

ANÁLISIS DE LA POSIBILIDAD DE ENTRADA DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL MERCADO DE POSTRES HELADOS



PABLO DANIEL DOBRUSIN

MBA INTENSIVO 2014

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
1.2 El Mercado	3
1.3 La Competencia	4
1.4 Ventaja Competitiva	4
2. LA INDUSTRIA	5
2.1 Competidores: Descripción de Industria	5
2.2 Competencia: Descripción	6
2.3 Competencia: Análisis detallado	6
2.4 Cinco Fuerzas de Porter	19
3. EL MERCADO	21
3.1 Mercado de Helados y Milkshakes	21
3.2 La Industria de Helados y su Consumo	22
3.3 Oferta: Heladerías Industriales y Venta por Impulso	23
3.4 Oferta: Heladerías Artesanales y Grandes Cadenas	25
3.5 Demanda de Helados en Argentina	27
4. CONSUMO EN ARGENTINA.....	30
4.1 Estructura del gasto en alimentos y bebidas en Argentina.....	30
4.2 Consumo de Helado en Argentina.....	31
5. CONCLUSIONES	35
ANEXO 1	36
ANEXO 2	44
ANEXO 3	46
ANEXO 4	48

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se centra en analizar el mercado actual de postres helados en Argentina, y la posibilidad de entrada de un nuevo competidor, con una propuesta disruptiva y diferente a las que existen actualmente.

En particular, se analizará la posibilidad de introducir un producto que apuntaría a un segmento del público que no estaría siendo cubierto por la oferta actual; y que sería una Marca/Concepto de bebidas y aperitivos dulces, "MilkShakes tipo Americano" que pudiera ser eventualmente expandido a todo Latinoamérica, utilizando locales propios y a también mediante un posible sistema de franquicias.

La empresa que se tomará como base para el análisis, llamada *Milkshakers Argentina*, surge del trabajo "ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE UNA CADENA FRANQUICIADA DE MILKSHAKES" realizado por Mario Agustín Abraham.

MilkShakers Argentina se plantea como una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de MilkShakes de tipo Americano; que son aperitivos o postres dulces y helados servidos en modernos vasos plásticos para beberlos utilizando sorbetes. Se plantea que el negocio cuente con más de 300 sabores que se ofrecerían en 3 medidas distintas. Se completará la oferta de productos con: Sunday's, Conos de Helado Soft, Muffins, Cookies, Café Espresso, Bebidas sin alcohol y Medialunas.

1.2 El Mercado

Se analizará el caso de clientes que pertenezcan al segmento ABC1-C2, que incluirá desde pre-adolescentes hasta adultos de 45 años. La idea es estudiar un público que quiera algo diferenciador y moderno; que sean consumidores de helados y postres helados, y que lo realicen con una frecuencia de al menos una vez al mes.

Dentro del segmento indicado, el consumo anual estimado de helado, de acuerdo a la AFADHYA, es de US\$1.000 millones aproximadamente en todo el país; lo que representa para la empresa analizada un potencial de ventas de U\$S300 millones al final del quinto año, ya que para ese entonces se estima alcanzar un *market share* del 30%.

1.3 La Competencia

El mercado bajo análisis es el comprendido por las heladerías (*Freddo, Persicco, Cremolatti, Grido etc.*), Cafés (*Starbucks*) y en parte por cadenas como *McDonald's, Burger King* y similares, aunque el nicho que se está considerando todavía no está correctamente explotado por las mismas. En Capital Federal se pueden observar lugares como *Dean & Dennys, Mu-Lechería, Kansas, Tucson, TGI Fridays, Top It, Zog, etc*, que buscan incipientemente competir con algo diferente al helado clásico.

1.4 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva analizada se base en entender si un producto diferenciador puede generar el atractivo buscado, y una disrupción del mercado actual tal que permita instalar una marca nueva con éste nuevo producto. A continuación se enumeran algunas de las características diferenciadoras del producto analizado, tal cual se plantean en el trabajo “ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE UNA CADENA FRANQUICIADA DE MILKSHAKES” realizado por Mario Abraham:

- Variedad de sabores: Contamos con más de 300 sabores. Diferenciados entre Clásicos, Rellenos, Premium, Línea Kids y Light, entre otros.
- Velocidad en preparación, tiempo promedio de entre 3 y 4 minutos.
- Posibilidad de crear nuevos sabores, mezclando o incorporando distintos insumos.
- Los MilkShakes se elaboran en el momento, garantizando así su sabor, frescura y calidad.
- Mix de productos ofrecidos.
- Conveniencia: precio / tamaño / calidad.

2. LA INDUSTRIA

2.1 Competidores: Descripción de Industria

La venta de Milkshakes en el mercado Argentina está en estos momentos en una etapa incipiente, sin ningún *player* fuerte actualmente. Los únicos que se están arriesgando a ofrecer el producto como algo secundario, son algunas cadenas de heladerías (Freddo, Persicco, etc.), algunas de las tiendas de café (Starbucks, Havanna, etc.) y más fuertemente bares y restaurantes que ofrecen comidas de estilo Norteamericano (Muu La Lechería, Dean & Dennys, entre otras). También las cadenas de comidas rápidas como McDonald's, Burger King y Wendy's, por ejemplo, que actualmente no poseen Milkshakes dentro de su oferta de postres podrían introducirlos relativamente rápido, debido a que en otros países (más precisamente USA) lo ofrecen dentro de su oferta gastronómica. Un emprendimiento con foco en los Milkshakes, tendría la ventaja de ser el primero en ofrecer ese producto como principal, sin un competidor fuerte posicionado ofreciendo lo mismo, lo cual le daría una cierta ventaja con respecto a posibles competidores.

Con esto claro, no hay dudas que la competencia serían los locales mencionados, en particular las cadenas de heladerías quienes manejan el rubro y pueden ver sus ventas disminuidas ante la aparición de un competidor que ofrezca un producto de similares prestaciones para los clientes.

De acuerdo a la AFADHYA (Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines), en verano alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1,C2,C3.

Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado” es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso *stockean* en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia reconfortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

Con respecto a la forma de consumo, el mismo es sobre todo acompañado y la compra en locales es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

2.2 Competencia: Descripción

La industria de los Milkshakes está en una etapa inicial en Argentina, comenzando a surgir como una posible opción para completar la oferta de productos de cadenas ya existentes.

Hoy en día, los competidores más destacables y fuertes están incorporando productos similares o sustitutos a los Milkshakes que proponemos, como:

1. Freddo: con Batidos, Sundays, Tri-Freddos y Cafés Helados
2. Persicco: Milkshakes, Batidos y Smoothies.
3. Mcdonald's: MilkShakes, Frappes, Sundaes, Mcflurrys y Smoothies.
4. Burger King: KingMix y Sundays.
5. Starbucks: Frappuccinos.
6. Dean & Dennys: Milkshakes.
7. Muu La Lechería: Milkshakes y Licuados.

2.3 Competencia: Análisis detallado



Freddo es una de las principales cadenas de helado Premium en Argentina, fundada en 1969. En la actualidad cuenta con más de 180 locales alrededor del mundo.

La heladería fue fundada por Salvador Guarracino y su primo Luis Aversa, ambos inmigrantes italianos que se radicaron en la Argentina en 1931. Aversa se instaló en la Ciudad de La Plata, dónde fundó la heladería *Persicco*, mientras que Guarracino se estableció en

Buenos Aires y se dedicó al comercio de frutas y verduras. Más tarde ambos se fusionarán y en 1969 se realizó la apertura del primer local, en el barrio porteño de Recoleta en Pacheco de Melo y Av. Callao.

Para fines de 1998 la cadena ya contaba con 44 sucursales propias en Argentina, Chile y Uruguay, y se especulaba que su facturación era alrededor de 40 millones de pesos. Ese mismo año se negoció la venta de la empresa al Grupo Exxel, operación que finalmente se concretó por la suma de 82 millones de dólares. Durante esta etapa se logró afianzar la presencia de la marca en otras provincias de Argentina, por lo que el número de sucursales se extendió a 50. En el año 2000 Freddo facturaba 580 millones de dólares.¹

En el contexto de la Crisis Argentina del año 2001, Freddo generaba pérdidas a razón de 10 millones de dólares por año, y para ese momento la deuda acumulada de la empresa era de 30 millones de dólares. Las ventas del sector heladero caían un 10% ese año y el negocio se volvía cada vez menos sustentable. Después del cierre de 15 bocas de expendio, el Banco Galicia (principal acreedor de la cadena) decidió hacerse cargo temporalmente de Freddo, y lo puso a la venta con el objetivo de recuperar una parte de ese dinero.

En febrero de 2004, con una mejor situación económica en Argentina, es adquirida por el grupo argentino Pegasus, por una cifra cercana a los 20 millones de dólares. En septiembre de 2005 se inició un proceso de renovación de la imagen corporativa. Se buscó resaltar el aspecto clásico de la marca, además el Grupo Freddo adquirió en ese año la cadena de cafeterías Aroma, que estaba en manos de McDonalds.

Actualmente, Freddo se encuentra presente en Argentina, Uruguay, Bolivia, Chile, Brasil, Estados Unidos y Reino Unido. Todos los productos se continúan elaborando en Argentina además, poseen un sistema de franquicias en plan de expansión.

En los locales Freddo se pueden adquirir otros productos además de los helados, como batidos o Milkshakes, TriFreddo (una combinación con helado, salsa y toppings), café helado, y los típicos productos de cafetería. Además, posee un sistema de recompensas para socios que consiste en la acumulación de puntos, llamado "Freddo Único" y presta servicios para eventos empresariales a través de Freddo Eventos.

¹ Clarín.com; Edición Domingo 17.05.1998; Económico; El mundo color Freddo

Es de los actores más importantes en la industria y competidor directo a la propuesta de MilkShakes de tipo Americano. Se puede apreciar que la marca está orientada a un público de una franja etaria que comienza en los 24 años; si bien la firma actualmente realiza grandes campañas de marketing y publicidad para captar públicos más jóvenes, como adolescentes y pre-adolescentes; creemos que sigue teniendo un aspecto de “clásica – moderna”.

