

UNIVERSIDAD CAECE | MAR DEL PLATA

LICENCIATURA EN MARKETING



PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Helados San Marino

Trabajo Final

Antognini Carolina | Santipolo Giuliana | Hartivig Villoresi Ainhoa

Tutores

Brunatti Juan Adrian | Gabbin Daniel

2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción	7
1.1 San Marino	7
1.2 La empresa	7
2. Problema detectado	10
2.1 Descripción del problema	10
3. Análisis Externo	12
3.1 Análisis del Entorno	12
3.1.1 Entorno económico	12
3.1.2 Entorno político y legal	13
3.1.3 Entorno sociocultural y el Consumo de Helado en Argentina	13
3.1.4 Entorno Tecnológico	17
3.1.5 Competencia	18
Competidores Principales	18
Competidores por cercanía	20
3.1.6 Mercado Externo Internacional	25
Factores Impulsores del Mercado	25
Tendencias del Mercado	26
3.1.7 Factores Ambientales	27
4. Análisis Interno	29
4.1 Análisis de la Estrategia Actual de Productos	29
4.1.1 Análisis de la producción	29
4.1.2 Análisis de los productos	31
4.1.3 Análisis de venta de productos	31
4.1.4 Opiniones de los consumidores	37
4.1.5 Ciclo de Vida del Producto	40
4.2 Análisis de la Estrategia Actual de Precios	42
4.2.1 Precios de la cartera de productos	42
4.2.2 Precios del mercado	44
4.2.3 Pedidos Ya	45
4.3 Análisis de la Estrategia Actual de Distribución	46
4.3.1 Distribución de San Marino	46
4.4 Análisis de la Estrategia Actual de Comunicación	47
4.4.1 Branding y Experiencia en Sucursales	48
4.4.2 Análisis Competitivo	50
4.4.3 Análisis de la Estrategia Actual de Marketing Digital	50
4.5 Análisis Actual de la fuerza de ventas	52
4.5.1 Evaluación de ventas totales	52
4.6 Fuerzas de Porter	53
4.7 Los segmentos de mercado	56
5. Herramientas de diagnóstico	59
5.1 Análisis del Segmento de San Marino	59

5.2 Herramientas para el Diagnóstico	66
5.3 Matriz FOFADODA	71
5.4 Matriz De Las 4 Acciones	75
5.5 Diagnóstico	76
6. Misión, Visión y Valores de Helados San Marino	76
<i>Planificación Estratégica</i>	78
7. Objetivos Generales del Plan de Marketing	78
7.1 Objetivos Específicos del Plan de Marketing	78
7.2 Medicación de los Objetivos: KPI'S	79
8. Estrategias	80
8.1 Estrategias Objetivos Específicos	80
8.2 Estrategias de Segmentación	82
8.2.1 Segmentación basado en comportamientos, intereses y necesidades	82
8.2.2 Targeting	85
8.3 Estrategias de Posicionamiento	87
8.4 Estrategias de Fidelización	88
8.4.1 Marketing Relacional	88
8.4.2 Valor Percibido	88
8.5 Estrategia Funcional	88
8.5.1 Matriz de Ansoff	88
8.5.3 Estrategias del Marketing Mix	89
1. Estrategia de Producto	89
2. Estrategia de Distribución y Ventas	89
3. Estrategia de Precios	90
4. Estrategia de Comunicación	90
9. Planes de Acción	91
9.1 Indicadores de las Acciones	94
9.2 Tareas de las Acciones	101
10. Presupuesto (precios octubre 2024)	105
Estrategia 1: Unificar la cartelería y exhibición de productos	105
Estrategia 2: Capacitar al personal en servicio al cliente	106
Estrategia 3: Reconocimiento de Marca	106
Estrategia 5: Creación sabores en conjunto con la comunidad	107
11. Retorno de Inversión	110
Anexos	112

Resumen Ejecutivo

Este proyecto desarrolla un Plan de Marketing Estratégico para Helados San Marino, una heladería familiar y tradicional en Mar del Plata, enfocada en expandir su presencia en el mercado y mejorar su posicionamiento a través de estrategias de marketing.

Helados San Marino, fundada en 1985, se ha destacado en el mercado por su enfoque en la calidad artesanal de sus productos, elaborados con ingredientes naturales. A través de sus cinco sucursales ubicadas estratégicamente, ofrece una experiencia que combina tradición y autenticidad.

La empresa enfrenta un escenario competitivo, con una notable falta de estrategias de comunicación y marketing. A lo largo de los años, San Marino fue creciendo del boca a boca, carece de una base de datos de clientes y su presencia digital es mínima. Esto limita su capacidad para fidelizar clientes y competir de manera eficaz en el mercado.

Se realizó un estudio del entorno económico, sociocultural, tecnológico y competitivo. Se identificaron fortalezas en la calidad de sus productos y el reconocimiento de marca en Mar del Plata. A nivel interno, se detectaron debilidades como la falta de unificación ante la comunicación, de una estrategia de marketing y de una estrategia de fidelización de clientes.

Las estrategias del Plan de Marketing para Helados San Marino están diseñadas para fortalecer su presencia en un mercado cada vez más competitivo, abordando sus principales áreas de mejora y apoyándose en sus puntos fuertes. Los objetivos específicos incluyen:

1. **Fortalecimiento de la identidad de marca:** Proponemos la unificación de su identidad corporativa y en la mejora de la experiencia en sus sucursales para ofrecer una imagen coherente en todas sus ubicaciones. Se busca que la experiencia del cliente, desde el aspecto visual hasta el trato del personal, sea uniforme y memorable.
2. **Incremento de la visibilidad digital:** Se propone una mayor actividad en redes sociales como Instagram y TikTok, mediante publicaciones regulares y contenido que muestre la autenticidad y calidad del producto. Además, propusimos estrategias para

atraer y fidelizar seguidores, con contenido atractivo que destaque la calidad y los sabores de sus helados.

3. **Optimización de la experiencia de compra:** Se prioriza la mejora en la atención al cliente y la creación de un entorno atractivo en las sucursales para el público objetivo. Esto incluye capacitación para el personal en servicio al cliente.
4. **Desarrollo de una base de datos de clientes y programa de fidelización:** Para personalizar la comunicación y mejorar la retención de clientes, se planifica la implementación de un sistema de registro de clientes y un programa de fidelización. Este programa permitirá ofrecer promociones exclusivas y beneficios a los clientes recurrentes, incentivando el retorno y aumentando el volumen de ventas.

El plan de acción detalla las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas. Entre las principales acciones figuran:

- **Capacitación del personal en atención al cliente:** Asegurar que el personal esté bien formado y pueda ofrecer una atención de calidad que refleje los valores de la marca. Esto implica talleres de formación y seguimiento para mantener una calidad constante en todas las sucursales.
- **Campañas en redes sociales y marketing digital:** Se asignará un presupuesto para la creación de contenido visual atractivo, tales como videos de elaboración de helados, historias sobre la tradición de San Marino, y promociones especiales. También se implementarán campañas pagas para aumentar la visibilidad de la marca en línea.
- **Lanzamiento de nuevos productos y sabores:** Se planifica el lanzamiento de sabores limitados o ediciones especiales de helados en colaboración con la comunidad, lo cual ayudará a generar expectativa y atraer tanto a clientes nuevos como a clientes habituales.

El presupuesto, ajustado a precios de octubre de 2024, contempla tanto los costos operativos como los recursos necesarios para implementar todas las estrategias. Éste incluye gastos en capacitación, publicidad en redes sociales y desarrollo de material promocional.

Las estrategias implementadas buscan no solo incrementar las ventas y mejorar la fidelización de clientes, sino también posicionar a Helados San Marino como una marca premium que se adapta a las nuevas tendencias de consumo y fortalece su presencia en el mercado local.

Por último se calculó el Retorno de Inversión, que es particularmente útil para demostrar cómo las estrategias planteadas de marketing previamente, como la unificación de la identidad de marca y la satisfacción del cliente generan un impacto tangible en los resultados de la empresa. Con la inversión de \$88.278.000 en las acciones de marketing y branding, la proyección indica que se generará un ROI del 138,36% en el primer año, con una recuperación significativa de la inversión dentro del mismo período.

1. Introducción

1.1 San Marino

Helados San Marino, una distinguida empresa familiar fundada en 1985 en la ciudad de Mar del Plata, se ha destacado en el mercado por su compromiso inquebrantable con la tradición y la calidad. Su núcleo reside en la elaboración de helados artesanales, utilizando recetas que han sido perfeccionadas y transmitidas a través de las generaciones. Cuenta con cinco sucursales ubicadas en lugares estratégicos, tales como Constitución, Güemes, el centro, la costa y el Puerto. La empresa ha sabido fusionar de manera excepcional la experiencia y la tradición de la elaboración artesanal, logrando así un producto que no solo mantiene su esencia genuina sino que también cumple con altos estándares de calidad. Este compromiso se ve reflejado en su proceso de producción, el cual se rige por estrictas normas que garantizan un helado de sabor único.

1.2 La empresa

La empresa actualmente, no presenta una misión y visión definidas explícitamente, pero no pierden de vista ciertas cuestiones que mantienen a lo largo de los años que definen a la empresa de determinada manera.

Su objetivo principal es elaborar el mejor helado, utilizando materias primas de excelente calidad, basándose en la técnica del helado artesanal italiano. Lo importante es que los consumidores los sigan eligiendo por su calidad, textura y sabor del helado. La idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad, desempeño y características, sugiere que la organización debería dedicar su energía a diversificar sus productos.

San Marino se destaca por sus cremas heladas de alta calidad debido a que utilizan insumos naturales en la elaboración de sus helados y un proceso meticuloso. La calidad del helado se da por diferentes factores, por un lado; una buena crema helada debe tener una textura consistente, cremosa y agradable a la vista, se debe derretir en la boca sin ser ni demasiado duro ni demasiado blando. Por otro lado, también es importante que el helado no tenga grumos ni cristales de hielo, cosa que ocurre en ciertas heladerías cuando cortan la

cadena de frío y no respetan los valores de temperatura adecuados. El sabor también debe destacarse y es el fuerte de San Marino. Esto se da gracias a que utilizan ingredientes frescos y naturales, como leche fluida, crema, frutas frescas, vainilla real, cacao de calidad y otros ingredientes de origen natural. Evitan el uso de colorantes artificiales, sabores artificiales y conservantes que hacen que el helado pierda ciertos sabores que únicamente los brindan los productos auténticos. Este aspecto es avalado y destacado también por sus consumidores, principalmente la utilización de productos naturales como el coco, almendras, chocolate, frutas sin escatimar en cantidad. Esto hace que se obtengan sabores más intensos, satisfactorios, ricos y auténticos.

San Marino presenta su oferta mediante la venta de sus productos en una variedad de formatos, incluyendo helado en porciones de cuarto, medio y un kilo, así como en cucuruchos simples o dobles, vasos de una o dos bochas, paletas heladas, bombones helados, cubatones y postres helados variados.

El perfil predominante de sus consumidores son las familias, más que los jóvenes. San Marino no solo se dirige a consumidores finales, sino que también adopta un enfoque Business to Business (B2B), seleccionando cuidadosamente a ciertos restaurantes (Thunder y Cava Federal) y barcos de pesca que se encuentran en la ciudad de Mar del Plata, para proveerles materia prima en baldes (helados de diferentes gustos). Estos restaurantes y barcos utilizan dicha materia prima para elaborar sus propios postres, aunque los clientes que los consumen no están conscientes de la marca de origen.

La empresa actualmente, se encuentra en un ciclo de vida de madurez. A continuación se reflejan ciertas razones claves:

Estabilización del crecimiento de ventas: Sus sucursales en diferentes puntos estratégicos de la ciudad y la calidad de sus productos, reflejan el crecimiento típico de esta etapa. Esto es característico de la fase de madurez, donde las empresas experimentan un aumento más moderado o estabilizado en ventas.

Alta competencia y variedad del producto: San Marino enfrenta una competencia significativa en el mercado de helados artesanales como Heladerías Italia, Lucciano's, Tio Andino, Gianelli e Ibiza lo que es indicativo de un mercado maduro. Para mantener su

posición y atractivo en el mercado, ha ampliado su oferta de productos incluyendo una variedad de formatos y sabores, así como ampliando su enfoque a clientes empresariales (B2B), proporcionando materia prima a restaurantes.

Maximización de la eficiencia operativa y enfoque en la calidad: En su etapa de madurez, San Marino ha enfocado esfuerzos en maximizar la eficiencia operativa y mantener la alta calidad de sus productos utilizando buenas materias primas y técnicas de producción artesanal. Este enfoque no solo ayuda a diferenciar sus productos en un mercado competitivo, sino que también es crucial para sustentar sus márgenes de beneficio en una fase donde el crecimiento de ventas se ha estabilizado.

Lealtad de clientes y reconocimiento de marca: La larga trayectoria de la empresa desde 1985 y su enfoque en mantener la calidad y tradición de sus helados han fortalecido su reputación. La empresa ha establecido una fuerte lealtad de clientes y un reconocido prestigio a lo largo de los años en la ciudad de Mar del Plata.

Intensificación de la competencia: La intensificación de la competencia en el rubro de helados, caracterizada por un aumento en la oferta y la posibilidad de entrada de nuevas empresas o apertura de nuevas sucursales.

2. Problema detectado

2.1 Descripción del problema

En la ciudad de Mar del Plata, el helado se ha consolidado como un producto altamente atractivo. Dentro del segmento de helados artesanales de alta calidad, la competencia se ha intensificado notablemente en los últimos años. Este panorama competitivo ha obligado a las empresas, no solo a adaptar sus productos a las tendencias y preferencias actuales del consumidor, sino también a enfocar sus esfuerzos en el marketing, trabajando en el branding y la comunicación para incrementar el atractivo hacia sus marcas.

Helados San Marino, desde sus inicios, ha crecido predominantemente a través del boca a boca, sin implementar estrategias formales de marketing. Hasta ahora, la empresa ha prestado poca atención a la comercialización estratégica, centrándose principalmente en las áreas de producción y ventas. Esto ha dejado al descubierto una gran carencia en la implementación de estrategias de marketing efectivas.

Es por eso que identificamos falencias en la comunicación tales como; poca presencia digital y desactualizada; tienen una página web y una cuenta de Instagram que no modifican hace dos años; falta de unificación de imagen de marca en las sucursales, al ingresar a las distintas sucursales la experiencia de compra del cliente cambia debido al aspecto, estética, atención y limpieza que presentan las mismas.

Además, la empresa no dispone de una base de datos de clientes, lo cual limita su capacidad para implementar estrategias de promoción efectivas. Al contar con un registro organizado de sus clientes, Helados San Marino podría aprovechar este recurso al máximo para personalizar y optimizar sus acciones de marketing, haciendo así más efectivas sus campañas promocionales.

Ante estos retos, se hace imperativo implementar diversas estrategias de marketing que puedan aplicarse a corto y mediano plazo. El objetivo de esta iniciativa es mejorar de manera integral la comunicación de la empresa, asegurando así que el crecimiento de Helados San Marino sea no solo sostenido, sino también estratégicamente dirigido hacia el

fortalecimiento de su presencia en el mercado y la mejora continua de la experiencia del cliente.

3. Análisis Externo

3.1 Análisis del Entorno

Argentina ha atravesado por diversas fluctuaciones económicas en los últimos años, marcadas por la inestabilidad política, problemas estructurales y coyunturas globales como la pandemia de COVID-19. A continuación, se realizará un análisis detallado del entorno económico actual del país, enfocándose en varios indicadores clave y los cambios ocurridos recientemente.

3.1.1 Entorno económico

La situación económica actual de Argentina para 2024 es desafiante. Se están realizando correcciones de precios importantes, con un incremento del tipo de cambio y ajustes en precios regulados, como transporte y utilidades, que están generando una alta inflación mensual. Se espera que la inflación acumulada para el año sea del 175%. La actividad económica ha estado en declive desde finales de 2023 y podría permanecer negativa durante el primer semestre de 2024. Sin embargo, se proyecta una recuperación a partir del segundo semestre, con un descenso promedio del PIB del 4% para el año.¹

A pesar de ser la tercera economía más grande de América Latina y contar con abundantes recursos naturales, el país ha experimentado una contracción económica debido a desequilibrios macroeconómicos y condiciones climáticas adversas. Para 2024, se implementa un plan de estabilización que incluye ajustes fiscales y monetarios con el apoyo del FMI, esperando una recuperación económica para 2025. Además, se han implementado medidas de protección social para mitigar el impacto de la inflación en los sectores más vulnerables.²

Uno de los problemas más persistentes en Argentina es la alta inflación, que ha estado en dos dígitos durante varios años y ha impactado negativamente en el poder adquisitivo de los ciudadanos. La política monetaria ha sido expansiva, con impresión de moneda para financiar el déficit fiscal, exacerbando el problema inflacionario.

¹ <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/argentina-economic-outlook-march-2024/>

² <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

El control de cambios sigue siendo una herramienta utilizada por el gobierno para estabilizar el peso argentino, lo cual ha creado un mercado paralelo (dólar blue) con una brecha significativa respecto al oficial.

3.1.2 Entorno político y legal

El entorno político actual en Argentina está marcado por un período de cambios significativos y polarización bajo la presidencia de Javier Milei, quien asumió el cargo en diciembre de 2023. Milei, conocido por su ideología libertaria y propuestas de cambio radical, ha introducido un paquete de reformas que incluye la reducción del tamaño del estado y la desregulación económica. Estas reformas han generado controversia y división en la sociedad argentina, provocando protestas y debates intensos en el Congreso.

Milei también ha expresado su intención de alinear a Argentina más estrechamente con las democracias occidentales capitalistas, lo que podría reorientar la política exterior y las relaciones internacionales del país. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos debido a la falta de una mayoría clara en el Congreso, lo que podría obstaculizar su capacidad para implementar completamente su agenda política (CSIS) (Americas Quarterly).

La política argentina ha sido históricamente volátil, con una alternancia de políticas y liderazgos que reflejan una lucha continua entre diferentes visiones del desarrollo económico y social. En este contexto, la llegada de Milei al poder representa un cambio potencialmente disruptivo, pero también continúa la tradición de polarización y cambio político en el país (Council on Foreign Relations) (ReVista) (Americas Quarterly).

3.1.3 Entorno sociocultural y el Consumo de Helado en Argentina

La cultura moldea las creencias, valores y normas de la sociedad afectando directamente en el actuar y en la toma de decisiones de las personas que pertenecen a ella. Las circunstancias demográficas de un país, su nivel educativo, pautas culturales, tendencias de la moda, diferencias sociales, actitudes religiosas, hábitos de alimentación, estilos de vida, etc. son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan y modifican sus hábitos de consumo.

Los hábitos de los argentinos se modifican en relación al contexto inflacionario y a las crisis económicas, de este modo los consumidores se vuelven más precavidos y selectivos y adaptan su consumo dándole prioridad al precio del producto y recortando en los rubros recreativos o los que no son estrictamente necesarios.

Las preferencias de consumo de los argentinos se asemejan más a los estándares europeos que a los de los otros países latinoamericanos. En cuanto a salud, en Argentina 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación. Pero además de la propia salud, al cliente ahora le interesa la naturaleza y el medio ambiente. Muchos comienzan acercándose a este consumo por una cuestión de salud escogiendo alimentos de mejor calidad, libres de agroquímicos, o con ingredientes naturales involucrando la consciencia sobre otros seres humanos, animales (aumento en el número de vegetarianos y veganos) y el medio ambiente.

Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado” es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc.³ También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer. Como consecuencia de lo expuesto podemos concluir en que el entorno sociocultural presenta variables que influyen en los consumidores argentinos volviéndolos cada vez más exigentes.

Las crisis y los altos niveles de inflación afectan negativamente el consumo haciendo foco en los precios y en la importancia del producto, mientras que las características adultas de la población llevan a una mayor preocupación y conciencia al momento de consumir. Sin embargo, las costumbres heredadas por los antepasados europeos y el fanatismo por el helado en toda época del año repercuten positivamente en el sector.

Desde hace ya un tiempo, año a año se repite una cifra de consumo de helado. Los argentinos comen 6,9 kilos per cápita por año, apenas por detrás de Italia, que es reconocida como la meca del helado. En verano el consumo se dispara y alcanza los 10 kilos por persona

³ <https://www.baenegocios.com/finde semana/Los-dias-mas-felices-siempre-fueron-dulces-20191114-0047.html>

en promedio. Sin embargo, nueve de cada diez personas lo compran todo el año, sin importar la estación. Los datos pertenecen a informes de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helado y Afines (AFADHYA) que realizan junto a la consultora D'Alessio Irol. La desestacionalización del consumo es justamente una de las tendencias que se profundiza. El helado dejó de ser un producto exclusivo del verano y se consume en el país más allá de las bajas temperaturas.

