como se planteó precedentemente, es la forma en la cual el público concibe a una empresa o una marca específica.

Lograr un posicionamiento determinado lleva tiempo y esfuerzos en comunicación que deben ser acordes a la estrategia general de la empresa y a los aspectos de diferenciación y posicionamiento seleccionados.

Salir de una posición determinada suele ser un proceso lento y costoso, entendiéndose por costoso a una gran inversión de diferentes recursos.

Al conocer las diversas estrategias de posicionamiento y aplicarlas apropiadamente, se puede evitar el caer en uno – o más de uno – de los errores de posicionamiento mencionados.

I.6 Fundamentos de Marketing

Con el fin de analizar el armado comercial del negocio, es necesario describir algunos conceptos de marketing que darán sustento al posterior desarrollo estratégico y la implementación del proyecto.

En este sentido, resulta necesario comenzar con la definición de marketing. Kotler, define al Marketing como:

un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros (Kotler, 2001: 8).

Así, es posible comprender que esta definición incluye varios elementos, partiendo de los deseos y necesidades de los individuos y, a su vez, destaca al marketing como un proceso social realizando la relación de intercambio que se produce entre el oferente y el demandante (Kotler, 2001).

Una definición que hace mayor hincapié sobre la operatividad y el propio proceso de gestión del marketing es la formulada por la Asociación Americana de Marketing (A.M.A.) indicando al marketing como un proceso mediante el cual se planea y ejecuta la concepción, precio, promoción y distribución de cualesquiera ideas, bienes y/o servicios con la finalidad de generar transacciones que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones (Bennett, 1995).

Esta definición, promulgada por la AMA en 1995, vuelve a destacar el concepto de marketing como un proceso, formulándolo como una acción continua y recurrente, y no como un accionar estanco e inconexo. Por otro lado, se hace mayor hincapié en esta definición a la tradicional mezcla del marketing, formulada por el producto, la promoción o impulsión, la plaza o logística y el precio. Aquí se destaca el concepto de satisfacción que es un valor fundamental del marketing moderno, y destaca que esta satisfacción se producirá al alcanzarse los objetivos. En concordancia con la definición antes enunciada, estos objetivos se fundamentan en las propias necesidades y deseos de los individuos y empresas. Otra importante incorporación de esta definición consiste en ampliar el intercambio a las ideas, y no limitarlo a bienes y servicios, es factible ampliar, aún más, este concepto incluyendo cualquier elemento material o inmaterial susceptible de intercambiarse (Bennett, 1995).

Partiendo de esas definiciones como base, se desarrollarán en este apartado diversos conceptos del marketing que se evidenciará su aplicación con posterioridad.

I.6.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas principales de diagnóstico que utiliza el marketing. Esta herramienta permite analizar tanto las principales Fortalezas y

Debilidades inherentes a una compañía o marca como aquellos factores de tipo externo como son las Oportunidades y Amenazas que surgen a partir de los cambios y las particularidades del contexto (Kotler, 2001).

A su vez, este análisis, permite obtener una visión integral de la situación actual con la finalidad de poder determinar las mejores estrategias y cursos de acción que deben ser llevados a cabo. Una vez analizados cada uno de los cuatro factores – fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas – debe procederse a operar sobre cada uno de estos. En tal sentido se buscará destacar las fortalezas, eliminar las debilidades o disminuir su incidencia buscando inclusive transformarlas en fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades y tratar de evitar o disminuir el impacto de las amenazas (Kotler, 2001).

Resulta necesario destacar que las fortalezas son aquellos factores internos y positivos para la consecución de los objetivos de la compañía y el desarrollo de sus actividades, tales pueden ser las capacidades internas y los recursos, así como factores desarrollados por la compañía a lo largo del tiempo. Por otro lado, las debilidades incluyen a todos los factores negativos y limitaciones internas que pudieran afectar, en forma negativa a la performance de la empresa. Respecto a los aspectos externos, es posible mencionar a las oportunidades, en caso de que el entorno presente factores o tendencias que resultaran favorables para la organización y que esta pudiera llegar a aprovechar – entendiéndose por accionar mecanismos internos para resultar beneficiada. Finalmente, como factores externos y negativos, las amenazas implican un reto para la organización para alcanzar sus objetivos y para su performance (Kotler y Armstrong, 2013).

De esta forma, es factible resumir las posiciones del análisis FODA mediante la siguiente matriz:

Gráfico 5: Matriz FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: elaboración propia (2015).

De esta forma, al identificar cada uno de los elementos del FODA, se pueden plantear estrategias y tácticas para lograr afianzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, eliminar o mitigar las debilidades y sortear las amenazas – e incluso, convertirlas en oportunidades (Kotler y Armstrong, 2013).

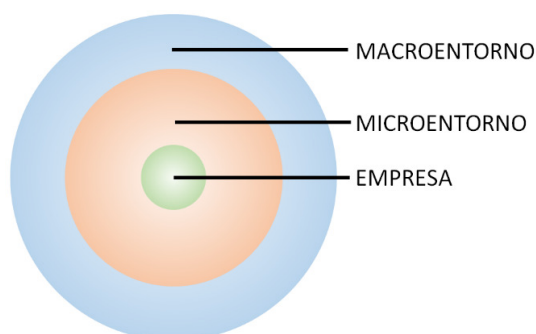
I.6.2 Análisis del macroentorno

Por otro lado, hay que reconocer que las organizaciones – siendo las empresas uno de los tipos posibles de organizaciones – están inmersas en un contexto en el cual interactúan otros agentes y fuerzas ajenas al marketing (Kotler y Armstrong, 2013).

En este sentido se hace necesario comprender que existen distintos niveles y aspectos para analizar. Por un lado, está el microentorno, que se analizará más adelante, y por otro el macroentorno, que es objeto del desarrollo de este apartado (Kotler y Armstrong, 2013).

El microentorno está siendo afectado por el macroentorno en todos sus aspectos, debido a que se puede definir al macroentorno como las tendencias y las “grandes fuerzas de la sociedad que afectan al microentorno” (Kotler y Armstrong, 2013).

Gráfico 6: Relación empresa – microentorno – macroentorno



Fuente: elaboración propia (2015).

Luego de la definición expuesta, se podrá clasificar los diversos aspectos que componen el macroentorno, logrando tipificarse en las siguientes categorías (Kotler, 2001):

- Entorno demográfico: Los mercados están compuestos de gente. Es por este motivo que esta fuerza adquiere real importancia, pudiendo distinguirse varios aspectos del entorno demográfico:
 - Crecimiento mundial de la población: esto implica una fuente de mucha preocupación. Por una lado, porque muchos de los recursos para sostener a todas estas vidas son limitados y por otro, debido a que el mayor crecimiento se da en las áreas con menos recursos. Esto último implica que aunque la población sea creciente el mercado no crecerá si no hay suficiente poder de compra.

- Estructura de edades de la población: hay mercados con una mayoría de gente joven y alto nivel de crecimiento y otros con marcada mayoría de adultos. Es necesario estudiar los grupos etarios más numerosos moldean el mercado.
- Mercados étnicos: los países también varían en su composición étnica y racial por lo que muchas empresas han dirigido sus productos y promociones a algún grupo- o grupos - en particular. Y aunque cada grupo tiene ciertos deseos y hábitos de compra específicos, se debe tener cuidado de no generalizar demasiado ya que dentro de cada grupo en sí también se pueden encontrar diferencias.
- Grupos de educación: el nivel de alfabetización de una sociedad también influye en la determinación de qué producto vender y cómo llegar a los consumidores. De la misma forma, la composición por niveles de educación formal alcanzados influirán en los hábitos de consumo.
- Conformación de los hogares: es necesario considerar cada vez más las necesidades especiales de los hogares no tradicionales (solteros, homosexuales, viudos, matrimonios sin hijos, etc) porque ahora están creciendo con más rapidez que los tradicionales (madre-padre-hijos). Cada grupo tiene un conjunto distintivo de necesidades y hábitos de compra.
- Desplazamientos geográficos de la población: Hoy en día se dan muchos movimientos migratorios entre los países y dentro de ellos. También hay diferencias regionales que hacen a las costumbres de la gente y deben ser consideradas.
- Desplazamiento de un mercado de masas a micromercados: el mercado de masas se está fragmentando en numerosos micromercados diferenciados

por edad, sexo, origen étnico, educación, geografía, estilo de vida, entre otros factores. Cada grupo tiene preferencias marcadas y se llega a él a través de canales de comunicación y distribución cada vez más dirigidos.

Las tendencias demográficas son muy confiables a corto y mediano plazo, por lo cual las empresas no deberían sorprenderse por acontecimientos demográficos.

- Entorno económico. Son las principales tendencias en cuanto al ingreso y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra con el que cuenta una economía depende de varios factores:
 - Distribución del ingreso: usualmente se distinguen cinco patrones de distribución del ingreso en los países: muy bajos; bajos en su mayoría; muy bajos y muy altos; bajos, medios y altos; ingresos medios en su mayoría. Paralelo a esto también se distinguen cuatro tipos de estructuras industriales:
 - Economías de subsistencia: consumen casi todo lo que producen e intercambian el resto. Ofrecen pocas oportunidades para quienes hacen marketing.
 - Economías exportadoras de materias primas: son ricas en uno o algunos recursos naturales pero pobres en otros.
 - Economías que se están industrializando: comienzan a depender más de la importación de materias primas. La industrialización crea una nueva clase adinerada y una clase media, ambas con exigencias de nuevos tipos de bienes.
 - Economías industrializadas: debido al considerable tamaño de su clase media son provechosos mercados para todo tipo de productos.

En base a estos dos aspectos es que se diseñan las estrategias de marketing de cada empresa.

- Ahorros, deuda y disponibilidad de crédito: son variables que influyen en las oportunidades de consumo y el tipo de gastos de los consumidores. Las empresas deben estar muy pendientes de los cambios importantes en estas variables debido al potencial impacto sobre sus ventas, sobre todo en el caso de empresas cuyos productos son muy sensibles a los ingresos y los precios.
- Entorno natural. El deterioro del medio ambiente es una preocupación global importante. Las empresas deben conocer las oportunidades y los riesgos asociados a:
 - Escasez de materias primas: según el autor, existen tres tipos de recursos: infinitos (no representan un problema inmediato aunque en ciertos casos, como la capa de ozono o la contaminación del agua, ya son problemas importantes); renovables (se deben usar con prudencia) y no renovables (presentarán un problema grave a medida que se acerque el punto de agotamiento).
 - Costo creciente de la energía: por ejemplo el petróleo, al ser un recurso finito no renovable ha causado grandes problemas a la economía mundial encareciéndose con el paso del tiempo. La búsqueda de fuentes alternativas de energía y formas más eficientes de usarla continúa.
 - Aumento en los niveles de contaminación: es inevitable que algunas actividades industriales dañen el medio ambiente. Muchas empresas están tomando medidas “ecológicas” para demostrar su preocupación. Paralelo a

esto, investigaciones han revelado que son muchos los consumidores que están dispuestos a pagar precios más altos por productos “verdes”.

- Cambio en el papel de los gobiernos: las posiciones asumidas por los gobiernos en materia medioambiental son cada vez más activas. Sin embargo, muchas veces son las empresas quienes deben asumir la responsabilidad social requerida para controlar y reducir la contaminación.
- Entorno tecnológico: la tecnología asume un rol preponderante para modelar la vida humana. Muchos negocios entraron en decadencia por no adoptar las nuevas tecnologías y querer combatirlas. Las empresas deben estar atentas a las siguientes tendencias en cuestión de tecnología:
 - Ritmo acelerado del cambio tecnológico: cada día se reduce más el tiempo que separa el surgimiento de una nueva idea y su implementación. Esto trae aparejado un impacto sobre el comportamiento de compras y el desempeño de marketing.
 - Oportunidades ilimitadas de innovación: al trabajar sobre tecnologías nuevas que podrían revolucionar los productos y procesos de producción los científicos se enfrentan a un reto no sólo tecnológico sino también comercial: desarrollar versiones costeables de esos productos.
 - Variación en los presupuestos de investigación y desarrollo: gran parte de las investigaciones son más defensivas que ofensivas. Las empresas se conforman con invertir su dinero en copiar los productos de sus competidores y efectuar mejoras menores. Por otro lado, cada vez es más común que las investigaciones que buscan adelantos importantes las realicen consorcios de empresas y no empresas individuales.

- Creciente regulación del cambio tecnológico: existen regulaciones en cuanto a seguridad y salud en diferentes áreas como alimentos, automóviles, juguetes y productos médicos, entre otros. Las empresas deben conocer estos reglamentos al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos.
- Entorno político-legal: está compuesto por leyes, regulaciones, organismos gubernamentales de control y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan. Hay casos en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios. Así, es posible mencionar a las siguientes cuestiones a considerar:
 - Leyes que regulan a los negocios: sus propósitos son: proteger a las empresas contra una competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales y proteger los intereses de la sociedad contra una conducta irrestricta por parte de las empresas.
 - Crecimiento de grupos de interés público: las asociaciones de consumidores son grupos organizados de ciudadanos y el gobierno formado para fortalecer los derechos y poderes de los compradores en relación con quienes les venden.
- Entorno sociocultural: en su conjunto, la sociedad moldea las creencias individuales, los valores y normas. Es interesante ver las perspectivas que tiene cada uno en relación a:
 - Uno mismo: dependiendo de la importancia relativa que cada uno conceda a autosatisfacerse se pueden ver consumidores “buscadores de placer” (consumirán más diversión y vacaciones, entre otras cosas) o consumidores más conservadores (personas que vivieron tiempos difíciles

y se fijarán más en lo que gastan a la vez que buscan más valor en sus compras).

- Los otros: si se advierte que la gente quisiera vivir en una sociedad más humanitaria y se preocupa por el prójimo se presagia una tendencia para los productos de apoyo social que promueven relaciones entre personas (clubes, cruceros, actividades religiosas, entre otras).
- Las organizaciones: ha habido una baja general en la lealtad hacia las organizaciones, mucha gente ve el trabajo como una obligación más que como una fuente de satisfacción. Las empresas deben valerse del marketing para encontrar nuevas formas de recuperar la confianza de los consumidores y empleados.
- La sociedad: generalmente la actitud social se ve reflejada en los patrones de consumo (por ejemplo, alguien que quiere “abandonar” o no está de acuerdo con la sociedad constituye un importante mercado para las películas, música, campismo, entre otras actividades individuales).
- La naturaleza: esta tendencia lleva al desarrollo de productos y servicios para las actividades al aire libre. Asimismo, los comunicadores de marketing también utilizan muchos paisajes en sus anuncios.

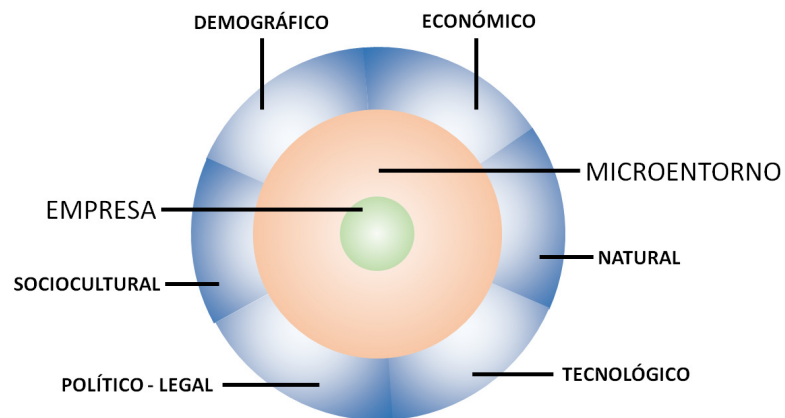
Otras características culturales que son de interés para las empresas son:

- Alta persistencia de los valores culturales centrales: existen pocas posibilidades de modificar las creencias y los valores centrales con acciones de marketing, aunque sí se puede influir sobre los valores secundarios.

- Existencia de subculturas: son grupos con valores compartidos que surgen de sus experiencias o circunstancias de vida especiales. Al exhibir diferentes deseos y comportamientos de compra, puede elegirse subculturas como mercados meta.
- Cambios en los valores culturales secundarios al paso del tiempo: la aparición de determinadas modas, artistas y otras cosas trae aparejado un impacto sobre el estilo de peinado, indumentaria y demás usos y costumbres. Es necesario detectar estos cambios culturales que podrían atraer nuevas oportunidades o riesgos de marketing.

De esta forma, modificar el gráfico anterior para que se exponga cada uno de los aspectos del macroentorno que se deben analizar:

Gráfico 7: Aspectos del macroentorno relacionados



Fuente: elaboración propia (2015).

I.6.3 Análisis de las fuerzas competitivas

Al momento de analizar un mercado o un nuevo proyecto, es necesario conocer cuáles son las fuerzas competitivas dentro del mismo. Es por esto que Kotler (2001) cita a las fuerzas competitivas de Michael Porter.

En este sentido, Kotler explica que existen 5 fuerzas competitivas dentro de un sector industrial – considerando a las industrias en el más amplio sentido. Estas fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de rivalidad en el segmento: un segmento es poco atractivo si ya tiene competidores numerosos, fuertes o agresivos; y si es estable o está en decadencia, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son altas o si los competidores tienen mucho que ganar en caso de que permanezcan en el segmento. Estas circunstancias dan pie a guerras de precios, batallas publicitarias e introducir nuevos productos que hacen que competir sea muy costoso.
- Amenaza de competidores potenciales: el atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y la salida. Los segmentos más atractivos serán aquellos que cuenten con barreras de entrada altas – debido a que pocas empresas podrán ingresar en la industria) y las barreras para salida son bajas (las empresas que no tienen buen desempeño pueden salirse fácilmente).
- Amenaza de productos sustitutos: un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento.

- Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores: un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente. A fin de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor.
- Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores: un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen.

I.6.4 Valor para el cliente

Para poder definir qué es valor para los clientes, utilizaremos los conceptos vertidos por Kotler (2001), que indica que, como premisa, los clientes van a adquirir aquella oferta de mercado que represente más valor a su criterio. Es por esto que el autor define al valor entregado al cliente como la diferencia que existe entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor.

Así, continúa explicando Kotler, que el valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios esperado por ellos de los productos o servicios recibidos. Esto incluye el valor total intrínseco del producto, el valor de los servicios secundarios, el valor del personal y el valor de la imagen.

Eso, indica el autor, debe ser contrastado con todos costos esperados al momento de evaluar, adquirir, usar y disponer del producto (eso es el costo total para el consumidor). El costo total para el consumidor está compuesto por el costo monetario, el costo de tiempo (que requiere para la evaluación y adquisición del producto), el costo de energía y el costo psíquico (Kotler, 2001).

Esto implica que, al conocer la oferta de valor total para el cliente de una empresa y contrastarla con la oferta de los competidores, se debe equiparar o superar la oferta de valor de los competidores. Para ello, Kotler (2001) indica que existen dos caminos:

- Incrementar los beneficios que espera obtener el cliente.
- Reducir los costos relacionados con la experiencia de evaluación, adquisición, uso y disposición.

Por otro lado, Amit y Zott (2000), proponen un modelo de impulsores de valor. Estos impulsores, que son válidos para cualquier tipo de negocio, son cuatro:

- La novedad.
- La eficiencia.
- La complementación.
- La integración.

En cuanto al impulsor denominado “novedad”, está vinculado con la innovación, tanto en productos y servicios de la compañía como de los métodos utilizados, los cuales son percibidos por los clientes. Asimismo, también está vinculado con la penetración de productos en nuevos mercados, nuevos usos y nuevas ocasiones de uso. Este impulsor está relacionado con la flexibilidad que posee la compañía para adaptarse al nuevo entorno, así como también en lo referente a la proactividad de la organización y su capacidad prospectiva (Amit y Zott, 2000).

Respecto al segundo impulsor, la “eficiencia”, los autores manifiestan que este aspecto busca disminuir los costos en los que incurre el comprador al momento de evaluar, adquirir, utilizar y disponer del producto⁸⁰ (Amit y Zott, 2000). Es en este caso que se deben todos los mecanismos que pudieran reducir el costo de total del

⁸⁰ N. del A.: así se indicó en Kotler (2001) y fuera mencionado con anterioridad en este trabajo.

cliente, tales como brindar información que facilite la evaluación y toma de decisiones, así como apropiada información de uso, entre otros.

En lo referente al tercer impulsor, la “complementación” los autores lo describen como las relaciones que pudiera hacer una organización con terceras partes de forma tal que aumenten la ecuación de valor para el consumidor. Esto es la formación de alianzas y acuerdos con organizaciones cuyos productos o servicios le incrementan el valor el de la primer compañía (Amit y Zott, 2000).

Finalmente, el cuarto impulsor hace referencia al grado de integración con el cliente. Esto alude a la creación de valor por la relación con los consumidores, logrando confianza y lealtad, en otras palabras, que repita la compra. La importancia principal radica en lograr generar la capacidad para que los consumidores se sientan atraídos y generen una relación con la marca, optando por la misma en lugar de la opción de los competidores (Amit y Zott, 2000).

Básicamente, la creación de valor es la base de la competitividad (Sallenave, 1994). Este concepto está vinculado a la capacidad de reconocer, producir, comunicar y entregar valor a los consumidores, satisfaciendo sus necesidades y generando un vínculo con los mismos.

I.6.5 Investigación de mercado

La utilización de metodologías científicas de investigación permitirá definir segmentos de mercado y conocer las necesidades del mercado meta (Kotler, 2001).

De esta forma, al hacer uso de mecanismos de investigación, las empresas pueden conocer de primera mano cuales son las prioridades para el mercado y tomar decisiones de marketing que tiendan a satisfacerlas (Aacker y Day, 2001).