La cadena tiene una fuerte presencia en las locaciones más importantes de Argentina, dotándola de un poder de cobertura difícil de igualar.²



Los inicios de la heladería Persicco se remontan al año 1931, cuando dos familias inmigrantes se instalan en el país. Una en capital y la otra en la ciudad de La Plata. Dedicadas al negocio de los helados artesanales ambas familias se fusionaron, generando un emprendimiento, el cual llegó a convertirlos como la familia productora y referente del mercado de

helados artesanales por más de 30 años.³

La tercera generación de las familias Guarracino y Aversa (creadoras de Freddo) funda la Heladería Persicco en el año 2001, aprovechando la decadencia en esos años de Freddo y con el slogan: “Porque el helado, tenía que volver a ser ricco”, apalancándose de la experiencia y tradición heladera de las familias e incorporando recursos humanos claves provenientes de su antigua empresa, apuntaron desde sus orígenes al segmento de helados Premium en Argentina. De la *página web oficial*⁴ resaltan los siguientes atributos:

- productos de alta calidad y atención personalizada
- en un ambiente logrado para generar momentos de encuentro,
- con espacios confortables para los grandes y chicos,

² <http://freddo.com.ar/nosotros/>

³ <http://www.lanacion.com.ar/1775986-apertura-para-el-deleite>; Lunes 16 de Marzo de 2015

⁴ <http://persicco.com/nosotros>

- que privilegia el buen gusto y la más delicada combinación de sabores originales, novedosos y exquisitos,
- destacando la excelencia por sobre todas las cosas, desde su elaboración hasta la degustación de sus clientes.

Persicco propone una variedad de Cremas Heladas, Smoothies, MilkShakes, desayunos y meriendas de una Cafetería, acompañada en algunos locales con Pasticcería casera compuesta por minicakes, tarteletas frutales, variedad de cuadratinos y waffles entre otros.

La firma posee y está destinada a un público ABC1, un tanto más joven que Freddo, si bien son competidores directos, tiene una esencia de marca más fresca y moderna, percibimos que tiene mejor aceptación por los más jóvenes, que buscan un helado Premium.

Actualmente posee 21 locales, entre franquiciados y propios. La marca llegó a contar en el año 2015 con 30 locales en zonas estratégicas y ciudades importantes, pero por una combinación de problemas, se vio obligada a cerrar varios locales propios, rescatar locales franquiciados y en algunos casos inclusive no renovar las franquicias y perder las plazas; fue lo ocurrido con 3 locales franquiciados en las ciudades de Corrientes y Resistencia; actualmente la marca está perdiendo imagen en la industria.⁵

⁵ <http://www.heladoartesanal.com/noticias/notacompleta/not-2.htm>; InfoBrand; Martín Blanco; Diciembre 2005



McDonald's es una cadena de Fast Food emblemática de Estados Unidos. Sus principales productos son las hamburguesas, las papas fritas, los menús para el desayuno, los Milkshakes, helados soft, sundays y los postres, entre otros. Atiende aproximadamente a 68 millones de clientes por día en más de 36.000

establecimientos, en 119 territorios y países alrededor del mundo.

En 1940, los hermanos Dick y Mac McDonald abrieron el primer restaurante McDonald's en San Bernardino (California), sobre la Ruta 66. El menú consistía en 20 artículos.

En el 1948, después de señalar que la mayor parte del dinero que ganaban procedían de las hamburguesas, los hermanos cerraron el restaurante durante varios meses para crear e implementar un innovador *sistema de servicio rápido*, una especie de montaje en serie para las hamburguesas. Cuando el restaurante se volvió a abrir bajo el nombre de "McDonald's Famous Hamburgers", solo para vender 9 productos: hamburguesas, batidos y papas fritas, se convirtió en un éxito extremo.

En 1954, Ray Kroc, un fabricante y vendedor de máquinas de malteadas, decidió visitar aquel restaurante que le hizo un pedido de 8 malteadas, (cuando el promedio ordenaba solo 1). Al llegar quedó fascinado por la limpieza y la rapidez del servicio. Entonces decidió unirse a esta empresa.

Después de ver el restaurante en funcionamiento, Kroc propuso a los hermanos McDonald, que ya vendían franquicias, la venta de ellos fuera de la ubicación original de la empresa (California y Arizona), siendo él mismo la primera franquicia. Kroc trabajó duro para vender la marca McDonald's.

En 1955, Kroc funda "McDonalds Systems, Inc." el 2 de marzo, una estructura legalizada por sus franquicias previstas. La literatura de la empresa por lo general se refieren a esta fecha como el "principio" de la compañía, que ya tenía quince años, teniendo a Los hermanos McDonalds en la historia, se dio mayor valor de "Fundador" a Kroc. La compañía también llama a este restaurante McDonalds como el "número 1".

A partir de 1960 se busca comercializar con la imagen de que las hamburguesas de McDonald's eran para familias y niños.

En 1961, Los hermanos McDonald acuerdan vender a Kroc los derechos de su compañía por US\$ 2,7 millones; los hermanos se habían mantenido con el acuerdo original que le dio el derecho a un 0,5 % de los ingresos brutos anuales de la cadena.

El diseño actual de cadenas de restaurantes, con ventanas y mesas dentro del restaurante se introduce en ese mismo año.

En 1968 se introduce el Big Mac y el pastel de manzana caliente en el menú. Este mismo año se abre el restaurante McDonald número 1000. Para el año 1972 ya contaban con 2.000 locales.

En 1975 se integra el servicio The Drive-Thru, que más tarde llegó a ser conocida como "McDrive" o "Automac" en algunos países en 1986. Esto serviría para que las personas pidieran sus alimentos sin salir del auto. En 1979 se introduce el Happy Meal en los Estados Unidos (conocida posteriormente como Cajita Feliz en Latinoamérica).

En 1996 se empieza a diversificar el menú agregando opciones para el horario del desayuno. Para el 2002 la cadena McCafé se había extendido a 13 países en todo el mundo.

En el año 2006, McDonald's introdujo su marca "siempre joven" mediante el rediseño de todos sus restaurantes, el primer rediseño importante desde la década de 1970. El objetivo del rediseño es ser más como una cafetería, similar a Starbucks. El diseño incluye mesas de madera, sillas de imitación de cuero y colores apagados; el rojo se silencia a la terracota, el amarillo se desplazó a dorado para un look más "soleado", y también se añadieron oliva y verde salvia. Para crear un aspecto más cálido, los restaurantes tienen ladrillos menos plásticos y más madera, con luces colgantes modernas para producir un brillo más suave. Muchos restaurantes ahora ofrecen gratis Wi-Fi y TV de pantalla plana.⁶⁷

El desembarco en Argentina fue el 24 de noviembre de 1985, a través de una operadora de franquicias, que explota la marca en toda América Latina y el caribe, Arcos

⁶ www.mcdonalds.com.ar

⁷ rws.tripod.com.ar

Dorados S.A., después de haber ingresado con éxito a Brasil y a otros países de centro américa.

Hoy la firma opera en el país 225 locales distribuidos en todo el territorio nacional. Es una marca totalmente consolidada y posicionada en la región. Arcos Dorados está encarando un proceso de reconversión de todos sus locales en América latina y eligió Argentina para iniciarlo.

La bautizaron como experiencia de futuro, el sistema incluye el uso de tablets, computadoras, kioscos de autogestión de pedidos con tecnología touch screen y un sistema operativo intuitivo, en donde se puede analizar la oferta de combos y productos, realizar digitalmente las órdenes, los pagos y hasta personalizar el menú eligiendo los ingredientes. Habrá también un sector con mesas provistas con tablets, conexión a Internet y USB para cargar los celulares. La cadena cerró además un acuerdo con Spotify para que sus clientes puedan seleccionar música y compartir las playlist en las redes sociales.⁸

Dentro de su oferta gastronómica hacen mucho hincapié en sus postres; la mayoría elaborados a base de helados soft, de un sabor único, que posee gran aceptación en el público local que además puede “darse el gusto” de comer un helado a un costo relativamente bajo, comparado con los helados artesanales. Entre los productos que ofrece, todos pueden ser vistos como bienes sustitutos a los Milkshakes, encontramos Sundays, McFurrys, Conos, Smoothies y en los locales McCafe también venden MilkShakes.

⁸ Diario El Cronista; McDonald's elige Argentina para abrir un nuevo formato de locales en toda América latina; Andres Sanguinetti; Viernes 25 de Noviembre de 2016



BURGER KING tuvo sus orígenes en Miami, Florida, en el año 1954, fundada por dos emprendedores llamados James McLamore y David Edgerton, ambos creían en el sencillo concepto de ofrecer al cliente comida de calidad servida rápidamente, a precios razonables, y en un medio limpio y atractivo. Esta entre las más grandes marcas, de comidas rápidas a nivel mundial y detrás de McDonalds es la segunda cadena de hamburguesas más grande del mundo; actualmente opera 15.243 locales. Propietaria desde el año 2010 de 3G CAPITAL, que compro todos los derechos de Burger King

Corporation. Mundialmente es reconocida como “The House of the Whopper”, por su legendaria hamburguesa y su reconocimiento por cocinar las sus carnes 100% a la parrilla.⁹

En Argentina y América Latina la marca es operada directamente por el Grupo Alsea, que también gestiona las cadenas de Starbucks. El Grupo de origen mexicano anunció públicamente que a fines del 2016 planea invertir en Argentina más de \$ 2.300 millones de USD en los próximos cuatro años. En conjunto con Starbuks, el grupo opera 200 locales en Argentina, de los cuales 94 son restaurantes Burger King; los planes de expansión son incorporar alrededor de 100 locales en estos 4 años, de ambas marcas.¹⁰

En particular en Argentina, la línea de postres y aperitivos dulces que conforman la oferta es muy similar a la de McDonlads y es mucho menor a la ofrecida en otros países como Estados Unidos por ejemplo (en el que si ofrecen variedades de MilkShakes); se compone de productos derivados del helado soft como: conos, Sundays, cucuruchón y King Mix. La gran ventaja de BK, en estos productos son sus precios sumamente competitivos, siempre debajo de su principal rival, (que de por sí ya son bajos) y además lanzan permanentes campañas publicitarias con cupones de descuentos muy agresivas, situándolo así como un competidor

⁹ <http://www.burgerking.com.ar/about-bk>

¹⁰ BAIRES EN LINEA; <http://www.bairesenlinea.com.ar/economia/mcdonalds-y-burger-king-invertiran-us-215-millones-en-argentina/>; Nov 29, 2016

directo en el potencial mercado de los MilkShakes, por más que no lo ofrezcan dentro de su oferta de postres.



La cadena Starbucks es el fenómeno del café de las últimas décadas. Una marca, en donde la idea de un café de lujo y un lugar chic para reunirse con amigos ya están consagradas en el inconsciente colectivo. Actualmente, la cadena posee más de 16 mil sucursales en diversos países del mundo y su prestigio es reconocido a nivel mundial.

La posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores. Ésta es una particularidad que se aprecia en la cual, además

de escribir el nombre de cada consumidor en los vasos de plástico, estos pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.