El 12 de abril se celebra el Día del Helado, fue promovido por la Asociación Internacional de Productos Lácteos, con el objetivo de impulsar su consumo durante las cuatro estaciones y no solamente en verano, algo que se viene consolidando en los últimos años. Estudios recientes demuestran un gran fanatismo por el Helado Artesanal y un consumo sostenido durante todo el año. De acuerdo con las últimas investigaciones de AFADHYA (Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines), los sabores más populares tradicionalmente, como el chocolate y el dulce de leche, se mantienen consistentes en todas las estaciones. Sin embargo, desde principios de 2023, se observa una ampliación en el abanico de opciones, y cuatro de cada diez consumidores aseguran que han explorado, o están abiertos a probar, nuevas y emocionantes variedades de helado.

Los sabores más elegidos por los argentinos durante 2023 fueron:

1. Chocolate con almendras
2. Dulce de leche granizado
3. Sambayón
4. Dulce de leche
5. Frutos Rojos
6. Tramontana
7. Chocolate amargo
8. Frutilla a la crema
9. Mascarpone
10. Limón

Los sabores más elegidos se repiten año a año, aunque los argentinos se están dando lugar a probar sabores nuevos como lo puede ser el pistacho, que hoy es furor en el mundo. Los frutales también crecieron en consumo. Suelen ser los más elegidos en verano.

El pistacho es considerado un sabor exclusivo y de alta calidad en el mercado de helados en Argentina. Aunque no es tan popular como los sabores tradicionales como dulce de leche o chocolate, se ha posicionado como un "gusto de nicho" asociado a la sofisticación y al helado artesanal. La Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) ha llevado a cabo campañas para destacar sabores artesanales como el pistacho, generando un mayor interés entre los consumidores.

El 89% de los argentinos elige los sabores tradicionales (cremas, dulce de leche, chocolate y frutales). Según los encuestados, el helado se asocia al placer y acompaña momentos de angustia. Casi 1 de cada 4 compras de helado se hace por delivery. Es decir, contrario a lo esperado, la compra presencial en la heladería sigue siendo ampliamente mayoritaria.

Según las encuestas existen tres tipos de consumidores: los lejanos, que consumen helado solo de vez en cuando (el 21% de los argentinos); los típicos, que compran solo en verano y son la mitad de los argentinos (49%); y los fanáticos, que consumen todo el año y representan un tercio (27%).

Los “fanáticos” no necesitan de una reunión social para comprar helado. La decisión de consumo es principalmente individual y, para ellos, siempre es “una buena ocasión” e incluso se stockean de helado en el freezer para comer de a poco. En algunos casos, advierten los informes, el consumo construye identidad: les gusta “descubrir” heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores distintivos de algunas sucursales.

4

4

<https://www.infobae.com/realidad-aumentada/2023/12/04/helado-en-argentina-los-15-sabores-mas-elegidos-y-la-historia-que-lo-llevo-a-la-cima-mundial/#:~:text=Los%20argentinos%20comen%206%2C9,kilos%20por%20persona%20en%20promedio>

3.1.4 Entorno Tecnológico

Los cambios y avances tecnológicos afectan tanto a los productos que ofrecen las empresas como a sus procesos productivos. El fuerte desarrollo y la constante aparición de mejoras técnicas obliga a las empresas a incorporarlas o al menos hacer el esfuerzo de acceder a ellas y adaptarlas si quieren mantener su posición competitiva en el mercado. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) han cambiado la forma de hacer negocios, las empresas que no aprovechan esta herramienta quedan en situación de desventaja frente a la competencia perdiendo la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva por medio de actividades tecnológicamente valiosas.

Actualmente en Argentina sólo se invierte el 1.6% del PBI en Investigación y Desarrollo, que es apenas una cuarta parte de lo que destinan los países más desarrollados para poder ser competitivos mundialmente. La inversión estatal en I+D en Argentina es baja hace tiempo, la tasa promedio de incremento de la inversión en relación al PBI ha sido de 0,01 anual lo cual es tres veces más lento y la aleja cada vez más de los países desarrollados que aumentan hace décadas a un ritmo constante de 0,03. En el ranking global, Argentina se encuentra en el puesto 31 de 196 países, lejos de las potencias mundiales que encabezan la lista como Israel (4,3%) , Corea del Sur (4,2%) o Alemania (2,9%).

Por otro lado, si nos acercamos específicamente al sector heladero podemos destacar algunos desarrollos como el realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) creando un helado con 18% menos de calorías que los tradicionales en Argentina. El desarrollo del INTI permite obtener helados de buen sabor, reducidos en materia grasa y calorías. Esta acción es una contribución muy importante para el desarrollo del sector lácteo en particular y la salud de la población en general. Se enmarca dentro del trabajo que lleva adelante el INTI con el fin de potenciar la industria nacional.⁵

Podemos ver como consecuencia de lo arriba expuesto que en términos generales y a nivel nacional, la inversión en Investigación y Desarrollo, que es un buen indicador

⁵

<https://www.infocampo.com.ar/el-inti-lacteos-desarrollo-un-helado-con-18-menos-de-calorias-que-los-tradicionales/>

tecnológico, se encuentra en niveles significativamente bajos y con un crecimiento pobre en relación con otros países lo que resta competitividad a Argentina en este terreno. Sin embargo, si hacemos foco en el sector heladero, es posible apreciar importantes desarrollos tecnológicos sobre todo en la creación de helados más saludables en pos de mejorar los hábitos alimenticios y consecuentemente la salud de la población.

3.1.5 Competencia

Competidores Principales

Para analizar cuáles son las principales heladerías que compiten con Helados San Marino, se realizó una encuesta a 205 personas de entre 18 a +65 años de la ciudad de Mar del Plata a través de un formulario de Google. La información obtenida de los competidores se obtuvo con la pregunta “¿Con cuál/es heladería/s comparás a San Marino?”.

A través de la encuesta, también se solicitó que mencionen 3 heladerías artesanales de Mar del Plata que recuerden en el momento. Esto se suele utilizar para tener información acerca del reconocimiento de marca y posicionamiento en la mente del consumidor. Las heladerías que más mencionaron los encuestados fueron las siguientes:

- Lucciano's: 98 de 205 (47,8%)
- Italia: 85 de 205 (41,46%)
- San Marino: 76 de 205 (37,07%)
- Ibiza: 46 de 205 (22,44%)

Helados Italia

De las 205 personas, 55 seleccionaron a la heladería Italia como una de las principales competidoras, arrojando un 26,8% del total. Helados Italia se fundó en el año 1972, tiene 8 sucursales en Mar del Plata y 1 en Buenos Aires. Cuenta con un enfoque en recetas italianas auténticas con ingredientes de alta calidad. Presenta gran variedad de sabores clásicos italianos y se especializan en cannoli siciliano y super sambayón. Su enfoque es tradicional, con menos énfasis en marketing y más en calidad y consistencia, orientado a los amantes del gelato tradicional italiano, con un servicio más clásico. El precio del kilo de helado en Italia es de \$15.500 (junio 2024).

Lucciano's

De las 205 personas, 52 seleccionaron a la heladería Lucciano 's como una de las principales competidoras, arrojando un 25,4% del total. Lucciano's se fundó en el año 2011, tiene siete sucursales en Mar del Plata y luego tiene una gran variedad de sucursales alrededor de Argentina, Estados Unidos, Uruguay, Italia y España. Presenta innovación en sabores, presentaciones y texturas. Luccianos tiene una extensa variedad incluyendo sabores clásicos y novedosos, además de opciones veganas y sin gluten. Se especializan en paletas. El precio del kilo de helado de Lucciano 's en Mar del Plata es de \$13.000. (junio 2024)

Tío Andino

De las 205 personas, 49 seleccionaron a la heladería Tío Andino como una de las principales competidoras, arrojando un 23,9% del total. Tío Andino es una heladería marplatense fundada en 1986. Sus helados son artesanales y cremosos. Cuenta con dos sucursales, una en la zona de Constitución y otra en la zona de Independencia. Vende distintos tipos de productos, tales como tortas heladas, alfajores helados, palitos helados, postres helados, bombones helados. El precio del kg no varía mucho respecto al kg de San Marino, ya que su precio actual es de \$12.650. (junio 2024)

Ibiza

De las 205 personas, 39 seleccionaron a la heladería Ibiza como una de las principales competidoras, arrojando un 19% del total. Desde 1991 ofrecen helados artesanales de calidad en la ciudad de Mar del Plata. Con elaboración propia y a la vista, fabrican todo el año para abastecer los cuatro locales de venta al público. Estos se encuentran ubicados en Talcahuano 429, Patagones 199, Av Jara 37 y Alvarado 2602. En los últimos meses tuvo un gran reconocimiento debido al lanzamiento de un nuevo producto para el aniversario 150 de Mar del Plata, la paleta helada en forma de lobo marino. Lograron aparecer en muchas noticias tanto en redes sociales como medios tradicionales, lo cual logró un gran impulso en su marca y reconocimiento. Actualmente, el precio del kg de helado es de \$11.500 (junio 2024)

Gianelli

De las 205 personas, 26 seleccionaron a la heladería Gianelli como una de las principales competidoras, arrojando un 12,7% del total. Gianelli fue fundada en 1925, cuenta con 13 sucursales en la ciudad de Mar del Plata y una sucursal en Sierras de los Padres. Cuenta con una amplia variedad de gustos, copas y postres helados. Hay algunas sucursales cuentan con cafetería para que sus clientes tengan la posibilidad de tomar un café. Además presentan una página web propia en Google para poder realizar el pedido on line a través de sus propios deliverys. Tienen la promoción de comprar un 1kg de helado, regalan ½ kilo. No cuentan con promociones bancarias. El precio del kg y medio es de \$12900 (junio 2024).

Competidores por cercanía

Por otro lado, también resulta adecuado analizar las heladerías que compiten con Helados San Marino por cercanía, ya que las sucursales se encuentran en zonas céntricas o de gran afluencia. Esto hace que a pocos metros haya otras heladerías que pueden captar clientes potenciales para San Marino.

Zona Constitución

A continuación se detallan las heladerías que se encuentran en la zona de avenida Constitución de Mar del Plata, considerándose como competidoras de San Marino por estar cerca de la sucursal ubicada en Constitución 5627.

Benvvenuti

Ofrece gran variedad de productos artesanales como paletas, tortas heladas, postres y demás. Tiene una gran trayectoria en la ciudad de Mar del Plata y posee una sucursal en Constitución 4444. El precio del kg de helado es \$12.000 (junio 2024).

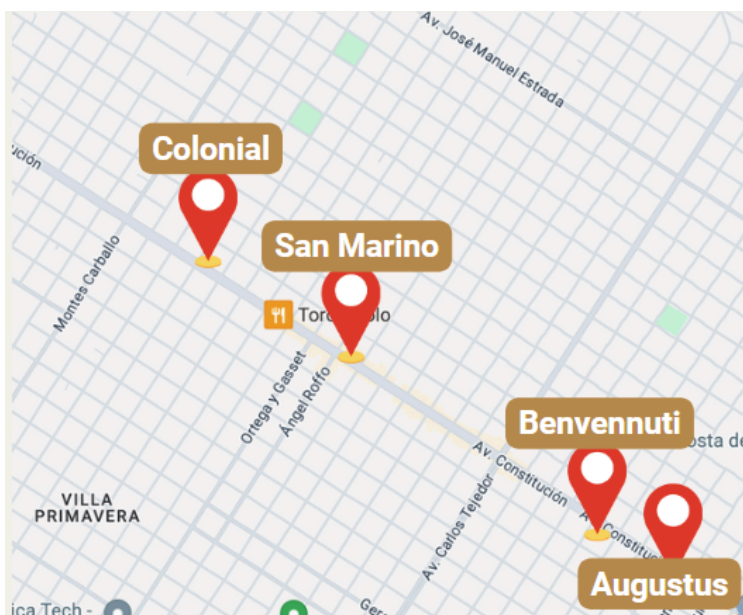
Colonial

Colonial Helados se fundó en el año 1980 en la ciudad de Mar del Plata. Ofrece helados artesanales, postres, paletas, batidos, café y helados sin tacc. Tienen franquicias en

Buenos Aires y en el interior del país. En Mar del Plata tienen una sucursal ubicada en Constitución 6295. El precio del kg de helado es \$14.200 (junio 2024).

Augustus

Lleva una gran trayectoria en la ciudad de Mar del Plata, surgió en el año 1959. Tiene 6 sucursales ubicadas en distintas zonas de la ciudad de Mar del Plata. Realizan eventos para 15 años, casamientos, fiestas. Todos los años participan en la Noche de Las Heladerías con descuento de sus productos. Vende distintos tipos de postres helados, milkshakes, además ofrece en sus heladerías la posibilidad de tomar un café con sus delicias como tortas. En épocas festivas como pascuas realizan huevos de pascua, en navidad hacen panes dulces. Además tienen muchas promociones bancarias y pueden comprar con cuenta DNI. El precio del kg de helado es de \$13.000 (junio 2024). Tienen una de sus sucursales en zona Constitución, cerca de San Marino.



Zona Olavarría

A continuación se detallan las heladerías que se encuentran en la zona de Olavarría de Mar del Plata, considerándose como competidoras de San Marino por estar cerca de la sucursal ubicada en Olavarría esquina Alvarado.

Oh! Mora

Oh! Mora Helados fue fundada en el año 2009 en Balcarce y tiene una sucursal en la ciudad de Mar del Plata. Realizan todo tipo de eventos, para fiestas, casamientos. Suelen realizar sorteos en su Instagram. Venden tortas heladas, postre helados, bombones, alfajores helados, cannoli. Cuentan con la promoción de cuenta DNI y un 10% de descuento para los socios de Sport Club. Actualmente el precio del kg de helado es de \$12.500 (junio 2024). La sucursal está ubicada en Olavarría 3172 a una cuadra y media de San Marino.

Cyrano

Cyrano Helados fue fundada en 1970 en Balcarce y tiene una sucursal en Mar del Plata, ubicada en Olavarría esquina Alberti a cuatro cuadras de San Marino. Se especializan en la venta de paletas heladas artesanales con formas, postres helados, tortas heladas de diferentes sabores y milkshakes. Otros productos destacables que tienen son las moras y frambuesas bañadas en chocolate blanco y negro con leche y los bombones helados. Actualmente, el precio del kg es de \$11.000 (junio 2024).



Zona Centro

A continuación se detallan las heladerías que se encuentran en la zona céntrica de Mar del Plata, considerándose como competidoras de San Marino por estar cerca de la sucursal ubicada en Córdoba 1621.

Ischia

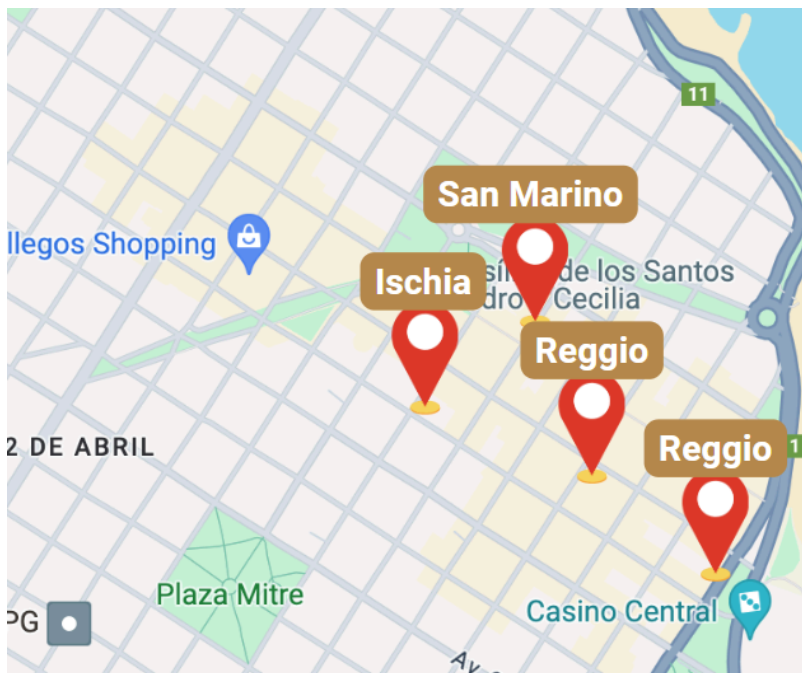
Ischia es una empresa marplatense con más de 20 años en la ciudad. Elabora exquisiteces dulces con recetas italianas. Cuenta con 4 sucursales, en las cuales venden helados artesanales, tortas y barras heladas, y cafetería, donde la pastelería la elaboramos en la propia empresa. También ofrecen helados sin TACC y reducidos en azúcares. Actualmente, el precio del kg es de \$8.000 (junio 2024).

Grido

Grido Helados es una cadena de heladerías que se ha consolidado fuertemente en el mercado Argentino, aunque no representa una competencia directa para San Marino en Mar del Plata en términos de mercado objetivo o tipo de producto. Sin embargo, es relevante analizar su posición en el mercado y estrategias, especialmente dado su éxito con los bombones en caja, un producto que ha capturado una parte significativa del mercado dada la situación económica en nuestro país. Esta empresa se centra principalmente en un modelo de alto volumen y bajo margen, lo que les permite compensar los precios bajos con ventas masivas. Cuentan con 20 sucursales en Mar del Plata abarcando un amplio aspecto geográfico. La sucursal de zona centro se encuentra en Mitre esquina San Martín.

Reggio

Es una heladería marplatense con más de 20 años de trayectoria en la ciudad y cuenta con 6 sucursales en diferentes zonas. La sucursal del centro se encuentra en Santa Fe 1828. El precio del kg de helado es \$9.800 (junio 2024).



Zona Puerto

A continuación se detallan las heladerías que se encuentran en la zona del puerto de Mar del Plata, considerándose como competidoras de San Marino por estar cerca de la sucursal ubicada en Posadas y Magallanes.

Puerto Helado

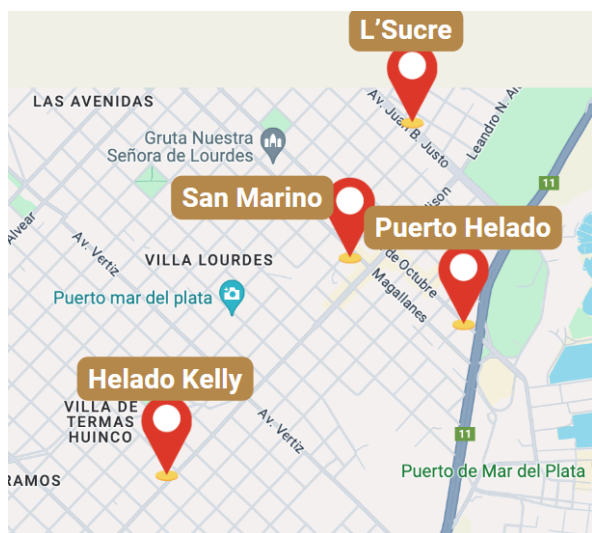
Ofrece cremas heladas artesanales a pocas cuadras de la sucursal de San Marino, está ubicada en 12 de octubre 3078.

L'Sucre

L'Sucre helados se caracteriza por producir cremas heladas artesanales sin tacc. Tiene dos sucursales en la ciudad de Mar del Plata, una de ellas ubicada cerca de la sucursal del puerto de San Marino, en Juan B Justo 481. El precio del kg de helado es de \$14.900 (junio 2024).

Helados Kelly

Es una heladería de elaboración artesanal fundada en 1998 en la ciudad de Mar del Plata. Cuentan con una única sucursal en avenida Edison 1599. Participan de eventos, ofrecen cursos y también hacen recorridos por su fábrica. El precio del kg de helado es \$10.500 (junio 2024).



3.1.6 Mercado Externo Internacional

El mercado global de helados está experimentando una transformación significativa, impulsada por diversos factores clave que están remodelando tanto la producción como el consumo. A continuación, se detallan las tendencias actuales, los desafíos y las oportunidades en el mercado internacional de helados.

Factores Impulsores del Mercado

1. Incremento de Ingresos y Demanda de Dulces:

El aumento de los niveles de ingreso a nivel global ha permitido a más consumidores degustar productos de lujo y conveniencia, como los helados. Además, la demanda general de dulces sigue siendo alta, posicionando al helado como un favorito tanto para ocasiones especiales como para consumo cotidiano.

2. Preferencias de los Consumidores:

Hay un claro cambio hacia productos más saludables y sostenibles. Esto se refleja en la creciente popularidad de los helados orgánicos y bajos en grasa. Además, los consumidores están cada vez más interesados en probar sabores nuevos y exóticos, lo que impulsa la innovación en el sector.

3. Conveniencia:

La conveniencia sigue siendo un factor crucial, con un aumento en la disponibilidad de helados en formatos de un solo uso y envases portátiles, facilitando el consumo "on-the-go".

Tendencias del Mercado

1. Innovaciones de Producto:

Las innovaciones no se limitan solo a nuevos sabores, sino también a nuevos tipos de helados, como los veganos, los helados de frutas exóticas y de temporada, y los helados de hierbas, que están captando la atención de nichos de mercado específicos y diversificando las opciones disponibles.

2. Aderezos y Toppings:

Los aderezos y toppings siguen siendo populares, con el chocolate siendo el topping más preferido, seguido por el caramelo. Esto destaca una oportunidad para los fabricantes de innovar en complementos que pueden mejorar la experiencia de consumo del helado.