Es necesario comprender los mecanismos con los cuales se surten de información los gerentes para tomar decisiones. Así, el sistema de información de marketing es el eje en el cual se encuentra la información necesaria para la realización de la toma de decisiones de marketing con sustento apropiado. Una adecuada estructura de información de marketing va a permitir, en gran medida, la calidad y el tipo de información con el que se tomarán las decisiones posteriormente (Aacker y Day, 2001).

La investigación de mercado queda comprendida dentro del denominado sistema de información de marketing, que se compone de una serie de interacciones complejas y estructurales donde se vinculan personas, máquinas y procedimientos con el fin de crear y movilizar un flujo de información ordenado y pertinente, compuesto por fuentes externas e internas de la organización y que tienen como finalidad, ser el sustento para las decisiones de marketing (Kotler y Dubois, 1986).

Así, el sistema de información de mercado, puede ser graficado tal como se muestra a continuación:

Gráfico 8: Sistema de información de marketing



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (2001)

El Sistema de Registros Internos

El sistema de registros internos se basa en toda la información interna de la compañía que permite dar fundamento a decisiones de marketing (Kotler, 2001).

Esta información, prosigue Kotler (2001), permite, tras un análisis adecuado, detectar posibles oportunidades y anticiparse a problemas importantes.

Los datos que deben ser tomados en cuenta no tienen límites más allá de lo documentado dentro de la compañía. Por ejemplo, se pueden tomar los informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otros (Kotler, 2001).

El Sistema de Inteligencia de Mercado

Este sistema se compone por un conjunto de medios que permiten a las empresas estar continuamente informados respecto a los acontecimientos diarios del micro y macro entorno, se compone de todas aquellas fuentes de información habituales, los procedimientos y las personas que son necesarias para procesarla de tal forma que sea útil y esté disponible para la toma de decisiones (Kotler, 2001).

De esta forma, Aacker y Day (2001) sostienen que el sistema de inteligencia de marketing es lo que le permite a los equipos directivos de las organizaciones que pueda mantenerse actualizado y continuamente informado sobre los distintos aspectos que son de su interés, para luego, en caso de evaluar conveniente efectuar una investigación en forma concreta y específica poder recurrir al Sistema de Investigación.

El Sistema de Investigación

El sistema de investigación de mercado está compuesto por todas las investigaciones destinadas a brindar información sobre cuestiones concretas y específicas sobre las que se quiere conocer algunos aspectos. Está compuesto por todo el proceso de preparación, planificación, recolección y análisis de información, extracción y presentación de conclusiones (Kotler, 2001).

En primer lugar debe partirse de un análisis de situación que enmarque y permita conocer el propósito de la investigación que se pretende desarrollar. Es aquí que se analizarán los objetivos y problemas sobre los que se desarrollará la investigación (Aacker y Day, 2001).

Como resultado de este análisis debe ser una definición de objetivos y problemas que resulten pertinentes para realizar la investigación de mercado, de forma que no sean tan acotados ni muy amplios, lo que resultaría en una investigación muy específica y puntual o, su contrapunto, de difícil obtención y procesamiento de la información recabada. En cualquiera de los dos casos, realizar una investigación en esos parámetros, sería muy costoso (Aacker y Day, 2001). De ser la definición de objetivos y problemas muy acotada, debido a la poca información obtenida y, en el caso de ser muy amplia, por el despliegue necesario para llevarla a cabo.

Una vez finalizada esta primera etapa, donde se determinó el marco, objetivos y valor de la información, se deberá tomar una decisión respecto cual será el enfoque que tendrá la investigación. Así, la misma, podrá ser de tipo exploratorio, descriptivo o causal (Aacker y Day, 2001).

Ya determinado el enfoque que tendrá, se deberá realizar el desarrollo táctico de la investigación en el cual se tomarán decisiones referentes al tipo de información a ser relevada (Kotler, 2001), es así que se deberán tomar las siguientes decisiones:

- Fuente de información: está podrán ser fuentes primarias –recolectada específicamente para la investigación en curso – o fuentes secundarias – información que fue producida principalmente con otro objeto, pero que resulta útil para la investigación que se está planificando.
- Método a ser utilizado: los métodos de investigación puede ser por observación, sesiones de grupo (*focus groups*), experimental, encuestas y datos el comportamiento.
- Instrumentos que se utilizarán: cuestionarios o medios mecánicos.
- Plan de muestreo: se determinan las personas que son objetos del estudio (unidad de muestreo), la cantidad de personas que quedan alcanzadas por la muestra - porción del universo – (tamaño de la muestra) y, finalmente, el método de selección de cada persona de la muestra (procedimiento de muestreo).
- Método de contacto: es la forma en la cual se pondrán en contacto con la unidad de muestreo seleccionada. El autor propone varias alternativas:
 - Cuestionarios por correo: en este caso, se podrá llegar a personas que no darían una entrevista personal y se eliminan los riesgos de distorsión por parte del encuestador. Pero por otro lado, presenta aspectos negativos tales como la lentitud para recolectar la información y tiene una baja tasa de respuesta.

- Entrevistas telefónicas: como aspecto positivo es que tiene mayor tasa de respuesta que el caso anterior, pero se limita a cuestionarios cortos y no muy personales.
- Entrevistas personales: es un método muy versátil y admite repreguntas. Lamentablemente es más costoso, requiere mayor cantidad de trabajo de organización y supervisión.
- Entrevistas *on line*: es de rápido procesamiento, pero la muestra no es representativa dado que el encuestado se selecciona a sí mismo.

Finalizada la etapa de planificación previamente descrita se continúa con la recolección de la información, el tratamiento y procesamiento de la misma que permitirá analizar los datos que han sido recolectados con este proceso (Kotler, 2001). Al terminar con esta etapa, se procederá a la elaboración de las conclusiones y la redacción del informe final en el que se expondrá, de forma sintética, los hallazgos encontrados durante la investigación. Esta etapa es de suma importancia debido a que es la culminación del proceso. La información obtenida debe ser el insumo necesario para la toma de decisiones (Kotler, 2001).

I.6.6 Conducta del consumidor

La conducta del consumidor es una de las cuestiones más relevantes que condicionarán el éxito o fracaso de una propuesta comercial. Si bien existen diversos factores sociales y culturales que afectan la conducta del consumidor, no es menester de este trabajo desarrollar todos los mismos, sino conocer las implicancias y algunos de los conceptos más relevantes (Kotler, 2001).

De esta forma, Abraham Maslow desarrollo una teoría de las necesidades en la cual plantea distintos estratos o jerarquías de necesidades, estas son (Ficarra *et al*, 2008; Kotler y Armstrong, 2013):

- Fisiológicas, son aquellas necesidades básicas necesarias para la subsistencia del ser humano e instintivas como por ejemplo comer, beber, respirar, dormir, tener sexo y de excreción.
- Seguridad, se refiere tanto a la seguridad física como económica.
- Sociales, son aquellas vinculadas al afecto de los demás y sentimiento de pertenencia.
- Autoestima, están relacionadas al amor propio.
- Autorrealización: son las vinculadas al desarrollo personal, superación y trascendencia.

Esta teoría, sostienen los autores (Ficarra *et al*, 2008), expresa que una vez que las necesidades más básicas están satisfechas (fisiológicas), dejan de ser un motivador vigente y la persona tratará de satisfacer el siguiente nivel de motivación. Esta teoría ayuda a entender cómo los diversos productos encajan en los planes, metas y vidas de los consumidores.

Existen otros autores que toman la teoría de Maslow pero realizan una salvedad al aclarar que las necesidades de un nivel deben estar mínimamente cubiertas para poder aspirar a satisfacer necesidades del siguiente nivel. (Ficarra *et al*, 2008).

- **Percepción:** es proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una visión significativa y coherente del mundo.

Gráfico 9: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Ficarra *et al*, 2008.

Así, las personas reciben información del entorno que estimula los sentidos, generando sensaciones que son interpretadas por el ser humano por los mecanismos perceptivos y, de esta forma, culminará generando diversos aspectos que movilizarán a la acción a fin de obtener satisfactores para sus necesidades. De esta forma, la gente puede tener distinta percepción sobre algún objeto específico (o situación) debido a cinco procesos preceptúales (Ficarra *et al*, 2008):

- Exposición selectiva: Es la búsqueda activa de información o negación de la misma para que apoye las propias creencias y que justifiquen el accionar.
- Atención selectiva: Es relativa a los pocos estímulos que se notan de todos los que se reciben a lo largo de todo el día. Podríamos generalizar afirmando que se notan los estímulos cuando: están relacionados con una necesidad actual, cuando son estímulos que uno espera y cuando el estímulo sea demasiado grande en relación al tamaño normal del estímulo.
- Distorsión selectiva: Es la tendencia a interpretar la información de modo que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas.

- Defensa perceptual: Es el filtro realizado subconscientemente de las cosas de las cuales se prefiere no saber. En los casos en los que la exposición ya haya sido realizada, la información que sea contraria a las creencias será descartada.
- Retención selectiva: Es lo que la gente asimila de lo que aprende. Es lo que apoya sus actitudes y creencias.

I.6.7 Proceso de compras

Al momento de analizar una compra, los autores han podido identificar que esta acción está lejos de ser un simple hecho, sino que debe ser comprendido como un proceso. Es por esto que han identificado seis etapas en el proceso de compras (Ficarra *et al*, 2008):

- Reconocimiento del problema: el comprador recibe estímulos – tanto internos como externos – que le permiten reconocer la existencia de una necesidad insatisfecha – pudiendo entender esto como un problema que genera incomodidad.
- Búsqueda de información: cuando se reconoce la existencia de una necesidad, el individuo será permeable a la información que pudiera conseguir respecto a un producto –o productos - que pudiera ser un satisfactor.

Las fuentes de información más comunes son:

- Personales: son las personas conocidas, familiares, amigos, etc.
- Comerciales: son las publicidades, promotoras y vendedores.
- Publicas: son los medios masivos.

- Experiencia propia del uso: por prueba del producto.
- Evaluación de alternativas: A partir de la búsqueda de información del paso anterior, el individuo puede indicar el conjunto total de marcas de un producto dado. Hay que destacar que solo poseerá información de un subconjunto de posibilidades a las que los autores denominan “conjunto conciencia”. De las marcas conocidas por el comprador, hay ciertas marcas que satisfacen los criterios mínimos requeridos para la compra. Estas marcas son conocidas como “conjunto de consideración”. De este conjunto de consideración, el individuo realizará una mayor búsqueda de información para poder tomar una decisión más criteriosa. Las marcas que satisfagan la mayor cantidad de requisitos definidos (implícita o explícitamente) por el comprador van a formar el “conjunto elección”. Finalmente, de este conjunto que saldrá la marca que se va a comprar.
 - Decisión de compra: la decisión de compra es la determinación del individuo por una de las opciones analizadas. Esta decisión está relacionada con el deseo y con las necesidades que lo generaron.
 - Compra: Es la acción de la transacción propiamente dicha.
 - Conducta post compra: La conducta posterior a la compra es el conjunto de percepciones, sentimientos y acciones que experimenta el individuo luego de realizar la compra.

Es necesario, continúan los autores, considerar los siguientes aspectos:

- Satisfacción: Luego de experimentar el producto – o servicio – el individuo evaluará el desempeño del mismo respecto a las expectativas previas al consumo del mismo. Así, el individuo podrá quedar decepcionado - cuando

el desempeño percibido fue inferior a las expectativas -; puede quedar satisfecho - cuando la comparación entre las expectativas y el desempeño percibido sean iguales-; o puede quedar encantado – en el caso en que la percepción del desempeño fuera superior a las expectativas previas.

- Acciones posteriores: Está vinculado con el grado de satisfacción que siente el individuo. Dependiendo del tipo de producto, es necesario indicar que si el comprador por lo menos quedo satisfecho, entonces es más probable que nos compre nuevamente y/o que hable bien de nuestro producto. Si quedó insatisfecho puede no comprar más (opción de salida), hablar mal del producto, devolver el producto, quejarse en los distintos organismos y asociaciones de defensa al consumidor, iniciar acciones legales o alguna combinación de las mismas.
- Uso y disposición: Es lo que hace el individuo después de experimentar el producto, la forma en la que lo usa, si lo guarda o lo tira y otros interrogantes cuya respuesta serán indicios respecto a la satisfacción, la posibilidad de recompra, información para el rediseño de productos y posibles consecuencias ambientales.

I.6.8 Roles en el proceso de compra en individuos

A lo largo del proceso de compra, las distintas etapas son ejecutadas por uno o varios actores distintos que desempeñan roles específicos y bien diferenciados. Estos roles son los siguientes (Ficarra *et al*, 2008):

El primer rol, mencionan los autores, es el del iniciador. Este rol es el que reconoce la existencia de una necesidad, y es desde aquí que se desata el proceso de compra (ver punto anterior).

Luego, la búsqueda de información se realiza con la impresión que dejan los influenciadores y sus opiniones. Quienes ejercen este rol pueden afectar - tanto positiva como negativamente - la opinión del decisor. El grado de influencia variará respecto a la fuente de influencia (Ficarra *et al*, 2008).

El decisor es aquel individuo que toma la determinación de qué producto es el que se comprará, de qué manera, dónde, cómo y cuándo (Ficarra *et al*, 2008).

Por otro lado, es el pagador quien proporciona del dinero (o financiamiento) para realizar la compra. Este podría estar condicionando la decisión de compra mediante la asignación de un presupuesto, el derecho de veto de la decisión tomada o condicionando simplemente por su existencia ya que el decisor podría no optar por una marca que no sea del agrado del pagador (Ficarra *et al*, 2008).

Una vez definidas las cuestiones previamente mencionadas, es el rol del comprador quien realiza la compra. El comprador es la persona que se moviliza al punto de venta - o efectúa la compra telefónicamente o por internet - y hace la transacción (Ficarra *et al*, 2008).

Como último rol, se describe al usuario que es quien consume o usa un producto, o goza un servicio dado (Ficarra *et al*, 2008).

Estos roles, continúan los autores, pueden ser ejercidos por una o varias personas sin importar la reiteración de las mismas en los diversos roles.

I.6.9 Segmentación

Para que las acciones de marketing de las empresas puedan tener un mejor desempeño, se requiere conocer mejor al mercado al cual apuntan. Es por esto que se utilizan las herramientas de segmentación. Así es que las empresas deben segmentar al mercado para poder definir cuál será el mercado meta al cual pretenden satisfacer con la provisión de sus productos - y servicios - (Kotler, 2001).

La segmentación es la identificación y definición de perfiles de los diversos grupos de potenciales compradores que podrían requerir – o no - productos u ofertas de mercado distintas entre ellos (Kotler, 2001).

Posteriormente, continúa, se debe elegir entre esos segmentos a cuales desea ingresar (selección de mercados meta) para, finalmente, establecer y comunicar las cuestiones que diferenciarán a los productos de la empresa del resto del mercado.

Por otro lado, para realizar un análisis de segmentación, se deben considerar los distintos niveles de segmentación posible (Kotler, 2001), a saber:

- Marketing masivo: El marketing masivo consiste en desarrollar un mercado potencial de un tamaño lo más grande posible. De esta forma se consigue alcanzar economías de escala, logrando menores costos y márgenes más amplios (Kotler, 2001).

Por otro lado, los segmentos presentan distintas características, lo que dificulta la aplicación de modelos de comunicación y la definición de características propias del producto (Kotler, 2001).

- Marketing de segmento: Un segmento de mercado es un grupo de tamaño considerable dentro de un mercado. Este grupo es fácilmente identificable por poseer ciertas características homogéneas (Ficarra *et al*, 2008).

En este nivel del marketing, se pueden encontrar aspectos favorables para la creación de ofertas de mercado apropiadas para los individuos que componen el segmento (Ficarra *et al*, 2008).

- Marketing de nichos: Un nicho de mercado es un segmento de menor tamaño que presenta definiciones mucho más precisas (Ficarra *et al*, 2008).

Se aplica este nivel de marketing cuando el marketing de segmentos excluye – total o parcialmente – a una parte de la población relativamente pequeña, pero que implica una oportunidad en el mercado debido a que sus necesidades no están siendo satisfechas (Ficarra *et al*, 2008).

Los nichos son segmentos relativamente pequeños y atraen pocos competidores (Ficarra *et al*, 2008).

- Marketing local: El marketing local es la adaptación de los programas de marketing a las necesidades y deseos de clientes agrupados en una zona específica (Ficarra *et al*, 2008).
- Marketing individual: El marketing individual – o marketing personalizado – segmenta hasta el punto de identificar segmentos de una sola persona. Esto se logra gracias a la utilización de tecnología de la información de forma que las empresas puedan realizar “personalizaciones masivas”. Así, se podrá realizar ofertas de mercado personalizadas (Ficarra *et al*, 2008).

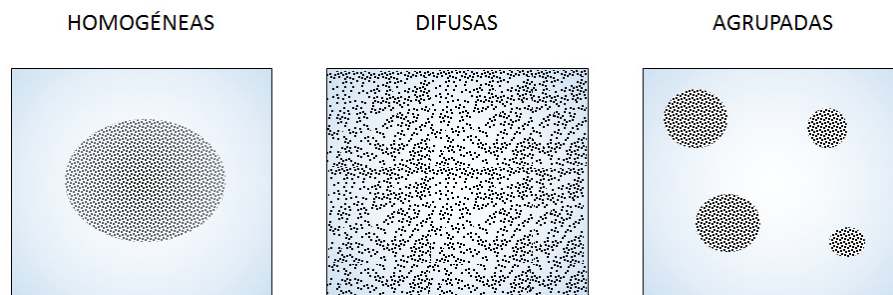
Patrones de segmentación

Kotler (2001) indica que al momento de identificar segmentos se pueden encontrar distintos tipos de preferencias. De esta forma, se pueden identificar tres patrones de segmentación claramente identificables:

- Preferencias homogéneas: Todos los consumidores tienen preferencias similares. El mercado no presenta segmentos naturales, sino que las preferencias son las mismas.
- Preferencias difusas: Los consumidores tienen preferencias que varían mucho de uno a otro.
- Preferencias agrupadas: Se pueden identificar grupos bien diferenciados, denominados segmentos naturales de mercado. La estrategia básica consiste en tratar de abarcar todo el mercado, adecuando la oferta a cada segmento, enfocarse al segmento más grande o intentar abarcar todo el mercado.

Gráficamente, se puede representar como se muestra a continuación:

Gráfico 10: Patrones de segmentación



Fuente: Kotler, 2001

I.6.10 Las 4 P's

Para el desarrollo de programas de marketing se deben considerar las conocidas 4 Ps que componen la mezcla del marketing. Estas Ps son Producto, Precio, Plaza y Promoción (Kotler 2001).

En los últimos años se ha *aggiornado* la composición de este concepto, mutando al PLIP de Alberto Levy (1998) que indica que son Producto, Logística, Impulsión y Precio.

El autor destaca que, más allá de las diferencias semánticas, el concepto de logística abarca a la plaza en la cual se venderán los productos (previamente contemplada) y a los conceptos de canal de distribución y de optimización financiera del capital de trabajo por la utilización de modelos de stock óptimo.

Por otro lado, aclara, la impulsión es un concepto más amplio al de promoción debido a la utilización de nuevas herramientas de comunicación y vinculación de las marcas con los consumidores y clientes (Levy, 1998).

Finalmente, Levy hace una salvedad y modifica el concepto de precio por el de valor, pero eso es de utilidad al momento de realizar análisis estratégico y no táctico como es el desarrollo de los programas de marketing.

Algunos autores modernos siguen utilizando la denominación de las 4 Ps del marketing, pero los conceptos son similares a los desarrollados por Levy (Ficarra *et al*, 2008).

En este sentido, se desarrollarán las 4 Ps bajo esa denominación.

Producto

Según Ficarra *et al* (2008), un producto es cualquier cosa que tenga la capacidad de llamar la atención, que pueda ser transado, que pueda ser consumido o usado a fin de satisfacer una necesidad o un deseo.

En este sentido, Kotler (2001) indica que los productos que se venden incluyen bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Niveles de producto

Al determinar una oferta de mercado, es necesario considerar la existencia de cinco niveles de producto, en los cuales cada nivel agrega valor para el cliente a la oferta de mercado (Kotler, 2001).

El primer nivel y más elemental es el beneficio básico. Esto es el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad (Kotler, 2001).

En segunda instancia, se debe contemplar el producto genérico, entendiendo por tal a todo aquello sin lo cual el producto no podría entenderse de esa forma (Kotler, 2001).

En tercer lugar, el nivel siguiente es el del producto esperado, esto es, un conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan al momento de adquirir un producto determinado (Kotler, 2001).

El cuarto nivel es el denominado producto aumentado, eso es un producto esperado con características que exceden las expectativas de los compradores (Kotler, 2001).

Finalmente, el quinto nivel es el producto potencial, que se compone de todos los posibles incrementos y transformaciones que un producto podría tener en su futuro (Kotler, 2001).

Clasificación de bienes para consumidor

Existe una amplia variedad de productos que los compradores pueden adquirir. Kotler (2001) indica que se los puede clasificar con base en los hábitos de compra según se muestra a continuación:

- Bienes de conveniencia: son aquellos productos que el comprador suele adquirir frecuentemente, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo. En esta clasificación se comprenden tanto a los productos de uso común como los bienes de emergencia.
- Bienes de comparación: son aquellos productos que requieren de un proceso de selección para su compra, dado que el cliente realiza un análisis con base en su idoneidad, calidad, precio y estilo (Kotler, 2001).
- Bienes de especialidad: son aquellos productos que presentan características exclusivas o que poseen una fuerte identificación con la marca. De esta forma, los consumidores están dispuestos a realizar un mayor desembolso para la realización de la compra (Kotler, 2001).
- Bienes no buscados: son aquellos bienes que el consumidor no conoce o que normalmente no piensa comprar (Kotler, 2001).