A pesar de inspirarse en otras franquicias consagradas, esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciados, vender productos premium a clientes urbanos de clase media-alta y no hacer publicidad en TV.

Starbucks construyó el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.

Desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito

en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores. Por lo tanto, “la experiencia Starbucks pone al consumidor en el centro de todo lo que hacen”, aseguran.¹¹

En 1971, Starbucks comienza en el mercado con un primer establecimiento en Pike Place Market, Seattle. Al principio, su actividad se centra en la venta de café en grano y molido para el consumo en casa.

Howard Schultz se embarca en el proyecto en 1982, como director de marketing. Ese mismo año, durante un viaje a Italia, se queda prendado de las pequeñas cafeterías de ciudades como Verona o Milán. Crea su propia empresa dedicada al café, a la que bautiza como Il Giornale.

En 1987, con una pequeña red de cinco tiendas, Schultz adquiere Starbucks, conserva su nombre y coge el timón de un barco que adquiere velocidad de crucero.

En el 2000, cuando abandona la gestión diaria, la empresa cuenta con 3.501 locales. Ocho años después, momento de su regreso para capitanear de nuevo el rumbo de Starbucks, la red tiene 16.680 unidades.

En otoño de 2010, la firma presenta los mejores resultados de su historia. En la actualidad, su número de locales asciende a 17.000, distribuidos por 57 países.¹²

La cadena ganó 754,1 millones de dólares (685 millones de euros) en el tercer trimestre de su ejercicio fiscal correspondiente a 2016, lo que representa un incremento del 20,4% respecto al beneficio neto atribuido obtenido en el mismo periodo del año anterior.

En una nota, la compañía indicó que su cifra de negocio neta alcanzó entre los meses de abril y junio de 2016 los 5.238 millones de dólares (4.756 millones de dólares), un 7,3% por encima de su facturación en el tercer trimestre de 2015.

Starbucks informó también de que en el trimestre abrió un total de 474 nuevos establecimientos, 43 más que en este periodo de 2015, lo que eleva hasta 24.395 el número de cafeterías que opera en todas las localizaciones donde está presente.¹³¹⁴

¹¹ <https://www.entrepreneur.com/article/264026>

¹² <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/starbucks/starbucks2>

¹³ http://www.lainformacion.com/economia/Starbucks-gana-millones-tercer-trimestre_0_937407303.html

¹⁴ <http://www.starbucks.com.ar>

Starbucks ofrece alternativas a los milkshakes, productos similares que son parte de su oferta cotidiana. Su foco y su principal atractivo, además de la estética, son los cafés. Sin embargo, ofrece productos alternativos como “*Frapuccinos*” y chocolates calientes para los clientes que no desean tomar un café tradicional.

Al ser parte de su oferta, sería un competidor directo que podría reaccionar ante la entrada de una empresa que venda Milkshakes como principal producto.



MUU Lechería es una joven cadena de locales propios y franquiciados, creada en Argentina, en el año 2010.

Muu Lechería es una cadena de restaurantes tipo Dinner Americano, con una infraestructura y decoración inspirada en los años 50, donde cada elemento está cuidadosamente seleccionado para hacer sentir al cliente en otra época.¹⁵

Es un espacio de comida rápida con una imagen y estética de acuerdo a ese estilo 50's, combinada con una moderna presentación de productos, los locales son espaciosos e iluminados.

La imagen de la marca se centrará en un concepto principal de lechería, waffles, milkshakes y hamburguesas, estilo americanas, donde la estética y los detalles tienen mucha importancia. Actualmente, la firma posee 11 locales, distribuidos en importantes zonas de Buenos Aires, posee un fuerte plan de expansión.

Está orientado a un público ABC1-C2, de un segmento que va desde pre-adolescentes, hasta adultos jóvenes, (también es frecuentado por familias con hijos jóvenes). En esta marca

¹⁵ <http://mundomuu.com.ar/>

los Milkshakes, son productos estrellas, (en conjunto con las hamburguesas), que gozan de muy buena aceptación en los jóvenes; estos postres/bebidas son elaborados cuidando su muy buena estética y presentación. Como desventaja, se podría mencionar que no posee gran variedad de sabores, para estos productos y su tiempo de elaboración es bastante elevado.



Dean & Dennys, es un bar – restaurante de comidas rápidas que comercializa un concepto que hoy está muy de moda, especialmente en Buenos Aires y se está desplegando rápidamente en toda Argentina, el concepto se basa en las “hamburguesas gourmets”. Con un estilo muy Norte Americano, también dentro de su oferta hacen foco en los MilkShakes, además papas fritas, hot dogs y cervezas, complementan toda su propuesta gastronómica.

En el 2012 DEAN & DENNYS abre su primera tienda en el corazón de palermo soho luego de dos años de planear la apertura, siendo así la primera hamburguesería GREEN de la Argentina.¹⁶

Está orientado a un público muy joven, estimamos que un target muy similar al de MUU Lechería; se apalancan mucho en las redes sociales de moda, para publicitar su marca y concepto.

Actualmente, poseen 2 locales, el primero inaugurado a fines del 2012 en pleno polo gastronómico de Palermo (Malabia esquiva Honduras) y el ubicado en plena recoleta porteña (Junín y Vicente López).

¹⁶ <http://www.deananddennys.com/>

La especialidad proclamada por Dean and Denny's, cuya casa matriz está ubicada en su local de Palermo Soho, es la hamburguesa artesanal, "y más cuidada", en el corto plazo tienen previsto extender la red, únicamente con locales propios.

Dean and Denny's instaló su fábrica en el local de la Recoleta, que cuenta con capacidad para abastecer un total de 7 tiendas. Hoy venden 30.000 hamburguesas por mes, sobre un potencial de producción que triplica largamente esa cifra. Los propietarios provienen del mundo de la gastronomía: arrancaron con Bartola, un restorán orientado al fast good (un concepto que abarca a las ensaladas, sandwiches y otras comidas saludables).¹⁷

Esta marca posee una gran similitud con la cadena norte americana "ShakeShack" (fundada en 2014), que posee más de 100 locales en todo el mundo, con mayoría de locales en Estados Unidos. Esta cadena se popularizó por su exponencial crecimiento y gran aceptación dentro del público estadounidense, inclusive tuvo su IPO a finales del 2014.

¹⁷ http://www.clarin.com/economia/hamburgueserias-agregan-pimienta-negocio-food_0_rJ5mQSYv7I.html

2.4 Cinco Fuerzas de Porter

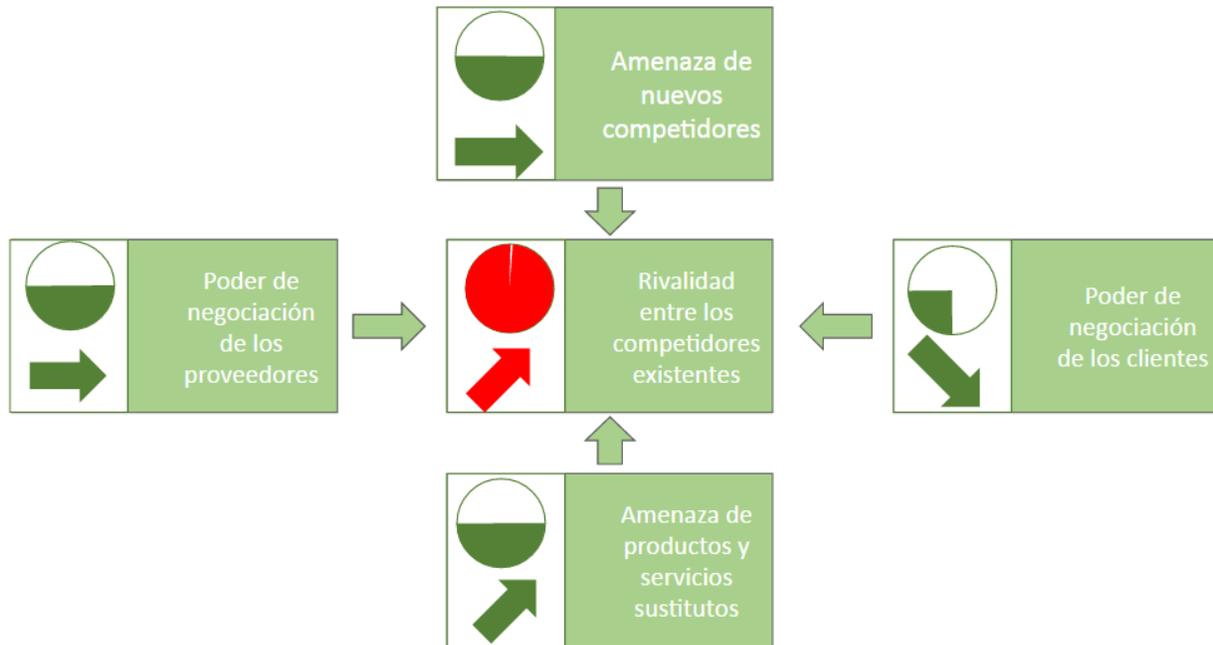


Ilustración 1. Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Pregunta	Factores que aumentan la intensidad competitiva
Rivalidad Competitiva	Cómo reaccionaría un competidor ante una iniciativa de aumentar las ventas por parte de algún participante?	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de gran tamaño (-) • Producto especializado vs producto secundario (+) • Alta competencia por obtener market share (-) • Bajo probabilidad de acuerdo entre competidores (-) • Mercado de helados muy maduro (-)
Potenciales Entrantes	Cuán fácil es para un nuevo jugador entrar a la industria y tomar una participación del mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Know how requerido para competir (+) • Inversión inicial media (+) • Fácil llegada a los potenciales clientes (-) • Acceso a proveedores (-)
Clientes	Cuán fácil es para los clientes cambiar de proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Producto y servicio muy diferenciable para el usuario final (+) • Reconocimiento de marca y característica (+) • Dificultad en replicar el know how con calidad (+) • Baja fidelidad de los clientes, atomizados (-)
Proveedores	Cuán dependiente es la organización de sus proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima indispensable para la producción (-) • Varios proveedores locales (+) • Los productos no son diferenciables (+) • Posibilidad de integrar hacia atrás (+)

Productos Sustitutos	Se pueden reemplazar los productos por otros similares?	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad media de reemplazo por productos similares [Chocolates, golosinas, alfajores, Ice-Café, Frappuccinos, Smoothies] (+/-) • Tecnología de seguridad integrada (+) • Altos requerimientos tecnológicos y de seguridad por parte del mercado (+) • Posibilidad de desarrollar sistemas por software o virtuales como reemplazo (-)
-----------------------------	---	---

Tabla 1. Cinco Fuerzas de Porter

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede determinar que la rivalidad sería alta debido a las características del mercado detalladas arriba, siendo éste el principal factor de amenaza.