Según ciertas fuentes, "Se prevé que el mercado de helados experimente un crecimiento en el período de pronóstico de 2024-2032 a un CAGR del 4,30% y alcanzar USD 122,65 mil millones para 2032. Además, el mercado se situó en un valor de USD 83,65 mil millones en 2023".⁶

El helado se disfruta en numerosos formatos y estilos, y su uso varía ampliamente según las regiones, culturas y preferencias de consumo.

A continuación se analizan algunos de ellos:

⁶ <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-helado>

1. Postre (Kilo, Medio Kilo, Cuarto): En muchas culturas, el helado es primordialmente consumido como postre. Es ofrecido en restaurantes, heladerías y hogares tras las comidas principales. En eventos como cumpleaños, reuniones y celebraciones, el helado a menudo se sirve como una opción de postre.

Esto se observa principalmente (por no decir únicamente) en regiones como Europa (principalmente Italia), América del sur (principalmente Argentina). No es común, por ejemplo, en Estados Unidos llevar de postre un kilo de helado para compartir en una reunión.

2. Merienda/Snack o refresco: Se utilizan principalmente las paletas, bombones helados, conos y cucuruchos. Se consumen en el momento y son usuales en parques, zonas turísticas y paseos al aire libre como refresco, particularmente en lugares con climas cálidos. Tiene gran aceptación en América Latina, Estados Unidos y partes de Europa.

3. Helados Soft (Servido en el momento): Se utilizan en lugares de rápido consumo, son muy comunes en ferias, cines y fast foods. Ampliamente disponible en Estados Unidos, Europa y Asia.

3.1.7 Factores Ambientales

Los helados son una de las grandes delicias del verano, son ricos y frescos y suponen un alivio para las altas temperaturas. Aunque uno de sus principales problemas hasta ahora era su elevado contenido calórico, el paso del tiempo y los mejores hábitos de alimentación han impulsado un cambio y los helados han dejado de ser la bomba de calorías que eran hace unos años.

En muchos lugares del mundo el consumo de helados es prácticamente continuo e independiente de la estación del año, tendencia que se empieza a notar también en los países donde tradicionalmente se consumían solo en la época veraniega, incluyendo a nuestro país.

En Argentina, tan sólo casi dos décadas atrás, las heladerías tenían una estacionalidad bien definida, abrían sus puertas con los primeros días de calor en el mes de noviembre y las cerraban antes de los primeros días de frío otoñal, en abril. Sin embargo, se intenta desestacionalizar paulatinamente el consumo, proceso al que no es ajeno el esfuerzo de los empresarios del rubro, quienes además apuntan a demostrar que el producto es más que una golosina para posicionarlo como un alimento saludable por los ingredientes utilizados en su

elaboración. El verano es una época ideal para tomar helado, un alimento que consideramos un capricho y un dulce. En realidad, desde el punto de vista nutritivo, el helado es un alimento muy completo y resulta una buena elección en cualquier época del año.

La Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) realizó una investigación en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano, para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados.

Los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%). En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana. El tipo de consumo evoluciona de acuerdo con la estación, los heavy consumers (consumen helado artesanal de 5/6 veces a la semana), los médium consumers (3/4 veces a la semana, hasta 1 vez por semana) y los light consumers (3/4 veces al mes, hasta 1 vez por mes).

4. Análisis Interno

Con el fin de comprender en mayor medida las cuestiones mencionadas anteriormente, se realizó un análisis interno de la empresa San Marino para poder identificar los esfuerzos que se presentan actualmente en relación a los precios, productos, comunicación y distribución aplicadas en la organización.

4.1 Análisis de la Estrategia Actual de Productos

4.1.1 Análisis de la producción

San Marino cuenta con dos procesos de producción, uno es el conocido sistema de baldes tradicionales y el otro es uno más moderno en el que se utilizan vasquetas. El sistema de producción por baldes sigue un enfoque tradicional en la industria de helados. Consiste en la elaboración de helado en grandes recipientes que luego se distribuyen a las diversas sucursales, ubicadas en el Puerto, el Centro, Constitución y La Costa. Un aspecto a considerar de este enfoque es que el helado no se exhibe en mostradores, por lo tanto el consumidor no puede ver el aspecto de los distintos gustos.

En contraste, el sistema de producción con vasquetas es más moderno y se caracteriza por su versatilidad y una mayor capacidad para destacar la presentación del helado. Pero, a su vez, este método requiere de un mayor detalle en la preparación, incluyendo la aplicación manual de toppings y decoraciones, con el fin de optimizar la exhibición de los productos. Este enfoque, adoptado en las sucursales de Constitución y Olavarría, invita a los clientes a deleitarse visualmente con las opciones disponibles.

Proceso de Producción de Helados San Marino para Ambos Sistemas

Como se expresó anteriormente, San Marino se distingue en el mercado por ofrecer helados de gran calidad, elaborados exclusivamente con ingredientes naturales. La superioridad de sus cremas heladas se percibe en su textura suave y cremosa, que se funde en la boca de manera placentera, manteniendo una consistencia perfecta sin grumos ni cristales de hielo. Este proceso garantiza sabores ricos, auténticos y bien balanceados. Para lograr esta

alta calidad, San Marino utiliza solamente componentes frescos y naturales, tales como leche fluida, leche en polvo, crema pura, frutas frescas, auténtica vainilla, cacao selecto, estabilizadores y productos neutros. Además, se abstienen de emplear colorantes, sabores artificiales y conservantes, lo que resalta aún más el sabor natural y puro de sus productos.

Además, en las diferentes etapas de producción son muy meticulosos con la limpieza y la textura consistente de sus helados, donde los cristales son prácticamente imperceptibles.

A continuación, se detalla el proceso de producción de esta heladería:

- *Preparación de la Base:* El proceso inicia con la pasteurización de los ingredientes. En Helados San Marino, las bases son elaboradas internamente. La receta se divide en un 60% líquidos (leche y crema) y un 40% sólidos. Se empieza con la pesa de todos los ingredientes sólidos que, una vez medidos, se embolsan según las cantidades requeridas para la producción. Posteriormente, se carga la leche en la tina (que es de 120 litros) y se calienta hasta alcanzar los 30°C. En este momento, se añaden los ingredientes sólidos en forma de lluvia, asegurando una mezcla homogénea.
- *Pasteurización:* Una vez integrados los sólidos y líquidos, comienza el proceso de pasteurización. La temperatura de la mezcla se eleva hasta los 85°C y luego automáticamente se reduce a 4°C. Esta etapa es crucial para asegurar la seguridad y calidad del helado, eliminando patógenos potenciales y estabilizando la mezcla.
- *Maduración:* Después de la pasteurización, la mezcla se deja reposar para madurar durante un periodo máximo de 24 horas. Este paso permite que los sabores se desarrollen completamente y que la textura del helado alcance la consistencia deseada.
- *Adición de Sabores y Congelación:* Una vez que la base ha madurado, se procede a añadir las pastas de sabores, como por ejemplo menta o avellanas, dependiendo del tipo de helado a producir (no aplica por ejemplo, al chocolate, a la crema americana ya que se le agrega previamente cacao o vainilla). Esta tarea la realiza un especialista para garantizar la correcta dosificación de los sabores. La mezcla final se coloca en un

cilindro en donde la mezcla se congela a -30°C hasta alcanzar la textura perfecta del helado.

4.1.2 Análisis de los productos

San Marino comercializa sus helados en distintos tipos de formatos, respondiendo así a una gama extensa de preferencias. Podemos encontrar: helado de cuarto, medio kilo, kilo, cucurucho, cucuruchon de una o dos bochas, vaso de una o dos bochas, paletas heladas bañadas en chocolate (de Americana, Chocolate, Dulce de Leche, Frutilla, Menta y Vainilla), al agua (Frutilla, Ananá y Limón) y especiales (Caritas, Figuras), bombones (Escocés y Suizo), postres helados (Almendrados y Casattas) y cubatones (Americana, Chocolate y Dulce de Leche). Cuentan con más de 40 sabores de helado, abarcando categorías como chocolates, dulces de leche, cremas y frutales. La inclusión del sabor Nutty es su última innovación en la cartera de sabores.

Un pilar fundamental de San Marino es su dedicación a la calidad, evidenciada por una producción que se apoya en técnicas artesanales italianas y una meticulosa selección de materias primas. Esta filosofía no sólo enfatiza la excelencia en la elaboración de helados, sino que también fortalece la identidad de la marca en un mercado competitivo.

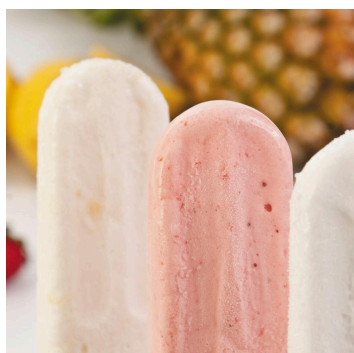
San Marino fabrica sus helados en la sucursal del Puerto, durante el verano suelen producir alrededor de 200 kg de helado por día para poder abastecer a todas las sucursales debido a que en temporada de verano, las ventas son mayores. Durante el invierno, su producción es de 100 kg diarios. Hay determinados días que no fabrican debido a que no tienen mucha demanda. Una vez fabricados los helados, se los transporta al resto de las sucursales en camiones refrigerados.

4.1.3 Análisis de venta de productos

A continuación se detalla la siguiente tabla con los sabores en kilos más vendidos entre las cinco sucursales, durante los **tres cuatrimestres del año 2023**.

10 GUSTOS MÁS VENDIDOS	
GUSTO	KG
Dulce Granizado	5.694
Súper Dulce de Leche	5.041
Chocolate Suizo	3.725
Frutos del Bosque	3.692
Chocolate Rocher	3.578
Frutilla a la Crema	3.436
Tramontana	3.318
Kinder Bueno	3.082
Chocolate/Almendras	2.964
Sambayón	2.660

Analizando la tabla, se observa que el sabor más vendido durante los tres cuatrimestres del 2023 es el dulce de leche granizado con 5694 kg, el segundo más vendido fue el súper dulce de leche con 5041 kg. En este análisis, se debe tener en cuenta que la sucursal de la Costa se mantiene cerrada durante el segundo y el tercer cuatrimestre del año.



Imágenes de productos de San Marino

Por otro lado, se analizó la venta de los diferentes moldeos de San Marino por cuatrimestre de las cinco sucursales. Durante el segundo y tercer cuatrimestre, la sucursal de la costa se mantiene cerrada, por lo tanto no provoca movimientos. El primer cuatrimestre comienza en el mes de enero hasta abril.

10 MOLDEOS MÁS VENDIDOS 1ER CUATRI	
MOLDEO	CANTIDAD
Palito Americana	1101
Palito Dulce de Leche	652

Paleta Kinder Bueno	501
Palito Frutilla - Agua	450
Patita	378
Carita Kinder	361
Palito Limón	347
Palito Frutilla	307
Palito Chocolate	298
Almendrado Grande	197
TOTAL	4592

Se puede observar que el palito de americana es el producto que más se vende con 1101 durante el primer cuatrimestre, le sigue el palito de dulce de leche con 652 unidades y luego la paleta Kinder Bueno con 501.

10 MOLDEOS MÁS VENDIDOS 2DO CUATRI	
MOLDEO	CANTIDAD
Palito Americana	547
Palito Dulce de Leche	308
Patita	292
Paleta Kinder Bueno	282
Carita Kinder	242
Palito Frutilla	172
Palito Frutilla - Agua	170
Palito Limón	140
Palito Chocolate	132
Cubotón Dulce de Leche	121
TOTAL	2406

En la tabla podemos observar el ranking de los diez moldeos más vendidos en el segundo cuatrimestre del 2023. En comparación con los datos observados de la venta del primer cuatrimestre, se puede identificar que la suma total bajó un 90,8% en el segundo cuatrimestre, arrojando una cantidad de 2406 unidades. Igualmente, los productos más vendidos siguen siendo el palito de americana, el de dulce de leche y la paleta kinder bueno.

10 MOLDEOS MÁS VENDIDOS 3ER CUATRI	
MOLDEO	CANTIDAD
Patita	450
Palito Americana	428
Palito Dulce de Leche	394
Paleta Kinder Bueno	375
Carita Kinder	373
Almendrado Chico	304
Palito Frutilla - Agua	286
Palito Chocolate	225
Palito Limón	222
Bombón Suizo	197
TOTAL	3254

En comparación con el primer cuatrimestre, la venta de moldeo en unidades disminuyó un 41,1%. La Patita helada es el moldeo más vendido, y le sigue el palito de americana con 428 unidades y en tercer lugar el palito de dulce de leche arroja una cantidad de 394 unidades.

Venta en cantidades de moldeo por cuatrimestre

La siguiente tabla presenta las ventas totales en cantidades por cuatrimestre de las cinco sucursales: Puerto, Olavarría, Centro, Costa y Constitución en el período anual 2023. Además, incluye un total acumulado por cuatrimestre y un total general por sucursal, junto con la participación porcentual anual de cada una en el total de ventas.

VENTAS CANTIDAD DE MOLDEO POR SUCURSAL						
CUATRI/SUCURSAL	PUERTO	CENTRO	COSTA	CONSTI	OLAVA	TOTAL POR CUATRI
1ER	2008	791	258	1507	1075	5639
2DO	1095	453	0	962	702	3212
3ER	1539	635	0	1332	995	4501
TOTAL POR SUCURSAL	4642	1879	258	3801	2772	13352
PARTICIPACIÓN ANUAL	34.77%	14.07%	1.93%	28.47%	20.76%	100%

En la tabla podemos observar la participación anual de cada sucursal en el análisis de las ventas de los productos de moldeo. La sucursal del Puerto se encuentra liderando el puesto con un 34,77% de participación y le sigue la sucursal de Constitución con un 28,47%. Por otro lado, la sucursal de la Costa al permanecer cerrada durante la mayor parte del año, presenta una participación anual del 1,93%.

VENTAS TOTALES EN 2023	
Moldeo	Total
Palitos	6769
Paletas	3673
Postres	1139
Cubatones	991
Bombones	780
TOTAL	13352

Otro análisis que se puede realizar es la venta total anual de los diferentes moldeos agrupados en categorías, lo cual nos arroja que los palitos (americana, dulce de leche, frutilla, frutilla-agua, limón, chocolate, menta) son los más vendidos mientras que los bombones (escocés y suizo) son los menos vendidos en todas las sucursales.

Venta en KG por cuatrimestre

La siguiente tabla presenta las ventas totales en kilogramos por cuatrimestre de las cinco sucursales: Puerto, Olavarría, Centro, Costa y Constitución en el período anual 2023. Además, incluye un total acumulado por cuatrimestre y un total general por sucursal, junto con la participación porcentual anual de cada una en el total de ventas.

VENTAS KG POR SUCURSAL						
CUATRI/SUCURSAL	PUERTO	OLAVARRÍA	CENTRO	COSTA	CONSTITUCIÓN	TOTAL POR CUATRI
1ER	15.767	16.873	5.945	2.835	6.659	48.079
2DO	3.799	4.158	3.928	0	4.639	16.524
3ER	4.912	5.458	4.216	0	5.334	19.920
TOTAL POR SUCURSAL	24.478kg	26.489kg	14.089kg	2.835kg	16.632kg	84.523kg
PARTICIPACIÓN ANUAL	28.96%	31.34%	16.67%	3.35%	19.68%	100%

Se puede observar en este análisis que existen patrones de rendimiento significativamente variables entre las sucursales a lo largo del año. Las sucursales de Olavarría y el Puerto son claros líderes en ventas de kg de helado, contribuyendo juntas más del 60% del total anual, lo que indica su importancia estratégica para la empresa. En contraste, la sucursal que se encuentra en la Costa, solo se mantiene abierta en verano (diciembre, enero, febrero, marzo), haciendo que sea la sucursal con menos ventas.

Además, la disminución generalizada de ventas en el segundo cuatrimestre en todas las sucursales apunta a factores estacionales (la llegada del otoño y el invierno en nuestra ciudad) que deben ser analizados más detalladamente para implementar estrategias que mitiguen este bajón periódico.

4.1.4 Opiniones de los consumidores

En relación a lo mencionado anteriormente sobre la calidad de los productos de San Marino, se extrajeron opiniones tanto de Google como de Pedidos Ya que hicieron los clientes y se puede observar que en todas la calidad de los helados es lo que más se destaca.

donina
Hace 2 días

★★★★★
Comida rica

Riquísimo! El pistacho es tremendo!

 Helado 1/2 kg
\$7500

Lolo
Hace 5 días

★★★★★
Sigue las notas

El helado estaba excelente y riquísimo, además los pedidos son puntuales. 1010

 Helado 1/2 kg
\$7500

 Ve
\$1

[Denunciar](#)

Opiniones Pedidos YA

★★★★★ Hace 4 meses

Consumo en el lugar

Los helados son cremosos, de buena calidad y sabor auténtico. El de dulce de leche granizado podría mejorar en la cantidad de chocolate (traía muy poco), mientras que el de Baileys estaba bien. Destaco sobre todo los sabores de lemon pie y ... Más



8 más

susanat avalos
47 opiniones · 60 fotos

★★★★★ Hace 3 meses

Muy linda atención y riquísimos sus helados. ... Más

Mauro Baldassarre
24 opiniones · 2 fotos

★★★★★ Hace 5 meses

El mejor helado de mdp. El más cremoso y calidad superior. No es barato pero está al mismo nivel de precio q las demás 5800 el kilo

Opiniones de Google

Se realizó un análisis de las opiniones de Google de las 4 sucursales de San Marino que permanecen abiertas durante todo el año (Constitución, Centro, Olavarría y Puerto), para poder determinar cuáles son los factores que más se repiten por los consumidores. En total se encontraron 4301 opiniones, de las cuales se tomó una muestra representativa entre todas las sucursales agrupándolas en cuatro grupos: 1 y 2 estrellas, 3 estrellas, 4 estrellas y 5 estrellas.

Estrellas	Constitución	Puerto	Centro	Olavarría	Muestra tomada
1 y 2 estrellas	65	29	29	31	37
3 estrellas	106	54	57	53	117
4 estrellas	396	145	146	161	100
5 estrellas	1278	595	539	617	162

Total	1845	823	771	862	416
-------	------	-----	-----	-----	-----

1 y 2 estrellas

- Respecto a la mala atención, de 37 opiniones 13 personas resaltan este factor, en la mayoría de los comentarios hablan de la mala atención al público, mala predisposición por parte del personal y su mal humor. Es decir un 35% de las muestras tomadas.
- Respecto a la calidad del helado, de 37 opiniones, todas hablan de este factor. Resaltan que la calidad bajó drásticamente, no tienen sabor, no tienen sabores para celíacos y diabéticos y dicen que son artificiales. Es decir un 100% de las muestras tomadas.
- Respecto del precio, 8 de 37 opiniones dicen que el helado es caro. Es decir un 8% de las muestras tomadas.

3 estrellas:

- Con respecto al precio, en 16 de 117 opiniones (el 30.77%) se considera que el precio del helado es “alto”.
- Con respecto a la atención, 30 de 117 opiniones (el 25.64%) indican que la atención al cliente no es adecuada.
- Con respecto al ambiente/ lugar, 15 de 117 opiniones (el 12.82%) reflejan una percepción negativa del ambiente.
- El 70.94% (83 de 117) de las opiniones mencionan aspectos positivos relacionados con el sabor ("Rico"), la percepción general ("Buenos"), y la calidad ("Calidad").

4 estrellas:

Se tomaron 100 opiniones con una valoración de 4 estrellas de entre las cuatro sucursales y se obtuvo la siguiente información:

- Un 72% de las opiniones mencionaron que el helado es de "buena calidad", "muy rico", que son "los mejores", "excelentes" y "riquísimos".
- Un 16% mencionó que el precio es “caro” o “alto”.

- Un 8% resaltó la “variedad” de los gustos.
- Y tan solo un 6% mencionó la “buena atención”.