Mezcla de Servicios

Tal como se consignara con anterioridad, los productos pueden estar compuestos por diversas variedades de bienes o servicios. Es por esto que se torna necesario comprender la composición de bienes y servicios que conforman al producto. En este sentido, Kotler (2001) realiza la siguiente clasificación:

- Bien tangible puro: oferta consiste en un bien tangible que no es acompañado de servicios.
- Bien tangible con servicios anexos: la oferta consiste en un bien tangible acompañado de uno o más servicios. Este es el caso de los productos que son tecnológicamente sofisticados en su producto genérico. Cuanta más tecnología presenten, más dependerán sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios que los acompañan.
- Híbrido: la oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Un ejemplo típico es el de los *restaurants* y otra oferta gastronómica.
- Servicio principal y servicios secundarios: en este caso, la oferta está compuesta por un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo.
- Servicio puro: la oferta consiste principalmente en un servicio.

Los servicios, explica Kotler (2001) poseen cuatro características principales:

- Intangibilidad: los servicios no pueden ser percibidos previamente a su consumo. Es por este motivo que los compradores buscan indicios que hagan referencia a la calidad de los servicios.
- Inseparabilidad: generalmente los servicios se producen y consumen en forma simultánea. Dicho de otra forma, el proveedor del servicio forma parte del servicio prestado.
- Variabilidad: debido a la inseparabilidad y a los requerimientos del cliente, existe gran variación en las prestaciones brindadas.
- Imperdurabilidad: Los servicios no pueden almacenarse.

Marca

Se puede afirmar que la marca es una parte integrante del producto. En este sentido es necesario definirla. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de cualesquiera de las anteriores, que tiene como finalidad, la identificación de los productos – de cualquier tipo – para diferenciarlos de la competencia (Kotler, 2001).

Según Bedbury y Fenichell (2002), una marca se compone por la totalidad de las cosas buenas y malas que realiza la empresa, incluyendo lo que está planteado en la estrategia y lo que queda excluido de la misma. Básicamente, sostienen, la marca se construye por cualquier accionar – u omisión – que realiza la empresa.

Asimismo, Kotler (2001) sostiene que la utilización de marcas facilita el procesamiento de pedido y la investigación de problemas que pudieran surgir debido a que facilita la identificación de los productos.

Por otro lado, continúa el autor, el nombre y la marca registrada del que vende protegen legalmente características exclusivas del producto, así como también puede atraer a un conjunto de la población que se sientan identificados con la misma y se conviertan en clientes leales.

Para poder comprender la importancia que poseen las marcas al comunicar, se debe comprender que las mismas poseen seis niveles de significado:

- Atributos: Una marca trae a la mente ciertos atributos.
- Beneficios: Los atributos deben traducirse a beneficios funcionales y emocionales.
- Valores: La marca también dice algo acerca de los valores del productor.
- Cultura: La marca podría representar cierta cultura.

- Personalidad: La marca puede proyectar cierta personalidad.
- Usuario: La marca sugiere el tipo de consumidor que compra o usa el producto.
-

Precios

El precio es la cantidad de dinero que el comprador está dispuesto a pagar por un producto (Ficarra *et al*, 2008). Así que el precio es la expresión de valor asignada por el comprador a un producto (Ficarra *et al*, 2008; Levy, 1998).

Para comenzar a desarrollar los conceptos de precio, es necesario definir qué posición pretende la empresa asignar a sus productos en la matriz de precio – calidad (Kotler, 2001). Las posiciones son las que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 11: Matriz precio - calidad

	Precio Alto	Precio mediano	Precio Bajo
Calidad Alta	1. Superior	2. De valor alto	3. De supervalor
Calidad Media	4. De sobrecobro	5. De valor medio	6. De buen valor
Calidad Baja	7. De Imitación	8. Economía falsa	9. de economía

Fuente: Kotler (2001).

Según Kotler (2001), las estrategias 1, 5 y 9 (estrategias diagonales) pueden convivir en el mercado mientras que haya quienes quieren: un producto de alta calidad por sobre todo, un producto barato o un producto que tenga equilibrio entre ambos.

Por otro lado, continúa afirmando que las estrategias 2, 3 y 6 atacan a las estrategias diagonales. Mientras que, por el contrario, las estrategias 4, 7 y 8 cobran un sobreprecio que hará que los consumidores se sientan estafados y dejen de consumir.

Para establecer una política de precios, Kotler (2001) indica que es fundamental conocer los costos de los productos, la demanda potencial de la oferta de mercado y los precios de la competencia. Luego se podrá elegir el método de fijación de precios.

En este sentido, continúa Kotler, se puede optar por alguno de los siguientes métodos:

- Fijación por sobreprecio: es el método más básico que existe. Consiste en cargar un sobreprecio determinado al costo del producto. A su vez, los distribuidores harán lo mismo. Obviamente este método no tiene lógica ya que no toma en cuenta la demanda actual, el valor percibido y la competencia. Son muy pocas las posibilidades de que el precio establecido sea el óptimo.
- Fijación por rendimiento objetivo: la empresa determina el precio que produciría su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión (ROI). Es necesario considerar que la fórmula del ROI es la siguiente:
$$ROI = (\text{costo unitario} + \text{rendimiento deseado} * \text{capital invertido}) / \text{ventas unitarias}.$$
Este método funcionará siempre que las estimaciones realizadas en cuanto a los costos y ventas fueran exactas.
- Fijación por valor percibido: el precio se define a partir del valor percibido por el cliente. Es así que se toman otros elementos de la mezcla de marketing con el fin de aumentar ese valor.
- Fijación económica: consiste en fijar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad para proporcionar valor a los clientes. Se trata de someter a reingeniería las operaciones de la empresa para convertirse en un productor de bajo costo sin sacrificar la calidad del mismo.

- Fijación por tasa vigente: la fijación de precios se realiza en base a los precios de sus competidores.
- Fijación por licitación sellada: Se utilizan para obtener contratos. Las empresas basan sus precios en lo que cree que sus competidores pedirán, no solo en sus costos y demanda. Como la empresa proveedora quiere obtener el contrato, se intentará cotizar a un precio más bajo que el propuesto por los competidores.

Plaza

Al comienzo de este apartado se realizó la aclaración respecto a la utilización del término “plaza” y su utilización actual en el modo de “logística” planteada por Alberto Levy (1998). Es por esto que se comprenderá en este título todos los aspectos vinculados a la forma en la cual llegan los productos al consumidor, incluyendo a los canales de distribución y diversos elementos logísticos.

Los canales de marketing son un conjunto de organizaciones vinculadas de forma interdependiente que participan en el proceso de hacer accesible un producto - o servicio - para su uso o consumo (Kotler, 2001).

La utilización de canales de marketing representan algunas desventajas que es necesario destacar (Kotler, 2001). Estas desventajas están relacionadas a que una parte de la tarea de ventas es delegada a los intermediarios, por lo cual se pierde parte del control de cómo y a quiénes se venden los productos.

Por otra parte, la utilización de canales de marketing implica ciertas ventajas, según explica Kotler (2001), que está vinculada a la menor necesidad de recursos financieros por acumulación de *stock*, ya sea por el mismo inventario como por los costos asociados a su manipulación y almacenaje.

También, continúa Kotler, los intermediarios logran mayor eficiencia en las tareas de hacer accesibles los bienes para el consumidor gracias a economías de escala, su especialización, las redes de contactos desarrolladas y la experiencia adquirida en la actividad.

Para que los canales funcionen de forma realmente beneficiosa, debe comprenderse que existen ciertas funciones que los canales deben cumplir. Kotler (2001) enumera estas funciones.

Por un lado, los canales deben reunir información relevante de marketing, tales como información de clientes, competidores actuales y potenciales y respecto a otras fuerzas del entorno de marketing que ya fueran desarrolladas con anterioridad en el presente trabajo (Kotler, 2001).

Por otro lado, los canales deben desarrollar y diseminar comunicaciones eficientes que logren estimular la compra de los productos (Kotler, 2001).

Kotler continúa explicando que otra de las funciones de los canales es acordar precios y condiciones para que se puedan perfeccionar las transacciones, supervisando que se realice la transferencia de la propiedad.

Además, el autor explica que los canales financian los inventarios, se encargan del almacenamiento y los movimientos de mercadería y asumen el riesgo relacionado con el trabajo del canal.

Finalmente, continúa, hay funciones administrativas que están vinculadas a la realización de pedidos a los fabricantes y de tramitar el pago de facturas de los compradores.

Por otro lado, se pueden distinguir tres tipos distintos de canales. Estos son los canales de venta, los canales de entrega y los canales de servicio (Kotler, 2001).

Niveles de canal

Los niveles de canal hacen referencia a la cantidad de intermediarios que existen entre el fabricante y el cliente final. Todos los intermediarios forman parte del canal y es necesario identificar la longitud del canal al momento de analizar las posibilidades de distribución (Kotler y Armstrong, 2013).

En ese sentido, se dice que un canal es de cero nivel cuando el fabricante realiza marketing directo y es quien vende directamente al consumidor final (Kotler y Armstrong, 2013).

Por otro lado, se llama canal de un nivel a aquel canal que posee solo un intermediario para la realización de las ventas (Kotler y Armstrong, 2013).

Los autores continúan explicando que los canales que vayan incorporando más intermediarios en la cadena que lo vincula con el cliente final irán aumentando el número del nivel de canal (Kotler y Armstrong, 2013).

Prestaciones de servicios de los canales para los clientes

Las empresas deben comprender, al momento de diseñar un canal de marketing, que existen distintos niveles de prestación de servicios que los clientes meta desean de los canales. De esta forma, Kotler (2001) establece que existen 5 prestaciones de servicios para los canales:

- Tamaño de lote: cantidad de unidades que el canal permite adquirir a un cliente típico en cada ocasión.
- Tiempo de espera: tiempo de espera promedio para recibir el producto en ese canal.

- Conveniencia de espacio: es el grado en que el canal de marketing facilita la compra a los clientes del producto.
- Variedad de productos: es el surtido que ofrece el canal.
- Respaldo de servicios: son los servicios agregado y proporcionados por el canal, tales como compra a crédito, entrega a domicilio, instalación y servicio técnico.

Aspectos legales y éticos de las relaciones con el canal

Existen ciertos acuerdos que se debe tener con los canales de distribución a fin de mantener reglas claras y el desarrollo de confianza entre las partes. En este aspecto, se pueden mencionar distintas prácticas enumeradas por Kotler (2001):

- Tratos exclusivos: En la distribución exclusiva, quien vende solo permite que ciertas bocas de expendio comercialicen sus productos. En este tipo de convenio, el que vende exige a los distribuidores no manejar los productos de la competencia.
- Territorios exclusivos: Puede estar planteado desde el lado del comprador o el vendedor. Esto es, un productor da la exclusividad para no vender a otro comprador en un área determinada o, el comprador podría convenir en vender solamente en un territorio.
- Acuerdo de obligación: Los fabricantes que poseen una marca fuerte, podrían obligar a los distribuidores a manejar varias marcas o líneas de productos que fabriquen.

- Derechos de concesionarios: Cláusulas para finalizar los convenios con los concesionarios en la cual se define que tiene que existir una causa para rescindir los contratos.

Promoción

La mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por cinco instrumentos principales (Kotler y Armstrong, 2013):

- Publicidad: presentación por vía de una comunicación masiva, no personal y paga.
- Promoción de ventas: mediante incentivos a corto plazo, se estimula a los posibles clientes a probar o comprar un producto.
- Relaciones públicas: articula acciones para promover la imagen de marca o de un producto.
- Ventas personales: interacción cara a cara con compradores para presentarles un producto, responder inquietudes y tomar los pedidos.
- Marketing directo: mediante comunicaciones directas hacia los clientes o para o solicitar respuestas de ellos utilizando instrumentos de comunicación individual tales como el teléfono, *chat*, correo o correo electrónico.

Kotler y Armstrong (2013) afirman que es necesaria la utilización de las comunicaciones integradas de marketing a fin de utilizar mensajes claros y precisos. Es por esto que todas las comunicaciones de la empresa deben estar relacionadas entre

sí en algo coherente y consistente. La siguiente figura muestra las distintas herramientas de la mezcla de comunicación de marketing en forma integrada:

Gráfico 12: Comunicaciones integradas de marketing



Fuente: Kotler y Armstrong, 2013

El proceso de comunicación.

Kotler (2001) afirma que toda la mezcla de marketing se debe integrar para que dé un mensaje congruente y un posicionamiento estratégico. Esto incluye no solo a las herramientas de comunicación mencionadas precedentemente, sino también cuestiones vinculadas a las presentaciones de los productos, canales de distribución y *packaging* entre otros.

El mensaje debe ser transmitido a través de medios eficientes y que tengan llegada al público meta. De esta forma se deben desarrollar canales de retroalimentación para monitorear las respuestas (Kotler, 2001).

Es necesario contemplar que el público meta podría no recibir el mensaje por los motivos expuestos anteriormente cuando se desarrollaron los conceptos vinculados a la percepción (Ficarra *et al*, 2008).

Desarrollo de comunicaciones eficaces

Para desarrollar un programa de comunicaciones eficaces, Kotler y Armstrong (2012) proponen una serie de siete etapas:

1. Identificación del público meta

Es necesario, enfatizan los autores, analizar al público, precisándose una evaluación de la imagen actual de la empresa, sus productos y sus competidores, entendiendo que la imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que un individuo tiene acerca de algo.

Para lograrlo, se debe medir el conocimiento que el público meta tiene del producto y, en caso de que haya conocimiento, la opinión que se tiene del mismo.

Una vez realizado este análisis, se debe definir la imagen deseada, si ésta no coincide con la actual, indican los autores.

Las imágenes, continúan explicando, persisten mucho tiempo después de que la organización haya cambiado debido a que las personas perciben según sus creencias y estas creencias son difíciles de cambiar.

2. Determinar los objetivos de la comunicación

Al desarrollar el programa de comunicación se debe decidir qué respuesta se desea obtener del público. La misma puede ser cognoscitiva - instalar algo en la mente del consumidor, consiste en el aprendizaje - , afectiva - modificar una actitud, modificar

su sentir - o de conducta - que el consumidor actúe y compre (Kotler y Armstrong, 2012).

3. Diseño del mensaje

Los autores sostienen que el mensaje debía, idealmente, captar la atención, mantener el interés, provocar deseo y estimular una acción. En la práctica, es poco frecuente encontrar mensajes que lleven desde la toma de consciencia hasta la acción de compra. Para formular un mensaje, se requiere analizar cuatro puntos:

- Contenido del mensaje: el contenido puede ser racional (cuando apunten al propio interés del público, asegurando que el producto va a generar ciertos beneficios), emocionales (utilizando emoción positiva o negativa intentan motivar una compra) y morales (apuntando a lo que el público piense de lo que es correcto y apropiado).
- Estructura del mensaje: Kotler y Armstrong (2012) continúan indicando que si se plantean conclusiones en un mensaje, esto puede causar reacciones negativas o limitar el atractivo del producto.
- Formato del mensaje: en función al tipo de anuncio, se debe prestar atención a diferentes aspectos. En uno impreso hay que ver el texto, la ilustración; en uno sonoro: la voz, las palabras; en uno por televisión o personalmente: el lenguaje corporal, atuendo y la postura entre otros.
- Fuente del mensaje: los mensajes son captados con más atención y presentan mayor recordación cuando son comunicados por fuentes atractivas o populares.
-

4. Selección de los canales de comunicación.

Al seleccionar los canales de comunicación para que resulten eficientes al momento transmitir el mensaje, debe considerarse que existen dos tipos: los canales personales y los impersonales (Kotler y Armstrong, 2012).

En este sentido, los autores detallan que los canales personales son aquellos en los que se establece una comunicación directa entre dos o más personas. El factor positivo de este tipo de canal es que permite personalizar la presentación y modificarla de acuerdo a la retroalimentación recibida. Se pueden encontrar tres tipos de canales personales: los canales dedicados (vendedores que contactan compradores del mercado meta); expertos (expertos independientes que hablan con los compradores meta) y sociales (vecinos, amigos y familiares que hablan con los compradores meta).

Por otro lado, continúan explicando Kotler y Armstrong (2012), están los canales no personales que incluyen a los medios tradicionales y digitales, ambientes (entornos que refuerzan las inclinaciones del comprador a comprar los productos) y eventos (sucesos diseñados específicamente para comunicar mensajes específicos al público meta). Los medios masivos suelen ser el mejor mecanismo para estimular la comunicación personal: las ideas fluyen de los medios hacia los líderes de opinión y de éstos hacia los compradores.

5. Establecimiento del presupuesto total de comunicaciones de marketing

Kotler y Armstrong (2012) manifiestan que la decisión del presupuesto de comunicaciones de marketing es una de las cuestiones más difíciles de determinar y explican cuatro métodos que se usan para determinar cuánto se gastará en promoción:

- Método costeable: el presupuesto de marketing se establece en el nivel que se cree que la empresa puede afrontar.
- Método de porcentaje de las ventas: se fijan gastos en promoción como un porcentaje de las ventas estimadas.
- Método de paridad competitiva: el presupuesto se fija con el objeto de lograr emparejar la “participación de voz” de los competidores, creyendo que de esta forma la empresa mantendrá su participación en el mercado.
- Método de objetivo y tarea: este método establece el presupuesto de promoción a partir de la definición de objetivos específicos, determinando las tareas que deben efectuarse y los costos asociados a las mismas.

6. Selección de la mezcla de comunicaciones de marketing

Los autores explican que el presupuesto destinado a la promoción debe repartirse entre las cinco herramientas de la mezcla de comunicación previamente mencionadas en este trabajo.

Aclaran, también, que al momento de desarrollar una mezcla de comunicación de marketing las empresas deben considerar:

- Tipo de mercado del producto.
- Estrategia de empujar o jalar: siendo la estrategia de empujar la que realiza promoción en el punto de venta (al comercio) para que trabaje

el producto en cuestión y, la estrategia de jalar, la utilizada sobre el público meta para que solicite al punto de venta el producto.

- Etapa de preparación del comprador: dependiendo de la etapa del proceso de compra, cada una de las herramientas tendrá distintos resultados.
- Etapa del ciclo de vida del producto: cada herramienta será eficaz de acuerdo al estadio del ciclo de vida del producto. Así, explican los autores, en la introducción, la publicidad tiene la mayor eficacia seguida de las ventas y las promociones. Durante el crecimiento, todas se reducen ya que el producto es demandado gracias a las recomendaciones de boca en boca. En la etapa de madurez se debe dar importancia a las promociones, la publicidad y las ventas personales, en ese orden. Y durante la declinación, las promociones siguen siendo importantes mientras que las otras se reducen.
- Rango de la empresa en el mercado: mientras más reconocimiento tenga la marca en el público, más beneficios de la publicidad mientras que para los competidores más pequeños es más eficaz usar la promoción de ventas.

7. Medición de resultados.

Después de implementar el plan de promoción, la empresa debe medir su impacto que tuvo la campaña sobre el público meta, contemplando el conocimiento, las compras y la satisfacción entre otras cosas (Kotler, 2001).

8. Manejo y coordinación de las comunicaciones integradas de marketing.

Dado el amplio espectro de herramientas de comunicación, mensajes y públicos con los que se trabaja, se hace necesario implementar las comunicaciones integradas de marketing (CIM). Las CIM consisten en la planificación exhaustiva de las comunicaciones de marketing, utilizando las diversas herramientas de comunicación para dar claridad y congruencia a los mensajes, logrando el máximo impacto mediante la integración total del mensajes discretos (Kotler, 2001).

I.6.11Nuevas P's

Como se advirtió en el apartado anterior, la mezcla de marketing está compuesta por cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción. Pero según Godin (2004) faltaría una P más y expone que existe una nueva P a considerarse: *Purple Cow* (vaca púrpura).

El autor hace eco de las cuestiones observadas al analizar la percepción en este mismo trabajo y explica cómo es que el marketing debe atender cuestiones relacionadas a lo que denomina el marketing de lo extraordinario.

El concepto de umbral diferencial hace referencia a la menor cantidad que puede detectarse entre dos estímulos distintos. Las diferencias percibidas van a depender de la intensidad del primer estímulo. De esta forma, para poder notar la diferencia apenas perceptible entre un estímulo y otro, debe considerarse que mientras mayor sea el primer estímulo, mayor será la intensidad adicional del segundo estímulo para que sea percibido como algo diferente (Ficarra *et al*, 2008).

Basado en el concepto de umbral diferencial, Godin (2004) establece que para que algunas características de la oferta de mercado sean notadas por el público, éstas deben tener características que sean notables debido a que, de no ser así, la oferta de marketing será invisible.

Esto implica, según continúa Godin, que cada uno de los aspectos de la oferta de marketing deben ser considerados como posibles elementos que destaquen a los propios de los ajenos en lugar de saturar al público al extremo de “invisibilizar” a cada estímulo por ser similar a los demás. Entonces, puede destacarse el producto (incluyendo el desarrollo de marca y *packaging*), la promoción (publicidad, la comunicación boca a boca y posicionamiento alcanzado), el precio y la plaza (incluyendo distribuidores y licencias).

I.6.12 Conclusiones del apartado

El marketing es la función de las compañías que facilita la gestión de ventas propiamente dicha.

El desarrollo de un programa de marketing comienza desde un diagnóstico de la empresa en el mercado, así como las tendencias que marcan en devenir del mismo y las fuerzas competitivas.