Por otro lado, de poderse generar el interés en el cliente, haciendo foco en el producto y la experiencia, sumado a la posibilidad de asegurar los proveedores, se lograría una posición sostenible y que dificultaría el ingreso de nuevos competidores y/o productos sustitutos.

3. EL MERCADO

3.1 Mercado de Helados y Milkshakes

El mercado local en Argentina de Milkshakes es muy incipiente, no tiene el desarrollo que tiene en otros lugares del mundo, ni tiene a ningún *player* fuerte que apueste a ese producto como principal motor de su oferta.

Al contrario, por el momento, la oferta de Milkshakes es pequeña, y cumple una función secundaria en los menús de los locales y cadenas que lo ofrecen.

Por otro lado, la oferta y demanda de Helados en Argentina es muy grande, y corresponde a un mercado muy maduro, con una clientela especializada y que disfruta y conoce el producto. En el mercado local hay helados para todos los gustos. Dado que es un mercado maduro, la estrategia de las marcas y de las heladerías tradicionales es ampliar la oferta y sumar variedades. Desde sabores frutales y exóticos como maracuyá a bebidas alcohólicas transformadas en helados de palito, el sector apunta al público adulto para ensanchar las bases del negocio.

Analizando el mercado de Helados, se pueden distinguir dos segmentos principales: La venta especializada y conoedora cuyo público busca las grandes cadenas o helado de tipo artesanal, y la venta por impulso o de producción industrial.

Es importante comprender que en el mercado de los helados, como se mencionó anteriormente, se encuentran por un lado, las heladerías artesanales que según la Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) se caracterizan por comercializar productos “de calidad utilizando materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes”. La misma es una de las principales características de este tipo de empresas. Así mismo, las preparaciones de este tipo de productos mantienen un delicado proceso de elaboración en el que se controlan las diferentes etapas para conseguir que el producto final tenga la textura, el sabor y la calidad adecuados. Se mantiene un estricto control sobre los tiempos en que una preparación debe atravesar un determinado proceso y a su vez se controlan las temperaturas que las preparaciones deben alcanzar en cada etapa. Por su parte, es importante resaltar que los tiempos y temperaturas son parte del proceso, las cuales permitirán garantizar que la calidad de los productos empleados lleguen en buenas condiciones.

En cuanto a la rentabilidad en este tipo de empresas se puede decir que la misma es más complicada de alcanzar, ya que se invierte mucho en productos de calidad, se necesitan ciertas maquinas específicas para lograr correctamente el proceso y por otro lado, se requiere de la mano de obra; es decir que tiene un alto costo. Por su parte, las heladerías industriales se caracterizan por utilizar leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes a la hora de fabricar sus productos. Los establecimientos que producen este tipo de helados utilizan maquinaria de proceso continuo que permite manejar volúmenes de cientos de litros de producto por hora.

La producción en dichos establecimientos es mayor debido a las maquinarias que se utilizan y a la facilidad con la que se encuentran los empleados diariamente; al trabajar con materias primas artificiales no tienen que realizar labores tales como la limpieza de las frutas.¹⁸

3.2 La Industria de Helados y su Consumo

Hace algunos años, pocas cosas eran tan estacionales como el consumo de helados. Más aún, en muchos barrios, y puntualmente en muchísimas ciudades de interior del país, la heladería cerraba en invierno y sólo permanecía abierta en los meses de verano. Hoy, las heladerías son parte de las rutinas de salidas de los argentinos, y el helado dejó de ser un postre y pasó a ser bienvenido a cualquier hora.¹⁹

De acuerdo a Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) la Argentina, con 6,9 kilos de helados per cápita, está entre los países de más consumo de este producto en el mundo. Además de eso, en nuestro país se ha incrementado el volumen de helado que se consume en los meses más fríos del año.

El consumidor argentino es considerado por la asociación como un cliente de "alto involucramiento", ya que un 80% de la población consume helado artesanal habitualmente y un 27% todo el año.²⁰

¹⁸ Aversa, M, "Un Altra Volta", 2013

¹⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1787541-el-helado-suma-mas-seguidores>

²⁰ <http://www.lavoz.com.ar/consumo/argentinos-entre-los-mayores-consumidores-de-helados-del-mundo>

Se puede considerar que la Industria tiene las siguientes características:

- En invierno predominan los formatos térmicos (61%) con un kilo de promedio;
- El 79% consume helado en reuniones sociales;
- En contexto invernal, sólo un 11% consume helado en la calle y el mismo porcentaje lo hace solo en su casa.
- Las mujeres consumen más helado ya que el promedio anual es de 7,9 kilogramos, mientras que el de los hombres llega a 6,4 kilogramos. En cuanto a las edades, quienes tienen entre 18 y 24 años son los que más helado comen (9,25 kg), seguidos por los que tienen entre 35 y 48 años (8 Kg).
- Respecto a los sabores, el 89% de los encuestados elige los tradicionales.
 - El dulce de leche y sus variantes el preferido con un 54%
 - El chocolate y sus variantes (42%)
 - Frutales (29%)
 - Las cremas (19%)

3.3 Oferta: Heladerías Industriales y Venta por Impulso

Dentro de la venta por impulso, existen dos marcas que dominan la venta de helados por impulso que son Arcor y Frigor, y quienes agregan sabores cada temporada como parte de su estrategia competitiva para este segmento.



La estrategia de Arcor es llevar a las heladeras de los quioscos los mismos sabores que los consumidores encuentran en las góndolas de las golosinas. Tienen un rango amplio que abarca desde marcas pensadas para un público infantil, como otras marcas más *top* o adultas, como Águila. El punto en común es que se trata de un consumo informal y al paso.

El portafolio de Arcor Helados está compuesto por 19 marcas entre las que se cuentan Mogul, Cofler y Slice. Dentro de esa oferta, tienen seis marcas destinadas al público infantil, una cantidad similar para adolescentes y otras con un target más amplio, como Bon-O-Bon.



En los últimos tiempos, Frigor ha presentado novedades en todos los segmentos. Como ejemplo, en 2016 ha lanzado el sabor maracuyá para Chomp, que es líder en el segmento snacks.

Frigor divide en tres segmentos de consumo de helados. Esas tres categorías son: Niños, Adolescentes y Adultos. Dentro de los helados

infantiles tienen un diferencial grande para ofrecer porque todos los productos son sin TACC, por lo que son aptos para celíacos. El objetivo de Frigor es que todas las categorías sigan

creciendo en forma pareja, o sea incrementando su *market share*. Otro de los puntos fuertes de Frigor es el consumo hogareño, es decir, los helados que se venden en los supermercados.²¹

3.4 Oferta: Heladerías Artesanales y Grandes Cadenas

Dentro de las heladerías artesanales y las grandes cadenas, el mercado está dominado por Persicco y Freddo, con participaciones menores de cadenas como Volta, Griddo, Munchis y Chungo.

Se ha descrito las características de Persicco y Freddo en el capítulo anterior, aquí se hará mención de los otros *players* de ésta categoría:



Griddo es un caso particular dentro de ésta categoría, ya que no es un helado de tipo artesanal sino de tipo masivo e industrial, pero que no recurre a quioscos o supermercados para su venta, sino que cuenta con un sistema de franquicias con locales de venta a la calle. Su poder de competencia se basa en su bajo costo como estrategia. Actualmente posee más de 820 locales en el país, posicionándose ampliamente como la Marca con mayor cobertura en Argentina.



El helado artesanal de Volta se destaca por su calidad y por sus sabores especiales que buscan alcanzar el deleite del consumidor. Dentro de los sabores que ofrece, se encuentran los

²¹ http://www.clarin.com/economia/marcas-helados-buscar-consumidores-adultos_0_SkZImpTOPmI.html

clásicos los especialmente creados por Volta para sus clientes, como ser el café italiano, capuccino caramel, chocolate tartufo, sweet cookies, torroncino y otros.

Volta, a través de los años, ha expendido su variedad de productos, para poder satisfacer todos los gustos. Además de helado, Un' Altra Volta ofrecen en la actualidad variedad de chocolates, una selección de tortas y blends de café y té exclusivos de Volta.

En la actualidad, Volta posee 8 sucursales distribuidos en la ciudad y la zona Norte de la provincia de Buenos Aires. Cada uno de estos lugares fue elegido específicamente, y se organizó de manera tal que cada cliente puede disfrutar de un postre helado y una delicatessen con café o té en un lugar cómodo, elegante y con la mejor atención.²²



El eslogan de Munchi's es "Helados muy cuidados desde su origen", esto se debe a que sus productos son a base de la leche que producen las vacas Jersey que, de acuerdo a la empresa, tienen un 33% más de nutrientes que otras leches. Los tambos utilizados para la fabricación de la leche son

también propiedad de la empresa.

Los sabores son muy variados y cuentan con una amplia variedad que incluye sabores aptos para celíacos. En Munchi's hay gran cantidad de chocolates y dulces de leche. Además hay unos sabores denominados "Munchicos" que apuntan al público infantil. También tienen los clásicos vasitos, cucuruchos y una especialidad que son unas "canastitas" donde pueden ir una o dos bochas de helado dependiendo del tamaño. Para completar la oferta, el cliente tiene a disposición almendras, confites, frutas, chocolates, dulce de leche y granas como "toppings" para agregar al producto principal.

²² <http://www.barriorecoleta.com.ar/blog/tag/heladeria-un-altra-volta/>



La política de Chungo es mantener una propuesta activa para sus clientes, por lo que en 2004 Chungo diversificó su oferta y agregó pastelería, café y salados en la propuesta de los locales, junto con un cambio de imagen. Por otro lado, en 2012 contrataron un chef para desarrollo

de la carta de pastelería y salados que se suma a la propuesta de gustos de helados desarrollados por sus maestros heladeros.

Al día de hoy, han optado por seguir estrategias de co-branding para desarrollar productos como ToddyLatto y gustos de helado como Toddy Chocolat con Toddy, o tacita MI chunguito con Snacky y Habanitos para llegar a targets etarios específicos, más bajos.

Hoy cuentan con 27 locales que componen la cadena, de los cuales 3 son en Porto Alegre, Brasil. Para lograr una única experiencia de compra en todos los puntos de venta, cuentan con un centro de capacitación para el personal de toda la cadena, y un control constante de supervisores tanto para atención como para calidad de productos.