5 estrellas:

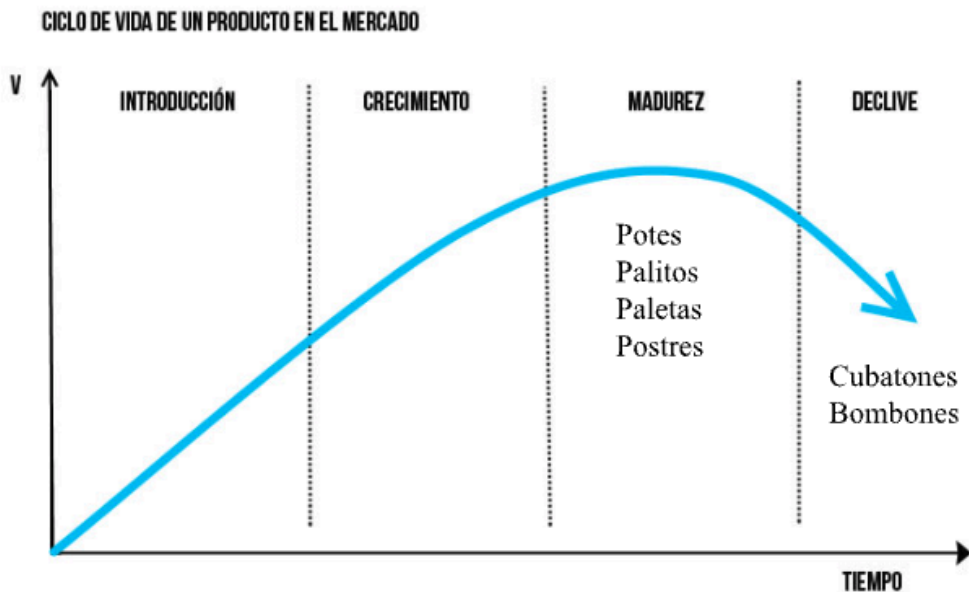
Se tomaron 162 opiniones con una valoración de 5 estrellas de entre las cuatro sucursales y se obtuvo la siguiente información:

- El 105% de las opiniones resaltan que los helados son “ricos”, “buenísimos”, “premium”, “buena calidad”, “excelentes”, “los mejores”. Este valor superior al 100% se explica porque una misma opinión puede contener múltiples términos positivos (por ejemplo, el helado es "excelente" y también "rico").
- En un 29% de las opiniones se mencionó a la ciudad de Mar del Plata, en relación a que los helados son los mejores de la ciudad.
- Un 9,88% mencionó que los helados son “cremosos”.
- Un 5,56% mencionó que hay “variedad” de gustos y sabores.
- Y por último un 5,56% de comentarios mencionaron que el helado es “caro”.

Mientras la calidad del producto y el sabor son factores cruciales en la percepción positiva, la atención al cliente y el precio son aspectos críticos que influyen en las valoraciones más bajas.

4.1.5 Ciclo de Vida del Producto

Luego del análisis de la venta de productos actuales de San Marino, resulta pertinente realizar la matriz del ciclo de vida del producto para identificar en qué etapa del mismo se encuentran los distintos formatos de helados.



Análisis del ciclo de vida de los productos de San Marino

Identificamos que los potes, palitos, paletas y postres helados se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida, esto se debe a que son productos altamente competitivos dentro del mercado, pero los consumidores los siguen eligiendo y generan buenos rendimientos de ventas. Principalmente, como se analizó anteriormente, los gustos en potes representan la mayor parte de las ventas de San Marino pero no podemos dejar de lado a los palitos, paletas y postres. Tuvimos en cuenta únicamente las ventas del 2023 ya que no tenemos información histórica de las ventas. En esta etapa cobran importancia todos los esfuerzos que puedan realizarse en el marketing de la marca para, ante tanta saturación de oferta, seguir estando presentes en la mente de los consumidores al momento de elegir donde comprar helado.

Por otro lado, podemos ver que los cubatones y los bombones se encuentran en la etapa de declive ya que su participación en las ventas totales de la empresa es casi mínima, los consumidores no los prefieren por esos productos. Esto también se debe a que hay otras heladerías que se dedican especialmente a la producción de los helados en esos formatos, como Italia con sus famosos Cannolis. Al estar en esta etapa, se recomienda que se desinvierta en la producción de esos helados o se busquen nuevas estrategias de comercialización para potenciar su venta y no generar pérdidas.

4.2 Análisis de la Estrategia Actual de Precios

4.2.1 Precios de la cartera de productos

Para establecer los precios de sus productos, San Marino adopta una meticulosa estrategia de análisis competitivo, enfocándose en su posicionamiento dentro del segmento de alta calidad del mercado de helados. Esta estrategia implica utilizar como referencia principal los precios de competidores directos que ofrecen productos de calidad, variedad y presentación similares.

Actualmente, San Marino presenta los siguientes precios para sus productos (junio 2024):

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS	
PRODUCTOS	PRECIOS
1 kg	\$13,500
1/2 kg	\$8,500
1/4 kg	\$4,900
Postre Almendrado (8 porciones)	\$16,500
Postre Cassata (8 porciones)	\$14,500
Postre Almendrado (16 porciones)	\$30,000
Postre Cassata (16 porciones)	\$27,000
Palito bañado	\$3,100
Palito de agua	\$2,500
Palito Kinder Bueno	\$3,500
Carita Cielo/Kinder	\$3,500
Patita	\$3,500
Cubatones (unidad)	\$3,900
Bombón suizo	\$3,300
Bombón escocés	\$3,300
Cucuruchon una bocha	\$2500
Cucuruchón dos bochas	\$2700

Vasito Chico	\$2800
Vasito Mediano	\$3400
Vasito Grande	\$3900
Cucurucho	\$4000
Baño en chocolate	\$1000

4.2.2 Precios del mercado

A continuación, se presenta un análisis de los precios del kilo de helado en comparación con los principales competidores de la ciudad de Mar del Plata (junio 2024). El objetivo de este análisis es identificar si el precio de San Marino se encuentra acorde al de los competidores principales seleccionados por los encuestados.

ANÁLISIS DE PRECIO DEL 1 KG RESPECTO DE LOS COMPETIDORES			
MARCA	PRECIOS	PRECIO MERCADO	PRECIO A COMPETIDOR
1 KG ITALIA	\$15,500	15.74%	-12.90%
1 KG LUCCIANOS	\$13,000	-2.92%	3.85%
1 KG SAN MARINO	\$13,500	0.81%	0.00%
1KG TÍO ANDINO	\$12,650	-5.54%	6.72%
1 KG IBIZA	\$11,500	-14.13%	17.39%
1 KG GIANELLI	\$14,200	6.04%	-4.93%
PRECIO PROMEDIO	\$13,392		

Como se observa en la tabla, en cuanto al precio promedio del mercado, San Marino se encuentra un 0,81% por encima con una diferencia de \$108. Por otro lado, podemos ver que la heladería Italia se encuentra en una posición de 15,74% por encima del precio promedio del mercado, arrojando una diferencia de \$2108 de más en el kilo de helado. El precio más alto del mercado de Mar del Plata es de Helados Italia y le sigue Gianelli.

Con respecto al análisis de los precios de los competidores en relación al precio del kilo de helado San Marino, se observa que la diferencia mayor la tiene con heladería Ibiza, estando un 17,39% por encima de su precio, la cual se refleja en un monto de \$2000. Y la otra diferencia notable es con heladería Italia, con la cual se encuentra en un 12,90% por debajo, en \$2000.

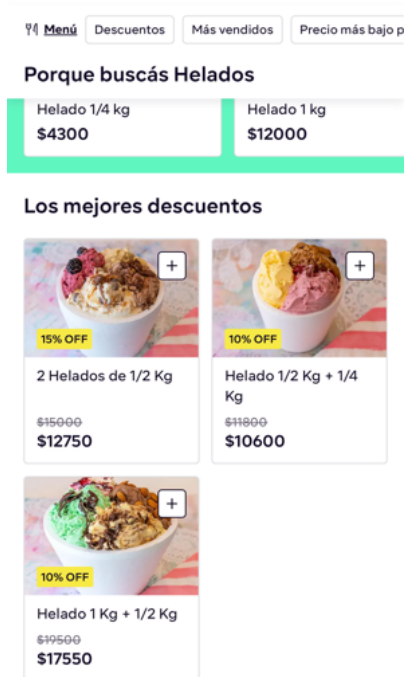
San Marino cuenta con promociones bancarias, estas van cambiando dependiendo del mes y de la promo que haya del momento. Actualmente en sus locales tiene la promoción del Banco Francés de un 30% todos los viernes con un tope de reintegro de \$6000 por

transacción, además tiene la promoción de Cuenta DNI que va cambiando mes a mes el tope de reintegro y los días de compra a la semana. A pesar de que ofrecen promociones bancarias, los reintegros de los descuentos de Cuenta DNI están a cargo del banco y San Marino recibe el total del dinero de la compra. En cambio, en la promoción de BBVA el reintegro es compartido.

Ninguna de las empresas mencionadas como competidores de San Marino, incluyendo a la propia empresa, realiza ofertas o descuentos en sus productos de forma presencial (no incluyendo promociones bancarias). Esta decisión se basa en el posicionamiento premium de sus helados, lo cual refleja una estrategia deliberada para comunicar valor y exclusividad en lugar de promover una percepción basada en precios reducidos.

4.2.3 Pedidos Ya

San Marino realiza ofertas y descuentos en sus productos a través de la aplicación de Pedidos Ya en todas sus sucursales, donde se puede observar por ejemplo llevando 2 helados de medio kilo los clientes obtienen un 15% de descuento, llevando medio kilo y un cuarto un 10 % de descuento y por último, llevando un kilo y medio también le hacen a los clientes un 10 % de descuento. Estas promociones van cambiando dependiendo de la semana (mayo 2024). Al día de hoy, Lucciano's e Italia no cuentan con descuentos ni ofertas en la aplicación de Pedidos Ya, pero esto va cambiando continuamente, ya que las empresas van realizando las ofertas en distintos momentos. Estas promociones de Pedidos Ya, son compartidas, es decir una parte del dinero es introducido por la propia empresa y otra parte por San Marino.



Descuentos de San Marino en la App Pedidos Ya

Aunque San Marino aún no ha implementado un programa de fidelización o asociación, la compañía reconoce el potencial valor de tales iniciativas para fortalecer la relación con sus clientes en el futuro.

Anteriormente, San Marino y otras heladerías de categoría premium participaban en eventos como la Noche de la Heladería. Si bien estos eventos generaban un aumento significativo en ventas y atraían a una gran cantidad de clientes, la decisión de dejar de participar en los mismos, se tomó tras evaluar que, a pesar del volumen de ventas, el costo elevado de la materia prima necesaria no resultaba en una rentabilidad favorable para la empresa. Esta medida refleja un enfoque estratégico hacia la preservación de la calidad y el valor de marca, priorizando la rentabilidad y la sostenibilidad financiera sobre las ventas de corto plazo impulsadas por promociones masivas.

4.3 Análisis de la Estrategia Actual de Distribución

4.3.1 Distribución de San Marino

San Marino presenta cinco sucursales en la ciudad de Mar del Plata, ubicadas estratégicamente en la zona del Puerto (Magallanes 3598), Constitución (Av. Constitución

5627), La Costa (Av. Constitución 4018) , Olavarría (Alvarado 1403) y el Centro (Córdoba 1621). Esta distribución es de tipo directa; *”El fabricante vende directamente al consumidor final. No existe ningún intermediario. Esta estructura se denomina también sistema de marketing directo.”*(Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa. Lambin) debido a que los consumidores se deberán acercar a los locales para poder consumir sus productos donde serán atendidos por los empleados, les tomarán el pedido en caja y luego por otro empleado les servirán el producto seleccionado. En cuanto a su stock tienen todos los productos disponibles en todas las sucursales, aunque la fábrica se encuentra en la sucursal del Puerto y luego se distribuye al resto de los locales.

Cuentan con Delivery propio, únicamente en la sucursal de Puerto debido a que Pedidos Ya no llega a abarcar toda la zona. En el resto de las zonas se utiliza la aplicación de Pedidos Ya, ya que este método de entregas a domicilio mejoró la satisfacción del cliente porque es una forma rápida de entrega. Tarda en llegar entre 5 y 20 minutos con un costo de \$799 (abril 2024). A pesar de que la comisión es de un 28%, es decir es alta, a San Marino le conviene mucho más tener este medio de delivery ya que se ahorran los costos de los seguros de la moto, del empleado, el sueldo, los reemplazos de los empleados. No tienen un packaging diferencial para este tipo de entregas, utilizan los mismos envases y bolsas que utilizan de manera presencial.

Además también la empresa adopta un enfoque Business to Business (B2B), seleccionando cuidadosamente a ciertos restaurantes (Thunder y Cava Federal) y barcos de pesca que se encuentran en la ciudad de Mar del Plata, para proveerles materia prima en baldes (helados de diferentes gustos).

4.4 Análisis de la Estrategia Actual de Comunicación

Para poder analizar la comunicación actual de San Marino, es crucial considerar diversos factores que inciden directamente en la percepción del consumidor y el posicionamiento de la marca en el mercado. La falta de una estrategia de comunicación sumado a que la misma está totalmente desactualizada, limita significativamente el potencial de crecimiento de la empresa en un mercado competitivo como el de los helados artesanales en Mar del Plata.

4.4.1 Branding y Experiencia en Sucursales

Actualmente, San Marino presenta una identidad de marca poco definida y desactualizada. La sucursal del Puerto es la única que tiene un diseño antiguo en comparación con las demás sucursales que tienen el mismo logo y colores de marca. Esto se debe a que para realizar un cambio de esas magnitudes debían mantener cerrada la sucursal y al ser una de las que más venden no quisieron hacerlo.



Logo y diseño de la sucursal del Puerto



Logo y diseño de las demás sucursales

La forma de comunicar los productos en las sucursales varía debido a que la forma de presentar los helados también es distinta. En las sucursales de Constitución y la de Olavarría, la presentación es en vasquetas, mientras que en las del Centro, Puerto y Costa se usa la presentación en baldes tradicionales. Esto genera que la comunicación de los gustos y los precios de los productos no se vea de la misma forma, ya que en las sucursales de Constitución y Olavarría necesitan usar carteles individuales para cada gusto que se colocan en las vasquetas, y en la pared solo mencionan los distintos formatos con sus respectivos precios. Pero esto también se presenta distinto, ya que en el local de Constitución utilizan televisores con imágenes estáticas con los productos y los distintos precios; mientras que en la de Olavarría utilizan carteles de madera. En las sucursales del Centro, Puerto y Costa utilizan cartelería tradicional y mantienen todos los gustos y precios exhibidos en la pared de los locales.

Estos aspectos dan cuenta de la falta de unificación de comunicación que tienen las sucursales lo cual genera que la experiencia de compra de los clientes sea distinta en cada una de ellas.



Cartelería sucursal del Centro



Cartelería sucursal de Olavarría



Cartelería sucursal del Puerto



Cartelería sucursal de Constitución

Otro de los aspectos que es muy importante, y que los consumidores reclaman mucho es la atención del personal. Esto es un factor esencial de la experiencia de compra y juega un papel crucial en la formación de la percepción y fidelidad hacia la marca.

En el caso de San Marino, la mala atención al cliente surgió como un problema significativo que requiere de atención inmediata; los consumidores resaltan algunas conductas como: falta de cortesía del personal, respuestas inadecuadas a consultas o quejas, falta de empatía y desgano y un trato inconsistente en diferentes sucursales. Una forma que podría

ayudar a mejorar este inconveniente, podría ser crear un centro de capacitación interno para que la atención sea uniforme en todas las sucursales, capacitar a todos los empleados de la misma manera, que puedan contar con un manual de atención al cliente.

Todo esto, lleva a una disminución en la repetición de visitas a los locales y también afecta la recomendación boca a boca (factor clave para el continuo crecimiento de San Marino). Las reseñas, que se encuentran escritas en Google y Pedidos Ya, disuaden a los clientes recurrentes y también generan desmotivación hacia los potenciales clientes tanto en temporadas altas como en temporadas bajas.

4.4.2 Análisis Competitivo

Es importante destacar que el mercado de helados artesanales en Mar del Plata es altamente competitivo, con varios "jugadores" que invierten activamente en Marketing y Comunicación. Estos competidores están adaptando sus estrategias a las tendencias actuales y las preferencias del consumidor, lo que incluye:

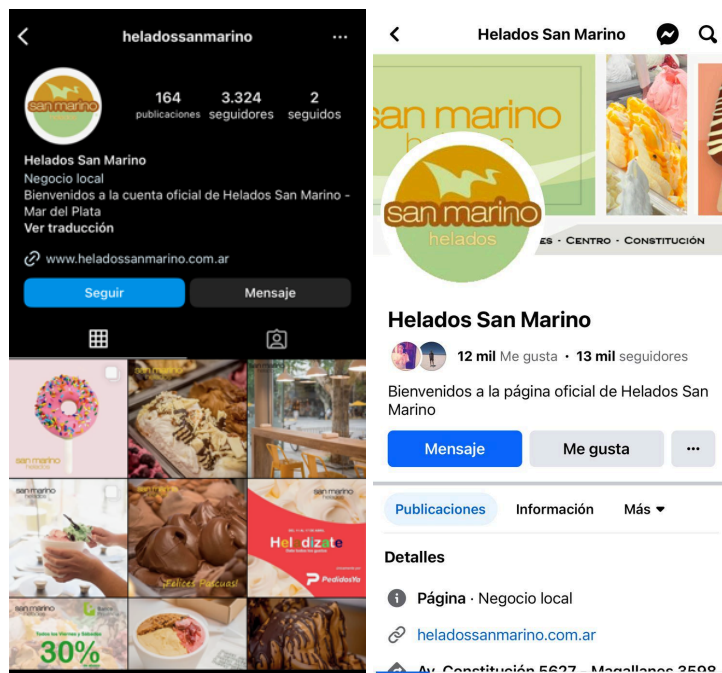
- *Promociones estacionales*: en donde se realizan adaptaciones de productos y campañas de marketing que capitalizan la estacionalidad de la ciudad. Por ejemplo: Ibiza busca adaptarse a las preferencias actuales de los consumidores, realizando nuevas paletas heladas en forma de lobo marino.

- *Eventos y activaciones/patrocinios locales*: participación en eventos comunitarios que aumenten la visibilidad e interacción de la marca en diferentes lugares de la ciudad para aumentar la interacción directa con la comunidad. Por ejemplo: Promociones en verano.

4.4.3 Análisis de la Estrategia Actual de Marketing Digital

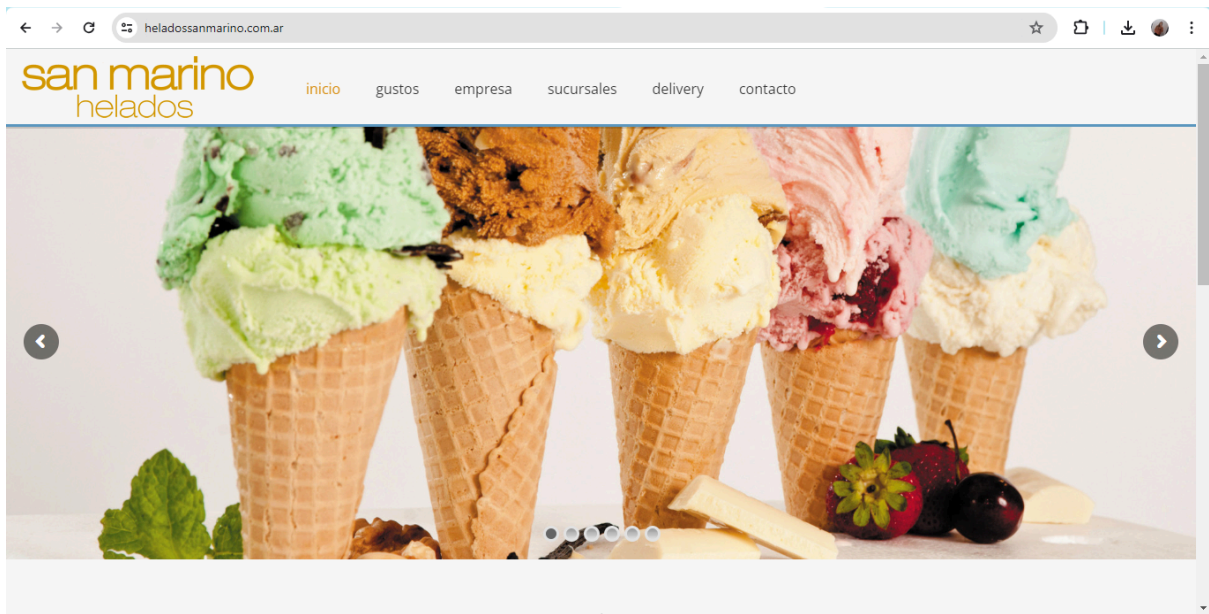
San Marino tiene presencia en las redes sociales tales como Instagram y Facebook, pero las mismas se encuentran desactualizadas, sus últimas publicaciones son del año 2022. Tienen publicaciones con productos que ya no venden; como las donas, promociones con distintos bancos que ya no tienen. Por otro lado, en las descripciones de las publicaciones ofrecen el servicio de delivery como Rappi quienes ya no utilizan más, solamente cuentan con

Pedidos Ya. En su Instagram, no tienen historias destacadas con información relevante ni las diferentes direcciones de las sucursales y sus respectivos horarios.



Perfiles de Instagram y Facebook

A su vez poseen una página web que está desactualizada, en la sección de “empresa” comienza hablando de la trayectoria de la misma y se presenta el logo de San Marino aunque éste es el viejo que representa un pulpo ya que fue actualizado hace 5 años. En la sección de delivery aparece que realizan envíos a domicilio, a través de Pedidos Ya y Rappi aunque éste medio ya no utilizan más. Las sucursales que se muestran en la web son las correctas junto con sus direcciones. Analizando los gustos que están nombrados en la web, son mucho menos de los que hay actualmente, es decir con el paso de los años se fueron más sabores de helado, que tampoco los nombran. Por último están incompletos los productos que venden, ya que faltaba agregar a la cartera de productos los cucuruchos, vasitos.