Se torna imperante, después, la investigación científica de mercado que permite el conocimiento de las necesidades, deseos y valores de la sociedad con el fin de desarrollar una oferta de mercado que represente valor para el público.

Para poder desarrollar los programas de marketing, también es necesario comprender la forma en la cual se consume un producto (o servicio), así como las ocasiones en las que se lo hace y el proceso de decisión de compras.

Al separar el mercado en porciones de características homogéneas (o segmentos) se puede ser más específico en la provisión de satisfactores, comprendiendo por esto a las variables contenidas en la denominación de cuatro Ps – producto, precio, plaza y promoción.

Al desarrollar los programas de marketing, es necesario recordar las cuestiones vinculadas a la percepción y al umbral diferencial que se requiere para ser notado por el público.

Sin más, se procede al desarrollo de los principios de administración financiera que se aplicarán a este trabajo.

I.7 Principios de Administración Financiera

En este apartado se observarán algunos aspectos de la administración financiera que darán sustento al análisis de viabilidad del proyecto. Es por este motivo que no se ahondará en diversos conceptos básicos de finanzas, sino que se apunta a los aspectos que permiten evaluar los proyectos.

En una primera instancia, es necesario definir que son las finanzas. En este sentido, Pascale (2009) indica que se trata de la utilización de recursos pecuniarios a fin de alcanzar ciertos objetivos. Esto está enmarcado en un contexto incierto y por un período dado de tiempo en el cual se asignan y desplazan los recursos.

Morales Castro (2008) indica que la administración financiera es la actividad de obtención, asignación e incremento de recursos monetarios con el fin de utilizarlos a través del tiempo con un objetivo dado.

I.7.1 Principio de valor tiempo del dinero

El principio del valor tiempo del dinero hace referencia a la preferencia de obtener una cantidad de dinero dada en este momento que el mismo monto un tiempo adelante. Es por esto que al dueño del dinero se lo tiene que resarcir mediante un pago para que prescindir de ese recurso. Así, en el caso del ahorrador, es la tasa de interés y, en el caso del inversionista, es la tasa de rendimiento o de retorno (Pascale, 2009).

I.7.2 Principio del costo de oportunidad

Morales Castro (2008) plantea que el principio de costo de oportunidad está presente en cada decisión que se toma a lo largo de la vida. Esto es así debido a que cada vez que se deba decidir entre algunas opciones, esta resolución tiene siempre un costo asociado (ese costo es el de haber optado por cualquier de las opciones). Eso es lo denominado costo de oportunidad.

Continúa explicando que, este costo de oportunidad, es el punto de comparación para las evaluaciones que se realicen en materia de finanzas.

I.7.3 Ratios económicos y financieros

La Real Academia Española (S/D)⁸¹ define a los ratios como una razón, un cociente entre dos números.

Por otro lado, Arocraci (2013) indica que los ratios financieros son una herramienta vital para la toma de decisiones en empresas, así como para la realización de un diagnóstico económico y financiero rápido.

A continuación se describirán algunos de los ratios más importantes:

Indicadores de liquidez

Se trata de razones financieras que facilitan el análisis para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

A continuación se exponen los indicadores de liquidez más usados:

- Liquidez corriente

La liquidez corriente, explica Albornoz (2006), indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

Ecuación 1: liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}}$$

Fuente: Albornoz, 2006

⁸¹Información obtenida del sitio web: <http://dle.rae.es/?id=VEJNvfy> recuperado el 10/10/2015

- Liquidez ácida

La liquidez ácida, continúa Albornoz, implica que por cada deuda a corto plazo se mide el nivel de solvencia para hacer frente a las obligaciones, es decir el efectivo existente en ese momento.

Ecuación 2: liquidez ácida

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{activos corrientes} - \text{bienes de cambio}}{\text{pasivos corrientes}}$$

Fuente: Albornoz, 2006

Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento son razones financieras que permitirán establecer el nivel de endeudamiento de una organización (Albornoz, 2006).

Los indicadores que resaltan son:

- Índice de deuda

Explica Albornoz que este ratio establece el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores.

Ecuación 3: liquidez ácida

$$\text{Índice de deuda} = \frac{\text{deudas totales}}{\text{patrimonio neto}}$$

Fuente: Albornoz, 2006

Indicadores de rentabilidad

- Rentabilidad sobre la inversión

Este indicador muestra la utilidad que se obtiene por cada peso de inversión (CreceNegocios.com, S/D)⁸²

Ecuación 4: ROI

$$\text{Índice de retorno sobre la inversión (ROI)} = \left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{inversión}} \right) \times 100$$

Fuente: CreceNegocios.com, S/D

I.7.4 Conclusiones del apartado

Las empresas deben tener nociones de la administración financiera para minimizar los riesgos propios del desarrollo de sus operaciones.

En este sentido, se destaca que cualquier decisión financiera va a tener un costo de oportunidad – por las opciones no tomadas – y que el dinero tiene un valor en el

⁸² Información obtenida del sitio web: <http://www.crecenegocios.com/como-saber-si-una-empresa-es-rentable/> recuperado el 05/01/2016.

tiempo que genera la preferencia de adquirir un monto de dinero en la actualidad sobre la opción de tener la misma cantidad de dinero en un futuro.

La destreza que tengan los gerentes y su conocimiento respecto al significado de diversos ratios, serán determinantes al momento en que se deba tomar decisiones.

I.8 Conclusiones del Capítulo

Los helados son parte de la oferta gastronómica desde hace varios milenios, sin embargo no fue hasta el siglo XIX que hicieron populares y comenzó a ser un producto de consumo cada vez más masivo.

En Bolivia, el consumo de helados es aún muy lejano al nivel de otros países del mundo. Pese a eso es un mercado dinámico que requiere de innovaciones permanentes. Esto implica una buena oportunidad comercial que se potencia por el marco normativo que regula las actividades.

La estrategia corporativa, junto a las decisiones de diferenciación y posicionamiento, estarán determinando el marco dentro del cual se tomarán las restantes decisiones de marketing. Sabiendo que cualquiera de las decisiones respecto a la estrategia general, la de diferenciación o la de posicionamiento, implicará descartar otras alternativas que no serán seguidas por la organización – si es que utiliza metodologías profesionales, logrando evitar graves errores para la compañía.

Las técnicas provistas por el marketing permiten investigar a una población (o parte de esta) con metodologías científicas para conocer sus necesidades, deseos y valores. De esta forma se puede generar una oferta de marketing completa, incluyendo al producto, la logística, la política de precios y la promoción adecuada, considerando

los aspectos diferenciales y el posicionamiento buscado de acuerdo a la estrategia de la marca.

CAPÍTULO II

MARCO INVESTIGATIVO

Para exponer los hallazgos realizados durante esta investigación, se separarán en este capítulo las secciones correspondientes a cada una de las técnicas de recolección de datos utilizadas y descriptas en el capítulo metodológico. A saber:

- Encuestas a consumidores potenciales.
- Observación de competidores y los servicios ofrecidos por los mismos.
- Relevamiento de posibles proveedores y las propuestas comerciales de los mismos mediante informantes clave.

De esta forma, se continúan exponiendo los hallazgos relevados.

II. 1 Encuestas a consumidores

II.1.1 Análisis de los datos obtenidos

A lo largo de este título se expondrán los hallazgos realizados tras la realización de las 100 encuestas, tal como se planteó en el capítulo metodológico.

Para la realización de la encuesta se tomó una muestra de 100 casos de personas residentes en el área de Santa Cruz de la Sierra, en un rango etario entre los 24 y 50 años. Al determinar la muestra, se estableció que el 75% de los encuestados deberían tener hijos y el 25% no. Tal como se explicó en el capítulo metodológico, la muestra se pautó de esta forma a fin de mantener diversidad de la muestra, sin sesgarla solo a padres y madres.

El estudio es cuali-cuantitativo, con una muestra no probabilística, debido a que la muestra no se tomó de una forma aleatoria, sino que se recurrió a contactos y a conocidos de los mismos para poder llevar a cabo el estudio. Es por esto que se destaca que los resultados obtenidos no se pueden extrapolar a toda la población del área de Santa Cruz de la Sierra, sino que debe considerarse una aproximación empírica que tiene la utilidad de servir de información para futuras investigaciones y para la toma de decisiones.

La encuesta realizada puede consultarse en el ANEXO I de este trabajo.

A continuación se expone la composición de la muestra:

Tabla 3: Encuestados por sexo y rango etario

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	9	31	17
MASCULINO	10	23	10

Fuente: elaboración propia (2015)

Por otro lado, a continuación se expone la cantidad de encuestados con hijos y sin hijos por sexo y rango etario:

Tabla 4: Encuestados con hijos por sexo y rango etario

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	0	27	17
MASCULINO	3	18	10

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 5: Encuestados sin hijos por sexo y rango etario

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	9	4	0
MASCULINO	7	5	0

Fuente: elaboración propia (2015)

A los fines de seguir comprendiendo la composición de la muestra, a continuación se expone la composición del grupo familiar según el sexo del entrevistado:

Tabla 6: Cantidad de personas que componen el grupo familiar según sexo del entrevistado

	0	1	2	3	4	5+
FEMENINO	0	0	8	4	13	32
MASCULINO	5	2	3	12	7	14

Fuente: elaboración propia (2015)

Respecto a los encuestados con hijos, se encontró que el rango de cantidad de hijos variaba de uno a cuatro, resultando en la siguiente tabla en la cual se expone la cantidad encuestados con uno, dos, tres o cuatro hijos, separado por sexo del entrevistado:

Tabla 7: Cantidad de encuestados por sexo y cantidad de hijos

	1	2	3	4
FEMENINO	10	7	9	18
MASCULINO	17	4	8	2

Fuente: elaboración propia (2015)

Con el fin de poder visualizar la incidencia de la cantidad de hijos a partir de los entrevistados, se muestra a continuación la cantidad de hijos de los encuestados

separados por sexo del entrevistado y la cantidad total de hijos, según la cantidad de hijos que poseen.

Tabla 8: Cantidad hijos de los encuestados por sexo y cantidad de hijos

	1	2	3	4
FEMENINO	10	14	27	72
MASCULINO	17	8	24	8

Fuente: elaboración propia (2015)

A continuación se muestra una tabla en la que se exponen la cantidad de hijos menores de doce años separados por sexo del encuestado y cantidad de hijos totales.

Tabla 9: Cantidad hijos menores de 12 años de los encuestados por sexo y cantidad de hijos

	1	2	3	4
FEMENINO	6	12	19	15
MASCULINO	16	8	11	5

Fuente: elaboración propia (2015)

Al consultar a los padres (setenta y cinco casos de encuestados que son padres) respecto a la cantidad de veces por mes que sus hijos consumen helados, las respuestas fueron variadas, tomándose una escala del cero (0) a más de diez veces al mes (10 o más). El resultado fue el siguiente:

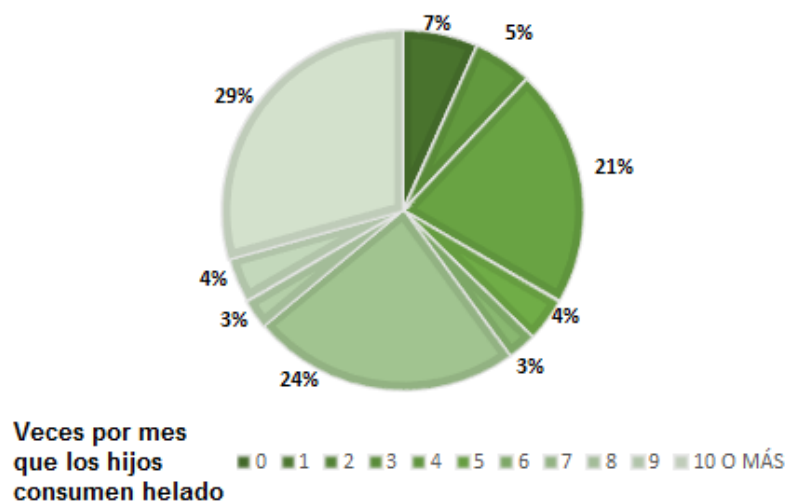
Tabla 10: Cantidad casos por consumo mensual de helados de los hijos

VECES POR MES	CASOS
0	5
1	0
2	0
3	4
4	16
5	3
6	2
7	18
8	2
9	3
10 O MÁS	22

Fuente: elaboración propia (2015)

Gráficamente, esto se representa como se expone a continuación:

Gráfico 13: Cantidad casos por consumo mensual de helados de los hijos



Fuente: elaboración propia (2015)

Así queda en evidencia que el 88% de los casos relevados consumen helado al menos cuatro veces al mes, representando un mínimo aproximado de una vez por semana⁸³.

Es necesario destacar que un 36% de los casos consumen helado al menos ocho veces por mes, representando un consumo mínimo aproximado de dos veces por semana⁸⁴.

Por otro lado, debe resaltarse que solo el 7% de los niños no consumen helados.

Al momento de consultar a los setenta (70) casos de padres cuyos hijos consumen helados al menos una vez al mes respecto a las ocasiones de consumo, se encontró que la mayoría de las veces, los helados son consumidos a modo de postre (86% de los casos), seguido por el consumo en cumpleaños (69% de los casos), ocasiones especiales – sin especificar – (67% de los casos), como un snack (64% de los casos), como merienda (6% de los casos) y, finalmente, en otras ocasiones (3% de los casos). En el detalle expuesto para la opción “otras ocasiones” se consignó a las “ocasiones en las que reciben visitas”, “cuando el niño visita al padre” y “cuando hace mucho calor”.

A continuación se exponen los resultados mencionados previamente en una tabla:

⁸³N. del A.: Asumiendo una distribución homogénea a lo largo del mes.

⁸⁴N. del A.: Asumiendo una distribución homogénea a lo largo del mes.

Tabla 11: Ocasión de consumo de helado por parte de los hijos

OCAIÓN	CANTIDAD	INCIDENCIA
COMO POSTRE	60	86%
PARA LOS CUMPLEAÑOS	48	69%
EN OCASIONES ESPECIALES	47	67%
COMO SNACK	45	64%
COMO MERIENDA	4	6%
OTRO (especificar)	2	3%

Fuente: elaboración propia (2015)

Ante la pregunta referida a la cantidad de veces que el encuestado comía helados al mes, se encontró que el 100% de los encuestados consumían helados al menos una vez al mes, representando la totalidad de los encuestados.

El detalle de la cantidad de veces que los participantes del relevamiento consumen helados al mes, separados por sexo es tal como se exhibe a continuación:

Tabla 12: Cantidad de veces de consumo de helado por parte de los encuestados por sexo

VECES	FEMENINO	MASCULINO
0	0	0
1	3	2
2	5	9
3	0	11
4	13	0
5	5	5
6	0	0
7	13	0
8	0	5
9	0	0
10 O MÁS	18	11
TOTAL	57	43

Fuente: elaboración propia (2015)

En términos proporcionales, para cada sexo y para el total, resulta como se muestra a continuación:

Tabla 13: Porcentaje consumo de helado por parte de los encuestados por sexo y cantidad de veces de consumo

VECES	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	0%	0%	0%
1	5%	5%	5%
2	9%	21%	14%
3	0%	26%	11%
4	23%	0%	13%
5	9%	12%	10%
6	0%	0%	0%
7	23%	0%	13%
8	0%	12%	5%
9	0%	0%	0%
10 O MÁS	32%	26%	29%
TOTAL	100%	100%	100%

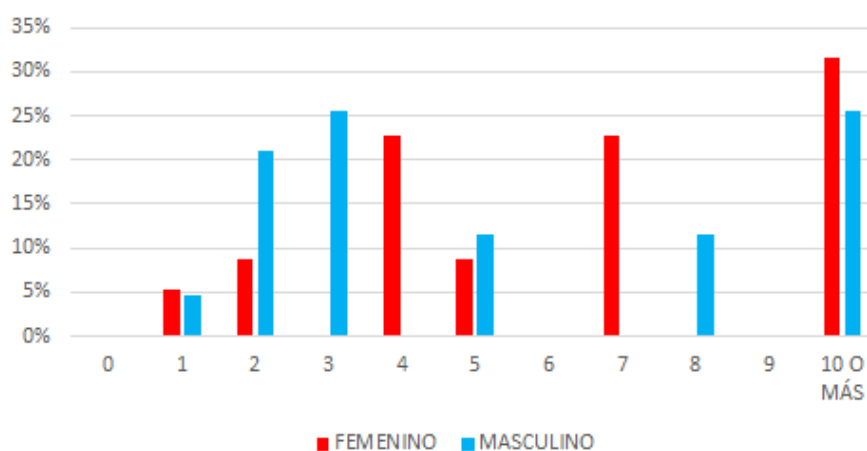
Fuente: elaboración propia (2015)

Al considerar esto, es posible analizar que existe un mayor consumo por parte de las mujeres que de los hombres, aunque en ambos sexos no exista el consumo nulo de helados. Se puede observar que el 86% de casos de mujeres, que consumen helados por lo menos 4 veces al mes, contra un 49% de casos de hombres y, un 32% de mujeres que consumen 8 o más veces al mes helados contra un 37% de hombres. El 32% de las mujeres consumen al menos 10 veces al mes y el 26% de hombres que hacen lo mismo⁸⁵.

⁸⁵N. del A.: Los porcentajes expuestos en las tablas están redondeados sin fracciones. Los datos arrojados en el texto descriptivo se lograron a partir de la información procesada en las planillas de cálculos, pudiendo arrojar una diferencia propia del redondeo de los números.

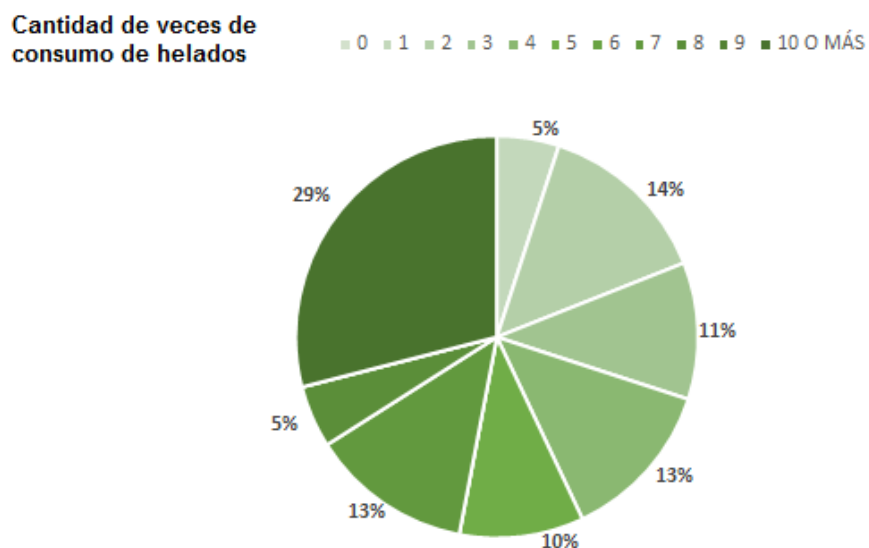
A continuación se exponen dos gráficos que muestran la incidencia en la cantidad de veces que se consume helado:

Gráfico 14: Porcentaje de consumo por cantidad de veces y sexo



Fuente: elaboración propia (2015)

Gráfico 15: Cantidad de veces de consumo



Fuente: elaboración propia (2015)

En el gráfico precedente, es posible visualizar que no hay entrevistados que no consuman helados, mientras que el 70% lo hacen, al menos, cuatro veces al mes – lo que representa una vez por semana⁸⁶ - y un 34% consumen helados por lo menos ocho veces al mes – lo que representa, dos veces por semana⁸⁷.

Al momento de consultar a los encuestados respecto de las ocasiones de consumo de los helados, se encontró que la mayoría de las veces, los helados son consumidos a modo de postre (77% de los casos), seguido por el consumo en ocasiones especiales – sin especificar – (54% de los casos), para los cumpleaños (27% de los casos), como un snack (19% de los casos), como merienda (14% de los casos) y, finalmente, en otras ocasiones (5% de los casos). En el detalle expuesto para la opción “otras ocasiones” se consignó a las ocasiones en las que comen “con alguien” y “cuando hace mucho calor”.

A continuación se exponen los resultados mencionados previamente en una tabla:

Tabla 14: Ocasión de consumo de helado por parte de los encuestados

OCASIÓN	CANTIDAD	INCIDENCIA
COMO POSTRE	77	77%
EN OCASIONES ESPECIALES	54	54%
PARA LOS CUMPLEAÑOS	27	27%
COMO SNACK	19	19%
COMO MERIENDA	14	14%
OTRO (especificar)	5	5%

Fuente: elaboración propia (2015)

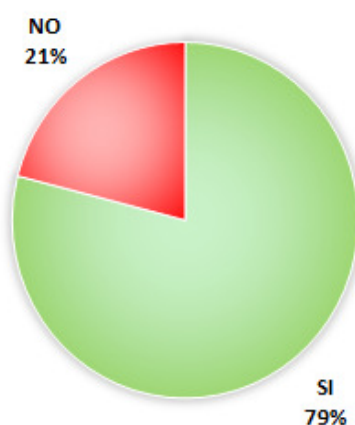
La siguiente sección del cuestionario se refirió a si los entrevistados realizaban festejos en sus casas, ya fuera para ellos mismos o para su familia. En este caso, el

⁸⁶N. del A.: Asumiendo una distribución homogénea a lo largo del mes.

⁸⁷N. del A.: Asumiendo una distribución homogénea a lo largo del mes.