3.5 Demanda de Helados en Argentina

Dado que, tal cual se ha mencionada con anterioridad, el Milkshake no es un producto establecido, analizaremos la demanda de helados en Argentina para usarla de referencia para el mercado potencial de Milkshakes.

De acuerdo a la AFADHYA, se tienen los siguientes datos que surgen de una investigación realizada recientemente por la asociación:

1. En verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1, C2, C3.
2. Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado” es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías

de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

3. La AFADAHYA realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano, para mostrar la “desestacionalización” y brindar datos actualizados. Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%). En la investigación, los consumidores reconocen al Helado Artesanal como el más natural, el más rico y el de mayor elaboración.
4. Entre los atributos destacados sobresale la calidad de las materias primas que constituye el principal motivo de elección del helado artesanal por sobre otros, también la cremosidad y consistencia del alimento es muy importante para el consumidor. Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y disminuye la de formatos térmicos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.
5. En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana.
6. Respecto a los sabores, los encuestados por la AFADHYA destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche, el chocolate y la frutilla a la cabeza.
7. Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Combinando ésta información con los resultados de la encuesta realizada (Anexo 1) podemos determinar que existe una demanda potencial alta, con una estacionalidad marcada pero en disminución, y que corresponde a un mercado maduro que está en búsqueda constante de nuevos sabores y variedades dentro del rubro de los postres helados. Eso deja

lugar a la entrada de un competidor que aporte una visión innovadora y “refrescante” dentro de éste mercado, siendo el Milkshake una muy buena opción para ocupar éste lugar y conquistar a éste público.

4. CONSUMO EN ARGENTINA

4.1 Estructura del gasto en alimentos y bebidas en Argentina

Utilizando los datos de un informe realizado por el “Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria” (INTA), se analizarán los componentes del gasto en alimentos y bebidas de los Argentinos. Este informe fue realizado en el 2015 por Victor Brescia y Marcelo Dario Rabaglio, utilizando información de la “Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2012/2013” (ENGHO 2012/2013) llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Los precios e importes en el mismo son constantes Al mes de Julio del año 2015.

El importe total mensual correspondiente a consumo y gastos en alimentos y bebidas en Argentina asciende a: \$27.840.222.016, anualizando el mismo, ascendería a \$334.082 millones de pesos; y tomando una cotización del dólar estadounidense promedio de \$15,12 (según tabla en ANEXO 3) llegamos a USD\$22.095 millones de dólares anuales.

Dicho informe clasifica al a consumo y gastos en alimentos y bebidas, en 3 grandes grupos:

- a) Alimentos para consumir en el hogar: 76,77%
- b) Bebidas para consumir en el hogar: 11,61%
- c) Alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes bar y comedores: 11,61%.

Dentro del grupo a) “Alimentos para consumir en el hogar “se encuentran las siguientes clases:

- I. Aceites y grasas.
- II. Azúcar, dulces, chocolates, golosinas, etc.
- III. Carnes y derivados.
- IV. Leche, productos lácteos y huevos.
- V. Otros alimentos.
- VI. Pan y cereales.
- VII. Pescados y mariscos.
- VIII. Verduras, tubérculos y legumbres.

Dentro del grupo b) “Bebidas para consumir en el hogar” se encuentran las siguientes clases:

- I. Bebidas alcohólicas.
- II. Bebidas no alcohólicas.

Dentro del grupo c) “Bebidas para consumir en el hogar” se encuentran las siguientes sub-clases:

- III. Alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes y bares.
- IV. Alimentos y bebidas comprados y consumidos en comedores escolares, universitarios y fabriles.

4.2 Consumo de Helado en Argentina

Dentro de los 3 grupos grandes grupos, utilizados para clasificar el gasto de alimentos y bebidas en Argentina, se concentrará el análisis en 2 agregados de los mismos:

El primero, corresponde al grupo a), es el más específico para la industria: “Consumo de helado, comprado para consumir en el hogar”. En sus 3 diferentes artículos (o formas): “Helados envasados por kilo o litro”, “Helados individuales, por unidad” y “Helados sueltos por kilo”.²³

Grupo	Clase	Subclase	Agregado	Artículo	Unid..	Consumo mensual	Gasto de consumo me..	% de Gasto
ALIMENTOS PARA CONSUMIR EN EL HOGAR	AZÚCAR, DULCES, CHOCOLATE, GOLOSINAS, ETC.	HELADOS	Helado envasado	Helado envasado por kilo..	Kilo	2.700.364	\$ 136.450.136	0,49%
			Helado individual	Helado individual	Unid..	12.385.235	\$ 69.808.114	0,25%
			Helado suelto	Helado suelto	Kilo	1.411.413	\$ 89.252.784	0,32%
							16.497.012	\$ 295.511.034

Tabla 2. Consumo de Helado para consumir en el hogar

²³ Los precios e importes expresados en los siguientes cuadros, están expresados en pesos al mes de Julio del año 2015. Los importes expresados en Dólares Estadounidenses, fueron convertidos utilizando la cotización de \$15,12, calculada según tabla del ANEXO 3

Se puede evidenciar que los helados, comprados para consumir en el hogar, rondan los 3.546 millones de pesos anuales, tomando un tipo de cambio de \$ 15,12 ascendería a 234.585 millones de dólares, anuales.

El segundo, corresponde al grupo c) “Alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes bar y comedores”, en la sub-clase: “Alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes y bares”, Para este caso en particular se considera pertinente incluir algún porcentaje del gasto mensual de dos artículos: “Meriendas” y “Postres”; debido a que dentro de estos se encontrarán helados y algunos derivados de los mismos; y es por eso que se buscará estimar un porcentaje dentro de cada artículo correspondiente a helados.

El cuadro siguiente muestra todos los artículos pertenecientes al grupo c). Destacando con recuadros celestes a “Meriendas” y “Postres”.

Grupo	Clase	Subclase	Agregado	Artículo	Consumo Mensual	Gasto de Consumo Mensual	% del Gasto	
ALIMENTOS Y BEBIDAS COMPRADOS Y CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y BARES	ALIMENTOS Y BEBIDAS COMPRADOS Y CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y BARES	ALIMENTOS Y BEBIDAS COMPRADOS Y CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y BARES	Bebidas (restaurante, bar)	Agua mineral, soda	312.657	\$ 2.874.445	0,09%	
				Bebidas alcohólicas	912.550	\$ 46.978.167	1,45%	
				Cerveza (restaurante, bar)	1.221.471	\$ 29.717.811	0,92%	
				Gaseosas (restaurante, bar)	3.474.318	\$ 34.048.385	1,05%	
				Otras bebidas	652.478	\$ 12.836.233	0,40%	
				Vino	125.437	\$ 4.653.541	0,14%	
			Comidas (restaurante, bar)	Almuerzo	25.995.762	\$ 1.235.632.596	38,21%	
				Cena	14.408.797	\$ 1.072.294.371	33,16%	
				Comidas rápidas	705.544	\$ 20.985.297	0,65%	
			Comidas + bebidas	Menú completo (Ejecutivo)	4.508.950	\$ 203.466.050	6,29%	
				Pizza y bebidas	1.798.359	\$ 65.966.337	2,04%	
			Meriendas (restaurante, bar)	Sandwiches (lomitos, hamburgu..	2.454.995	\$ 58.588.688	1,81%	
				Café, té, mate cocido con factur..	1.469.860	\$ 31.004.162	0,96%	
				Café, té, mate cocido solo	6.409.473	\$ 108.635.215	3,36%	
				Desayuno	3.417.447	\$ 75.607.899	2,34%	
			Merienda	2.476.224	\$ 58.791.442	1,82%		
			Otras comidas (rest..	Otras comidas con o sin bebidas..	2.041.713	\$ 55.076.760	1,70%	
			Postres (restaurant..	Postres (restaurante, bar)	1.370.081	\$ 26.857.861	0,83%	
			Bebidas (comedores..	Bebidas alcohólicas en comedor..	7.194	\$ 317.216	0,01%	
				Gaseosas, jugos, agua mineral e..	260.034	\$ 2.118.696	0,07%	
				Comidas (comedores escolares, univ. o fab.)	Almuerzo o cena en comedores ..	1.493.777	\$ 47.185.463	1,46%
					Pizza, empanadas, tartas, etc.	355.150	\$ 2.790.923	0,09%
				Postres varios	74.278	\$ 1.305.375	0,04%	
				Sandwiches (lomitos, hamburgu..	360.572	\$ 5.968.351	0,18%	
				Cuota mensual	Cuota mensual de comedor esc..		\$ 25.310.406	0,78%
				Meriendas (comedo..	Café, té, mate cocido en comed..	55.057	\$ 816.289	0,03%
			Desayuno y merienda en comed..		173.595	\$ 3.765.717	0,12%	

Tabla 3. Consumo de Helado para consumir en locales

Con el objetivo de estimar un porcentaje dentro de cada artículo lo más cercano a la realidad, posible y a su vez siendo conservadores en las proyecciones se realiza el siguiente cuadro:

	Gasto de Consumo Mensual	% de cada Artículo que podría ser algún tipo de Helados								
		45%	40%	35%	30%	25%	20%	10%	5%	2%
Meriendas	58.791.442	26.456.149	23.516.577	20.577.005	17.637.433	14.697.861	11.758.288	5.879.144	2.939.572	1.175.829
Postres	26.857.861	12.086.037	10.743.144	9.400.251	8.057.358	6.714.465	5.371.572	2.685.786	1.342.893	537.157

Tabla 4. Gasto Mensual

Arbitrariamente, se considera que el porcentaje de helados y derivados dentro de las meriendas rondaría entre un 10% y un 2%. Se decide utilizar 5%, asignando un criterio más bien conservador.

De la misma manera, se considera que el porcentaje de helados y derivados dentro de los Postres tendría que ser bastante mayor, estimándose que 40% y un 25%. Para el análisis se decide utilizar 35%.