Página Web San Marino

4.5 Análisis Actual de la fuerza de ventas

Actualmente San Marino cuenta con dos dueños, y una persona encargada de la realización de los sabores de los helados. Helados San Marino presenta dos áreas puntuales, la de producción y la de ventas. Además hay una persona que realiza la supervisión de sus empleados y se encarga del mantenimiento general. Tiene diferente cantidad de empleados durante el año dependiendo la sucursal. En Constitución, en el Centro y en la sucursal del Puerto tienen 3 empleados y en la sucursal de Olavarría tienen 4 empleados. En temporada suelen contratar a más personal en todas las sucursales para poder abastecer a la demanda durante el verano. No cuentan con objetivos de venta, ni de corto ni de largo plazo.

4.5.1 Evaluación de ventas totales

No se presentan datos históricos o actuales acerca de las ventas de la cartera de productos de San Marino, por lo que el trabajo podría llegar a tener ciertas falencias al respecto. La persona entrevistada, no nos pudo brindar los datos debido a que éstos son confidenciales de la empresa. Aunque se puede decir que el consumo anual disminuyó un 30% y así también las ventas. Un factor que hizo que las ventas disminuyeran, es la suba de

precios. Aunque proporcionalmente el consumo de helado en invierno aumentó de forma notable durante la pandemia.

4.6 Fuerzas de Porter

La Fuerzas de Porter se basan en la idea de que la capacidad de una empresa de explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no sólo de los competidores directos que enfrenta, sino también del papel que juegan las fuerzas rivales, tales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. *(Lambin)*

- *Poder de negociación de los proveedores*: El poder de negociación con los proveedores es intermedio debido a varios factores estratégicos y competitivos.

Existe un gran número de proveedores en el sector heladero formado por aquellas empresas que proveen de materias primas para la elaboración de helados artesanales (lácteos, frutas frescas y pulpas, chocolates, dulce de leche, azúcar, cucuruchos, aditivos, esencias, estabilizantes, polvos, etc.), insumos (envases, baldes, palitos de madera), máquinas y equipos tanto para fábricas como para locales comerciales (conservadoras, freezers, vitrinas, exhibidoras, cámaras frigoríficas). Sin embargo, el poder no se inclina completamente hacia la empresa debido a la necesidad de materias primas de alta calidad y especialización de algunos insumos, lo que puede dar a ciertos proveedores una ventaja negociadora si poseen productos únicos o de superior calidad que no son fácilmente sustituibles.

Helados San Marino trabaja con siete proveedores clave, seleccionados tanto de Mar del Plata como de Buenos Aires, lo que permite un abastecimiento estratégico de materias primas de alta calidad. La empresa tiene la capacidad de negociar términos de pago flexibles con estos proveedores, aprovechando las condiciones más favorables que benefician tanto la liquidez como el flujo de caja. Adicionalmente, en el caso de realizar pedidos de gran volumen, San Marino busca activamente negociar descuentos o la inclusión del transporte en los términos del acuerdo, lo cual optimiza los costos operativos y mejora el margen de beneficio en sus operaciones

- Amenaza de los nuevos competidores: La amenaza del posible ingreso de nuevos competidores es intermedia/alta ya que la demanda de helados crece cada vez más, y esto hace que nuevas heladerías se instalen a la ciudad y sea competencia para San Marino o incluso que heladerías ya existente que abran nuevas sucursales en la Mar del Plata. A pesar de esto, no se debe subestimar la posibilidad de ingreso de competidores fuertes de áreas cercanas, que no se encuentran tan lejos de nuestra ciudad, como lo es Rapanui o ciertas heladerías instaladas en la Costa Atlántica. Esta situación podría incrementar la competencia y presionar a San Marino a fortalecer más su propuesta de valor.
- Poder de negociación de los clientes: en cuanto a los consumidores, el poder de negociación que tienen es bajo. Esto se debe a la gran cantidad de heladerías que hay en la ciudad de Mar del Plata. Los consumidores tienen múltiples opciones a su disposición, lo que les permite ser exigentes en cuanto a calidad, precio y servicio. Esto obliga a San Marino a implementar estrategias diferenciadoras y competitivas como promociones, acciones promocionales, mejoras en el servicio al cliente, y la innovación constante en sabores y formatos de sus productos, para atraer y retener a su clientela.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: Los productos sustitutos que hay en el mercado son altos. En el mercado hay una serie de productos que pueden sustituir al helado en la medida en que cumplen una función similar para los consumidores, comer un postre dulce y refrescante, por ejemplo o cuando los clientes prefieren opciones más saludables o variadas. Así, los clientes pueden reemplazar el consumo del helado por el yogurt congelado o también optar por otro tipo de postres como ensaladas de fruta, gelatinas, flanes, batidos, smoothies, chocolates, alfajores y tortas. San Marino puede contrarrestar esta amenaza mediante la innovación de productos y marketing, destacando los atributos únicos del helado, como la indulgencia y el placer sensorial que no pueden ser completamente replicados por los sustitutos.
- Rivalidad Competitiva entre los competidores existentes: San Marino presenta alta rivalidad de competidores existente ya que Mar del Plata cuenta con varias heladerías reconocidas, pero la competencia directa de San Marino son las heladerías Italia, Luacianno's, Tío Andino, Ibiza y Gianelli cada una con un enfoque distinto en

términos de calidad, variedad de productos, y presencia geográfica. Esto sugiere una alta competitividad en el mercado en un sector muy activo y potencialmente lucrativo.

Nuevas Fuerzas

Globalización

- *Ampliación del mercado:* La globalización ha abierto nuevos mercados para los fabricantes de helados, permitiendo que las marcas expandan su alcance más allá de las fronteras nacionales. Esto significa que las empresas pueden vender helados en diferentes partes del mundo, aprovechando las oportunidades de crecimiento en mercados emergentes y diversificando sus ingresos. Como lo logró Lucciano's a lo largo de los últimos años.
- *Variedad de sabores y tendencias:* La exposición a diferentes culturas y tradiciones alimentarias ha llevado a una mayor diversificación de sabores y tendencias en la industria del helado. Las empresas pueden experimentar con ingredientes y combinaciones de sabores únicos de diferentes partes del mundo para atraer a una base de clientes más amplia y diversa. San Marino por ejemplo, observa cómo se comporta Italia en relación con el helado, e intenta llevarlo a cabo en Mar del Plata.

Digitalización

- *Canales de venta on line:* La digitalización ha permitido que las empresas vendan sus productos directamente a los consumidores a través de plataformas on line. Esto les brinda a los consumidores una mayor conveniencia y acceso a una variedad de opciones de helado desde la comodidad de sus hogares. Por ejemplo, Gianelli, tiene su propio sitio web donde permite comprar a los clientes por delivery.
- *Marketing digital:* Las redes sociales han cambiado la forma en que las empresas se promocionan y se conectan con los clientes. Pueden utilizar estrategias de marketing digital, como publicidad en redes sociales, influenciadores y contenido generado por el usuario, para aumentar la conciencia de marca y generar compromiso con los consumidores.

Desregulación

- *Flexibilidad en la innovación de productos:* La desregulación en algunos mercados puede permitir una mayor flexibilidad en la innovación de productos y en la introducción de nuevos sabores e ingredientes. Esto puede fomentar la competencia y la diversificación en la industria del helado, lo que beneficia a los consumidores al ofrecerles más opciones y variedad.

4.7 Los segmentos de mercado

Por estilo de vida

- *Interés en la salud:* Este segmento de consumidores está cada vez más preocupado por llevar un estilo de vida saludable y busca opciones de helado que se ajusten a sus necesidades dietéticas. Estos pueden incluir helados bajos en calorías, sin azúcar añadido, sin lácteos o veganos. Estos consumidores valoran los ingredientes naturales y orgánicos, así como las opciones que contienen menos aditivos y conservantes.
- *Interés en la sostenibilidad:* Otro segmento de consumidores está comprometido con la sostenibilidad ambiental y busca productos que reflejen este valor. Estos consumidores están interesados en helados elaborados con ingredientes orgánicos y locales, así como en envases biodegradables o reciclables. Pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto por productos que se alineen con sus valores ambientales.

Por tipo de consumidor

- *Consumidores habituales:* Este segmento compra helados con regularidad, ya sea como parte de su rutina diaria o como un placer ocasional. Pueden tener marcas favoritas a las que son leales y buscarán estas marcas cuando compren helados. Estos consumidores pueden estar interesados en programas de fidelización o descuentos para clientes frecuentes que les recompensen por su lealtad.
- *Compradores impulsivos:* Algunos consumidores pueden ser propensos a comprar helados de forma impulsiva, especialmente cuando se encuentran con promociones atractivas o cuando están expuestos a helados en lugares de alta visibilidad.

- *Consumidores conscientes del precio:* Este grupo de consumidores está más preocupado por el precio y busca obtener el mejor valor por su dinero cuando compran helados. Pueden estar atentos a ofertas, promociones o descuentos, y pueden optar por marcas o productos más económicos si perciben que ofrecen una buena relación calidad-precio.

Por ocasión de consumo

- *Refrescarse en climas cálidos:* En áreas con climas cálidos, los consumidores pueden buscar helados como una forma refrescante para el calor. El helado no solo satisface sus antojos de dulce, sino que también les proporciona un alivio refrescante y bienvenido en días calurosos.
- *Consumo casual en casa:* Los helados son una opción popular durante momentos de ocio y relajación en el hogar. Por ejemplo, es común disfrutar de helado mientras se ve una película, se participa en una noche de juegos, o simplemente se busca un disfrutar de un refresco. Esta actividad no solo satisface el antojo de algo dulce, sino que también realza las experiencias de entretenimiento y recreación familiar. Esto da lugar a el consumo de helado en invierno.
- *Socialización:* Los helados pueden asociarse con momentos sociales y celebraciones. Los consumidores pueden disfrutar de salir a tomar helado con amigos o familiares, o pueden asociar el helado con eventos especiales y ocasiones festivas, como cumpleaños, cenas, almuerzos, navidad, entre otras.
- *Snack rápido:* El helado también es una opción conveniente para un tentempié rápido, incluso en horas matutinas. Un ejemplo común es cuando las abuelas llevan a sus nietos a disfrutar de un helado, convirtiendo el acto de comerlo en un momento especial y agradable de la jornada. Otro ejemplo puede ser, cuando salen a tomar un café con las familias, y las personas que no les gusta el café, pueden tomarse helados como parte de batidos, smoothies.

- *Regalo*: un buen helado puede ser elegido como regalo de algo dulce en varias ocasiones, ya sea entre parejas, amigos o familia, puede ser una forma de demostrar aprecio, amor, agradecimiento.

5. Herramientas de diagnóstico

5.1 Análisis del Segmento de San Marino

Luego de la realización de una encuesta para obtener datos acerca de los consumidores de helados en la ciudad de Mar del Plata, se pudo recopilar información de 205 personas. Se les preguntó su rango de edad y si consumían helados en San Marino. De los 205 encuestados, 119 personas respondieron que sí consumían helados de San Marino. De esas 119; 33 personas tienen entre 18-24 años, 17 tienen entre 25 y 34 años, 17 tienen entre 35 y 44 años, 34 tienen entre 45 y 54 años y 18 tienen entre 55 y 65 o más años. Con esa información, podemos confirmar que los jóvenes de entre 18 a 34 años, abarcan el 42% de los consumidores de San Marino, mientras que las personas de entre 35 a 65 años o más representan el 58% de los consumidores de San Marino.

A continuación se presentan dos buyer persona que tienen distintas motivaciones, intereses y comportamientos pero que se consideran parte del segmento actual de Helados San Marino:

Buyer Persona 1:



Personalidad:

- Sociable y extrovertido, le gusta pasar tiempo con amigos.
- Aficionado a la tecnología y las redes sociales.

- Valora la autenticidad y la calidad en los productos que consume.
- Preocupado por la salud y prefiere productos naturales.

Intereses:

- Le gusta salir con amigos a cafés y heladerías.
- Participa en actividades deportivas como fútbol.

Motivaciones:

- Disfrutar de productos de alta calidad y sabores auténticos.
- Socializar y pasar tiempo de calidad con amigos los fines de semana.
- Mantener un estilo de vida saludable eligiendo productos naturales.
- Buscar experiencias nuevas y emocionantes, tanto en tecnología como en gastronomía.

Objetivos:

- Completar sus estudios universitarios y obtener un buen empleo en el sector tecnológico.
- Mantener un estilo de vida activo y saludable.
- Compartir momentos con amigos.
- Disfrutar de productos y experiencias que le brinden satisfacción y autenticidad.

Frustraciones:

- Productos que no cumplen con sus expectativas de calidad y autenticidad.
- Falta de opciones saludables y naturales en las comidas rápidas y postres.
- Precios elevados que no se corresponden con la calidad del producto.

Comportamiento de Compra:

- Prefiere productos con ingredientes naturales y de alta calidad.
- Sigue recomendaciones y opiniones de amigos y en redes sociales.
- Le gusta probar diferentes sabores y opciones.
- Suele comprar helados en momentos de ocio, salidas con amigos o como recompensa después de actividades deportivas.

Canales de Comunicación Preferidos:

- Redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook.
- Recomendaciones de influencers.
- Pedidos Ya, Rappi como medios de delivery rápidos

Datos Personales:

- Nombre: Martín Rodríguez
- Edad: 22 años
- Ocupación: Estudiante universitario de Ingeniería Informática y trabajador a medio tiempo en una tienda de tecnología.
- Localidad: Vive en Mar del Plata en la zona del Centro.
- Ingresos: Depende de sus padres y de su trabajo a medio tiempo.
- Estado Civil: Soltero

Buyer Persona 2:



Personalidad:

- Organizada y meticulosa en su trabajo y vida personal.
- Preocupada por la salud y el bienestar de su familia.
- Sociable, disfruta de reuniones familiares y con amigos.

Intereses:

- Amante de la gastronomía, le gusta descubrir y probar nuevos restaurantes y heladerías.
- Disfruta de actividades al aire libre con su familia.

- Le gusta ir al cine en familia.
- Activa en redes sociales, donde sigue cuentas relacionadas con salud, bienestar y gastronomía.

Motivaciones:

- Ofrecer lo mejor a su familia en términos de calidad y salud.
- Disfrutar de momentos especiales y experiencias memorables con su familia y amigos.
- Encontrar productos que combinen calidad, sabor y beneficios nutricionales.
- Apoyar negocios que utilizan ingredientes naturales y procesos artesanales.

Objetivos:

- Mantener un equilibrio entre su carrera profesional y la vida familiar/social.
- Proveer a su familia con alimentos y postres de alta calidad y naturales.
- Mantener un estilo de vida saludable para ella y su familia.

Frustraciones:

- Productos que no cumplen con sus expectativas de calidad y autenticidad.
- La falta de opciones saludables y naturales en la oferta gastronómica local.
- Precios elevados que no se justifican con la calidad del producto.

Comportamiento de Compra:

- Prefiere productos con ingredientes naturales y de alta calidad.
- Sigue recomendaciones y opiniones de amigos y en redes sociales.
- Valora las experiencias de compra cómodas y rápidas, como las entregas a domicilio.
- Compra helados para disfrutar en familia durante ocasiones especiales y fines de semana.
- Utiliza promociones bancarias

Canales de Comunicación Preferidos:

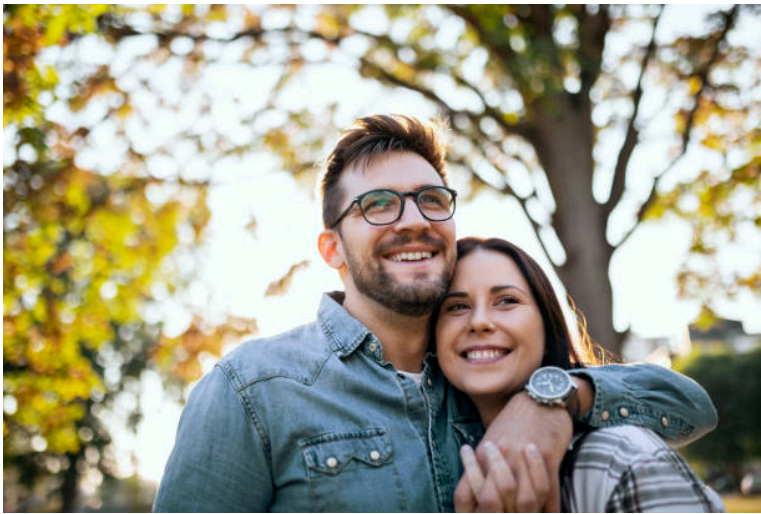
- Redes sociales como Instagram y Facebook.
- Publicidad en revistas y blogs relacionados con gastronomía y estilo de vida.

Datos Personales:

- Nombre: María González

- Edad: 45 años
- Ocupación: Gerente de Recursos Humanos en una empresa multinacional.
- Ubicación: Vive en Mar del Plata en la zona de Güemes
- Ingresos: Altos, con un estilo de vida cómodo y posibilidades de gasto discrecional.
- Estado Civil: Casada con dos hijos adolescentes (16 y 13 años).

Buyer persona 3:



Personalidad:

- **Organizados y meticulosos:** Tanto Lucas como Valeria son meticulosos en su trabajo y vida personal. Planifican sus días y gestionan bien su tiempo para equilibrar sus responsabilidades laborales y su vida social.
- **Preocupados por la salud:** Les importa mantener un estilo de vida saludable, eligiendo alimentos de calidad y productos naturales.
- **Sociables:** Disfrutan salir con amigos y familia, organizando cenas, salidas al cine, y reuniones en casa.

Intereses:

- **Gastronomía:** Ambos son amantes de la comida, les encanta descubrir nuevos restaurantes y heladerías en la ciudad. Son aficionados a probar sabores innovadores y opciones gourmet.

- **Actividades al aire libre:** Disfrutan de correr en la playa y salir en bicicleta. Las actividades al aire libre son su forma de desconectar y relajarse.
- **Cine y cultura:** Les gusta ir al cine y asistir a eventos culturales como exposiciones de arte y conciertos.
- **Redes sociales:** Valeria es especialmente activa en Instagram, donde sigue cuentas relacionadas con salud, bienestar, y tendencias gastronómicas. Lucas también participa, aunque de manera más esporádica.

Motivaciones:

- **Calidad y experiencias memorables:** Buscan disfrutar de productos de alta calidad que les ofrezcan momentos únicos y experiencias memorables, tanto para ellos como para compartir con amigos.
- **Innovación y autenticidad:** Les gusta consumir productos que sean innovadores pero con un toque de autenticidad y procesos artesanales.
- **Bienestar integral:** Mantener un estilo de vida que integre salud, bienestar, y disfrute en cada aspecto de su día a día.

Objetivos:

- **Equilibrio vida-trabajo:** Ambos se esfuerzan por mantener un equilibrio saludable entre su carrera profesional y su tiempo personal, priorizando actividades que les permitan relajarse y desconectar del trabajo.
- **Calidad en la alimentación:** Elegir alimentos y postres que sean de alta calidad, con ingredientes naturales y beneficiosos para su salud.
- **Crear recuerdos juntos:** Buscan experiencias y productos que les permitan crear momentos memorables como pareja, ya sea durante una salida casual o una ocasión especial.

Frustraciones:

- **Productos de baja calidad:** Se sienten decepcionados cuando un producto no cumple con sus expectativas en términos de calidad o autenticidad.
- **Opciones limitadas:** Les frustra no encontrar suficientes opciones saludables o gourmet en la oferta local.

- **Desproporción entre precio y calidad:** No les gusta pagar precios elevados por productos que no justifican ese costo en términos de calidad o experiencia.

Comportamiento de Compra:

- **Preferencia por lo gourmet y natural:** Siempre buscan productos que ofrezcan un equilibrio entre sabor innovador y calidad natural.
- **Influencia de redes sociales:** Valeria suele seguir recomendaciones y tendencias en redes sociales, lo que influye en sus decisiones de compra. Lucas confía más en la opinión de amigos y experiencias previas.
- **Experiencia de compra cómoda:** Valorán la rapidez y comodidad en la compra, prefiriendo lugares con buen servicio y opciones de pago fáciles. A veces usan delivery para disfrutar en casa.
- **Ocasiones especiales y cotidianas:** Compran helados tanto para celebraciones especiales como para disfrutar en pareja cualquier día de la semana.
- **Aprovechan promociones:** Están atentos a promociones y descuentos, especialmente aquellos relacionados con sus tarjetas bancarias.

Canales de Comunicación Preferidos:

- **Redes sociales:** Instagram es el canal principal, donde siguen marcas que comparten sus valores de calidad y autenticidad.
- **Blogs y revistas online:** Valeria sigue blogs relacionados con gastronomía y estilo de vida, donde busca inspiración y recomendaciones para nuevas experiencias gastronómicas.