79% de los casos respondieron de forma afirmativa, mientras que el 21% indicó que no realizaban ningún tipo de festejo en sus hogares. A continuación se expone el gráfico con las proporciones indicadas:

Gráfico 16: Festejos en los hogares



Fuente: elaboración propia (2015)

Al realizar una apertura de la información respecto a esta cuestión, se encontró que el 86% de las mujeres encuestadas y el 70% de los hombres realizan festejos en sus hogares, ya sea para ellos o para algún familiar. En contraposición, el 30% de los hombres no los realizan, al igual que el 14% de las mujeres.

A su vez, al considerar el rango etario como elemento de comparación, se halló que el 53% de las personas encuestadas entre 24 y 29 años realizan fiestas en sus hogares, al igual que el 78% de las personas entre 30 y 39 años y el 100% de las personas entre 40 y 49 años. Esto explica que, a mayor edad, más propensión a realizar reuniones dentro del hogar.

A continuación se exponen las tablas pertinentes:

Tabla 15: Cantidad de personas por sexo y rango etario que realizan fiestas en su hogar

	24-29	30-39	40-49	TOTAL
FEMENINO	5	27	17	49
MASCULINO	5	15	10	30

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 16: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no realizan fiestas en su hogar

	24-29	30-39	40-49	TOTAL
FEMENINO	4	4	0	8
MASCULINO	5	8	0	13

Fuente: elaboración propia (2015)

Respecto a la ocasión del festejo, se encontró que -de los consultados que realizan festejos en sus hogares- el 84% realiza festejos de cumpleaños, el 81% realiza reuniones con amigos, el 71% realiza festejos religiosos y el 4% realiza otro tipo de festejos. Al cuestionar respecto a la naturaleza de los festejos no especificados anteriormente, la respuesta fue “reuniones familiares”.

A continuación se expone la tabla con los resultados precedentemente descriptos:

Tabla 17: Incidencia de casos de festejos en el hogar

OCASIÓN	CANTIDAD	INCIDENCIA
CUMPLEAÑOS	66	84%
FESTEJOS CON AMIGOS	64	81%
FIESTAS RELIGIOSAS	56	71%
OTRAS CELEBRACIONES (especificar)	3	4%

Fuente: elaboración propia (2015)

Posteriormente, a quienes dijeron que realizaban festejos en sus hogares, se les consultó si ellos contrataban servicios de *catering* para tales ocasiones. Las respuestas demostraron una tendencia a incrementar la contratación de estos servicios mientras mayor sea la edad de los encuestados, no encontrando una diferencia significativa al considerar cuestiones de género.

A continuación se exponen las tablas pertinentes:

Tabla 18: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratan servicios de *catering*

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	3	15	13
MASCULINO	2	10	6

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 19: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratan servicios de *catering*

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	2	12	4
MASCULINO	3	5	4

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 20: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratan servicios de *catering*

	24-29	30-39	40-49	TOTAL
FEMENINO	60%	56%	76%	63%
MASCULINO	40%	67%	60%	60%
TOTAL	50%	60%	70%	62%

Fuente: elaboración propia (2015)

Tal como se puede observar en las tablas precedentes, un 62% del total de encuestados que realizan festejos en sus hogares contratan servicios de *catering* para la realización de las fiestas, presentando una mayor incidencia en el rango etario de cuarenta a cuarenta y nueve años⁸⁸.

A los 49 casos en los que respondieron que contratan servicios de *catering* para sus eventos, se les consultó respecto a los aspectos que resultan importantes al momento de decidir qué servicio contratar.

En este sentido, los encuestados manifestaron que la calidad de los productos es de gran importancia (en un 100% de los casos), seguido (con un 96%) por la originalidad y el servicio, luego se señaló el precio y el conocimiento de la marca (92% de los casos). Por otro lado, hubo casos en los que se determinaron otros aspectos (22% de los casos), entre los que se destacaron la comodidad (12%), la recomendación por parte de amigos (6%) y la facilidad para seleccionar platos especiales (4%).

A continuación se expone la tabla pertinente:

Tabla 21: Incidencia de motivos de selección de proveedor de *catering*

MOTIVO	CANTIDAD	INCIDENCIA
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	49	100%
ORIGINALIDAD	47	96%
SERVICIO	47	96%
PRECIO	45	92%
CONOCIMIENTO DE LA MARCA	45	92%
OTROS MOTIVOS (especificar)	11	22%

Fuente: elaboración propia (2015)

A continuación, se consultó a los 79 casos de encuestados que realizaban festejos en sus hogares respecto a si contratarían una barra de helados para sus eventos. Se

⁸⁸N. del A.: Los porcentajes fueron arrojados redondeados en unidades, sin fracciones.

encontró una gran aceptación a la propuesta, con un 86% de casos favorables. Nuevamente, se reflejó la tendencia general del *catering* en donde a mayor edad, mayor propensión a la contratación de servicios – en este caso, la barra de helados.

Se exponen las tablas correspondientes a la pregunta mencionada:

Tabla 22: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de barra de helados

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	5	19	17
MASCULINO	3	15	9

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 23: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratarían el servicio de barra de helados

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	0	8	0
MASCULINO	2	0	1

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 24: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de barra de helados

	24-29	30-39	40-49	TOTAL
FEMENINO	100%	70%	100%	84%
MASCULINO	60%	100%	90%	90%
TOTAL	80%	81%	96%	86%

Fuente: elaboración propia (2015)

Al consultar por el motivo de la respuesta – tanto afirmativa como negativa – se encontró un sinfín de aspectos, pero que se pueden transformar en variables cuantificables para su análisis.

Así, se encontró que el aspecto más valorado es la novedad que representa una barra de helados en una fiesta (34%), seguido por lo agradable que puede ser para los invitados que se los convida con helados (31%). Más distante, se valora las propiedades refrescantes para el paladar que poseen los helados (12%), sobre todo ante el clima de Santa Cruz de la Sierra. También se considera que la contratación de una barra de helados podría redundar en un menor costo *per capita* en la provisión de este producto (6%). Dos aspectos resultaron los últimos, en igual proporción (4%), una es la comodidad presentada en la contratación del *catering*, en este caso, la barra de helados, mientras que el segundo aspecto, fue planteado como un condicionante, que sean productos naturales. Finalmente, un 10% de las personas encuestadas que realizan fiestas en sus hogares, no contestó esta pregunta.

Tabla 25: Motivos para la contratación de una barra de helados

MOTIVO	CANTIDAD	INCIDENCIA
NOVEDAD	23	34%
GUSTO DE LOS INVITADOS	21	31%
REFRESCANTE	8	12%
PRECIO	4	6%
COMODIDAD	3	4%
NATURAL	3	4%
NO SABE / NO CONTESTA	7	10%

Fuente: elaboración propia (2015)

Para los casos en los que se contestó que no contratarían una barra de helados, la cuantificación fue posible, pero los motivos expuestos por los encuestados fueron muy disímiles.

El primer aspecto por el cual los encuestados que realizan festejos en sus hogares no contratarían una barra de helados es que este servicio no es algo común (27%), seguido porque es considerado algo oneroso y que no le gusta al encuestado, su familia o sus amigos o, porque invitan a poca gente (en igual cuantía, 18%). Finalmente, por miedo a falencias en la conservación de los productos y porque la cantidad consumida es baja y no lo amerita (9% en ambos casos).

Tabla 26: Motivos para los que no se contrataría una barra de helados

MOTIVO	CANTIDAD	INCIDENCIA
NO ES ALGO COMÚN	3	27%
NO GUSTA*	2	18%
PRECIO	2	18%
INVITO POCA GENTE	2	18%
SE COME POCO*	1	9%
CONSERVACIÓN	1	9%

* el encuestado y / o sus invitados

Fuente: elaboración propia (2015)

El último bloque de preguntas consultó respecto a si contratarían servicios de entretenimiento para las fiestas realizadas en el hogar y las razones de la elección del proveedor. El motivo de este bloque de preguntas fue el de reforzar y validar las respuestas obtenidas previamente y poder analizar la congruencia de las respuestas brindadas.

En cuanto a la pregunta de si contratarían un servicio de entretenimiento, se observó que el 58% de los encuestados que realizan festejos en sus hogares lo harían. La diferencia existente entre rangos etarios es leve, declinando en el rango de mayor edad. Sin embargo, en cuanto al género de los entrevistados, se encontró que el 73% de las mujeres que realizan festejos en su hogar si contratarían servicios de entretenimiento, pero en el caso de los hombres es solo un 33%.

Tabla 27: Cantidad de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de entretenimiento

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	3	20	13
MASCULINO	3	5	2

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 28: Cantidad de personas por sexo y rango etario que no contratarían el servicio de entretenimiento

	24-29	30-39	40-49
FEMENINO	2	7	4
MASCULINO	2	10	8

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 29: Porcentajes de personas por sexo y rango etario que contratarían el servicio de entretenimiento

	24-29	30-39	40-49	TOTAL
FEMENINO	60%	74%	76%	73%
MASCULINO	60%	33%	20%	33%
TOTAL	60%	60%	56%	58%

Fuente: elaboración propia (2015)

Respecto a los motivos de la selección de un proveedor, se ha encontrado que en el 86% de los casos, la originalidad, el precio y la calidad de los productos y servicios son de gran importancia. Por otro lado, el 82% definió como relevante el tipo de entretenimiento y el servicio prestado. Finalmente, el 78% - un porcentaje nada despreciable – indicó que el conocimiento de la marca es de importancia.

Tabla 30: Incidencia de motivos de selección de proveedor de servicios de entretenimiento

MOTIVO	CANTIDAD	INCIDENCIA
ORIGINALIDAD	42	86%
PRECIO	42	86%
CALIDAD DE LOS PRODS / SERVS	42	86%
TIPO DE ENTRETENIMIENTO	40	82%
SERVICIO	40	82%
CONOCIMIENTO DE LA MARCA	38	78%

Fuente: elaboración propia (2015)

II.1.2 Conclusiones el apartado

Los datos obtenidos del trabajo de campo permitieron conocer más las características de la población objetivo del proyecto. Es necesario recordar que no se trata de un estudio que pueda proyectarse a la totalidad de la población del área de Santa Cruz de la Sierra debido a que la muestra tomada no fue aleatoria.

Realizada la aclaración de rigor, se verificó que una gran mayoría de los encuestados (79 casos) realizaban festejos en sus hogares – tanto para ellos como para sus familiares -, siendo los principales motivos las fiestas de cumpleaños (84%), reuniones con amigos (81%) y festejos religiosos (56%). De estos motivos, se puede

considerar a los festejos de cumpleaños como los más probables para la contratación de las barras de helados de Blueberry que son el motivo de este estudio.

En 49 casos (de los 79 que realizan festejos en sus hogares), los encuestados contestaron que contratarían servicios de *catering* para abastecer sus festejos. Sin embargo, al consultar específicamente sobre la contratación de barras de helados, fueron 68 los casos que contestaron afirmativamente, siendo los principales motivos la novedad que representa el contar con una barra de helados para un festejo (34%) y para sorprender o darle el gusto a los invitados (el 31%). Se encontró entonces, que la novedad es, básicamente, el motivo por el cual contratarían la barra propuesta.

En los casos que contestaron que no contratarían una barra de helados (11 casos de 79), los principales motivos fueron que no es algo común para ofrecer en un festejo (27% de los casos contestaron eso), mientras que el no consumo de helados, el precio que estiman que costaría la contratación de una barra de este producto y los pocos invitados a los festejos lo secundan (los tres casos con un 18% de respuestas).

Todo esto hace muy atractiva la propuesta del presente proyecto a juzgar por esta técnica de recolección de datos de campo.

II. 2 Observación de la competencia

Tal como se planteó en el capítulo metodológico, se visitaron cuatro (4) heladerías a fin de observar distintas variables⁸⁹ vinculadas al análisis de la competencia. En este sentido, las heladerías en las que se realizó el relevamiento son las siguientes:

- Vaca Fría.
- Kivon.

⁸⁹N. del A.: Puede consultarse la guía de pautas en el ANEXO II

- Bits & Cream.
- Paletas Yucatán.

Estas heladerías fueron escogidas para el estudio debido a que son locales a los cuales se pudo acceder a realizar la observación y son paradigmáticos, dadas sus características, de la oferta de helados en Santa Cruz de la Sierra.

La ubicación de las heladerías relevadas es la siguiente:

- Vaca Fría: Av. Santa Cruz 2do anillo pasando la Av. Brasil antes de llegar a la calle 27 de Mayo (sobre el 2do anillo).
- Kivon: Ayacucho casi esquina España.
- Bits & Cream: Av. Cañoto esquina Florida.
- Paletas Yucatán: Avenida Alemana entre 2do y 3er anillo.

Las cuestiones relevadas durante la observación de los locales pueden ser consultadas en el ANEXO II.

A continuación se detallarán los distintos aspectos relevados y los hallazgos realizados.

II.2.1 Descripción de los locales

Las heladerías observadas presentaron diversidad en cuanto a la presentación de los locales.

Es por este motivo que se procede a describir cada uno de los ambientes de venta – y ocasionalmente, consumo – en el cual se desarrolla la experiencia de los clientes.

Es necesario destacar que dos de las marcas cuentan con unas 10 franquicias en el área de Santa Cruz de la Sierra – Vaca Fría y Bits & Cream – mientras que las otras

dos (Paletas Yucatán y Kivon) no cuentan con otras sucursales. Esta aclaración se debe a que pueden presentarse algunas variaciones en los locales con múltiples puntos de venta con el relevado.

Luego de las consideraciones previas, se procede a la descripción de los locales.

Vaca Fría

El local de Vaca Fría es un comercio bien decorado con láminas de madera e inscripciones con distintas tipografías en las paredes que algunos sabores de helado ofrecidos. El local está dividido en dos partes bien claras donde puede circular el público: el sector de ventas y el *lounge* en donde se pueden disfrutar los productos. El sector del *lounge* está decorado con tonalidades de celeste, siendo colores fríos dentro de la paleta de colores.

El sector de ventas presenta a los helados puestos en bateas dentro de un refrigerador horizontal con una cubierta de cristal que está dispuesta por tres motivos: 1- conservar el frío, 2- permitir la visualización de los helados ofrecidos y, 3- evitar la exposición de los helados al público previo al consumo.

Cada uno de los helados expuestos cuenta con un cartel que identifica su sabor. La heladera cuenta con iluminación propia que facilita la visualización de los productos.

El sector de consumo posee una iluminación más tenue que la que se encuentra en el sector de ventas, brindando una atmósfera más relajada. Este sector, denominado por la empresa “*lounge*”, cuenta con mesas y sillas para sentarse a consumir, invitando a los concurrentes a quedarse en el local.

Parte de las luminarias simulan ser lecheras de cobre modificadas, haciendo alusión al producto obtenido de la vaca con el cual se realizan muchos de los helados.

El local cuenta, también, con carteles luminosos en los cuales se expone la oferta del comercio.

El personal cuenta con uniformes con identificaciones que constan de una remera de tipo polo en color celeste con cuello marrón, un delantal marrón con vivos celestes y una gorra con visera de color marrón con la visera celeste. Estos componentes del uniforme están identificados con el isologotipo de la marca (que se muestra a continuación).

Ilustración 1: Isologotipo Vaca Fría



Fuente: página web Vacafría www.heladosvacafria.blogspot.com, (2015)

En la parte trasera del mostrador suelen estar expuestos los recipientes en los cuales se expenden los productos de la empresa.

El local cuenta con música funcional que complementa el ambiente.

Kivon

Kivon cuenta con una sola sucursal en el ámbito de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Esta heladería cuenta con un espacio muy amplio, siendo también un *restaurant*. El local está decorado con colores verde lima, como principal, y otros colores en tonos de amarillo, naranja y rojo para diversas decoraciones.

En la fachada se expone el isologotipo de la marca. A continuación se muestra una foto con el mismo:

Ilustración 2: Isologotipo Kivon



Fuente: Elaboración propia (2015)

Desde el exterior se puede localizar la fachada de arcos verdes, con carteles que se iluminan de noche que indican en nombre del local. Tiene, también, un toldo en forma de media sombrilla en la parte central de la fachada en colores que van del amarillo al naranja y blanco. Bajo ese toldo se puede observar un grupo de heladeras que exponen diversos tipos de pasteles y otros productos. A la derecha, se encuentran los refrigeradores que exponen los helados.

Esta fachada se ilumina en su totalidad de noche, resaltando la existencia de dos plantas del local. La planta superior está destinada al comedor.

La decoración interna no es uniforme, se destaca el verde lima en sus paredes, pero cuenta también con otros colores tales como el rojo ladrillo, el amarillo y el anaranjado. En el primer piso se destaca el color natural.

En la planta baja posee un espacio de juegos infantiles. Las mesas están vestidas con manteles rojos o lima - en forma intercalada - y las sillas tienen asiento plástico en

tonos amarillos, naranjas y rojos. En el fondo, se encuentra un jardín con exposición vertical de muchas de las plantas allí ubicadas.

En la planta baja, en el sector de helados, se pueden ver las promociones existentes, así como fotos de diversos productos ofrecidos.

Los congeladores de exposición de los helados están decorados, en su parte inferior, con un cartel en el que se pueden apreciar diversas bochas de los productos con un fondo tornasolado entre el amarillo y el verde lima preponderante en el local.

Estos congeladores tienen, en su interior, bateas para helados que son expuestas al público. Al igual que en el caso anterior, los helados son expuestos tras cristales por los mismos motivos ya expuestos. Los refrigeradores también poseen luz propia para destacar los productos.

El local está decorado con fotos de la oferta del comercio, con cuadros y globos de colores.

La iluminación es abundante y, a diferencia del caso de Vaca Fría, no se diferencia por sectores.

El local no presenta condiciones higiénicas óptimas, en parte por tener el frente del comercio abierto.

El personal cuenta con uniformes que varían según los sectores:

- Comedor: los mozos del comedor están vestidos con pantalón negro y camisa caqui.
- Cocina y manipulación de alimentos: cuentan con uniformes blancos, con cofia y barbijo.
- Confitería y heladería: el personal utiliza un atuendo compuesto de pantalón negro, camisa blanca y un delantal negro con identificación del comercio.

Esta heladería, presenta falencias en su limpieza y en el mantenimiento de su estructura.

Bits & Cream

Bits & Cream posee diez locales en el área de Santa Cruz de la Sierra. El analizado está ubicado en la Avenida Cañoto casi esquina Florida.

El exterior del local presenta una estructura de color rosa chicle que funciona como arco de bienvenida, a su derecha se puede observar un gran cartel en el cual se expone una oferta comercial del tipo 2x1 (dos por uno). Tras la estructura rosada con ángulos rectos, se puede apreciar un espacio con mesas y sillas al aire libre para los clientes. El resto de la parte exterior está pintado de blanco.

En el interior del local se pueden distinguir nuevamente el rosa chicle y el blanco en las paredes pero, a diferencia de la parte exterior, también se puede observar el negro en los sócalos del comercio.

La iluminación es clara. Los productos son ofrecidos con carteles del tipo *backlight* en los cuales se muestran productos y sabores.

Tras el mostrador se encuentra un mármol de unos cuarenta centímetros de profundidad (40cm) en el cual se preparan los helados solicitados a la vista del público.

En este local el espacio para consumir parecería reducido, pero al considerar el espacio externo, puede evaluarse como suficiente.

Retomando el tema del mostrador, este tiene una gran importancia debido a la preparación de los helados al mármol, conocidos en esta empresa como “plaf plaf”. El servicio de estos helados es, en sí mismo, una suerte de show. La preparación consiste

en colocar sobre un mármol refrigerado el helado seleccionado por el cliente al cual se lo expande y se le colocan distintos ingredientes de selección del cliente tales como frutas, confites, confites de chocolate, chocolates, galletas y cereales entre otros, eso se lo mezcla, se reconstituye una bocha de un tamaño superior a la porción servida sobre el mármol originalmente - debido al agregado de ingredientes – se lo sirve en un recipiente y es rociado con una salsa a elección del cliente.

Este proceso requiere de espacio de trabajo y de exposición para que pueda ser apreciado por los concurrentes.

Por otro lado, el personal cuenta con uniformes compuestos por una remera de tipo polo de color rosa chicle con el cuello de color negro. En las mangas, estas remeras tienen identificaciones de la empresa. Al momento del servicio, los responsables de ejecutarlo utilizan una gorra con visera de color negro y un delantal del mismo color con el isologotipo de la empresa en un tamaño grande y centrado en el pecho. También utilizan guantes en el proceso de servicio de los helados.

Ilustración 3: Isologotipo Bits & Cream



Fuente: página de Facebook de Bits & Cream, (2015)

El local –también- cuenta con un televisor de pantalla plana en el cual se van exhibiendo distintos productos de la empresa.

En los horarios pico de concurrencia, el local, sobre todo las mesas y pisos, se encuentran manchados con restos de los productos consumidos. La atención recibida en el local por parte de algunos clientes presentó deficiencias en los modales.

Paletas Yucatán

Este comercio tiene una decoración muy simple y prolija. Está ubicado en la planta baja de la Torre Marfil, posee un frente vidriado que está ploteado con un anuncio con el isologotipo de la marca e indicaciones de las características de los productos, entre ellas, que son 100% naturales.

El interior del local está decorado en dos de sus paredes con pintura blanca y la tercera con una decoración en gris claro con siluetas de paletas en blanco en su mayoría, pero intercala con colores pastel en verde, rosa y celeste.

Antes de la pared de atrás del mostrador, hay una mampara que sirve para separar el sector donde se encuentran los congeladores. Esta mampara está enmarcada en negro y su interior es de color rosa fuerte, con motivos de montañas y que mezclan símbolos y gráficos representativos tanto de Yucatán como de Bolivia.