Se muestran en el siguiente cuadro, los resultados de las estimaciones:

	Gasto de Consumo Mensual - Pesos	Gasto de Consumo Anual - Pesos	Gto. de Consum. Anual en USD (TC: \$15,12)
Meriendas	2.939.572	35.274.865	533.355.962
Postres	9.400.251	112.803.016	1.705.581.605
Total	12.339.823	148.077.881	2.238.937.567

Tabla 5. Estimaciones de Gastos

Con el objetivo de resumir los puntos planteados en el presente capítulo y en pos de dimensionar la industria y el consumo del helado en Argentina, se elaboró el siguiente cuadro:

Agregados	Gasto de Consumo Mensual - Pesos	Gasto de Consumo Anual - Pesos	Gto. de Consum. Anual en USD (TC: \$15,12)
Helado Envasado x Kg o Ltr.	136.450.136	1.637.401.632	108.293.759
Helado Individual	69.808.114	837.697.368	55.403.265
Helado Suelto	89.252.784	1.071.033.408	70.835.543
5% del Gto. En Meriendas	2.939.572	35.274.865	2.332.994
35% del Gto. En Postres	9.400.251	112.803.016	7.460.517
Total	145.850.387	1.750.204.648	115.754.276

Tabla 6. Consumo Anual

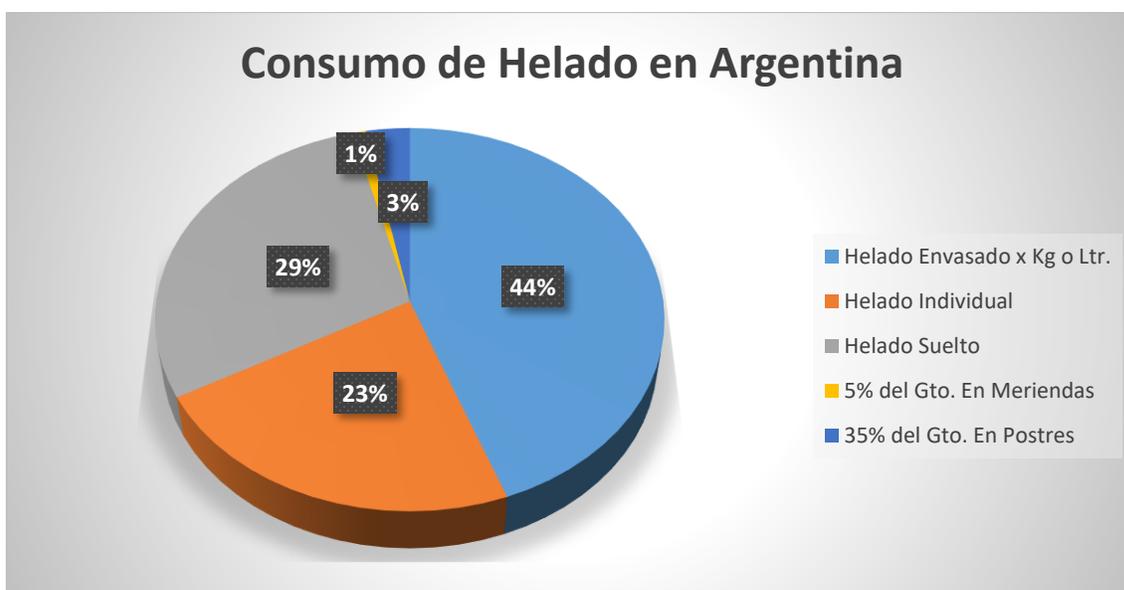


Ilustración 2. Consumo de Helado en Argentina

El gasto en consumo de helados, teniendo en cuenta los 5 agregados o artículos propuestos ronda los 115.754 millones de dólares. En Argentina, teniendo en cuenta la mayor preponderancia el Helado Envasado por Kilo o litro, supera los \$108 millones de dólares.

5. CONCLUSIONES

El análisis llevado a cabo en el presente documento muestra la viabilidad de un negocio enfocado en Milkshakes, y el gran potencial que presenta. Es un producto considerado como un “adicional” o secundario por las cadenas de helados y comida rápida, por lo que su potencial no ha sido explotado.

Existe también la oportunidad de crear una ventaja clave en el producto ofrecido mediante la utilización de know-how específico para éste producto, creando un diferenciador en sabor y costo muy importante.

Cualquier empresa que quiera entrar en éste mercado, deberá traer una propuesta disruptiva e innovadora, con estrategias claras de MKT, logística y procesos.

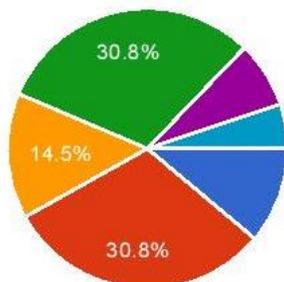
El mercado argentino tiene un mercado maduro de helados, pero incipiente en lo que respecta a otra variedad distinta de postres fríos. Existe un potencial de explotación que puede ser aprovechado por un nuevo *player* para lanzar un producto disruptivo.

También surge de las encuestas y del análisis del mercado y la competencia que el presente es un momento clave para entrar con el producto analizado, ya que la competencia todavía no lo considera clave en su oferta; y aunque el público no parece saber dónde conseguirlo, a la vez si tiene un demostrado interés en consumirlo.

ANEXO 1

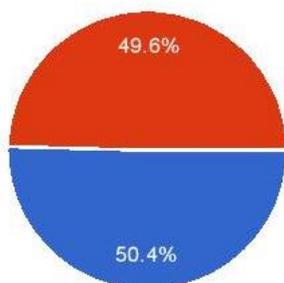
Resultados de la encuesta realizada.

Cuál es tu edad?



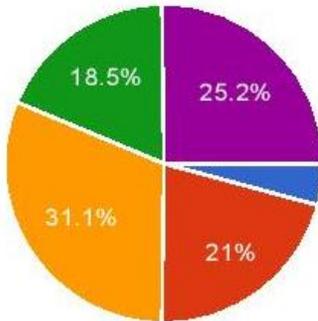
Menor de 16 años	13	10.9%
Entre 16 y 22 años	36	30.3%
Entre 23 y 29 años	17	14.3%
Entre 30 y 40 años	36	30.3%
Entre 41 y 50 años	9	7.6%
Más de 51 años	6	5%

Sexo?

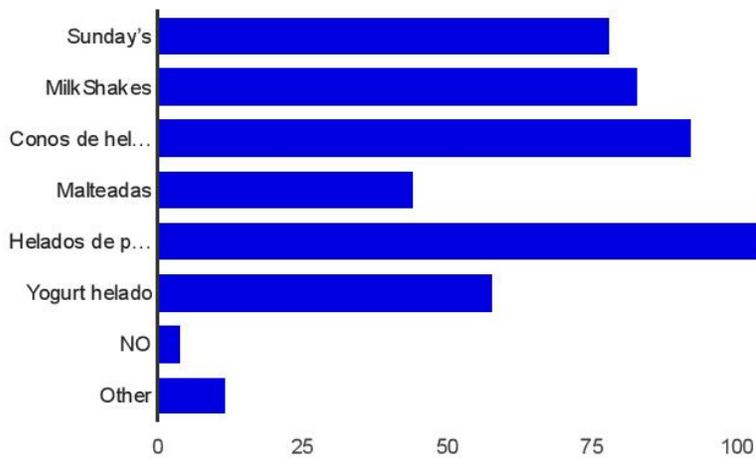


Masculino	60	50.4%
Femenino	59	49.6%

Nivel de estudios alcanzados:

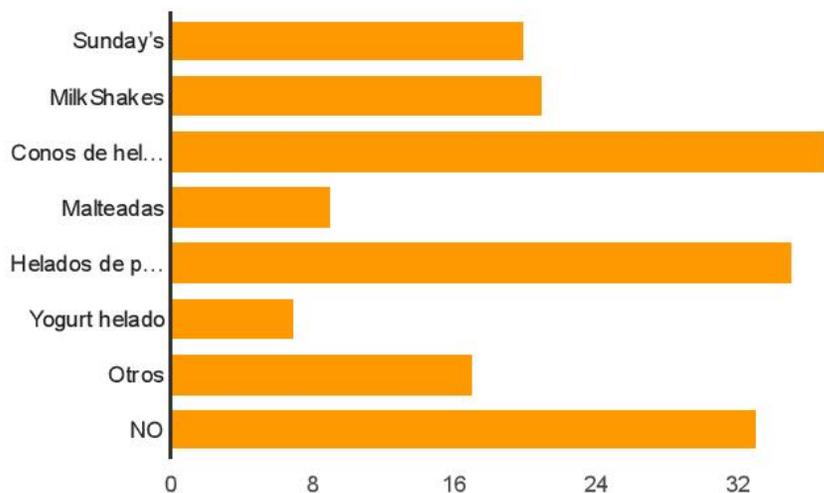


Has probado otras formas distintas del helado tradicional como: (puede elegir más de 1 opción)



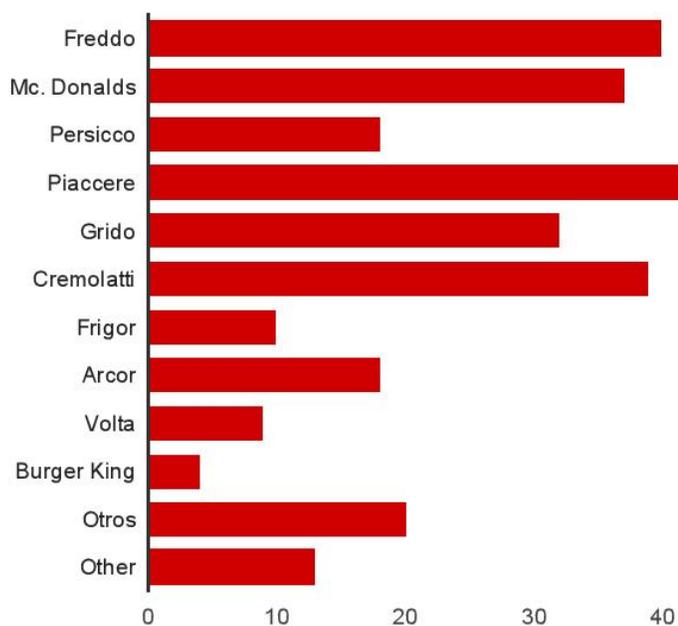
Sunday's	78	65.5%
MilkShakes	83	69.7%
Conos de helados soft / de maquina	92	77.3%
Malteadas	44	37%
Helados de palito	105	88.2%
Yogurt helado	58	48.7%
NO	4	3.4%
Other	12	10.1%

Consumís alguno regularmente, cuales? (puede elegir más de 1 opción)



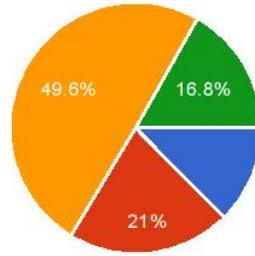
Malteadas	9	7.6%
Helados de palito	35	29.4%
Yogurt helado	7	5.9%
Otros	17	14.3%
NO	33	27.7%

Que marcas de helado consumes con frecuencia? (puede elegir más de 1 opción)