Datos Personales:

- **Nombre:** Lucas y Valeria
- **Edad:** 28 y 30 años
- **Ocupación:** Lucas es Ingeniero en Sistemas y Valeria es Diseñadora Gráfica Freelance
- **Ubicación:** Viven en un departamento moderno en la zona de Playa Grande, Mar del Plata
- **Ingresos:** Medios-altos, con un estilo de vida cómodo
- **Estado Civil:** Novios, conviven desde hace dos años

5.2 Herramientas para el Diagnóstico

ANÁLISIS FODA

Luego de realizar el análisis interno y externo de Helados San Marino, se lograron identificar varios factores que tienen o pueden tener impacto directo para el planteo de los objetivos empresariales. En consecuencia se utilizará la matriz de análisis FODA que permite evaluar y plantear las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta actualmente la empresa.

Fortalezas

1. Es una empresa de larga trayectoria en el mercado de helados marplatenses, con 39 años de experiencia.
2. Producción y elaboración artesanal.
3. Amplia cartera de productos.
4. Utilización de materia prima natural, no se utilizan colorantes, conservantes ni saborizantes, aportando sabor, calidad y frescura al producto final.
5. Las ubicaciones de las sucursales se encuentran en puntos estratégicos y comerciales de la ciudad de Mar del Plata.
6. La textura de los helados es consistente.
7. Los helados tienen partículas de hielo imperceptibles.
8. Sus helados son reconocidos por sus consumidores como “ricos”, “buenísimos”, “premium”, “buena calidad”, “excelentes”, “los mejores”.
9. San Marino se encuentra un 5,94% por debajo del precio promedio del mercado.
10. Ofrecen promociones bancarias.
11. San Marino realiza ofertas en Pedidos Ya.
12. Distribuyen sus helados con Pedidos Ya en todas las sucursales.
13. Helados San Marino trabaja con siete proveedores clave, seleccionados tanto de Mar del Plata como de Buenos Aires, lo que permite un abastecimiento estratégico de materias primas de alta calidad.
14. Lealtad por parte de clientes que consumen helados San Marino por sobre otras opciones.

Debilidades

1. No tienen un segmento objetivo definido.
2. El perfil predominante de sus consumidores son las familias, más que los jóvenes.
3. La empresa actualmente, no presenta una misión y visión definidas explícitamente.
4. No implementa estrategias formales de marketing.
5. Se observan falencias en la comunicación.
6. Poca presencia digital y desactualizada.
7. Tienen una página web y una cuenta de Instagram que no modifican desde hace dos años.
8. Falta de unificación de imagen de marca en las sucursales.
9. La empresa no dispone de una base de datos de clientes.
10. No ofrece helados sin tacc ni veganos
11. La sucursal de la Costa solo abre en verano (diciembre, enero, febrero, marzo), haciendo que sea la sucursal con menos ventas.
12. Hay comentarios de clientes que destacan la mala atención al público, mala predisposición por parte del personal y su mal humor.
13. Los consumidores consideran que el precio es alto.
14. Los consumidores reflejan una percepción negativa del ambiente.
15. San Marino aún no ha implementado un programa de fidelización o asociación.
16. La sucursal del Puerto tiene un diseño e imagen de marca desactualizada.
17. La forma de comunicar los productos en las sucursales varía debido a que la forma de presentar los helados también es distinta.
18. La experiencia de compra de los clientes es distinta en cada una de las sucursales.
19. Tienen publicaciones en las redes sociales con productos que ya no venden.
20. No cuentan con objetivos de venta, ni de corto ni de largo plazo.
21. No generan análisis ni estrategias en base a las estadísticas de ventas.
22. San Marino cuenta con dos procesos de producción, por baldes y por vasquetas. Esto genera que haya diferencias entre las sucursales y afecte a la comunicación.
23. No tienen en cuenta la opinión de los consumidores para elaborar nuevos sabores o lanzar nuevos productos.
24. No analizan las tendencias del mercado, solo se inspiran en ideas de helados italianos.

Oportunidades

1. Posible mayor alcance a clientes B2B, como restaurantes, bares.
2. 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado”, 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.
3. Los argentinos comen 6,9 kilos per cápita por año.
4. El helado se consume en el país más allá de las bajas temperaturas. El clima está dejando de ser un factor crítico.
5. Casi 1 de cada 4 compras de helado se hace por delivery.
6. Se intenta desestacionalizar paulatinamente el consumo.
7. Consumo de helado como snack por las mañanas.
8. Consumidores de sabores veganos, sin TACC.
9. Consumo de sabores poco tradicionales.
10. Proveedor de helados/bombones/paletas a balnearios de la costa atlántica en época de verano.
11. Proveedor de helados/bombones/paletas a balnearios en la ciudad en eventos.
12. Cuatro de cada diez consumidores aseguran que han explorado, o están abiertos a probar, nuevas y emocionantes variedades de helado.
13. Creció el consumo de helados frutales en Argentina.
14. El sabor pistacho es furor en Argentina.
15. Cada vez más crece el segmento de jóvenes.
16. Posible aumento de consumidores potenciales por personal bien capacitado.
17. El uso de redes sociales permite a las empresas tener más visibilidad, generar una comunidad, tener presencia de marca y posicionarse mejor frente a la competencia.

Amenazas

1. Se espera que la inflación acumulada para el año sea del 175%, lo cual afecta el precio de los insumos y como consecuencia, el precio del producto final.
2. En Argentina 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación.
3. Las crisis y los altos niveles de inflación afectan negativamente el consumo haciendo foco en los precios y en la importancia del producto.

4. Hay un claro cambio hacia productos más saludables y sostenibles.
5. La demanda de helados crece cada vez más, esto hace que nuevas heladerías se instalen en la ciudad y representan nuevos posibles competidores para San Marino.
6. Heladerías ya existentes pueden abrir nuevas sucursales en Mar del Plata e instalarse en Constitución o el Puerto por ejemplo que son las ubicaciones en las que menos competidores hay.
7. Los consumidores tienen múltiples opciones a su disposición, lo que les permite ser exigentes en cuanto a calidad, precio y servicio.
8. En el mercado hay una serie de productos que pueden sustituir al helado en la medida en que cumplen una función similar para los consumidores.
9. San Marino presenta alta rivalidad de competidores existente ya que Mar del Plata cuenta con varias heladerías reconocidas de larga trayectoria.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Fortalezas:

1. Producción y elaboración artesanal.
2. Utilización de materia prima natural, no se utilizan colorantes, conservantes ni saborizantes, aportando sabor, calidad y frescura al producto final.
3. Sus helados son reconocidos por sus consumidores como “ricos”, “buenísimos”, “premium”, “buena calidad”, “excelentes”, “los mejores”.
4. Las ubicaciones de las sucursales se encuentran en puntos estratégicos y comerciales de la ciudad de Mar del Plata.

Debilidades:

1. Se observan falencias en la comunicación.
2. Poca presencia digital y desactualizada.
3. Falta de unificación de imagen de marca en las sucursales.
4. Hay comentarios de clientes que destacan la mala atención al público, mala predisposición por parte del personal y su mal humor.

Oportunidades:

1. El uso de redes sociales permite a las empresas tener más visibilidad, generar una comunidad, tener presencia de marca y posicionarse mejor frente a la competencia.
2. Cuatro de cada diez consumidores aseguran que han explorado, o están abiertos a probar, nuevas variedades de helado.
3. 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado”, 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.

Amenazas:

1. En Argentina 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación.
2. San Marino presenta alta rivalidad de competidores existente ya que Mar del Plata cuenta con varias heladerías reconocidas de larga trayectoria.
3. En el mercado hay una serie de productos que pueden sustituir al helado en la medida en que cumplen una función similar para los consumidores.
4. Las crisis y los altos niveles de inflación afectan negativamente el consumo haciendo foco en los precios y en la importancia del producto.

5.3 Matriz FOFADODA

Posteriormente al planteo de las variables identificadas en el análisis FODA, se realizó la matriz FOFADODA, la cual busca combinar las distintas situaciones con el objetivo de plantear estrategias en conjunto, obteniendo oportunidades potenciales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>FO</p> <p>1. Innovación en sabores: Utilizar la producción artesanal y la materia prima natural para crear sabores en conjunto con la comunidad (F1,F2 + O2).</p> <p>2. Visibilidad en redes sociales: Promover la calidad y frescura de los helados en redes sociales para captar a los consumidores interesados en productos premium y variedades nuevas. (F1,F2 + O2).</p> <p>3. Aprovechamiento de ubicaciones estratégicas: Realizar promociones y eventos especiales en las sucursales ubicadas en puntos comerciales clave para atraer a los fanáticos del helado y consumidores curiosos. (F4 + O4).</p>	<p>FA</p> <p>1. Diferenciación basada en calidad: Enfatizar la calidad y el sabor natural de los helados para destacarse en un mercado competitivo y frente a productos sustitutos (F3 + A3).</p> <p>2. Desarrollo de nuevos puntos de venta: Explorar la venta de sus productos en nuevos puntos de venta como restaurantes. (F2 + A9)</p> <p>3. Educación sobre salud y calidad: Comunicar los beneficios de los ingredientes naturales y sin aditivos a los consumidores preocupados por la salud (F2 + A1).</p>
DEBILIDADES	<p>DO</p> <p>1. Mejora de la presencia digital: Actualizar la página web y las redes sociales para atraer a los consumidores que buscan heladerías de barrio y están</p>	<p>DA</p> <p>1. Mejora del servicio al cliente: Resolver las falencias en la atención al público para mantener a los clientes fieles en un mercado con alta rivalidad (D1 + A2).</p>

	<p>interesados en nuevas variedades (D2 + O4).</p> <p>2. Formación del personal: Capacitar al personal para mejorar la atención al público (D4 + O4).</p> <p>3. Unificación de la imagen de marca: Implementar una estrategia de marca coherente en todas las sucursales para mejorar la experiencia del cliente y atraer a los "fanáticos del helado" (D3 + O4).</p>	<p>2.Presencia digital competitiva: Superar la poca presencia digital para competir con otras heladerías y productos sustitutos que utilizan activamente el marketing en línea (D2 +A2, A3).</p>
--	---	---

Estrategias FO:

1. *Desarrollo de nuevos sabores:* Utilizar la producción artesanal y la materia prima natural para crear sabores en conjunto con la comunidad.
2. *Marketing digital:* Crear contenido visual atractivo que resalte el proceso artesanal y la frescura de los ingredientes. Utilizar plataformas como Instagram y Facebook para mostrar la preparación en vivo, testimonios de clientes satisfechos, y colaboraciones con influencers del sector gastronómico para aumentar la visibilidad y el alcance.
3. *Ubicaciones estratégicas:* Con sucursales ubicadas en puntos estratégicos de Mar del Plata, la empresa puede organizar eventos especiales, promociones o degustaciones para atraer a los "fanáticos del helado" y a aquellos consumidores que buscan explorar nuevas heladerías. Las ubicaciones comerciales pueden ser aprovechadas para captar el tráfico peatonal y generar mayor afluencia, especialmente durante las temporadas de alto consumo. Esto puede traducirse en un aumento significativo en las ventas y en la fidelización de clientes.

Estrategias FA:

1. *Campaña de diferenciación:* Crear campañas publicitarias que resalten las opiniones de los clientes que califican los helados como los mejores en términos de sabor y

calidad. Organizar eventos de degustación que permitan a los consumidores experimentar la superioridad del producto frente a los competidores.

2. *Desarrollo de nuevos canales de venta:* Además de las ubicaciones físicas, la empresa puede explorar la venta de sus productos en nuevos canales como delivery, aplicaciones móviles, o incluso puntos de venta en tiendas gourmet. Esto amplía el alcance y permite a la empresa competir más efectivamente en un mercado saturado, ofreciendo conveniencia y accesibilidad a sus clientes.
3. *Campaña educativa:* Iniciar una campaña de educación sobre los beneficios de consumir helados hechos con ingredientes naturales, sin aditivos ni conservantes. Utilizar las redes sociales, realizar eventos, para difundir información sobre cómo estos helados pueden ser una opción más saludable sin sacrificar el sabor.

Estrategias DO:

1. *Rediseño y optimización digital:* Actualizar la página web para que resalten los productos artesanales y la calidad de los helados. Crear perfiles activos en redes sociales con contenido regular, promociones, y engagement con los seguidores. Utilizar técnicas de SEO para mejorar la visibilidad en buscadores.
2. *Programa de capacitación:* Implementar un programa de formación continua para el personal, enfocándose en servicio al cliente, conocimiento del producto, y actitud positiva. Ofrecer incentivos y reconocimientos a los empleados que se destaquen por su buen servicio.
3. *Estandarización de marca:* Desarrollar un manual de identidad corporativa y asegurarse de que todas las sucursales lo sigan. Actualizar la señalización, uniformes y decoración interior para que todas las sucursales tengan una apariencia y sensación uniformes que reflejen la calidad y tradición de los helados.

Estrategias DA:

1. *Auditoría de servicio:* Implementar un sistema de retroalimentación del cliente para monitorear y mejorar continuamente la atención. Tener en cuenta las sugerencias de los clientes para luego poder modificar las falencias que observe el consumidor.
2. *Estrategia de marketing digital:* Desarrollar una estrategia de marketing digital que incluya publicidad pagada en redes sociales, campañas de email marketing, y

colaboraciones con influencers. Mantener un calendario de contenido regular con publicaciones atractivas y relevantes para mantener el interés de los seguidores y atraer a nuevos clientes.

5.4 Matriz De Las 4 Acciones

<p>REDUCIR</p> <p><u>Falta de unificación de identidad de marca:</u> Implementar estrategias para homogeneizar la identidad corporativa en todas las sucursales, reduciendo la percepción de desorganización.</p> <p><u>Mala atención al público:</u> Reducir el mal humor y la mala predisposición del personal mediante capacitaciones en atención al cliente y estrategias de motivación laboral.</p>	<p>CREAR</p> <p><u>Presencia digital y actualizada:</u> Desarrollar una estrategia de marketing digital, con contenido regular y atractivo en redes sociales.</p> <p><u>Comunicar la no utilización de colorantes, conservantes y saborizantes:</u> Mantener y comunicar la eliminación de estos aditivos para resaltar la calidad natural de los helados.</p>
<p>ELIMINAR</p> <p><u>Promociones poco efectivas:</u> Identificar y eliminar aquellas promociones bancarias que no generen un retorno significativo o no sean atractivas para el cliente.</p>	<p>AMPLIAR</p> <p><u>Producción y elaboración artesanal:</u> Resaltar y expandir la producción artesanal, destacando este proceso como un valor diferencial frente a la competencia.</p> <p><u>Promociones atractivas:</u> Ampliar las promociones, especialmente aquellas que fomenten el consumo durante todo el año, no solo en temporada alta.</p> <p><u>Variedades de helados:</u> Aumentar la oferta de sabores y productos innovadores, captando el interés de aquellos consumidores que buscan nuevas experiencias.</p> <p><u>Canales de comunicación:</u> Ampliar los canales de comunicación para incluir no solo redes sociales, sino también alianzas con influencers, eventos y acciones presenciales.</p>

5.5 Diagnóstico

El análisis de las variables precedentes permite realizar una conclusión de la situación actual por la cual atraviesa Helados San Marino en el mercado. De esta manera, puede identificarse que la empresa tiene una base sólida sobre la cual construir su futuro, gracias a su larga trayectoria, la buena calidad de sus productos y una red de distribución establecida.

Sin embargo, para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, es crucial que la empresa aborde sus debilidades y aproveche las oportunidades del mercado. Definir un segmento objetivo claro, mejorar la atención al cliente, unificar la identidad corporativa de la marca y desarrollar nuevos productos son algunos de los principales aspectos que se deberían potenciar para aumentar su grado de competitividad. Además, mantener precios competitivos y fortalecer la lealtad del cliente a través de programas de fidelización serán clave para enfrentar las amenazas del entorno.

Por lo tanto, con el presente plan de marketing se buscará abordar las cuestiones mencionadas con el objetivo de lograr que Helados San Marino mejore su posición en el mercado, atraiga nuevos segmentos de consumidores y fortalezca la lealtad de los clientes existentes, asegurando así un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera en el dinámico mercado de helados de Mar del Plata.

6. Misión, Visión y Valores de Helados San Marino

Misión: Helados San Marino provee helados artesanales y productos complementarios de alta calidad, utilizando ingredientes frescos y naturales para crear experiencias únicas y deliciosas para nuestros clientes. Nos comprometemos a mantener la tradición y la autenticidad en cada uno de nuestros productos, asegurando la satisfacción y felicidad de quienes disfrutan de nuestras creaciones.

Visión: Buscamos ser líderes dentro del mercado de heladerías, destacándonos por nuestro compromiso con la producción. Aspiramos a expandir nuestra marca, manteniendo siempre nuestros valores de autenticidad y a ser la primera opción de los consumidores.

Valores:

- *Satisfacción del Cliente:* Garantizar que cada cliente disfrute de una experiencia de sabor excepcional y personalizada.
- *Calidad y Autenticidad:* Mantener los más altos estándares de calidad utilizando ingredientes naturales y métodos tradicionales de producción.
- *Higiene y orden:* Mantener una limpieza absoluta que cubra todas las áreas de la heladería, incluyendo zonas de preparación, elaboración, mostradores, áreas de almacenamiento y baños.
- *Innovación:* Desarrollar constantemente nuevos sabores y productos para sorprender y satisfacer a los clientes.
- *Empatía:* Comprender y valorar las necesidades y deseos de los clientes y empleados, creando un ambiente acogedor y respetuoso.

Planificación Estratégica

7. Objetivos Generales del Plan de Marketing

Objetivo General 1

Mejorar la presencia de la marca Helados San Marino en la ciudad de Mar del Plata.

Objetivo General 2

Mejorar la satisfacción del cliente.

Objetivo General 3

Expandir la línea de productos de la empresa.

7.1 Objetivos Específicos del Plan de Marketing

Objetivos Específicos del Objetivo General 1: Mejorar la presencia de la marca Helados San Marino en la ciudad de Mar del Plata.

Objetivo Específico 1.1:

Unificar la identidad corporativa de la marca en 8 meses.

Objetivo Específico 1.2:

Aumentar la recordación de la marca en un 50% por parte de los clientes en el próximo año.*

*(Actualmente en base a la encuesta realizada, nombraron a Helados San Marino 76 personas, queriendo llegar a 114 con el objetivo)

Objetivos Específicos del Objetivo General 2: Mejorar la satisfacción del cliente.

Objetivo Específico 2.1:

Aumentar la fidelización de los clientes actuales en un plazo de 6 meses.

Objetivo Específico 2.2:

Mejorar la actitud de venta hacia los clientes en el plazo de 4 meses.

Objetivos Específicos del Objetivo General 3: Expandir la línea de productos de la empresa.

Objetivo Específico 3.1:

Crear 1 nuevo sabor en el plazo de cuatro meses.

7.2 Medicación de los Objetivos: KPI'S

Objetivo General 1: Mejorar la presencia de la marca Helados San Marino en Mar del Plata.

Objetivo Específico 1.1: Unificar la identidad corporativa de la marca en 8 meses.

KPI's:

- Cantidad de sucursales con la misma identidad de marca.
- Inversión realizada en diseño, materiales y señalizaciones para las sucursales.
- Evaluar el desempeño de las ventas antes y después de la unificación.
- Medir las menciones en google y redes sociales antes y después de la unificación.
- Comparar la cantidad de búsquedas en Google Maps antes y después de la unificación.

Objetivo Específico 1.2: Aumentar la recordación de la marca en un 50% por parte de los clientes en el próximo año.

- **KPI's:**
 - Comparar porcentajes de recordación de marca en encuestas realizadas antes y después de las campañas.
 - Comparar ventas antes y después de las campañas.
 - Medir el engagement (vistas, likes, comentarios, compartidos) en publicaciones que refuercen la identidad de la marca.

Objetivo General 2: Mejorar la satisfacción del cliente.

Objetivo Específico 2.1: Aumentar la fidelización de los clientes actuales en 6 meses.

- **KPI's:**
 - Tasa de repetición de compra.
 - Cantidad de suscriptores.

Objetivo Específico 2.2: Mejorar la actitud de venta hacia los clientes en el plazo de 4 meses.

- **KPI's:**
 - Aumento en calificaciones de servicio en Google.
 - Reducción de quejas relacionadas con la atención al cliente.
 - Evaluación de los supervisores a través de una escala.

Objetivo General 3: Expandir la línea de productos de la empresa.

Objetivo Específico 3.1: Crear 1 nuevo sabor en el plazo de cuatro meses.

KPI's:

- Número de nuevos sabores creados.
- Calcular la representación de las ventas de los nuevos sabores dentro de las ventas totales.

8. Estrategias

8.1 Estrategias Objetivos Específicos

OBJETIVOS 1: Mejorar la presencia de la marca Helados San Marino en Mar del Plata.

Objetivo Específico 1.1: Unificar la identidad corporativa de marca en 8 meses.

Estrategias 1.1:

- Unificar la cartelería, exhibición, materiales publicitarios (folletos, carteles, envases, menús) de productos en aquellas sucursales de Helados San Marino que no sean congruentes con las más modernas.
- Revisar y actualizar todo el contenido digital, incluyendo el sitio web, y las redes sociales para que sean coherentes con la nueva identidad de marca.

