

# UADE



**Facultad de Administración y Negocios**

**Lic. en Comercialización**

**Trabajo de Investigación Final**

**Cuerpo Principal Segunda Entrega**

**Lic. Carlos Alberto Galli**

**Lic. María Carolina Ferrari**



**Integrantes: Melina Arévalo L.U.: 1027447.**

**Florencia Kerdmann L.U.: 1027117.**

**Federico Ortíz L.U.: 1027380.**

**Día de cursada: Lunes Noche.**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DETERMINADO .....</b>	<b>4</b>
<b>COMPORTAMIENTO DE CONSUMO Y DE COMPRA DEL SEGMENTO DETERMINADO .....</b>	<b>5</b>
<b>POSICIONAMIENTO EN EL SEGMENTO DETERMINADO .....</b>	<b>6</b>
<b>MIX DE MARKETING .....</b>	<b>7</b>
<b>PRODUCTO .....</b>	<b>7</b>
<b>PRECIO .....</b>	<b>8</b>
<b>PLAZA.....</b>	<b>9</b>
<b>COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING.....</b>	<b>10</b>
<b>ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>13</b>

## Resumen Ejecutivo

### Descripción de la empresa

Danone es una empresa multinacional francesa de renombre en el exterior que en 1996 realizó un acuerdo comercial con la marca líder de productos lácteos en la Argentina llamada La Serenísima. Danone se encarga de la producción y comercialización de yogures, postres lácteos y quesos untables, mientras que La Serenísima se encarga de producir dulce de leche, manteca, leche, y quesos duros. Gracias al *joint venture* realizado, la primera posee toda su cartera de productos bajo la marca La Serenísima, preferente indiscutida del mercado local, lo cual le da un gran respaldo en el mercado, gracias a la calidad de sus productos y sus largos años de trayectoria en el país.

**Industria:** Láctea.

**Inicio del proyecto:** Octubre de 2015.

**Inversión Inicial:** \$1.666.727.

**Indicadores del proyecto del escenario probable del primer año:**

- VAN: \$7.658.181.
- TIR: 76%
- Payback: 1 año y 11 meses.

### Descripción del negocio

El proyecto consta de comenzar a producir y comercializar yogur helado a nivel de consumo masivo, es decir, que el producto esté disponible en todos los canales minoristas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires. Los mismos incluyen a todos los Hiper y Supermercados de la región (grandes cuentas) y a los negocios de proximidad (Supermercados Chinos).

La propuesta de valor de la iniciativa es ofrecer al mercado un producto más sabroso que los yogures cremosos, pero a la vez, más saludable que los postres lácteos, diferenciándose de esta manera de sus competidores indirectos más cercanos; además de representar una innovación que rompe con los esquemas tradicionales del mercado del yogur. A la vez, permite explotar una categoría virgen a gran escala, transformándolo en un producto más accesible al mercado meta.

### Mercado/Segmento

-Clientes meta: El target objetivo corresponde a todos los hombres y mujeres que habitan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires que tienen entre 20 y 35 años, cuyo nivel socioeconómico sea ABC1, C2 y C3.

-Tipo de negocio: Business to Consumer.

## Ventaja y estrategia competitiva

La estrategia competitiva que Danone utiliza para insertarse en el mercado es la estrategia de diferenciación.

En lo que respecta a la ventaja competitiva, Frozen Yogurt desarrollará fuertemente su posicionamiento en base a los atributos de importancia para el target en la categoría, según los datos recabados en la investigación de mercado. El producto se diferencia de sus competidores indirectos, siendo más saludable que los postres lácteos y, a la vez, más sabroso que los yogures cremosos.

Otro factor en el que se destaca Frozen Yogurt es en aportar una fuerte innovación al mercado, tanto por el concepto del producto en sí, como por el continuo desarrollo de nuevos sabores y toppings a lo largo de los años. La introducción del yogur helado a nivel de consumo masivo proporciona un valor agregado importante, ya que rompe con los esquemas tradicionales de los lanzamientos de los yogures y postres a base de leche acostumbrados. A la vez, la constante innovación del producto, permite a Danone conservar la ventaja competitiva del producto sostenible en el tiempo; evitando ser fácilmente imitada por la competencia, al ofrecer diferentes propuestas de sabores y toppings al correr de los años.