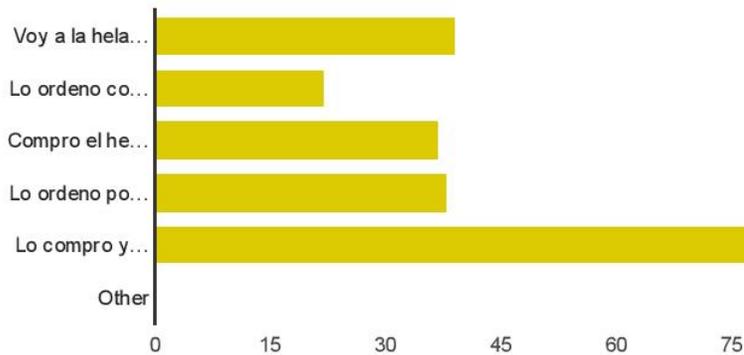
Freddo	40	33.6%
Mc. Donalds	37	31.1%
Persicco	18	15.1%
Piaccere	46	38.7%
Grido	32	26.9%
Cremolatti	39	32.8%
Frigor	10	8.4%
Arcor	18	15.1%
Volta	9	7.6%
Burger King	4	3.4%
Otros	20	16.8%
Other	13	10.9%

Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la frecuencia (o cantidad de veces) que consume helados:



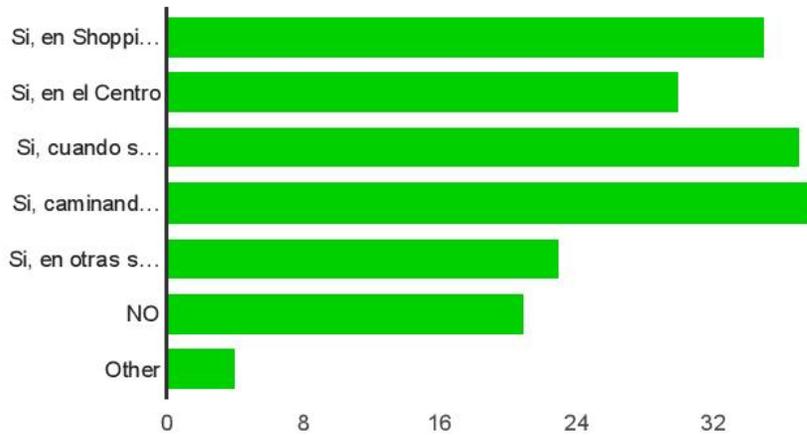
más de 1 vez por semana	15	12.6%
1 vez por semana	25	21%
1-2 veces al mes	59	49.6%
Menos de 1 vez al mes	20	16.8%

Cuando decidís tomar un helado cuál de las siguientes opciones te representan más: (puede elegir más de 1 opción)



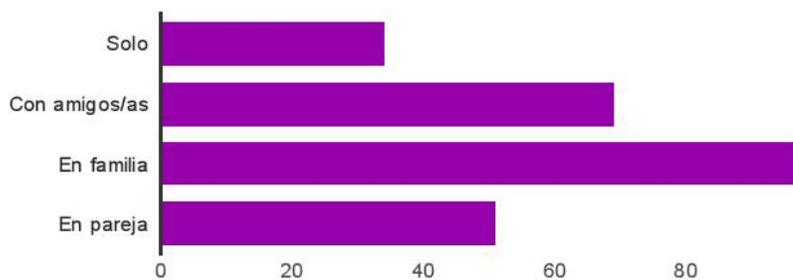
Voy a la heladería a sentarme a tomar un helado	39	32.8%
Lo ordeno como postre, cuando salgo a comer	22	18.5%
Compro el helado y lo tomo mientras camino o paseo	37	31.1%
Lo ordeno por Delivery	38	31.9%
Lo compro y retiro de la Heladería para consumirlo en alguna casa	78	65.5%
Other	0	0%

Te suele tentar comprar un helado cuando pasas por una heladería? (puede elegir más de 1 opción)



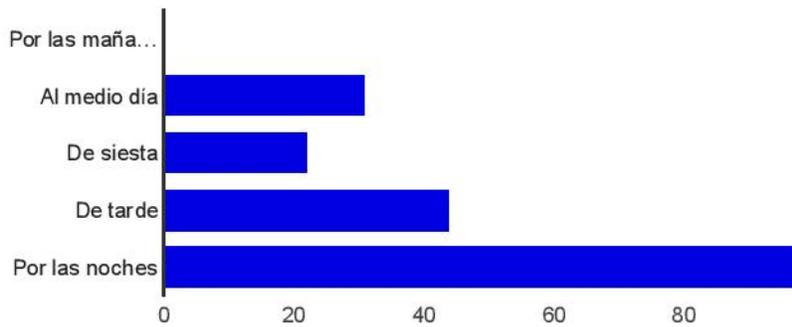
Si, en Shoppings	35	29.4%
Si, en el Centro	30	25.2%
Si, cuando salgo a comer	37	31.1%
Si, caminando por la calle	38	31.9%
Si, en otras situaciones/lugares	23	19.3%
NO	21	17.6%
Other	4	3.4%

Quando toma helado, ¿con quien suele hacerlo? (puede elegir más de 1 opción)



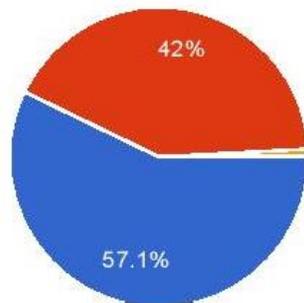
Solo	34	28.6%
Con amigos/as	69	58%
En familia	98	82.4%
En pareja	51	42.9%

¿Cuales son los horarios más frecuentes que consume helado? (puede elegir más de 1 opción)



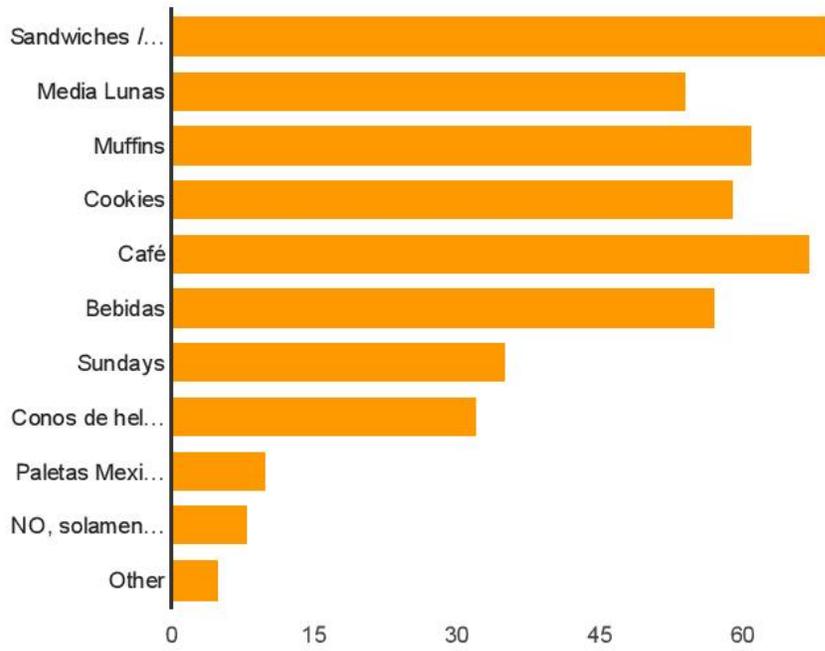
Por las mañanas	0	0%
Al medio día	31	26.1%
De siesta	22	18.5%
De tarde	44	37%
Por las noches	98	82.4%

Si quisieras tomar un Milkshake hoy, sabes donde conseguirlo?



SI	68	57.1%
NO	50	42%
Other	1	0.8%

Te gustaría que hubiera comida u otros productos en un local de MilkShakes? Qué tipo de comida?