Objetivo Específico 1.2: Aumentar la recordación de la marca en un 50% por parte de los clientes en el próximo año.

Estrategias 1.2:

- Compartir detalles sobre el proceso de producción a través de videos o visitas a la fábrica para construir confianza y autenticidad.
- Realizar acciones publicitarias BTL con objetivo de reconocimiento de marca.

OBJETIVOS 2

Objetivo Específico 2.1: Aumentar la fidelización de los clientes actuales en un plazo de 6 meses.

Estrategias 2.1:

- Lanzamiento del Programa Socio Marino.
- Ofrecer beneficios exclusivos
- Diseñar campañas de email marketing dirigidas a clientes que no han realizado una compra en los últimos meses, ofreciendo incentivos para que vuelvan, como un descuento especial.

Objetivo Específico 2.2: Mejorar la actitud de venta hacia los clientes en el plazo de 4 meses.

Estrategias 2.2:

- Capacitar al personal en servicio al cliente para garantizar una experiencia positiva en cada interacción.
- Realizar evaluaciones periódicas para analizar el desempeño de los empleados.
- Reconocer públicamente a aquellos empleados que demuestren una actitud excepcional hacia los clientes.

OBJETIVOS 3

Objetivo Específico 3.1: Crear 1 nuevo sabor en el plazo de cuatro meses.

Estrategias 3.1:

- Lanzar un gusto nuevo que solo esté disponible por 3 meses para generar sentido de urgencia y necesidad por parte de los consumidores. Debe ir acompañado con una buena campaña de comunicación.
- Crear los gustos en conjunto con la comunidad, por ejemplo utilizando la técnica crowdsourcing en la cual los consumidores participan en la creación del nuevo sabor con sus ideas.
- Hacer alianzas con otras marcas o influencers reconocidos de gastronomía para sacar gustos exclusivos de ellos. Por ej: gusto de Rhodesia (alianza con Terrabusi), gusto de Franui (alianza con Rapanui), gusto de Rocklets (alianza con Arcor), gusto de Dos Corazones (alianza con Felfort).

8.2 Estrategias de Segmentación

8.2.1 Segmentación basado en comportamientos, intereses y necesidades

Consumidores de Experiencias Virtuales

- **Comportamientos:** Este segmento está muy orientado al mundo digital y busca integrar sus experiencias físicas con su presencia online. Les gusta compartir en redes

sociales, participar en experiencias interactivas, y aprovechar la tecnología para mejorar su consumo.

- **Intereses:** Heladerías que ofrezcan espacios cómodos y “lindos” para mejorar la experiencia del cliente, promociones exclusivas a través de apps, y productos que sean "instagrameables".
- **Necesidades:** Experiencias que combinen lo físico con lo digital, como la posibilidad de crear su helado en una app antes de llegar al local, descuentos por compartir en redes sociales, y helados que sean visualmente impactantes.

Cazadores de Oferta

- **Comportamientos:** Este segmento está siempre en la búsqueda de la mejor oferta o promoción. Son consumidores sensibles al precio que valoran el ahorro, pero no quieren renunciar al placer de disfrutar de un buen helado.
- **Intereses:** Promociones 2x1, descuentos por volumen (como la compra de un litro a precio reducido), y programas de fidelización que les permitan acumular puntos o acceder a descuentos exclusivos.
- **Necesidades:** Información clara y frecuente sobre promociones, opciones económicas que mantengan una buena calidad, y herramientas como apps o newsletters que les notifiquen de ofertas y descuentos.

Fanáticos del Helado

- **Comportamientos:** Este grupo consume helado de manera habitual, incluso fuera de la temporada tradicional. Son apasionados por el helado y siempre están buscando la mejor calidad y variedad en sabores.
- **Intereses:** Variedad amplia de sabores, opciones innovadoras y frecuentes rotaciones de menú que les ofrezcan algo nuevo cada vez que visitan, y heladerías que hagan del helado una parte central de su vida diaria.
- **Necesidades:** Programas de fidelización que recompensen su lealtad, comunicación constante sobre nuevas ofertas o sabores, y eventos especiales como "días del helado" donde puedan disfrutar de promociones o lanzamientos exclusivos.

Exploradores de Sabores

- **Comportamientos:** Este grupo es aventurero en su consumo y siempre está en busca de nuevos sabores y combinaciones que les sorprendan. Les gusta probar cosas fuera de lo común y son abiertos a experiencias gustativas innovadoras.
- **Intereses:** Heladerías que ofrezcan sabores únicos, de edición limitada o experimentales, y que estén dispuestas a innovar con combinaciones inusuales. También pueden interesarse en heladerías que colaboren con chefs o artistas para crear sabores especiales.
- **Necesidades:** Una oferta en constante cambio que les permita explorar y descubrir algo nuevo cada vez que visitan, la posibilidad de dar retroalimentación sobre los nuevos sabores, y un ambiente que fomente la curiosidad y la experimentación gastronómica.

Amantes del Helado Artesanal

- **Comportamientos:** Buscan heladerías que utilicen ingredientes naturales y técnicas artesanales. Prefieren productos frescos y hechos en pequeñas cantidades.
- **Intereses:** Valoración de la autenticidad, la calidad y el proceso artesanal detrás de la producción del helado.
- **Necesidades:** Helados de alta calidad, sin conservantes artificiales, con opciones tradicionales y sabores innovadores que respeten el proceso artesanal.

Compradores por Conveniencia

- **Comportamientos:** Prefieren opciones rápidas y accesibles, consumen helado como una recompensa o antojo y valoran la proximidad del punto de venta.
- **Intereses:** Eficiencia, conveniencia y productos que puedan consumir fácilmente en cualquier momento.
- **Necesidades:** Potes pequeños, opciones para llevar y formatos que se adapten a su estilo de vida rápido (potes de 250cc, paletas individuales, delivery eficiente).

Consumidores Conscientes del Precio

- **Comportamientos:** Realizan compras impulsadas por promociones y descuentos. Buscan el mejor precio sin sacrificar mucho en la calidad.
- **Intereses:** Ofertas, cupones, promociones y valor por el dinero.

- **Necesidades:** Helados que equilibren la calidad con un precio accesible, con promociones atractivas como descuentos por cantidad o combos familiares.

Consumidores Amantes de las Ediciones Limitadas

- **Comportamientos:** Se sienten atraídos por productos únicos y que no están siempre disponibles. Compran por el deseo de exclusividad.
- **Intereses:** Novedad, tendencias, exclusividad, edición limitada, productos temporales.
- **Necesidades:** Sabores exclusivos de temporada, productos en colaboración con otras marcas o chefs, ediciones limitadas con envases especiales, generando una sensación de urgencia y novedad.

Compradores Online

- **Comportamientos:** Prefieren comprar a través de plataformas digitales y disfrutan de la comodidad del servicio a domicilio. Buscan conveniencia y rapidez.
- **Intereses:** E-commerce, tecnología, conveniencia, delivery rápido y eficiente.
- **Necesidades:** Opciones de compra online fáciles de usar, servicio de entrega rápida y segura, promociones exclusivas para clientes digitales y opciones de suscripción para recibir helados regularmente.

8.2.2 Targeting

Se considera que los Target ideal para San Marino son:

- Fanáticos del Helado
- Exploradores de Sabores
- Consumidores de Experiencias Virtuales
- Amantes del Helado Artesanal

Segmentos	Descripción	Tendencia	Valores a la hora de elegir	Estrategia de Segmentación	Tipo de compra
Fanáticos del Helado	Consumidores frecuentes de helado, buscan calidad y variedad.	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ● Proximidad ● Disponibilidad ● Calidad del helado ● Variedad de sabores ● Ambiente de la heladería ● Atención ● Promociones ● Presentación del helado 	Segmento estratégico Prioritario	Compra regular, incluso fuera de temporada
Exploradores de Sabores	Aventureros en su consumo, abiertos a probar sabores y combinaciones fuera de lo común.	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación y creatividad de los sabores ● Experiencia sensorial (presentación del producto, texturas, contrastes de sabores) ● Ediciones limitadas ● Conocer el proceso de producción ● Interesados por las últimas tendencias 	Segmento Estratégico	Compra impulsiva, guiada por la curiosidad.
Consumidores de Experiencias Virtuales	Buscan fusionar experiencias físicas con su presencia digital, son activos en redes sociales.	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ● Imagen de la heladería ● Productos instagramables ● Delivery ● Se convencen primero viendo contenidos en redes sociales ● Opiniones de otros consumidores ● Valorán las recomendaciones personalizadas según consumos anteriores ● Atención 	Otros Segmentos	Compra digital y experiencias combinadas físico-digital.

Amantes del Helado Artesanal	Prefieren heladerías que utilizan ingredientes naturales y técnicas artesanales, valoran productos frescos y de calidad.	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad del producto ● Sabores auténticos ● Ingredientes naturales ● Procesos de producción ● Ambiente de la heladería, limpieza, aromas ● Les gusta conocer la historia de la empresa y el detrás de escena ● Presentación y cuidado en los detalles ● Apoyan a los negocios locales y con trayectoria 	Segmento estratégico Prioritario	Compra basada en la autenticidad y la calidad del producto.
------------------------------	--	------------	--	----------------------------------	---

8.3 Estrategias de Posicionamiento

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento eficaz, es esencial comprender los valores que cada segmento de consumidores prioriza al elegir una heladería. Según Lambin, el posicionamiento debe resaltar los atributos diferenciadores que sean relevantes y creíbles para cada segmento, estableciendo una percepción clara y única en la mente del consumidor.

Posicionamiento General para la Marca

Para integrar todos los enfoques en un posicionamiento global, la marca debe destacarse por su capacidad de ofrecer calidad, innovación y experiencia tanto en el ámbito artesanal como digital.

Un posicionamiento general podría ser: “La heladería que ofrece calidad artesanal, innovación en sabores y una experiencia única para cada cliente”

Este posicionamiento global resalta los tres pilares que valoran todos los segmentos: calidad (enfocada en los amantes del helado artesanal y fanáticos del helado), innovación

(dirigida a los exploradores de sabores) y personalización y conveniencia digital (dirigida a los consumidores de experiencias virtuales). La marca se posiciona como versátil, auténtica y comprometida en brindar una experiencia única para cada tipo de consumidor, diferenciándose claramente de la competencia al combinar lo mejor de lo tradicional y lo moderno.

8.4 Estrategias de Fidelización

8.4.1 Marketing Relacional

1. Crear un programa de socios (llamado Socio Marino) con el DNI, mail y nombre completo de los clientes.
2. Ofrecer beneficios exclusivos.
3. Desarrollar contenido digital exclusivo para los clientes, como videos detrás de cámaras de la elaboración de los sabores.
4. Después de cada compra, ofrecer a los clientes la posibilidad de llenar una breve encuesta sobre su experiencia a cambio de un pequeño descuento en su próxima compra. El objetivo es obtener feedback valioso mientras se fomenta la repetición de compra.

8.4.2 Valor Percibido

Valor de Compra: Apuntamos a que no solo se trate del producto en sí, sino de la experiencia que lo acompaña: como se mencionó previamente, la mejora de la atención en los locales, la estética del lugar, la posibilidad de obtener promociones exclusivas, y los beneficios del programa "Socio Marino". Estos elementos agregan valor más allá del helado en sí, lo que hace que el precio pagado se sienta más satisfactorio.

8.5 Estrategia Funcional

8.5.1 Matriz de Ansoff

San Marino Helados realizará una estrategia de *penetración de mercado*. San Marino puede enfocarse en aumentar su participación de mercado, aprovechando su reputación de calidad;

- Promover el programa "Socio Marino", incentivando a los clientes a acumular puntos

con cada compra, lo que los motiva a regresar para canjear descuentos o productos gratuitos.

- Invertir en publicidad en medios tradicionales y en redes sociales (Instagram, Facebook, google) destacando la calidad de los helados, la innovación de los sabores y la experiencia "Instagrameable".
- Establecer colaboraciones con los clientes para la creación de nuevos sabores.
- Mejorar la atención al cliente.
- Mejorar la experiencia de compra en los locales.

8.5.3 Estrategias del Marketing Mix

1. Estrategia de Producto

San Marino busca mantener su posicionamiento como una heladería artesanal premium. Sus productos se destacan por su calidad y el uso de ingredientes naturales. Para seguir siendo competitiva en un mercado altamente saturado, la empresa puede seguir las siguientes estrategias:

- **Innovación:** Mantener una rotación constante de sabores y ediciones limitadas.
- Creación de gustos exclusivos en conjunto con la comunidad.

2. Estrategia de Distribución y Ventas

San Marino se centra en el modelo de venta directa al consumidor en sus cinco sucursales y la entrega a domicilio a través de la plataforma Pedidos Ya, pero también realiza ventas mayoristas a restaurantes locales que elaboran sus postres con helados San Marino. Las acciones de distribución deben enfocarse en:

- **Estrategia B2B:** Establecer relaciones con más restaurantes y negocios locales, proveyéndoles helados artesanales en baldes.
- **Participar** en festivales, ferias gastronómicas donde se vendan helados, como el festival "yeca".
- **Programa Incentivos:** Promover el programa "Socio Marino", incentivando a los clientes a acumular puntos con cada compra, lo que los motiva a regresar para canjear descuentos o productos gratuitos.

3. Estrategia de Precios

Aunque los precios se encuentran alineados con los competidores principales, es importante:

- **Mantener precios competitivos:** Ajustar los precios regularmente para seguir siendo competitivos, pero sin perder el posicionamiento.
- **Descuentos Exclusivos:** Implementar descuentos estratégicos en eventos clave del año (como el Black Friday, festividades locales).

4. Estrategia de Comunicación

La comunicación es un área crítica para aumentar la notoriedad y atraer tanto a clientes nuevos como a los actuales. Las estrategias claves incluyen:

- **Marketing digital y redes sociales:** crear contenido que resalte la calidad artesanal y su naturalidad, utilizando imágenes y videos atractivos e interactivos que invite a los usuarios a compartir su experiencia.
- En las tiendas físicas, crear experiencias que no solo sean gustativas sino también visuales. Esto puede incluir la decoración temática de las tiendas para atraer al segmento de "consumidores de experiencias virtuales", que buscan capturar momentos en redes sociales.
- **Unificar la identidad corporativa de San Marino:** Actualizar la cartelería, exhibición, materiales publicitarios (carteles, menús) de productos en aquellas sucursales de Helados San Marino que no sean congruentes con las más modernas. Revisar y actualizar todo el contenido digital, incluyendo el sitio web, y las redes sociales para que sean coherentes con la nueva identidad de marca.
- **Campañas publicitarias:** Lanzar campañas publicitarias en redes sociales, utilizando mensajes que destaquen la calidad, sabor, y tradición de los helados San Marino. Implementar campañas de publicidad pagada en Facebook e Instagram, segmentadas a consumidores de Mar del Plata, para aumentar el reconocimiento y la visibilidad de la marca.

9. Planes de Acción

A partir de las estrategias propuestas para Helados San Marino, se han seleccionado cinco prioritarias para llevar a cabo el Plan de Marketing. Estas acciones buscan asegurar que tanto la imagen en las sucursales físicas como la presencia digital de la marca reflejen coherentemente su nueva identidad visual, reforzando la percepción de calidad y autenticidad ante los clientes. La implementación de estas acciones permitirá optimizar la experiencia del cliente, tanto en los puntos de venta como en las plataformas digitales, consolidando la marca en el mercado.

Estrategias		Acciones	Responsable	Plazo
1. Unificar la cartelera y exhibición de productos	1	Actualizar la cartelera y exhibición de productos en las sucursales que no sean congruentes con las más modernas (Sucursal del Puerto y Centro).	Gerente / diseñador gráfico	A partir de Marzo 2025
	2	Pintar una pared de cada sucursal con un mural diferente relacionado con el mar y el mundo marino. RENOVACIÓN ANUAL	Gerente / artista	A partir de Marzo 2025
	3	Designar un responsable para que actualice la Página Web para que sea más intuitiva, visualmente atractiva y compatible con dispositivos móviles. Incluir secciones interactivas donde los clientes puedan aprender sobre el proceso de elaboración y conocer promociones.	Agencia de comunicación (tercerizado) + Programador (Tercerizado)	A partir de Enero 2025
2. Capacitar al personal en servicio al cliente	4	Seleccionar una empresa que se especialice en brindar capacitaciones de servicio al cliente, adaptado a la filosofía y valores de Helados San Marino.	Gerente	Enero 2025
	5	Organizar talleres prácticos en cada sucursal para capacitar al personal.	Consultora de RRHH (externo)	Enero-Febrero 2025
	6	Evaluar el impacto de las capacitaciones mediante encuestas a clientes, opiniones de Google y el desempeño de las ventas.	Ventas	Mayo 2025
	7	Evaluar a partir de un supervisor el desempeño diario de los empleados a partir	Ventas	Mayo 2025

		de una escala de Likert.		
	8	Otorgar incentivos económicos o menciones especiales a quien se haya desarrollado correctamente.	Gerente	Mayo 2025
3. Reconocimiento de marca	9	Desarrollar anualmente la estrategia digital (calendario, desarrollo de contenidos).	Community Manager + Diseñador Gráfico	Enero-Febrero-Marzo 2025
	10	Realizar sesiones de fotos y videos en las instalaciones.	Fotógrafo	Marzo 2025
	11	Desarrollar contenido para Instagram, Facebook y Tiktok (videos en formato reels, stories) que invite a los usuarios a compartir su experiencia.	Community Manager + Diseñador Gráfico	Marzo 2025
	12	Potenciar el contenido con pauta publicitaria en Meta Ads y Google Ads con objetivo "awareness".	Community Manager + Diseñador Gráfico	Marzo 2025
	13	Diseñar campañas de email marketing dirigidas a clientes que no han realizado una compra en los últimos meses.	Community Manager	Septiembre 2025
4. Programa de Fidelización Socio Marino	14	Realizar capacitaciones a los empleados para el uso del programa y gestión de datos a través de la planilla de datos de Google	Gerente	Mayo 2025
	15	Comunicar lanzamiento del programa "Socio Marino" a través de redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y Web) y en los puntos de venta.	Community Manager + Ventas	Junio 2025
	16	Ofrecer descuentos y productos gratis según la cantidad de puntos obtenidos. (20% off y los bombones y cubanitos)	Community Manager + Ventas	Junio 2025
	17	Monitorear el desempeño del programa (número de inscriptos, compras, satisfacción)	Ventas	Principios de Julio 2025
	18	Establecer las bases para la participación comunitaria y cómo se integrará el nombre del creador en el sabor en redes sociales.	Gerencia + Community Manager	Agosto 2025
	19	Implementación de Crowdsourcing Lanzar una campaña de crowdsourcing	Community manager +	Septiembre- Octubre 2025

5. Creación sabores en conjunto con la comunidad		donde los consumidores puedan enviar sus ideas para el nuevo sabor.	Diseñador gráfico	
	20	Selección a través de un concurso por redes (Instagram) con la votación de la comunidad.	Gerencia + Community Manager	Octubre 2025 (cada 3 meses)
	21	Creación del sabor elegido por los usuarios junto con el nombre seleccionado.	Jefe de Producto	Octubre - Noviembre 2025
	22	Comunicación del sabor elegido por los 3 meses.	Community manager	Noviembre - Diciembre - Enero 2025/26
	23	Recompensa para el creador del sabor: 2 kilos por mes (x 3 meses)	Community manager	Noviembre (3 meses)

9.1 Indicadores de las Acciones

Estrategia 1: Unificar la cartelería y exhibición de productos

Acciones:

- 1. Actualizar la cartelería y exhibición de productos en las sucursales que no sean congruentes con las más modernas.**

KPI'S

- Porcentaje de sucursales que han completado la implementación del nuevo diseño visual (cartelería y exhibición).
- Tiempo promedio para completar la actualización en cada sucursal.

- 2. Pintar un mural en cada sucursal relacionado con el mar y el mundo marino**

KPI'S

- Número de sucursales en las cuales se implementaron los murales.
- Número de menciones, fotos y etiquetas relacionadas a los murales en redes sociales.

- 3. Actualizar la Página Web**

KPI'S

- Número de visitas, interacciones, clics.

Estrategia 2: Capacitar al personal en servicio al cliente

Acciones:

- 1. Seleccionar una empresa especializada en capacitaciones de servicio al cliente**

KPI'S

- Cantidad de empresas consultadas.
- Cantidad de días/meses necesarios para elegir la empresa de capacitación.

2. Organizar talleres prácticos en cada sucursal

KPI'S

- Proporción del personal total que ha participado en los talleres.
- Duración de los talleres en comparación con el tiempo planificado.

3. Evaluar el impacto de las capacitaciones en línea

KPI'S

- Evaluar las calificaciones de las opiniones en Google, focalizándose en comentarios sobre la atención y el servicio al cliente.
- Cantidad de comentarios de reclamos sobre la atención al cliente en las sucursales capacitadas.