Adicionalmente, Danone sustenta la ventaja y estrategia competitiva de Frozen Yogurt en su *expertise* y experiencia en la industria láctea. A la vez, gracias al *joint venture* realizado en 1996 con La Serenísima, todos sus productos son asociados y están bajo dicha marca, preferente indiscutida en el mercado local. Esto permite que sus productos se apalanquen en la trayectoria de calidad y prestigio de la marca.

Para concluir el análisis, se puede afirmar que Danone posee tres factores claves a partir de los cuales puede construir una fuerte ventaja competitiva, única y distintiva a las demás en el mercado. La misma se podrá lograr siempre y cuando haya una coherencia en todo el mix de marketing para que se comunique, mediante las diferentes variables, el mismo mensaje y se busque un objetivo común.

## Descripción del segmento determinado<sup>1</sup>

El segmento al que estará dirigido Frozen Yogurt de La Serenísima/Danone comercializado a nivel de consumo masivo está compuesto por hombres y mujeres de 20 a 35 años.

Con referencia a su ocupación, el segmento únicamente trabaja, o trabaja y estudia (ya sea terciarios, carreras de grado o postgrados).

Por otra parte, el segmento tiene un nivel socioeconómico medio (C3), medio-alto (C2) o alto (ABC1); teniendo un gasto mensual familiar en el primer caso entre \$6700 y \$12.000, en el segundo entre \$12.001 y \$33.000, y en el tercer caso, más de \$33.001.

A la vez, los miembros de este segmento son habitantes tanto de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como del Gran Buenos Aires.

De esta manera, según datos recabados por el censo argentino del año 2010, la cantidad de personas dentro del mercado potencial con las características mencionadas previamente corresponde a 1.782.643 personas.

En lo que respecta al día a día del segmento meta, tienen rutinas aceleradas y poco tiempo libre en la semana. Sin embargo, tratan de realizar actividades de esparcimiento y ocio abocadas al entretenimiento, gimnasia, arte, entre otros. A pesar de que la mayoría del mercado meta tiene movilidad propia, utiliza transporte público para moverse en la zona céntrica de la ciudad. A la vez, son personas que tienden a probar las nuevas innovaciones y siguen las tendencias del mercado. También, el mercado objetivo se junta frecuentemente con su entorno social, para compartir momentos agradables. Para ampliar la descripción del segmento objetivo, se puede afirmar que son personas que se interesan en el consumo de productos que les permitan seguir una dieta balanceada, pero que sean a la vez ricos y tentadores.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 2: Análisis del segmento.

## Comportamiento de consumo y de compra del segmento determinado<sup>2</sup>

Habiendo analizado los hábitos de consumo y compra del segmento objetivo, se pudo concluir que consumirán el yogur helado a nivel de consumo masivo a media-tarde, durante la merienda y luego de cenar y almorzar. A la vez, prefieren consumir el yogur helado en las estaciones más calurosas del año, aunque también muestran intenciones de compra en las demás estaciones del año. Por otro lado, la frecuencia de compra del producto corresponderá a dos o más veces por mes. En cuanto al canal preferido para comprar los productos lácteos, el mercado objetivo preferirá comprar el yogur helado en Hiper y Supermercados, ya que dichos canales les brindan mayor confianza. El tercer canal elegido son los supermercados chinos.

Por otra parte, el target objetivo tiene preferencia por ciertos toppings más que por otros para agregarle al yogur helado. Los más solicitados, en orden de relevancia, son las frutas, los cereales, los chips de chocolate y la salsa de dulce de leche. Haciendo referencia al sabor del yogur helado, los más requeridos por el segmento son vainilla y frutilla.