Sobre el mostrador negro y de madera se encuentran unas luminarias decorativas que consisten en una hilera de conos truncados de colores celeste y morado sostenidos por una estructura pintada de negro.

En la pared de la derecha – que está pintada de blanco – cuelgan unos marcos negros con unas imágenes ambientadas que muestran helados (paletas) y cuestiones alegóricas al sabor promocionado.

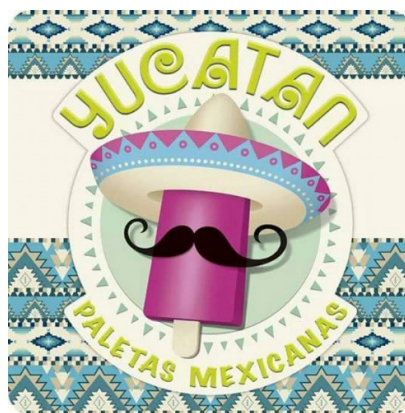
El listado de productos se muestra detrás del mostrador, en la pared de la izquierda, con letras de diversos colores.

El local está bien iluminado, no se exhiben los productos. Los productos se comercializan empacados en plástico símil esmerilado que tiene el isologotipo de la empresa, la indicación de peso y la aclaración de que son 100% naturales y sin conservantes.

Existe un lugar acotado para consumir en el local que consiste en banquetas cromadas con tapizado negro y mesas cromadas con la parte superior en vidrio.

Los empleados tienen un uniforme que consiste en una remera con el isologotipo de la empresa y un sombrero negro con el mismo logotipo. La atención del personal hacia los clientes presentó falencias, tanto en la caja al hacer el pedido como en la entrega de los productos.

Ilustración 4: Isologotipo Paletas Yucatán



Fuente: página de Facebook de paletas Yucatán (2015)

II.2.2 Productos ofrecidos

Respecto a los productos ofrecidos por los comercios estudiados, se ha observado nuevamente una gran variación.

Solo en el caso de Paletas Yucatán se observó que se comercializa solamente helados, pero la oferta realizada es diferenciada respecto a las marcas que se venden en los kioscos debido a que los helados paleta de la compañía están rellenos de frutas, cremas, dulces y / o galletas. Los productos, en el caso de Paletas Yucatán, son simplemente comercializados en el local. De esta forma, el expendio de los helados es veloz y dinámico.

El consumo de este tipo de helados, en combinación con las características del local detalladas previamente, invitan a los clientes a consumir los helados “al paso” a modo de golosinas.

En el caso de Vaca Fría, se observó que, además de helados, se ofrecían diversos productos de confitería simples, tales como café, *sandwichs* y cuadrados de *brownie*, entre otros.

En este caso, el tipo de productos ofrecidos, junto a la atmosfera creada dentro del local, invitan a los clientes a quedarse a consumir los productos en el comercio.

Detallando el tipo de helados ofrecidos por Vaca Fría, se puede indicar a partir de lo observad, que se venden helados del tipo paleta, rellenos con distintos productos y helados al peso.

Básicamente, se puede resumir, que los productos ofrecidos en Vaca Fría son helados y productos de confitería.

Por otro lado, el caso de Kivon presenta una oferta más variada, dado que está compuesta por helados, productos de repostería tales como pasteles y por oferta gastronómica de *restaurant*.

Esta oferta está separada por el sector *restaurant*, que posee un comedor en el piso superior y, la repostería y heladería que está en la planta baja.

En el caso de los productos de heladería, se limitan a la venta de helados por peso y en barquillo.

En el caso de Bits & Cream, los productos ofrecidos son los helados en barquillo, las paletas heladas rellenas y la comida rápida. De esta manera, queda cubierta la oferta, al igual que en el caso de Kivon, para poder almorzar o cenar y comer el postre en el mismo lugar.

Al analizar más en profundidad los helados ofrecidos por Bits & Cream, se puede indicar que esta empresa ofrece también los denominados helados al mármol. Tal como fuera explicado precedentemente, se trata de helados que se colocan sobre un mármol refrigerado y son mezclados con diversos productos a solicitud del cliente. También venden diversos productos realizados en base a helados tales como copas heladas, capuchino helado, helados de yogurt y diversos postres. No obstante, también venden helados (regulares) por kilo.

Con el fin de establecer un punto de comparación respecto a los precios, se observó el precio del helado más chico que ofrecía cada comercio. En este sentido se puede apreciar que Kivon tiene el producto más barato, con un precio de 8 a 9 bolivianos. Kivon es seguido por las paletas de Yucatán, que cuestan 15 bolivianos. Vaca Fría ofrece sus productos más chicos en precios variables, que van de 15 a 35 bolivianos. Finalmente, Bits & Cream tiene su producto más pequeño con un precio de 25 bolivianos.

II.2.3 Aspectos diferenciales

Cada una de las empresas mencionadas cuenta con algunos aspectos diferenciales que es necesario destacar y observar cuando se considera a la competencia. Estos son:

En el caso de Vaca Fría, el principal aspecto diferencial está planteado por la variedad de sabores ofrecidos. Estos sabores son diferentes a los ofrecidos por los competidores.

Otro aspecto a considerar es el ambiente generado por la decoración y la iluminación que invitan a quedarse en el comercio y seguir consumiendo diversos productos.

Finalmente, Vaca Fría cuenta con diversos puntos de venta, lo que facilita la compra de los productos de esta marca generando aceptación y repetición de compra por el fácil acceso a los mismos.

Kivon, por otro lado, tiene muchos años de presencia en el mercado, convirtiéndose en un clásico entre las opciones. A su vez, la variedad de sabores ofrecidos es bastante superior a la de sus competidores.

Por otro lado, Bits & Cream tiene el aspecto diferencial destacado del armado de los helados a elección del cliente en el momento y a la vista. Esto es para los helados realizados al mármol, conocidos bajo la denominación “plaf plaf” en la empresa. Este producto, además de ser original, es uno de los más promocionados por la empresa y, también, el más solicitado por los clientes.

Finalmente, Paletas Yucatán se diferencia de los competidores por la variedad de paletas heladas rellenas con dulce de leche, otras cremas, frutas y galletas, entre otras cosas. La velocidad de atención y la practicidad de sus productos – y la forma de comercializarlos – se convierten en un factor valorado por el cliente. Estas paletas son

consideradas deliciosas por parte de sus clientes, que demostraron satisfacción plena – y hasta fascinación – por los productos.

No obstante la comodidad propia del producto, los clientes encuentran que el local comercial es cómodo para todos los públicos.

II.2.4 Consumidores

Al analizar a los consumidores que asisten a los locales, se dividió en tres distintas opciones, a saber:

- Familias: entendiendo a parejas con niños y/o ancianos.
- Parejas: parejas solas sin importar la edad.
- Jóvenes: grupos de jóvenes.

Considerando esta clasificación, se observó que en Vaca Fría se pueden encontrar a los tres tipos de consumidores en proporciones similares, mientras que en Kivon, son preponderantemente familias. El público más asiduo en Paletas Yucatán es el de los jóvenes – aunque también compran adultos mayores - y, finalmente, en Bits & Cream, son jóvenes y familias.

Esta información se grafica a continuación:

Gráfico 17: Público que asiste a las heladerías

	Familias	Parejas	Jóvenes
Vaca Fria	✓	✓	✓
Kivon	✓		
Bits & Cream	✓		✓
Yucatán			✓

Fuente: elaboración propia (2016)

En cuanto a la ocasión de consumo, en el caso de Kivon, como cuenta con un predio de juegos para niños, es muy común ver festejos infantiles o salidas en familia en general. Esto es, en el momento en el que se realiza una salida familiar, se concurre al establecimiento para degustar diversas opciones gastronómicas - entre ellas, los helados – aprovechando las instalaciones del lugar para el esparcimiento infantil.

El caso de Vaca Fría presenta un consumo en ocasión de paseos y el consumo en el local, tanto como la compra de productos al peso para la modalidad *take away* y ser disfrutados en otro lugar (esto es en su propio hogar o en una casa a la cual visitan, entre otras posibilidades).

Bits & Cream suele ser consumido en ocasión de paseos, salidas familiares o como postre para festejos. En cuanto a Paletas Yucatán, el consumo está más relacionado con una golosina y con el consumo al paso.

II.2.5 Personal

Ya se mencionó en la descripción de los locales el atuendo de los empleados de cada heladería, estando cada uno uniformado.

Es importante destacar que la heladería Vaca Fría presentó falencias en la capacitación del personal, tanto en la uniformidad del servicio como en el conocimiento de los productos.

Las otras tres heladerías evidenciaron capacitación, sin embargo, esta no parecería ser considerada por algunos de los empleados que brindaron una mala atención a los clientes.

II.2.6 Servicios generales

Ninguna de las empresas observadas presta servicio de *catering*, algunas de ellas si prestan servicios de entregas a domicilio⁹⁰. Todas tienen servicio de *take away*.

En Kivon, todos los productos, servicios y adicionales tienen precio. Al extremo que se presenció que una pareja pidiera que le calentaran un biberón para un bebé y le fue cobrado este servicio.

El horario de atención de las heladerías es similar, siendo el horario de cierre a las 9 o 10 de la noche, dependiendo de la heladería.

II.2.7 Conclusiones el apartado

Las marcas presentadas en este apartado son solamente algunas de las que se encuentran en el área de Santa Cruz de la Sierra, siendo representativas de las marcas disponibles en la ciudad y el área circundante, sin contar, claramente, a las heladerías más básicas “de barrio”.

No obstante, se puede apreciar una gran disparidad en el desarrollo de la imagen institucional de las distintas empresas, al momento de considerar la coherencia y consistencia de diversos factores, tales como uniformes, colores, desarrollo de logo, disposición de los locales analizados, etc.

La desventaja más clara es la de la empresa Kivon, que presenta cuestiones de identidad de marca muy poco desarrolladas, al haberse quedado sujeta a su historia,

⁹⁰N. del A.: La empresa Bits & Cream comenzó siendo una empresa solo de envíos a domicilio, sin contar con ningún local comercial de venta al público. En la actualidad cuenta con locales.

quedando su local y su marca bastante atrasados en el tiempo, por ser, también, la empresa con mayor antigüedad en el área.

El aspecto relacionado con la higiene de los locales deja bastante que desear y son reclamos permanentes por parte de los consumidores observados en los locales visitados.

Lo mismo ocurre, en algunos casos, con el tema de la capacitación del personal para mejorar la atención al público.

Todos estos son factores a tener muy presentes como aspectos a considerar y a los efectos de diferenciar a Blueberry de los competidores en el área de Santa Cruz de la Sierra.

II. 3 Informantes-clave

Para finalizar el trabajo de campo, se realizó un relevamiento respecto a los procesos, la actividad, información de la empresa Blueberry y de posibles proveedores. Para este análisis se han descartado detalles de los proveedores actuales de la empresa, acotando la información de estos proveedores simplemente a los precios y tiempos de pagos.

En este sentido, se expondrá la información relevada respecto a los procesos y proveedores de Nitrógeno líquido, los equipos móviles para realizar el servicio de *catering*, las máquinas para producir las gotas de helado, los embalajes y los congeladores para conservar los mismos.

En este sentido, las contribuciones obtenidas de parte de los entrevistados detallados en este capítulo han sido de gran ayuda.

Las cuestiones relevadas en el presente apartado, pueden ser relevadas en el ANEXO III.

II.3.1 Nitrógeno líquido

Según lo explicado por Steve Rothenstein, de Dippin' Dots, el proceso de fabricación de las gotas de helado comienza con una receta a elección. Esa preparación a temperatura ambiente es volcada por goteo en una batea de nitrógeno líquido, para luego ser capturadas y envasadas.

Es -por este motivo- que, ahondando en el consumo de hidrógeno, explicó que el rendimiento del nitrógeno líquido es bastante bueno y que con tres litros de producto se pueden hacer gotas congeladas de una partida de 30 litros de preparación de helado que equivalen a dos contenedores de 60 litros de las gotas congeladas ya preparadas y envasadas (debido a los intersticios de aire que quedan entre las gotas congeladas de helados).

Por otro lado, aclaró, que resta nitrógeno sin evaporar que podría ser utilizado para otras partidas dado que no queda contaminado por la preparación de helados.

Rothenstein indicó que para que el rendimiento sea tal, con un 15% de evaporación del nitrógeno en una hora, la operación de preparación de los puntos congelados debe ser realizada en una cámara frigorífica a temperatura controlada de -10°C. De esta forma, una partida⁹¹ de 30 litros de preparación se finaliza en dos horas.

Diego Mansilla Filipecki, Gerente Comercial de Praxair Bolivia S.R.L., indicó que el nitrógeno líquido que provee la empresa a la cual representa tiene una pureza del 99,998%, siendo completamente seguro para su utilización con alimentos. También,

⁹¹N. del A.: Utilizó la palabra inglesa *batch*, que corresponde a partida o lote.

asegura que esto cuenta con el aval del Ministerio de Salud de Bolivia y del IBNORCA⁹² y que esto es garantía de la fiabilidad del producto debido a que cumple altos estándares de calidad.

En cuanto a las compras mínimas, Mansilla Filipecki indicó que las compras suelen ser en cantidades importantes para la industria alimenticia, pero que la empresa Praxair no tiene mínimos establecidos, simplemente la capacidad de los contenedores para transportar y almacenar el nitrógeno líquido.

En cuanto al precio, indicó Mansilla Filipecki que varía según las cantidades. Para bajas cantidades (hasta 100 litros por mes), el precio del nitrógeno líquido es de 5,12 bolivianos por litro. A su vez, indicó que los contenedores son alquilados por la empresa en forma mensual, independientemente de la cantidad de cargas que requiera. El precio del alquiler del contenedor de cien litros de capacidad es de 835 bolivianos por mes.

II.3.2 Cámaras frigoríficas

Steven Rothenstein informó que para la correcta conservación de las gotas de helado, la cámara en la cual se almacenen los productos terminados debe tener una temperatura inferior a los 30°C (treinta grados centígrados). De esta forma, las gotas congeladas de helado no se fusionarán unas con otras como consecuencia de la presión ejercida por el mismo peso.

También, manifestó que ese es el gran inconveniente que existe para el transporte y la conservación en los locales de Dippin' Dots. Luego de haber estudiado estos problemas, lograron encontrar la cantidad de temperatura adecuada – que ya fuera

⁹²N. del A.: Instituto Boliviano de Normalización y Calidad.

mencionada – para que no se deteriore la presentación de los productos, con su peculiar forma que los caracteriza.

Por este motivo, el contacto generado con Carlos Eduardo Sanguino Rojas, Gerente General de de Isolcruz SRL (Isolamientos Términos Santa Cruz Isolcruz) resultó de gran utilidad para poder determinar la factibilidad técnica del proyecto en cuanto al almacenamiento y al transporte de los productos, así como también para el momento del dispendio en los predios asignados para los carros del *catering* de la barra de helados en los festejos.

Durante la entrevista, el ingeniero Sanguino Rojas explicó que la cámara con la que cuenta en la actualidad Blueberry no sirve para alcanzar tan bajas temperaturas. Mencionó también que para poder lograrlo, la empresa debería contar con una cámara realizada con paneles de 100 milímetros de espesor de poliuretano inyectado de más de 40 kilogramos por metro cúbico, con interior y exterior recubierto con chapa de acero y un equipo de enfriamiento del tipo *Good Cold Tecno*⁹³ compacto de 2 caballos de fuerza.

Indicó, también, que es preferible que el recubrimiento de acero posea una protección de electrocincado y que esté pintada de blanco con esmalte de protección y una película de PVC para evitar contaminaciones y la corrosión del metal.

Por otro lado, recordó que las normas sanitarias requieren que las cámaras frigoríficas cuenten con un piso que eleve a los productos de la altura del suelo en la que está apoyada la cámara.

⁹³N. del A.: Indicó la marca que comercializan en Isolcruz S.R.L. que es ajusta a los requerimientos técnicos solicitados.

Recomendó, además, la colocación de una cortina de PVC aprobado para ser utilizado en alimentos⁹⁴ para evitar la pérdida de frío al abrir y cerrar la puerta de la cámara.

El costo de producción e instalación de la cámara frigorífica que pueda operar a temperaturas inferiores a los -30°C es de 60.000 bolivianos.

Respecto a la cámara para la producción de las gotas heladas, indicó que se requiere de otra cámara igual, en la que se regula la temperatura en -10°C, pero que las especificaciones técnicas sean las mismas.

Aclaró que las cámaras deben contar con dos puertas cada una. En la cámara de producción se deberá tener una puerta para el ingreso de las preparaciones y -la otra- para el egreso, accediendo directamente a la segunda cámara, cuya segunda puerta es la de egreso de los productos. Esto es así debido a que en las cadenas productivas de alimentos, no debe realizarse circulación en los dos sentidos, sino que el flujo de la mercadería debe ser siempre en una dirección única.

En cuanto al vehículo para el transporte de los productos hacia los locales y/o las locaciones de los festejos en los que se instalará la barra de helados, indicó que el furgón con el que cuenta la compañía en la actualidad es apto para este fin, por lo que no sería necesaria la compra de una nueva unidad.

En cuanto a la conservación de los productos para las barras de helados en los festejos, nos indicó que existen múltiples marcas de equipamiento apto para los requerimientos de conservación de los helados listos para la venta (que precisan de menor cantidad de frío que para su almacenamiento, tal como lo indicara Steven Rothenstein)⁹⁵. De esta forma se buscaron alternativas y se encontró que la más conveniente, de acuerdo a Sanguino Rojas es el modelo ICS-M9-4 de 1,2 metros de

⁹⁴N. del A.: El PVC que está permitido se denomina PVC atóxico.

⁹⁵N. del A.: Los productos listos para el expendio pueden estar conservados a una temperatura inferior a los -15°C.

largo de la marca CNINEO. Este producto tiene un costo colocado en Santa Cruz de la Sierra de 18.500 bolivianos. Se adquirirán dos congeladores de estas características para poder abastecer a la demanda en forma simultánea en dos eventos diferentes.

En cuanto a la manipulación de este congelador, indicó que debe instalarse en la locación de la fiesta con 6 horas de anticipación, de forma de que esté en reposo por dos horas y cuatro horas de enfriamiento antes de colocar los productos en su interior.

II.3.3 Embalaje

En cuanto al embalaje de los helados procesados en forma de gotas congeladas, la forma de embalaje será en bolsas plásticas de polipropileno (apto para el embalaje de alimentos) suministrados por la empresa Industrias Belén S.R.L. El informante clave, en este caso, es el contador Edgar Ibáñez Menacho, quien se desempeña como auditor interno de la empresa y fue asignado para poder responder a las preguntas necesarias para el desarrollo de este proyecto.

Según informó Ibáñez Menacho, el tamaño requerido para fraccionar y almacenar el helado y que sea guardado en una caja de 25 centímetros de lado por 35 centímetros de alto corresponde a una medida de bolsas de polipropileno inexistentes, que deberían ser de 50 centímetros por 50 centímetros. Para poder encargar ese tipo de producto se deben hacer pedidos mínimos de 300 kilogramos de polipropileno, que para esas medidas corresponde a siete mil quinientas bolsas, aun costo unitario de 3,27 bolivianos. Esto resulta en un monto final de 24.525 bolivianos para el pedido. Esta cantidad de bolsas es menor que el consumo estimado de bolsas para un año.

Aclara Ibáñez Menacho que el polipropileno utilizado es de alta densidad⁹⁶ para que pueda soportar el peso del producto sin desgarrarse ni romperse las costuras vulcanizadas.

En cuanto a las cajas que contendrán las bolsas, el ingeniero Rodrigo León Montero, indicó que la medida de 25 centímetros de lado por 35 centímetros de alto tiene un costo de 2.088 bolivianos por cada mil cajas. Estas cajas están realizadas de cartón reforzado de cierre simple con cinta.

II.3.4 Maquinaria de goteo de helado

En cuanto al desarrollo de la maquinaria para la producción de las gotas congeladas de helado, el ingeniero Luis Manjón indicó que en la actualidad existen máquinas para la producción de helado por goteo sobre una batea de nitrógeno líquido, que se comercializan en los Estados Unidos de América. Al momento de consultar si era factible el desarrollo de una máquina similar en el país, informó que existe la tecnología y que es una máquina relativamente sencilla.

El principio de funcionamiento, explicó el ingeniero, es que la preparación se coloca en un recipiente que abastece a una serie de jeringas que dosifican la caída de un producto líquido sobre una batea en la que se coloca el nitrógeno líquido, para luego escurrir el producto congelado y retirarlo para su empaque y almacenamiento.

La producción que se podría lograr con esta máquina es aproximadamente de 15 litros por hora para gotas pequeñas, considerando la colocación de 15 jeringas de funcionamiento simultáneo.

⁹⁶N. del A.: El polipropileno de alta densidad es denominado PEAD.

Indicó que contar con una máquina de producción nacional permitirá dos beneficios, el primero es bajar el costo de adquisición de la misma, mientras que el segundo beneficio, está relacionado con el mantenimiento y reparación ocasional que pudiera necesitar la maquinaria en el futuro, debido que se podrá contar con repuestos de fácil acceso y se poseerá el conocimiento técnico para realizar las reparaciones sin inconvenientes.

Al momento de presupuestar el desarrollo y producción de la máquina, el ingeniero Manjón delineó un presupuesto que contempla todas las etapas, a saber: diseño, desarrollo, producción, entrega e instalación del equipo por un monto de 45.000 bolivianos.

En lo referente al plazo de entrega es de 30 días, debido a que se utilizarán ciertas piezas estándar, fáciles de conseguir que también abaratarán los costos de producción.