4. Evaluar el impacto de las capacitaciones con un supervisor

KPI'S

Escala de Likert: A continuación, se presentan varias afirmaciones sobre el desempeño diario de los empleados en relación con la atención al cliente. Por favor, califique cada afirmación según su nivel de acuerdo utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Neutral 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

1. El empleado saluda a los clientes de manera cálida y amigable al inicio de su visita.
 - 1 2 3 4 5
2. El empleado muestra interés y escucha activamente las solicitudes de los clientes.
 - 1 2 3 4 5

3. El empleado es capaz de ofrecer recomendaciones personalizadas de helados basadas en las preferencias del cliente.
 - 1 2 3 4 5
4. El empleado gestiona los pedidos de los clientes de manera eficiente y sin errores.
 - 1 2 3 4 5
5. El empleado maneja las quejas de los clientes de manera profesional y busca soluciones rápidas.
 - 1 2 3 4 5
6. El empleado mantiene una actitud positiva y profesional incluso durante momentos de estrés o alta demanda.
 - 1 2 3 4 5
7. El empleado sigue los procedimientos establecidos para asegurar la satisfacción del cliente durante todo el proceso de compra.
 - 1 2 3 4 5
8. El empleado se asegura de que el área de trabajo y la zona de atención al cliente estén siempre limpias y organizadas.
 - 1 2 3 4 5
9. El empleado mantiene un trato respetuoso y cortés con todos los clientes, independientemente de su actitud o situación.
 - 1 2 3 4 5
10. El empleado está dispuesto a recibir retroalimentación y mejorar su desempeño en la atención al cliente.
 - 1 2 3 4 5

5. Otorgar incentivos económicos o menciones especiales a quien se haya desarrollado correctamente.

KPI'S

Proporción de empleados que reciben el reconocimiento en relación al total capacitado.

Estrategia 3: Reconocimiento de marca

Acciones:

1. Desarrollar anualmente la estrategia digital

KPI'S

- Número total de personas alcanzadas por las publicaciones planeadas en el calendario digital.
- Crecimiento mensual en seguidores de las cuentas de redes sociales donde se ejecuta la estrategia.
- Porcentaje de contenidos publicados según el calendario planificado.

2. Realizar sesiones de fotos y videos en las instalaciones

KPI'S

- Número de fotos y videos realizados por sesión de producción.
- Costo promedio por sesión de fotos/videos.

3. Desarrollar contenido para Instagram y TikTok

KPI'S

- Cantidad de contenido creado en comparación con períodos anteriores.
- Número de usuarios que interactúan con el contenido (me gusta, comentarios, compartidos).
- Incremento en el número de seguidores en Instagram y TikTok gracias al contenido interactivo y los videos creados.

4. Potenciar el contenido con pauta publicitaria en Meta Ads y Google Ads con objetivo "awareness"

KPI'S

- Impresiones
- Alcance

5. Diseñar campañas de email marketing

KPI'S

- Cantidad de aperturas del mail.
- Número de usuarios que se dan de baja del correo después de recibir las campañas.
- Porcentaje de destinatarios que hacen clic en los enlaces dentro del email.

Estrategia 4: Programa de Fidelización Socio Marino

Acciones

- 1. Realizar capacitaciones a los empleados para el uso del programa y gestión de datos a través de Sheets de Google**

KPI'S

- Proporción de empleados que han completado las capacitaciones en relación al total del equipo.
- Frecuencia con la que los empleados utilizan Sheets de Google para la gestión de datos post-capacitación.
- Cantidad de clientes registrados en la planilla de cálculo.

- 2. Comunicar lanzamiento del programa "Socio Marino"**

KPI'S

- Número de personas alcanzadas por las publicaciones sobre el programa en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok y web).

- Cantidad de consultas o inscripciones directas al programa desde los puntos de venta físicos y en redes sociales.
- Incremento en el número de visitas al sitio web derivadas de las publicaciones relacionadas con el lanzamiento.

3. Ofrecer descuentos y productos gratis según la cantidad de puntos obtenidos

KPI'S

- Cantidad de productos entregados
- Cantidad de descuentos otorgados

4. Monitorear el desempeño del programa

KPI'S

- Total de clientes que se han inscrito en el programa "Socio Marino" desde su lanzamiento.
- Porcentaje de miembros inscritos que realizan al menos una compra después de unirse al programa.

Estrategia 5: Creación sabores en conjunto con la comunidad

Acciones:

1. Establecer las bases para la participación comunitaria e integración del nombre del creador en el sabor

KPI'S

- Evaluar si las bases fueron desarrolladas en el tiempo determinado.

2. Implementación de Crowdsourcing

KPI'S

- Cantidad de contenido creado para el concurso en redes.
- Número de propuestas o ideas de sabores enviadas por los consumidores.
- Porcentaje de usuarios que participan en las propuestas de sabor.
- Número de interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) en publicaciones relacionadas con la campaña de crowdsourcing.

3. Selección a través de un concurso por redes (Instagram) con la votación de la comunidad

KPI'S

- Cantidad de personas que participan en la votación del nuevo sabor a través de redes sociales.
- Crecimiento en el número de seguidores en Instagram como resultado de la promoción y el concurso.
- Número de veces que la publicación o concurso fue compartido por los usuarios.

4. Creación del sabor elegido por los usuarios junto al nombre seleccionado

KPI'S

- Número kg del nuevo sabor producidas en el período inicial de lanzamiento.
- Tiempo promedio desde la selección del sabor hasta la creación y disponibilidad del producto en puntos de venta en relación al tiempo planteado.

5. Comunicación del sabor elegido por los 3 meses

KPI'S

- Número total de personas alcanzadas por la comunicación del nuevo sabor en redes sociales.

- Número de interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) en publicaciones que comunican el nuevo sabor.
- Analizar el volumen de ventas del sabor elegido durante los tres meses, comparado con los gustos más vendidos.

6. Recompensa para el ganador del sabor.

KPI'S

- Cantidad de kilos entregados

9.2 Tareas de las Acciones

Estrategia 1: Unificar la cartelería y exhibición de productos

Actualizar la cartelería y exhibición de productos en el Puerto y el Centro

1. Asegurarse de que todos los elementos (cartelería y exhibición) estén estandarizados.
2. Contactar empresas para la compra y producción del material necesario.
3. Distribución del material: Enviar los nuevos diseños y elementos a cada sucursal.
4. Verificar que cada sucursal complete la instalación.

Pintar un mural en cada sucursal relacionado con el mar y el mundo marino

1. Buscar artistas especializados en murales temáticos.
2. Definir el diseño, alinear el concepto de los murales con la identidad corporativa marina.
3. Coordinar con los artistas para que pinten los murales en cada sucursal.
4. Promocionar los murales en redes sociales: Crear campañas para invitar a los clientes a interactuar con los murales.

Actualizar la Página Web

1. Eliminar contenido viejo o que ya no se corresponda con la empresa.
2. Agregar contenido e información nueva de los productos, lanzamientos, sucursales.

3. Usar un diseño responsive, es decir asegurarse de que la página esté optimizada para celulares.
4. Monitorear tráfico: usar herramientas de análisis para medir el tráfico, interacciones.

Estrategia 2: Capacitar al personal en servicio al cliente

Seleccionar una empresa especializada en capacitaciones

1. Investigar opciones de empresas con experiencia en capacitación de atención al cliente.
2. Solicitar cotizaciones
3. Contratar la empresa: Tomar la decisión final basada en los objetivos y presupuesto.

Organizar talleres prácticos en cada sucursal

1. Definir fechas y duración de los talleres.
2. Coordinar con los empleados: Asegurarse de que el personal esté disponible para asistir.
3. Ejecutar las capacitaciones según lo planificado.
4. Registrar la asistencia de cada empleado.

Evaluar el impacto de las capacitaciones

1. Recopilar opiniones de los clientes: Medir las calificaciones de atención en plataformas como Google.
2. Monitorear la cantidad de quejas y reclamos post-capacitación.

Evaluar a partir de un supervisor el desempeño diario de los empleados

1. Realizar la escala de Likert

Otorgar un reconocimiento

1. Definir cuál será el reconocimiento: un bonus en el sueldo

Estrategia 3: Reconocimiento de Marca

Desarrollar la estrategia digital anualmente

1. Crear un calendario de publicaciones para cada plataforma.
2. Definir el tipo de contenido a publicar y qué se va a requerir en cuánto a imágenes, videos, diseños.
3. Verificar que todo el contenido se publique según lo planeado.

Realizar sesiones de fotos y videos

1. Planificar las sesiones: Definir las fechas y lugares para las producciones.
2. Contratar fotógrafos/videógrafos que se ajusten al estilo de la marca.
3. Realizar las sesiones y obtener el contenido necesario.

Desarrollar contenido para Instagram, Facebook y TikTok

1. Crear cuenta de Tik Tok.
2. Crear contenido visual e interactivo en videos y reels.
3. Plantear objetivos de engagement.
4. Medir la respuesta de la audiencia y ajustar según el rendimiento.

Potenciar el contenido con pauta publicitaria en Meta Ads y Google Ads

1. Hacer los diseños para la pauta
2. Gestionar la pauta en Meta y Google Ads
3. Controlar las métricas

Diseñar campañas de email marketing

1. Contratar plataforma de email marketing.
2. Recolectar los correos electrónicos de los clientes suscriptos en el programa Socio Marino y segmentarlos en grupos para crear listas de contactos en la plataforma.
3. Crear plantillas atractivas para las distintas campañas a enviar (promociones, informativos, lanzamientos) con llamados a la acción claros.
4. Definir cuál será el contenido de las campañas y la periodicidad de los envíos.

Estrategia 4: Programa de Fidelización Socio Marino

Capacitar empleados en el uso del programa de planillas de datos

1. Controlar que todas las sucursales tengan wifi.

2. Controlar que todas las sucursales tengan una computadora en la cual se pueda utilizar el programa sheets de Google para que todo el personal vea las planillas en tiempo real y modifiquen en simultáneo.
3. Controlar la implementación del programa y si el personal vió los tutoriales de uso en todas las sucursales.
4. Analizar el uso del programa.

Comunicar el lanzamiento del programa

1. Crear contenido para redes y puntos de venta sobre el programa.
2. Implementar en puntos de venta: Instruir a los empleados para promocionar el programa en sucursales.

Ofrecer descuentos y productos gratis según la cantidad de puntos obtenidos.

1. Ofrecer un 20% off en los bombones y cubatones

Monitorear el desempeño del programa

1. Registrar los nuevos socios inscritos.
2. Medir el engagement: Monitorear el comportamiento de compra de los miembros.

Estrategia 5: Creación sabores en conjunto con la comunidad

Establecer las bases para la participación

1. Definir qué palabras no se pueden utilizar en los nombres de los helados, por ejemplo: malas palabras, palabras obscenas, nombres de helados que tenga la competencia, nombres propios etc.
2. Establecer los tiempos de participación y vigencia del concurso.

Implementación de crowdsourcing

1. Generar contenido para publicar en redes y puntos de venta para difundir el concurso.
2. Hacer un reel en el cual los usuarios participen activamente en los comentarios con sus propuestas para el nuevo gusto.
3. Realizar flyers del concurso

Selección a través de un concurso en redes

1. En los comentarios del reel, los usuarios votarán a través del like el sabor elegido y el ganador podrá asignarle el nombre que prefiera, respetando las bases y condiciones anteriormente establecidas.

Creación del sabor elegido

1. Fabricar el sabor ganador para su lanzamiento.

Comunicación del sabor elegido

1. Comunicarlo durante tres meses en redes y puntos de venta.

Recompensa para el creador

1. Dos kilos de helado por mes durante 3 meses.

10. Presupuesto (precios octubre 2024)

Estrategia 1: Unificar la cartelería y exhibición de productos

1. Pintores y Acondicionamiento de Sucursales Viejas (sucursal Puerto y Centro) (x2)

- Acondicionamiento y pintura de las paredes de dos sucursales antiguas.
\$300.000.

Total: \$ 600.000

2. Cartelería de Sabores de Helado

- Costos de cartelería impresa.
- Instalación.

\$1.500.000 por 6 carteles nuevos para la Costa, el Puerto y el Centro (dos en cada una)

3. Exhibiciones

- Se necesitan 6 exhibidoras de vasquetas, 2 para cada sucursal del Centro, Puerto y Costa. Por unidad: \$6.500.000. **Total (6 exhibidoras) : \$39.000.000**

- Se necesitan 4 freezer de vitrina para exhibir los palitos, postres y bombones helados en las sucursales del Puerto, Costa, Olavarría y Centro. Costo por unidad: \$1.900.000. **Total: \$7.600.000.**

4. Murales (x5)

- Pintar el mural en cada sucursal (5 sucursales), considerando diseño y ejecución con productos. \$1.000.000 por mural - **\$5.000.000 los 5 murales**

5. Agencia de Comunicación

Desarrollo y diseño de:

- Página web completa (actualización y optimización para móviles) **\$780.000**

TOTAL ESTRATEGIA 1: \$54.480.000

Estrategia 2: Capacitar al personal en servicio al cliente

1. Capacitaciones

- Cotización de programas de capacitación para las 5 sucursales. **\$2.000.000**

2.Recompensas de incentivos (por 9 meses- de mayo a enero). 5% del sueldo

- 1 empleado x 4 sucursales x 9 meses **\$1.620.000**

TOTAL ESTRATEGIA 2: \$ 3.620.000

Estrategia 3: Reconocimiento de Marca

1. Fotógrafo + Filmación (1 sesión de 2hs por sucursal y la fábrica)

- Costo por una sesión fotográfica para productos, personal o instalaciones.
- Incluir edición y entrega de material (fotos y videos).

12 hs de trabajo de fotografía y video: \$1.500.000

2. Plataforma de Email Marketing

- Costo de suscripción a una plataforma de email marketing (Doppler.).

\$30.000 por mes (son 5 meses) \$150.000

3. Pauta publicitaria para redes sociales

- Presupuesto mensual para publicidad en redes sociales (Meta Ads, Google Ads).

Pauta para 1 mes \$1.000.000 (recomendado \$500.000 Meta y \$500.000 Google Ads).

\$13.000.000 (13 meses)

TOTAL ESTRATEGIA 3: \$13.620.000

Estrategia 5: Creación sabores en conjunto con la comunidad

1. Presupuesto de Flyers (para las vidrieras de los locales)

- Cotización de flyers impresos para promocionar el concurso en puntos de venta físicos (15 flyers - 3 por sucursal). **15.000**

2.Recompensa para el ganador del concurso. 2kg de helado por mes por los 3 meses que esté disponible el nuevo sabor. **(\$15.500 x 2 x 3 = \$93.000)**

TOTAL ESTRATEGIA 5: \$108.000

Diseñador Gráfico (sueldo mensual)

- Trabajo de diseño para la unificación de identidad visual (con las que ya hay en las demás sucursales).
- Diseño de cartelera de exhibición de productos.
- Diseño del menú online.
- Diseño de los murales para las sucursales.
- Diseño de contenido para redes sociales.
- Diseño de flyers para sucursales.
- Diseño para las campañas de email marketing.

Sueldo diseñador x 8hs de lunes a viernes: \$1.200.000

Diseñador anual (con aguinaldo): \$15.600.000

PRESUPUESTO TOTAL: \$ 88.278.000

A continuación se puede ver un diagrama de Gantt con la planificación anual de las estrategias marcadas en color verde claro y sus respectivos presupuestos.

ACCIONES	NÚMERO	TIEMPO DE DURACIÓN / PRESUPUESTO												TOTAL por acción	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		ENERO
Unificar la cartelería y la exhibición de productos.	1			\$15,700,000	\$15,700,000	\$1,900,000	-	\$15,400,000							\$48,700,000.00
Pintar murales	2			\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000							\$5,000,000.00
Actualización página web	3	\$780,000													\$780,000.00
Capacitaciones para los empleados	4	\$2,000,000													\$2,000,000.00
Organizar talleres prácticos en cada sucursal	5	X	X												\$0.00
Evaluar resultados de las capacitaciones	6					X									\$0.00
Otorgar un reconocimiento si hay un impacto favorable	7						\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$1,440,000.00
Desarrollar anualmente la estrategia digital	8	X	X	X											\$0.00
Realizar sesiones de fotos y videos en las instalaciones	9			\$1,500,000											\$1,500,000.00
Pauta publicitaria en RRSS y Google Ads	10	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$13,000,000.00
Campañas de email marketing	11									\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$150,000.00
Realizar capacitaciones a los empleados de excel	12					X									\$0.00
Comunicar lanzamiento del programa "Socio Marino"	13						X								\$0.00
Monitorear el desempeño del programa	14							X							\$0.00
Producción de nuevos formatos con el sabor pistacho	15								X						\$0.00
Difusión de los nuevos productos	16								X						\$0.00
Establecer las bases para la participación del nuevo sabor	17								X						\$0.00
Implementación de crowdsourcing (flyers)	18									\$15,000					\$15,000.00
Selección del nuevo gusto	19										X				\$0.00
Creación del sabor elegido por los usuarios	20										X				\$0.00
Comunicación del sabor elegido por los 3 meses	21											X	X	X	\$0.00
Recompensa para el creador del sabor	22											\$31,000	\$31,000	\$31,000	\$93,000.00
Sueldo del Diseñador Gráfico	-	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,800,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,200,000	\$1,800,000		\$15,600,000.00
TOTAL POR MES		\$4,980,000	\$2,200,000	\$20,400,000	\$18,900,000	\$5,100,000	\$3,980,000	\$18,780,000	\$2,380,000	\$2,425,000	\$2,410,000	\$2,441,000	\$3,041,000	\$1,241,000	

TOTAL PLAN DE 12 MESES \$88,278,000

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
SUCURSALES (detalle):	PUERTO: (500.000+300.000+ 13.000.000+1.900.000)	CENTRO: (500.000+300.000+ 13.000.000+1.900.000)	OLAVARRIA	CONSTI	COSTA: (500.000+13.000.000 +1.900.000)

11. Retorno de Inversión

En este contexto, el ROI (Retorno sobre la Inversión), es un indicador clave que permite evaluar la eficacia financiera de una inversión en marketing o cualquier acción estratégica.

Este indicador es particularmente útil para demostrar cómo las estrategias planteadas de marketing previamente, como la unificación de la identidad de marca y la satisfacción del cliente generan un impacto tangible en los resultados de la empresa.

1. Datos base:

- **Costo total de las acciones: \$88.278.000.**
- **Ventas actuales en kg anual: 84.600 kg.**
- **Ventas actuales en pesos anual: \$1.395.900.000**
- **Precio promedio por kg: \$16.500.**
- **Incremento proyectado en ventas: 35%.**
- **Margen de ganancia neta: 25%.**

2. Incremento esperado en ventas anuales:

Incremento en kg: $84.600\text{kg} \times 0,35 = 29.610$ kg adicionales

Ingreso adicional: $29.610\text{kg} \times 16.500\$/\text{kg} = \$488.565.000$

3. Ganancia neta adicional proyectada:

$\$488.565.000 \times 0,25 = \$122.141.250$

4. ROI del proyecto:

ROI= Ganancia neta adicional / inversión total x 100

ROI = $(88.278.000 / 122.141.250) \times 100 = 138,36\%$ **de ganancia**

Con la inversión de \$88.278.000 en las acciones de marketing y branding, la proyección indica que se generará un ROI del 138,36% en el primer año, con una recuperación significativa de la inversión dentro del mismo período.

Este porcentaje refleja un impacto financiero positivo, aunque más moderado comparado con la estimación inicial basada en un presupuesto menor. Sin embargo, el beneficio a largo plazo es aún más evidente, considerando que las acciones como la capacitación del personal, la unificación de imagen, y las nuevas estrategias de marketing mejorarán tanto el posicionamiento como la percepción de marca, asegurando un incremento sostenido en ventas en los años subsiguientes.

Esta nueva evaluación reafirma que el cambio de imagen y las acciones relacionadas no solo son viables económicamente, sino también estratégicamente necesarias para fortalecer la posición de San Marino frente a sus competidores.

Anexos

El helado en la Argentina

Los argentinos consumen:

6,9 kilos de helado per cápita por año

Promedio en verano **10 kilos** de helado per cápita

9 de cada 10



compra helado sin importar la estación

Los 15 sabores más elegidos

- 1 Chocolate con almendras
- 2 Dulce de leche granizado
- 3 Sambayón
- 4 Dulce de leche
- 5 Frutos Rojos
- 6 Tramontana
- 7 Chocolate amargo
- 8 Frutilla a la crema
- 9 Mascarpone
- 10 Tiramisú
- 11 Chocolate
- 12 Limón
- 13 Banana Split
- 14 Frutilla
- 15 Crema Americana



El 89%

elige los sabores tradicionales

(cremas, dulce de leche, chocolate y frutales)

Tres tipos de consumidores

27%

Fanáticos
consumen todo el año

49%

Típicos
consumen solo en verano

21%

Lejanos
consumen solo ocasionalmente

3 de cada 4

prefiere la compra presencial en la heladería por sobre el delivery



El más elegido

Formatos térmicos de 1 kg

Mayor consumo

59%
en reuniones familiares o de amigos

san marino helados

CREÁ TU PROPIO GUSTO

PARTICIPA HASTA EL 30/09/2025