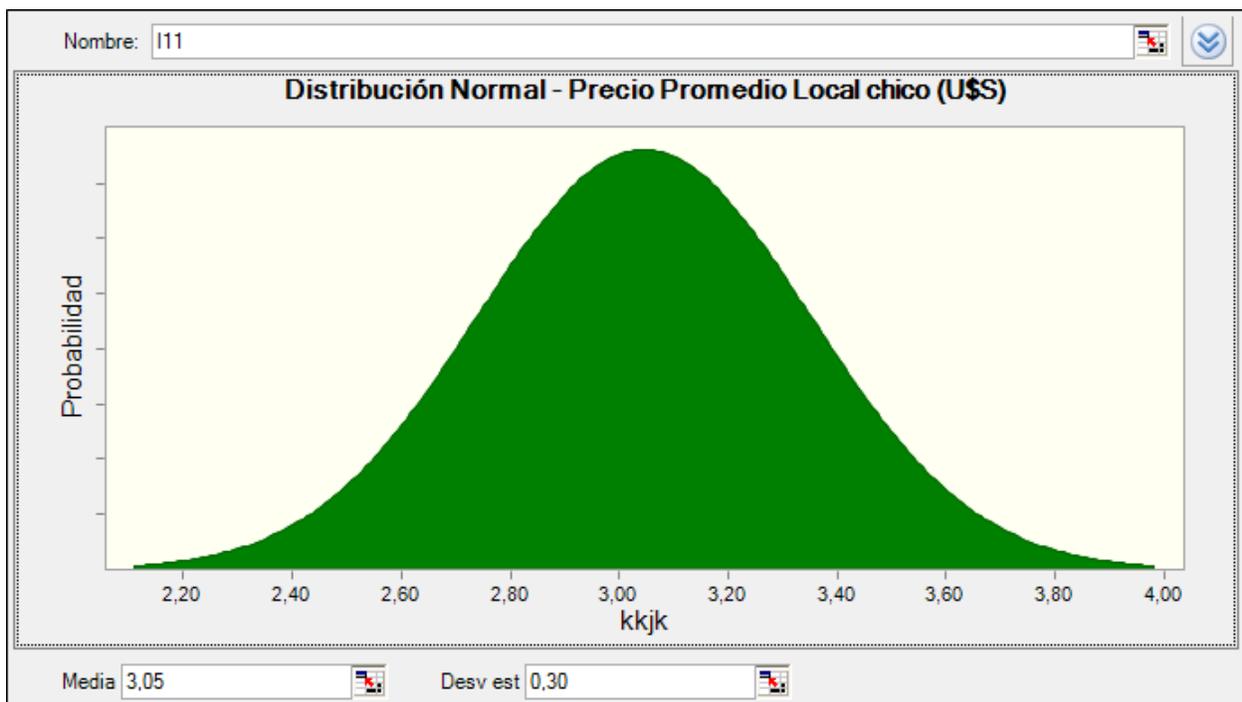
ANEXO 2

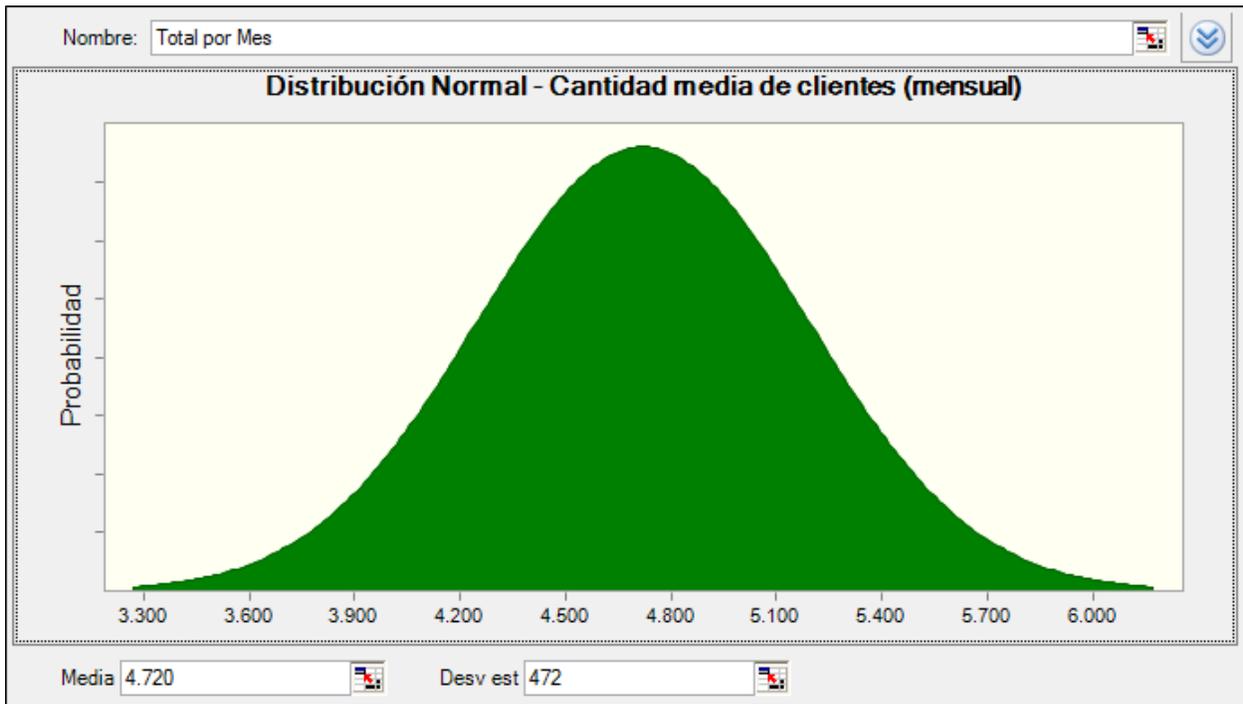
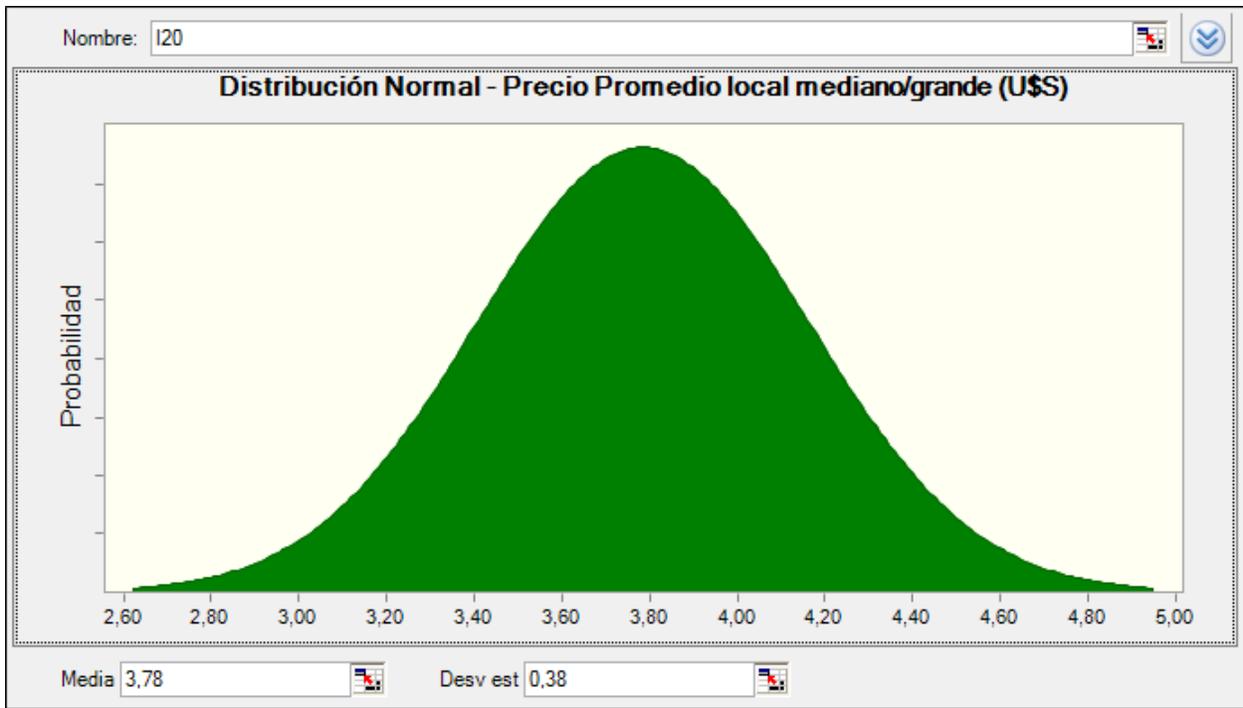
Simulación Montecarlo para los cálculos de FCFF.

VARIABLES DE ENTRADA:

- Precio medio en un local pequeño (U\$S)
- Precio medio en un local mediano / grande (U\$S)
- Cantidad media de clientes (mensual)

Cada uno de éstos parámetros se varió con una distribución normal, con valor medio igual al calculado originalmente, y un *desvío standard* igual al 10% de ese valor. A continuación se muestran éstas distribuciones:





ANEXO 3

Cotización Dólar Blue en Argentina periodos 01/07/2015 al 31/12/2015.

Fuente, Diario Ámbito Financiero.

<http://www.ambito.com/economia/mercados/monedas>

Promedio: 01/07/15 - 31/12/15	\$15,12
-------------------------------------	---------

COTIZACIÓN DOLAR BLUE - 01/07/15 - 31/12/15			
FECHA	COTIZACIÓN	FECHA	COTIZACIÓN
31/12/2015	14,32	30/9/2015	15,99
30/12/2015	14,32	29/9/2015	16
29/12/2015	14,41	28/9/2015	16,01
28/12/2015	14,32	25/9/2015	16,06
24/12/2015	14,1	24/9/2015	16,01
23/12/2015	14,1	23/9/2015	15,93
22/12/2015	13,92	22/9/2015	15,94
21/12/2015	13,9	21/9/2015	15,9
18/12/2015	14,2	18/9/2015	15,86
17/12/2015	14,36	17/9/2015	15,91
16/12/2015	14,57	16/9/2015	15,85
15/12/2015	14,54	15/9/2015	15,68
14/12/2015	14,69	14/9/2015	15,62
11/12/2015	14,86	11/9/2015	15,52
10/12/2015	14,77	10/9/2015	15,54
9/12/2015	14,73	9/9/2015	15,55
4/12/2015	14,81	8/9/2015	15,51
3/12/2015	14,73	7/9/2015	15,45
2/12/2015	14,8	4/9/2015	15,48
1/12/2015	14,49	3/9/2015	15,66
30/11/2015	14,74	2/9/2015	15,62
26/11/2015	14,96	1/9/2015	15,51
25/11/2015	15,12	31/8/2015	15,47
24/11/2015	15,24	28/8/2015	15,53
23/11/2015	15,19	27/8/2015	15,67
20/11/2015	15,07	26/8/2015	15,92
19/11/2015	15,2	25/8/2015	15,97
18/11/2015	15,41	24/8/2015	15,84

17/11/2015	15,35	21/8/2015	15,55
16/11/2015	15,1	20/8/2015	15,35
13/11/2015	15,05	19/8/2015	15,15
12/11/2015	15,27	18/8/2015	15,05
11/11/2015	15,33	14/8/2015	15,1
10/11/2015	14,7	13/8/2015	14,97
9/11/2015	14,45	12/8/2015	14,87
5/11/2015	15,14	11/8/2015	14,83
4/11/2015	15,46	10/8/2015	14,82
3/11/2015	15,51	7/8/2015	14,92
2/11/2015	15,63	6/8/2015	14,98
30/10/2015	15,75	5/8/2015	14,95
29/10/2015	15,77	4/8/2015	14,9
28/10/2015	15,9	3/8/2015	14,89
27/10/2015	15,85	31/7/2015	14,94
26/10/2015	15,81	30/7/2015	14,91
23/10/2015	16,05	29/7/2015	14,94
22/10/2015	16,03	28/7/2015	14,95
21/10/2015	15,88	27/7/2015	14,65
20/10/2015	16,03	24/7/2015	14,49
19/10/2015	16,11	23/7/2015	14,64
16/10/2015	15,94	22/7/2015	14,89
15/10/2015	15,83	21/7/2015	15,09
14/10/2015	15,82	20/7/2015	14,55
13/10/2015	15,83	17/7/2015	14,22
9/10/2015	15,83	16/7/2015	14,11
8/10/2015	15,77	15/7/2015	13,94
7/10/2015	15,75	14/7/2015	14
6/10/2015	15,74	13/7/2015	13,85
5/10/2015	15,8	10/7/2015	13,62
2/10/2015	15,89	8/7/2015	13,6
1/10/2015	15,88	7/7/2015	13,59
		6/7/2015	13,43
		3/7/2015	13,48
		2/7/2015	13,55
		1/7/2015	13,55

ANEXO 4

Ilustraciones y Tablas	Nro. de Página
Ilustración 1. Cinco Fuerzas de Porter	19
Ilustración 2. Consumo de Helado en Argentina	34
Tabla 1. Cinco Fuerzas de Porter	19
Tabla 2. Consumo de Helado para consumir en el hogar	31
Tabla 3. Consumo de Helado para consumir en locales	32
Tabla 4. Gasto Mensual	33
Tabla 5. Estimaciones de Gastos	33
Tabla 6. Consumo Anual	34