Al describir los requerimientos de la máquina, el ingeniero definió algunos parámetros para el diseño:

- La máquina contará con un recipiente que la abastecerá de la preparación para los helados de 35 litros.
- Sistema de mangueras con válvulas de apertura y cierre automáticas para generar una caída constante de gotas de tamaño parejo. Estas mangueras serán plásticas.
- El sistema de goteo estará compuesto por 15 jeringas.
- La batea del nitrógeno estará hecha de acero inoxidable y contará con protección aislante y sistema anti goteos en la zona de vertido del nitrógeno líquido para evitar accidentes producidos por el contacto de las personas con el frío.

- Sistema manual de extracción del producto congelado mediante canastas de alambre de acero.
- Espacio para colgar las canastas de extracción del producto antes de ser empacados.
- Escalera de 3 peldaños para alcanzar al recipiente que contendrá la preparación en estado líquido.
- Altura de la mesa de trabajo a 80 centímetros.
- Los ángulos serán romos para evitar espacios difíciles de limpiar.

II.3.5 Material para la barra de helados

Respecto a la decoración del congelador que se presentará en las barras de helados que se instalarán en las fiestas de nuestros clientes, el ejecutivo de cuentas, arquitecto Hugo O. Chávez indicó que lo ideal es transportar pocas cosas junto con el equipamiento.

Es por este motivo que propone realizar un ploteo sobre el congelador de la barra de helados con el logo de la empresa, la página web y la referencia a que es una barra de helados.

Por otro lado, sugiere la utilización de dos banners con forma de gota para cada una de las barras, estos banners deberían indicar la marca Blueberry en uno y en el segundo hacer referencia a la barra de helados. Estos banners tienen un tamaño de 2 metros de altura por 70 centímetros de ancho. Cuentan, también, con un soporte en forma de cruz que permite instalarlos en cualquier terreno, siendo fáciles de armar y desmontar.

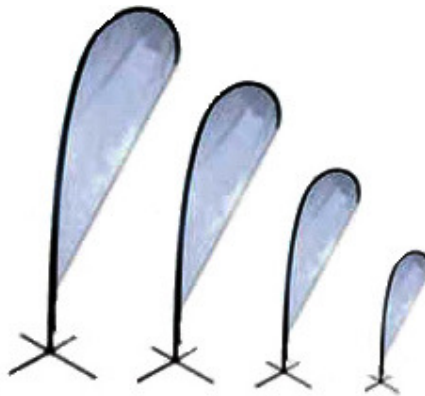
A continuación se muestran el logo de Blueberry y el formato de los banners propuestos por el arquitecto Chávez:

Ilustración 5: Logo Blueberry



Fuente: suministrado por Blueberry (2015)

Ilustración 6: Formato banners gota



Fuente: suministrado por el Arquitecto Hugo O. Chávez (2016)

De esta forma, indicó Chávez, el costo de cada banner es de doscientos cincuenta bolivianos (250), mientras que el ploteo costará quinientos bolivianos (500).

II.3.6 Otras actividades

Como parte de la nueva propuesta comercial, se ha decidido encarar el desarrollo de una página web para Blueberry. Esto se debe a que, en la actualidad, la empresa solo cuenta con una página de Facebook para difundir la marca, sus productos, promociones y locales, resultando insuficiente para el nuevo proyecto.

Es por esto que se realizará la página y se implementará una campaña *on line* de AdWords, junto con el manejo de otras redes sociales que refuercen la identidad de la marca y su presencia en la internet.

Estas sugerencias surgieron luego de la entrevista que se mantuvo con el licenciado Matías Aristei. El licenciado es titular del estudio Aristei y Asociados de Argentina y es especialista en marketing digital.

Explicó que la tendencia del marketing *on line* es muy fuerte e importante para el desarrollo de proyectos de servicios que se realizan a domicilio y es una forma de tangibilizar a los mismos.

En este sentido, el servicio que prestará es el de relevamiento de las necesidades, desarrollo de una página web con formularios de contacto para poder iniciar la venta del servicio de barras de helados. También se promocionarán en la página acciones puntuales de marketing. Además, se ofrecerán franquicias.

Durante la entrevista explicó que para poder ser encontrados fácilmente en internet se cuenta con dos herramientas básicas:

- El posicionamiento SEO, que consiste en el posicionamiento orgánico de la página en buscadores, esto requiere gran análisis y se puede realizar. Sugirió realizarlo en forma básica, para evitar altos costos debido a que en Latinoamérica no es de gran relevancia. Explicó, también, que SEO son las siglas de *Search Engine Optimization*, u optimización de motores de búsqueda

– en castellano. Esto se logra introduciendo códigos en la programación de la página.

- El posicionamiento pago mediante campañas de AdWords, que consiste en pagar a Google por búsquedas patrocinadas. En otras palabras, se eligen ciertas claves de búsqueda que se indexan entre los primeros puestos al realizar una consulta en Google. De esta forma, la página de Blueberry quedará en los primeros lugares, como un vínculo patrocinado, facilitando que sea encontrada por los usuarios de internet por sobre otras opciones.

Por este trabajo cobrará una tarifa por el desarrollo de la página web de diez mil pesos argentinos, que equivale aproximadamente a unos cuatro mil setecientos cincuenta bolivianos.

Por otro lado, el trabajo en redes sociales será llevado a cabo por el personal actual de la empresa destinado a esa función, pero recibirá una capacitación de parte del licenciado Aristei a un costo de mil bolivianos.

En cuanto a la campaña de Adwords, se comenzará con un presupuesto de dos mil bolivianos al mes durante 6 meses, después se reducirá a mil bolivianos al mes.

II.3.7 Conclusiones del apartado

Como fruto de las entrevistas realizadas con informantes-clave, se pudo realizar un análisis más profundo respecto a la viabilidad técnica y, por ende, mayor conocimiento del negocio y las necesidades monetarias que requiere.

Gracias a la información relevada, fue posible analizar que el proyecto es factible técnicamente y se podrá elaborar la planificación financiera del presente proyecto en el siguiente apartado.

II. 4 Planificación y proyecciones financieras

A partir de la información relevada a lo largo de este trabajo, tanto en el Marco Teórico como en el Marco Investigativo, se puede realizar la planificación financiera del proyecto.

Se debe aclarar que se considerarán solamente los ingresos y egresos marginales del proyecto, sin contar aquellas cuestiones propias de la operación habitual de la compañía.

Explicado el punto de partida, procederé a exponer la planificación financiera en un plan de dos años.

II.4.1 Demanda estimada

Con el objeto de calcular la demanda del nuevo producto se consideraron las siguientes cuestiones:

- En la actualidad, Blueberry posee tres sucursales, una en Santa Cruz de la Sierra y dos en Cochabamba.
- El lanzamiento del servicio de barra de helados en gotas tendrá difusión inmediata mediante la sucursal de Santa Cruz de la Sierra, plaza en la cual se prestará el servicio de barras de helados para fiestas privadas.

De esta forma, se considera que el nuevo producto tendrá una demanda 390 litros para los tres locales durante primer mes, sirviéndose en porciones de un cuarto litro cada una. Estas cantidades se mantendrán por unos meses hasta el comienzo de la primavera, momento en el cual se incrementarán las ventas debido a la estacionalidad de la demanda de los productos helados.

Por otro lado, la apertura de nuevas franquicias permitirá expandir el mercado, generando nuevos ingresos a un costo mínimo para Blueberry.

Así, se calcula que la cantidad de locales evolucionará según se describe en la siguiente tabla:

Tabla 31: Evolución de cantidad de locales y desagregado de franquicias

Mes y año	Locales Propios	Total franquicias	Total locales
Mayo 2016	2	1	3
Junio 2016	2	1	3
Julio 2016	2	1	3
Agosto 2016	2	2	4
Septiembre 2016	2	2	4
Octubre 2016	2	4	6
Noviembre 2016	2	4	6
Diciembre 2016	2	4	6
Enero 2017	2	6	8
Febrero 2017	2	6	8
Marzo 2017	2	6	8
Abril 2017	2	6	8
Mayo 2017	2	6	8
Junio 2017	2	6	8
Julio 2017	2	6	8
Agosto 2017	2	6	8
Septiembre 2017	2	6	8
Octubre 2017	2	6	8
Noviembre 2017	2	6	8
Diciembre 2017	2	6	8
Enero 2018	2	6	8
Febrero 2018	2	6	8
Marzo 2018	2	6	8
Abril 2018	2	6	8

Fuente: elaboración propia (2016)

Por otro lado, se considera un factor de ajuste debido a la estacionalidad de la demanda y por los efectos de la campaña de comunicación. Esto es, nuevamente, solo para el caso del consumo en los locales.

Este valor de ajuste considera la demanda estacional conocida de los productos helados en la temporada estival de acuerdo a las mayores temperaturas y la preferencia de los consumidores de comprar este tipo de productos. Por otro lado, se generó un incremento interanual que representa al 20% del valor base por haber logrado un conocimiento del producto en el mercado.

Tabla 32: Factor de ajuste

Mes y año	Factor de ajuste
Mayo 2016	1
Junio 2016	1
Julio 2016	1
Agosto 2016	1
Septiembre 2016	1
Octubre 2016	1,1
Noviembre 2016	1,2
Diciembre 2016	1,4
Enero 2017	1,4
Febrero 2017	1,4
Marzo 2017	1,3
Abril 2017	1,2
Mayo 2017	1,2
Junio 2017	1,2
Julio 2017	1,2
Agosto 2017	1,2
Septiembre 2017	1,2
Octubre 2017	1,3
Noviembre 2017	1,4
Diciembre 2017	1,6
Enero 2018	1,6
Febrero 2018	1,6
Marzo 2018	1,5
Abril 2018	1,4

Fuente: elaboración propia (2016)

En lo referente a la cantidad de servicios de barra de helados en gotas, la siguiente tabla muestra la evolución estimada de servicios contratados por mes, considerando los feriados que se exponen en el ANEXO IV.

Tabla 33: Servicios de barra de helados en gotas congeladas

Mes y año	Servicios de barra
Mayo 2016	3
Junio 2016	4
Julio 2016	5
Agosto 2016	6
Septiembre 2016	8
Octubre 2016	10
Noviembre 2016	12
Diciembre 2016	12
Enero 2017	12
Febrero 2017	12
Marzo 2017	12
Abril 2017	8
Mayo 2017	8
Junio 2017	7
Julio 2017	7
Agosto 2017	6
Septiembre 2017	8
Octubre 2017	10
Noviembre 2017	12
Diciembre 2017	12
Enero 2018	12
Febrero 2018	12
Marzo 2018	12
Abril 2018	10

Fuente: elaboración propia (2016)

Se realizó un cálculo conservador con un promedio de 50 porciones por servicio. Teniendo en consideración que no se realizará servicio de barras de helados para menos de 30 personas.

En cuanto a los locales comerciales y, a partir de la información precedente, se estima que un local venderá en promedio unas 520 porciones (de 250 mililitros) en el mes base, evolucionando según la estacionalidad y el incremento interanual explicado con anterioridad en este apartado. Esto resulta razonable ya que la venta actual de helados sin esta propuesta asciende a 1200 litros por es de promedio por local.

Es por esto que, para el mes base, las 520 porciones de helado representan un total de 130 litros de producto terminado.

II.4.2 Costos de producción

Respecto a los costos, la producción de los helados contaba con un costo promedio de 15 bolivianos por litro de producto terminado⁹⁷. Eso es, considerando solamente las materias primas.

Al considerar los elementos descartables necesarios para el servicio de las porciones, compuesto por un vaso de 250 mililitros, una cuchara y dos servilletas, el costo de los mismos asciende a 0,9 bolivianos.

El resto de los costos fueron explicados en el apartado III. Sin embargo, es importante destacar que las bolsas de polipropileno deben ser adquiridas una sola vez para este proyecto, al inicio del año 1 debido a que el volumen que se debe adquirir por tratarse de una medida especial es muy superior a la demanda (y la producción) de la compañía.

⁹⁷N. del A.: Este costo es conocido por la experiencia previa con los productos tradicionales de Blueberry.

II.4.3 Precio e ingresos

Los helados en gotas suministrados en las barras para fiestas privadas tendrán un precio de 150 bolivianos por litro, mientras que el precio de venta en los locales es de 110 bolivianos por litro. Esto es el precio en el que se están fijando los precios de la competencia para productos comparables. Lo mismo ocurre con los helados actuales provistos por Blueberry. De esta forma, los helados no competirán por precios dentro de la misma compañía, sino que serán los factores diferenciadores los que orienten las compras.

Los locales franquiciados, por otro lado, conservarán un 50% del precio del producto para sí mismos, por lo que se consideran como ingresos el 50% del precio final del producto.

II.4.4 Volumen productivo

En esta altura del desarrollo de la presente investigación, se destacará que la producción de los helados en gotas congeladas se realizará considerando las fluctuaciones de la demanda e intentando estabilizar las necesidades de producción, así como se procurará la minimización del stock cuando esto fuera posible.

En este sentido, se estima una producción en litros de producto terminado, tal como se expone en el cuadro a continuación:

Tabla 34: Cantidades producidas (en litros de producto terminado)

Mes y año	Litros
Mayo 2016	1.500
Junio 2016	600
Julio 2016	600
Agosto 2016	700
Septiembre 2016	800
Octubre 2016	800
Noviembre 2016	900
Diciembre 2016	1.000
Enero 2017	1.500
Febrero 2017	1.600
Marzo 2017	1.600
Abril 2017	1.500
Mayo 2017	1.500
Junio 2017	1.500
Julio 2017	1.500
Agosto 2017	1.500
Septiembre 2017	1.800
Octubre 2017	2.000
Noviembre 2017	2.400
Diciembre 2017	2.800
Enero 2018	2.900
Febrero 2018	3.000
Marzo 2018	3.000
Abril 2018	2.800

Fuente: elaboración propia (2016)

De esta forma, los requerimientos de materias primas se aproximarán a los valores producidos en proporciones similares.

II.4.5 Salarios

Para la realización de este proyecto, se deben contratar 3 personas para el desarrollo del mismo. Estas personas están vinculadas con:

- Logística.
- Servicio.
- Producción.

El resto del personal es el habitual del negocio, no debiendo contratar más que a tres personas.

La persona destinada al sector de producción actuará en todas las líneas productivas, pero se la contrata por motivo del mayor volumen productivo a realizarse en la empresa y con el fin de que se especialice en la utilización de la máquina de gotas congeladas.

Las otras dos personas estarán destinadas a la logística y servicio de las barras. Los salarios de estas dos personas son elevados debido a que la mayoría del trabajo será los fines de semana o feriados y en horario variable.

En el caso del personal destinado a la producción, el salario será de doce mil bolivianos al mes, mientras que el salario de las personas destinadas a logística y servicios, será de nueve mil bolivianos al mes.

II.4.6 Inversiones

En lo referente a las inversiones, si bien se detallaron con anterioridad, se realizará un resumen a continuación.

Las inversiones a realizar constan de:

- Desarrollo y adquisición de la máquina de fabricación de gotas de helado. Esta máquina tiene un costo de 45.000.- bolivianos.

- Adquisición de dos cámaras frigoríficas. Costo de adquisición de 120.000.- bolivianos por ambas cámaras.
- Congeladores para las barras de helado. Ambos congeladores tienen un costo de 37.000.- bolivianos.
- Costos de marketing e imagen corporativa. Esto incluye la producción de cuatro banners en forma de gota para ser colocados en torno a las barras de helado, el ploteo de ambos congeladores, el desarrollo de la página web de la compañía y la capacitación del personal que se encargará de las redes sociales. Esto tiene un costo de 7.750.- bolivianos.

De esta forma, el cuadro de inversiones sería como se muestra a continuación:

Tabla 35: Cuadro de inversiones

Aspecto	Bolivianos
Máquina de producción de helado en gotas	45.000
Cámaras frigoríficas (2)	120.000
Congeladores (2)	37.000
Banners (4)	1.000
Ploteo (2)	1.000
Página Web	4.750
Capacitación	1.000
Total	209.750

Fuente: elaboración propia (2016)

II.4.7 Otros costos

En cuanto a la existencia de otros costos, se realizarán campañas *on line* mediante a la herramienta Adwords de Google. Tal como se detallara en el apartado III.3, se realizará una campaña inicial de seis meses por un monto de dos mil bolivianos por

mes y luego, se continuará con una campaña de 18 meses por un monto mensual de mil bolivianos.

De esta forma se generará consciencia de la existencia de los nuevos productos y servicios ofrecidos y se mantendrá la recordación de los mismos a lo largo del tiempo. En cuanto a alquileres, no se incurrirá en costos adicionales a los actuales, por lo cual no se incluye este ítem en el análisis.

El consumo eléctrico aumentará a razón de 23 bolivianos por mes de acuerdo a la tarifa cobrada por EMDEECRUZ.

II.4.8 Amortizaciones

Las amortizaciones de las maquinarias adquiridas, ya fueran los congeladores, las cámaras o la máquina de producir las gotas heladas, es a razón de un 20% por año.

En otras palabras, se amortizarán completamente en cinco (5) años.

Esto se puede presentar en el siguiente cuadro:

Tabla 36: Máquinas amortizables y cantidad anual amortizada

Aspecto	Monto máquinas	Años a amortizar	Monto amortizable anualmente
Máquina de producción de helado en gotas	45.000	5	9.000
Cámaras frigoríficas (2)	120.000	5	24.000
Congeladores (2)	37.000	5	7.400
Total	202.000	-	40.400

Fuente: elaboración propia (2016)

II.4.9 Flujo de fondos

A continuación se detalla el flujo de fondos del proyecto:

Tabla 37: Máquinas amortizables y cantidad anual amortizada

	AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS	978.640	1.390.100
INGRESOS POR VENTAS - BARRAS -	195.000	217.500
INGRESOS POR VENTA - LOCALES -	783.640	1.172.600
IMPUESTOS	-141.091	-200.411
IVA	-112.587	-159.923
IT	-28.504	-40.488
INGRESOS NETOS	837.549	1.189.689
EGRESOS	-803.465	-1.001.798
COSTO DE VENTAS	-282.477	-485.352
SALARIOS	-457.938	-457.938
SERVICIOS BÁSICOS	-276	-276
DEPRECIACIONES	-40.400	-40.400
COMBUSTIBLES	-4.374	-5.832
MARKETING	-18.000	-12.000
UTILIDAD CONTABLE Y TRIBUTARIA	34.084	187.891
IUE	-8.521	-46.973
UTILIDAD NETA	25.563	140.918

Fuente: elaboración propia (2016)

De esta forma, se observa que, ante una inversión original de 209.750 bolivianos, al final del primer año se obtiene un ROI del 12,19% mientras que, para el final del segundo año, el ROI es del 67,18%.

II.4.10 Conclusiones del apartado

En este apartado se expuso diversa información y distintas tablas con el fin de detallar los movimientos de dinero que serían resultado de la implementación del proyecto en cuestión.

La utilización de franquicias para expandir la cantidad de bocas de expendio, copando el mercado de productos de alta calidad, resultó ser la forma económicamente más viable de implementar el proyecto.

El retorno sobre la inversión, en un primer período resulta un poco más del 12%, mientras que para el segundo período, el crecimiento fue muy superior, logrando un retorno sobre la inversión de más del 67%.

Sin más, se continuará con las conclusiones del presente trabajo de tesis.

II. 5 Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se ha efectuado un análisis de datos del campo que permiten concluir que este proyecto podría contar con elementos positivos para su implementación. Siendo factible tanto en términos financieros como en términos técnicos.

En el siguiente capítulo - Conclusiones, Recomendaciones y Aportes para futuras investigaciones - se expondrán los hallazgos más relevantes de este estudio.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Para finalizar el presente trabajo de tesis de maestría, se exponen a continuación las conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones.

1. Conclusiones

A los fines del presente trabajo, se estableció el siguiente objetivo general en la Introducción:

Analizar un plan de negocios para el lanzamiento de un nuevo producto y servicio distinto en el mercado que la empresa Blueberry desea ofrecer a un segmento, con un formato diferente a la venta tradicional que las heladerías en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra suelen ofrecer y proponer ideas para su implementación.

Como resultado, resulta posible dar por satisfecho dicho objetivo en cuanto a que se analizaron variables que componen el plan de negocios de la marca Blueberry para el nuevo producto de las gotas heladas denominadas “*dippin’ dots*”, tanto en cuanto al diseño del producto y las diversas variables que componen al nuevo proyecto, incluyendo la utilización de franquicias y el servicio de barra de helados – gotas heladas – para festejos privados.

De esta forma, el rediseño de la propuesta comunicacional de la marca, basándose en la utilización de la comunicación por la web, permite alcanzar al público objetivo con una propuesta innovadora que va por el camino de las tendencias globales.

Así, de la conjunción de la nueva estrategia de comunicación, el nuevo producto ofrecido y el desarrollo de canales alternativos – como el servicio de *catering* – permitirán el mayor desarrollo de la marca mediante franquicias que ampliarán el alcance de la marca y la base de clientes por gran parte del territorio circundante al área de Santa Cruz de la Sierra, estableciendo a Blueberry como líder en el mercado; todo esto sin incurrir en mayores costos de infraestructura por la instalación de locales ni en costos operativos propios de la gestión y atención en los mismos.

De esta forma, también, se espera potenciar las líneas de productos existentes en la actualidad.

Así, tal como pudo observarse en las proyecciones del proyecto, esta nueva oferta de mercado tendrá posibilidades de éxito en cuanto al nivel de consumo y a la performance financiera.

Por otro lado, los objetivos particulares establecidos en el presente trabajo también se vieron satisfechos.

El primero de los objetivos fue enfocado en el análisis de las preferencias del segmento al cual se dirigirá el nuevo producto y servicio, como extensión de línea de la empresa Blueberry, analizando, a su vez, las estrategias que contribuyan al posicionamiento y redunden en mayores ventas.

De esta forma se indagó respecto a diversas cuestiones vinculadas a los factores diferenciales que son más – y menos – valorados por el segmento objetivo (nivel socio económico medio y medio alto) así como la ocasión de consumo. De este modo, se halló que existe alta incidencia de consumo de helados como postre, en cumpleaños y ocasiones especiales y como snack.

Deviene importante conocer las ocasiones de consumo más frecuentes, debiendo destacar que el 70% de los encuestados informó consumir helados al menos 4 veces al mes y, el 30% del total de los encuestados lo hacían por lo menos 10 veces al mes.

Este alto consumo, es relevante al momento de considerar los factores que orientan la preferencia de los mismos hacia una u otra marca, es por esto que, enfocando en el proyecto de las barras de helados - que se puede extrapolar también al consumo en los locales y la compra del tipo “*take away*” - , los consumidores seleccionan a la marca a la cual consumirán, principalmente, en cuanto a la novedad que representa el producto ofrecido. Este factor es secundado por uno propio del servicio de barras de helados y de la modalidad “*take away*”, que está vinculado a la provisión de productos que sean del agrado de los invitados a las reuniones, esto es, que les agrada consumir helados.

En general, en lo referente a las cuestiones que condicionan la contratación de un servicio de *catering* para festejos privados, se indicó que la calidad de los productos es el factor más importante, lo que fue considerado por la totalidad de los encuestados que realizan festejos en sus hogares. A su vez, tienen gran relevancia la originalidad del servicio y la calidad de la prestación del servicio, factor que solo ha de experimentarse durante la ejecución del mismo. Posteriormente, pero con gran relevancia, el precio y el conocimiento de la marca –también- demuestran ser factores fundamentales al momento de la decisión de la contratación.

En cuanto a las tendencias existentes en el entorno de *marketing* de la empresa, se destaca la de las preferencias de los consumidores hacia productos que fueran competitivos a nivel internacional; es el caso expuesto en el capítulo del Marco Teórico sobre la marca Delizia y los competidores internacionales de helados de tipo industrial.

Esta tendencia -en busca de alta calidad de productos, así como de consumo aspiracional- representa una cuestión que se consideró en el diseño de los productos y servicios, así como la comunicación de la marca que originó este proyecto.

De esta forma, la novedad y la calidad representan los principales factores que condicionan a la compra de estos productos. Estos factores son los principales componentes de la oferta del nuevo proyecto de Blueberry.

En cuanto a la verificación en el campo de la viabilidad del proyecto – el segundo objetivo específico – resulta posible decir que se ha verificado.

Mediante las diferentes técnicas de recolección de datos se puede concluir que la propuesta comercial deviene viable en cuanto a las preferencias de los consumidores – anteriormente expuestas – y a la viabilidad financiera del proyecto que arrojó un ROI del 12,19% para el primer año y del 67,18% para el segundo año, con una inversión inicial de 209.750 bolivianos.

Con el objeto de alcanzar este retorno sobre la inversión, se presupuestaron ventas por 978.640 bolivianos para el primer año y de 1.390.100 para el segundo.

La venta del servicio de barras de helados tiene una incidencia considerable para el proyecto, aunque su principal valor es el de catapultar las ventas del nuevo producto en las heladerías, aumentando a su vez la cantidad de locales franquiciados.

Respecto al tercer objetivo específico que se refería a la propuesta de ideas para el lanzamiento e implementación inicial de una línea de helados innovadora en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, se han bosquejado los lineamientos para la concreción del proyecto en cuestión.

Esta propuesta incluye:

- Desarrollo de un nuevo producto: las gotas de helado del tipo “*dippin’ dots*”.

Ilustración 7: Muestra de producto terminado



Fuente: Video institucional *Dippin’ dots*, (S/D)

- Desarrollo de un nuevo servicio de barras de helados – del tipo “*dippin’ dots*” para fiestas privadas.

Ilustración 8: Ejemplo de servicio de barra de helados



Fuente: Video institucional *Dippin’ dots*, (S/D)

- Desarrollo de un sistema de franquicias.
- Comunicación *on line*.
- Comunicación en los puntos de venta.
- Comunicación en las barras de helados.
- Propuesta de precios de venta en locales y de barras de helados.

Ilustración 9: Resumen de propuestas

PROPUESTA NOVEDOSA (PURPLE COW)			
PRODUCTO	LOGÍSTICA	IMPULSIÓN	PRECIO
Desarrollo de un nuevo producto: las gotas de helado del tipo “<i>dippin’ dots</i>”. Desarrollo de un nuevo servicio de barras de helados de tipo “<i>dippin’ dots</i>” para fiestas privadas.	Desarrollo de un sistema de franquicias.	Comunicación on line. Comunicación en los puntos de venta. Comunicación en las barras de helados.	Propuesta de precios de venta en locales y de barras de helados.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las propuestas mencionadas fueron parte de los parámetros con los que se desarrolló este proyecto, resultando en un proyecto innovador y viable, tanto a nivel operativo como financiero.

Por lo tanto, resulta posible indicar que se vieron satisfechos todos los objetivos a lo largo del presente trabajo de investigación.

2. Recomendaciones

El desarrollo e implementación del proyecto desarrollado a lo largo del presente trabajo se basó en una metodología científica aplicada.

Esto implica que no debe descartarse nunca la investigación de mercado como fuente de información para la toma de decisiones a nivel empresarial, basándose en información fidedigna más allá de la intuición de los tomadores de decisiones.

Por otro lado, es importante conocer cuáles son las tendencias del mercado a los fines de poder aprovechar diversas oportunidades comerciales que reditúen positivamente.

Una vez más, deviene necesario realizar una apropiada investigación de las mismas para que la toma de decisiones sea realizada sobre una base concreta. Resulta fundamental recordar que el análisis de las tendencias se debe considerar en seis aspectos diferentes: demografía, economía, tecnología, política – legislación, sociocultural y entorno natural. De esta forma, quedan cubiertas las variables del entorno a controlar y proyectar.

3. Aportes para futuras investigaciones

El presente trabajo de tesis sirve como puntapié inicial al desarrollo de diversas temáticas vinculadas, tales como las planteadas a continuación:

- Realizar un análisis respecto a la posible comercialización de las gotas de helado del tipo “*dippin´ dots*” envasadas, tanto para distribución exclusiva, selectiva o masiva.

- Estudiar las preferencias de los consumidores respecto a la innovación en productos gastronómicos mediante la introducción de nuevas técnicas que resulten en productos de presentación no tradicional.
- Analizar la viabilidad de diversificar la producción de Blueberry hacia otros productos congelados mediante la diversificación concéntrica

Estas cuestiones podrán aportar claridad para aprovechar nuevas oportunidades de negocios en cuanto que representan opciones para la expansión de la empresa Blueberry (u otra nueva).

Las opciones no se acotan a las listadas precedentemente, por lo cual no debe tomarse el anterior como un listado taxativo. Sin embargo, debe considerarse como algunas de las cuestiones que podrían investigarse con el objeto de desarrollar nuevos negocios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

Aaker, D. y Day, G. (2001) Investigación de Mercados – 4ta. Edición. México: Ed. Limusa.

Albornoz, C. H. (2006). Principios de administración financiera de las empresas – Edición 1. Buenos Aires: La Ley.

Arcoraci, E. (2013). Contabilidad - Ratios financieros. UTN.

Asamblea Constituyente de Bolivia (2008). Nueva Constitución Política del Estado. La Paz.

Bedbury, S., & Fenichell, S. (2002). A new brand world: 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century. New York: Viking.

Bennett, P. D (1995). Dictionary of Marketing Terms. 2da Edición. American Marketing Association.

Caïs, J. (1997). Metodología del análisis comparativo. Madrid, CIS.

Ficarra, J. A. et al (2008). Marketing. Fundamentos básicos de la mercadotecnia. Buenos Aires: Edicon.

Godin, S. (2004). Purple Cow: Transform your business by being remarkable. New York: Penguin Publishing Group.

Kotler, P. (2001). Dirección del Marketing – Ed. del Milenio. México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. 14º edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. 11º edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Dubois, B. (1986) Marketing Management. París: Ed. Unión.

Levy, A. (1998) Mayonesa. La Esencia del Marketing: Principios Fundamentales del Desarrollo Competitivo. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Morales Castro, A. (2008). Principios de Finanzas. México: Trillas

Pascale, R. (2009). Decisiones Financieras. Argentina: Pearson

Ries, A. y Trout, J. (1982). Positioning. The battle for your mind. New York: Warner Books.

Sallenave, J. (1994). La gerencia integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá: Editorial Norma.

Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). El Nuevo juego en los negocios. Buenos Aires: Norma.

UDAPE-INE (2006). Pobreza y Desigualdad en Municipios de Bolivia. Estimación del gasto de consumo combinando el Censo 2001 y las Encuestas de Hogares (segunda edición).

Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Education.

Zavala Trías, Sylvia (2009) Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición. Caracas: Biblioteca Universidad Metropolitana.

2. Páginas web

AFP-Futuro.com (S/D). ¿Cuánto y por qué conceptos aportar?. Recuperado el 10/01/2016 de <https://www.afp-futuro.com/siswww/es/ab2/empresas/contribucionessip/cuandoyporqueconceptoaportar/cuandoyporqueconceptoaportar>

Amit, R. y Zott, C. (2000) Value Drivers of eCommerce Business Models. Recuperado el 18/10/2015 de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2183>

BBC.com (2012). Los peligros de ingerir nitrógeno líquido. Recuperado el 10/10/2015 de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/10/121011_peligros_nitrogeno_liquido_dl

Bernard, C. (2012). Técnicas de cocina: el nitrógeno líquido. Recuperado el 10/10/2015 de <http://www.cocinayaficiones.com/2012/05/tecnicas-de-cocina-el-nitrogeno-liquido/>

Bits and Cream (S/D). Página de la heladería Bits and Cream. Recuperado el 05/10/2016 de <https://www.facebook.com/BitsAndCream>

CIA (2016). The World Factbook. Recuperado el 12/01/2016 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>

Ciencia Popular (2005). Historia del helado. Recuperado el 20/09/2015 de <http://www.cienciapopular.com/historia-y-arqueologia/historia-del-helado>

Clarín (2015). Helados de laboratorio hechos como por arte de magia. Recuperado el 10/10/15 de http://www.clarin.com/buena-vida/nutricion/Helados-laboratorio-elaborados-arte-magia_0_1361864007.html

Crece Negocios (S/D). Cómo saber si una empresa es rentable. Recuperado el 05/01/2016 de <http://www.crecenegocios.com/como-saber-si-una-empresa-es-rentable/>

Cuellar Ruiz, D. A. (2015). 7 diferencias entre objetivos estratégicos y objetivos específicos. Recuperado el 28/08/2015 de <http://ventas748365.blogspot.com.ar/2015/05/7-diferencias-entre-objetivos.html>

Delta Consult Ltda. (S/D). Impuestos que afectan a las empresas. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.dcl.com.bo/documentos/negocios/impuestos.pdf>

Eldeber.com.bo (2015). El pago del IVA en Bolivia, ¿alto o bajo?. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.eldeber.com.bo/economia/bolivia-paises-menos-iva-pagan.html>

Etxanobe (2010). Un poco de espectáculo. Recuperado el 10/10/2015 de <http://etxanobe.com/desarrollo-gastronomico-i-d/un-poco-de-espectaculo/1695/>

Finamac (2012). El origen del helado. Recuperado el 20/09/2015 de <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado>

Helados.us. Recuperado el 07/09/2015 de <http://www.helados.us>

Helados Brosso (S/D). Página de Helados Brosso. Recuperado el 05/10/2016 de <https://www.facebook.com/brosso.saboradiversion>

Instituto Nacional de Estadística (S/D). Actualidad Económica Departamental. Estadísticas socioeconómicas del Departamento de Santa Cruz. Recuperado el 10/01/2016 de

<http://www.hombresnuevos.org/pdfs/EstadisticaDepartamentodeSantaCruz.pdf?...>

Instituto Nacional de Estadística (S/D). Estadísticas Sociales. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.ine.gob.bo/>

La Razón (2015). Enigma desafía a los helados de marcas internacionales. Recuperado el 10/01/2016 de http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Enigma-desafia-helados-marcas-internacionales_0_2242575722.html

La Razón (2013). La Paz pierde población y El Alto la supera; Santa Cruz crece más. Recuperado el 05/01/2016 de http://www.la-razon.com/sociedad/La_Paz-poblacion-El_Alto-Santa_Cruz_0_1883211728.html.

Mundo Helado (S/D). Breve reseña histórica del helado. Recuperado el 07/09/2015 de <http://www.mundohelado.com/helados/historia.htm>

Neogelatto (S/D). Historia. Recuperado el 20/09/2015 de <http://www.neogelatto.com.ar>

PaginaSiete.bo (2015). La disputa por el Mercado de los helados. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.paginasiete.bo/inversion/2015/1/25/disputa-mercado-helados-45173.html>

Real Academia Española (S/D). Estrategia. Recuperado el 10/10/2015 de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

Real Academia Española (S/D). Ratio. Recuperado el 10/10/2015 de <http://dle.rae.es/?id=VEJNvfy>

Revista del consumidor. Recuperado el 07/09/2015 de <http://www.consumidor.gob.mx/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/RC-198-Helados.pdf>

Salario-Minimo.com (2015). Salario mínimo en Bolivia 1. Recuperado el 10/01/2016 de <http://www.salario-minimo.com/category/bolivia/>

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta a consumidores y consumidores potenciales de helados:

ENCUESTA	
1A LOCALIDAD	
1B SEXO	
1C EDAD	
1D CON CUÁNTAS PERSONAS VIVE?	
1E TIENE HIJOS?	(SI "SI" IR A 2A, SI "NO" IR A 4A)
2A CUANTOS HIJOS TIENE?	
2B CUANTOS SON MENORES A 12 AÑOS?	
3A CUANTAS VECES AL MES COMEN HELADO SUS HIJOS?	
3B EN QUE OCASIONES? (MARCAR TODAS LAS QUE APLICAN)	☐ COMO POSTRE ☐ EN OCASIONES ESPECIALES ☐ COMO SNACK ☐ PARA LOS CUMPLEAÑOS ☐ COMO MERIENDA ☐ OTRO (especificar)
4A USTED, CUANTAS VECES AL MES CONSUME HELADOS?	
4B EN QUE OCASIONES? (MARCAR TODAS LAS QUE APLICAN)	☐ COMO POSTRE ☐ EN OCASIONES ESPECIALES ☐ COMO SNACK ☐ PARA LOS CUMPLEAÑOS ☐ COMO MERIENDA ☐ OTRO (especificar)

5A	HACE FIESTAS EN SU CASA PARA USTED O SU FAMILIA?	☐	(SI "SI" IR A 5B, SI "NO" FINALIZAR)
5B	POR QUÉ MOTIVOS? (MARCAR TODAS LAS QUE APLICAN)	☐	CUMPLEAÑOS FESTEJOS CON AMIGOS FIESTAS RELIGIOSAS OTRAS CELEBRACIONES (especificar)
5C	CONTRATA SERVICIOS DE CATERING?	☐	(SI "SI", PASA A 5D, SI "NO" PASA A 5E)
5D	QUÉ COSAS SON IMPORTANTES AL MOMENTO DE DECIDIR QUE SERVICIO CONTRATARÁ?	☐	ORIGINALIDAD SERVICIO PRECIO CONOCIMIENTO DE LA MARCA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OTROS MOTIVOS (especificar)
5E	CONTRATARÍA UNA BARRA DE HELADOS PARA UNA FIESTA?	☐	
5F	POR QUÉ?	☐	
5G	CONTRATA SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO PARA LAS FIESTAS? (SI "SI", PASA A 5F, SI "NO" FINALIZA)	☐	
5H	QUÉ COSAS SON IMPORTANTES AL MOMENTO DE DECIDIR QUE SERVICIO CONTRATARÁ?	☐	ORIGINALIDAD SERVICIO PRECIO CONOCIMIENTO DE LA MARCA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS TIPO DE ENTRETENIMIENTO OTROS MOTIVOS (especificar)
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

ANEXO II

Guía de pautas para la observación en locales:

UBICACIÓN:

HORARIO DE APERTURA:

TIPO DE PRODUCTOS OFRECIDOS:

TIPO DE HELADOS OFRECIDOS:

TIPO DE CLIENTES QUE ASISTEN:

OCASIÓN DE CONSUMO:

DESCRIPCIÓN DEL LOCAL:

EL PERSONAL USA UNIFORME?:

EL PERSONAL ESTA CAPACITADO?:

NIVEL DE PRECIOS:

ASPECTOS DIFERENCIALES:

TIENEN SERVICIO DE *CATERING*?:

QUE ES LO QUE PIENSA LA GENTE DEL LUGAR?:

ANEXO III

Aspectos a relevar con los informantes clave:

Nombre y apellido.

Título / cargo.

Organización.

Producto/ servicio relevado.

Origen.

Cantidades mínimas de compra.

Precio del producto / servicio.

Condiciones de pago.

Aspectos técnicos del producto / servicio.

Adecuación para las necesidades de Blueberry.

ANEXO IV

Enero

Viernes, 1 de Enero 2016

Año nuevo día festivo oficial en Bolivia

Viernes, 22 de Enero 2016

Día de la Fundación de Bolivia día festivo oficial en Bolivia

Febrero

Lunes, 8 de Febrero 2016

Carnaval día festivo oficial en Bolivia

Martes, 9 de Febrero 2016

Carnaval día festivo oficial en Bolivia

Marzo

Viernes, 25 de Marzo 2016

Viernes Santo día festivo oficial en Bolivia

Mayo

Domingo, 1 de Mayo 2016

Día del trabajador (Día del Trabajador) día festivo oficial en Bolivia

Jueves, 26 de Mayo 2016

Corpus Christi día festivo oficial en Bolivia

Junio

Martes, 21 de Junio 2016

Año Nuevo Aymara día festivo oficial en Bolivia

Agosto

Sábado, 6 de Agosto 2016

Día de la Independencia día festivo oficial en Bolivia

Noviembre

Miércoles, 2 de Noviembre 2016

Día de los muertos día festivo oficial en Bolivia

Diciembre

Domingo, 25 de Diciembre 2016

Navidad día festivo oficial en Bolivia

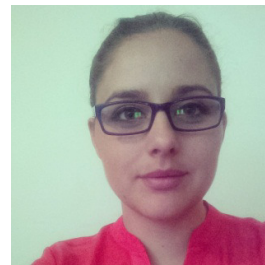
CURRICULUM VITAE

Andrea Soruco Moscoso

Dirección: Av. Banzer y 6to anillo

Teléfono: 76402653

Correo electrónico: soruco.andrea@gmail.com



INFORMACIÓN BÁSICA

Fecha de nacimiento: 13/11/1987

Sexo: Femenino

Ciudad: Santa Cruz

País: Bolivia

Nacionalidad: Boliviana

Cédula de identidad: 5491129 Ch.

Estado Civil: Soltera

Licencia de conducir: Si

Experiencia laboral

CASA IDEAS

Jefe de tienda en la séptima sucursal de la franquicia chilena “Casa Ideas”. Control de stock objetivo, rotación de inventario, apoyo en el departamento de Visual en los cambios de temporada según los planes comerciales.

GEDESA MI SALUD

Jefe de Tienda en la sucursal de Ventura Mall, encargada en la parte administrativa y comercial. Gestionando rotación de productos, control de inventarios, tesorerías diarias, Recursos Humanos, entre otros.

DESDE 2014 AL 2015 PAPELBOL

- Desempeñando el cargo de comercialización y logística a nivel nacional.
- Control del inventario de mercadería.
- Atención al cliente
- Planificación de promociones

2013: GRAN HOTEL COCHABAMBA

- Asistente en la organización de eventos y apoyo en el área de marketing y atención al cliente, controlando los niveles de satisfacción del cliente y el servicio otorgando.

2010 -2012: VULTUR 360

- Ejecutiva de cuentas, comercialización y seguimiento de los clientes potenciales y actuales de la empresa.
- Social Media Marketing, gestionando la página en Facebook de FEICOBOL.
- Encargada de ventas y capacitación y selección a los nuevos empleados.

2009: EMBOL S.A

- Práctica profesional, realización manual de marca para
- Coca-Cola en la ciudad de Cochabamba y apoyo logístico en campaña “Doña Justa”

2008: FÁBRICA ORCOMA

Asesoramiento en marketing, elaborando un plan de imagen corporativa. Control y planificación de canales de distribución.

Educación

MBA

Dirección de empresas con experiencia en Comunicación e Imagen Corporativa.

Universidad de Palermo Buenos Aires Argentina. 2013-2014

LICENCIATURA

Marketing y Logística

Universidad Privada Boliviana. 2007-2012

SECRETARIADO EJECUTIVO

Instituto “IDEM” 2006-2007

BACHILLER EN HUMANIDADES

Colegio Alemán Federico Froebel promoción 2005

Habilidades

INFORMÁTICA

Conocimiento de programas Microsoft Office.

PLANIFICACIÓN:

Planificación de proyectos, análisis de económicos sobre inversión.

Idiomas

Inglés:

Oral: Avanzado

Lectura: Avanzado

Escrito: Medio

Francés: básico.

Referencias

Luis Federico Alarcón

Empresa: 3M

Cargo: Gerente Comercial

Celular: 71011880

Katya Orellana

Empresa; PAPELBOL

Cargo: Administración

Celular: 72724539

Ricardo Estensoro

Empresa: Fricción

Cargo: Gerente

Celular: 72108677