A la vez, el precio es una variable que el mercado objetivo tiene en cuenta a la hora de comprar en el supermercado. Esto se debe a la crisis económica del país, que cada vez los fuerza más a realizar compras racionales. Su disponibilidad a pagar por Frozen Yogurt está en mayor medida entre \$10 y \$15.

En cuanto a la fidelidad del segmento meta, el mismo posee altos niveles de lealtad hacia las marcas de productos lácteos, ya que los consideran productos que requieren altos estándares de calidad en su proceso de elaboración y producción para asegurar un consumo confiable. A la vez, el segmento meta posee percepciones favorables sobre la marca La Serenísima, y gran parte del mismo son actuales consumidores de la misma.

Para finalizar la descripción del mercado meta, se puede afirmar que son personas que se interesan por consumir productos saludables, bajos en grasas, pero que sean a la vez ricos.

---

<sup>2</sup>Ver Anexo 2: Análisis del segmento.

## Posicionamiento en el segmento determinado<sup>3</sup>

Danone posiciona el Frozen Yogurt en base a una estrategia de diferenciación sustentada en los atributos que se ofrecerán al segmento objetivo.

A partir del análisis realizado y de la estrategia de posicionamiento que la empresa quiere aplicar como consecuencia de la oportunidad detectada en el mercado, los atributos diferenciadores de Frozen Yogur son sabrosidad y saludabilidad. Es decir, el producto se posiciona como más rico que los yogures cremosos y más saludable que los postres lácteos.

Esta elección se apalanca en el hecho de que ambos son atributos considerados como importantes por los consumidores meta. A la vez, fueron seleccionados ya que se detecta una oportunidad en el mercado, consecuencia de que no existe una gran variedad de productos en el mercado que aporten ambos atributos juntos y se posicionen fuertemente en ellos, brindando una propuesta innovadora.

Para que Danone logre el posicionamiento deseado del nuevo proyecto y pueda establecer una posición clara y distintiva en la mente de los consumidores meta, es muy importante apalancarse en el diseño estratégico del programa de comunicaciones integradas de marketing, las cuales resalten y destaquen los atributos mencionados.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 3: Posicionamiento.

## Mix de marketing

### **Producto<sup>4</sup>**

Danone lanzará al mercado de consumo masivo un yogur helado cubierto en un pote sleeveado de 200g de yogur y 50g de toppings, con una capa interna de telgopor, junto con una tapa transparente en forma del copo característico del yogur helado dividida horizontalmente, mediante una sobretapa de aluminio, para separar las dos variedades de toppings.

El producto se presentará inicialmente en cuatro variedades:

- Yogur helado de Vainilla con gajos de frutilla y chips de chocolate.
- Yogur helado de Vainilla con gajos de durazno y cereales de zucarcitas.
- Yogur helado de Vainilla con salsa de dulce de leche y chips de chocolate.
- Yogur helado de Vainilla con gajos de frutilla y cereales de zucarcitas.



El nombre de la marca es "**Frozen Yogurt**", ya que es un nombre previamente registrado por Danone y que tiene varias características que favorecen su uso. Por ejemplo, es breve (lo que favorece la recordación de la marca), es descriptivo, se diferencia fácilmente del nombre de los competidores indirectos cercanos, entre otras ventajas. A la vez, tanto su isotipo como su logotipo se diseñaron para que sean atractivos y acordes al segmento meta, simples para fomentar la recordación de la marca, y que a la vez, se puedan asociar fácilmente a la identidad de marca de la Yogurtería La Serenísima.

Isotipo



Logotipo

**Frozen Yogurt**

Isologotipo

The isologotipo, which consists of the blue cup icon followed by the words "Frozen Yogurt" in a bold, blue, sans-serif font.

<sup>4</sup>Ver Anexo 4.1: Producto.



La asociación del yogur helado con la Yogurtería se logrará a través de la utilización de la misma tipografía, colores y estilos de diseños de la misma. Esto permitirá crear una identidad de marca ligada, facilitando el refuerzo de la imagen de marca.

Los colores característicos de la Yogurtería son cuatro: Pantone 428, Pantone 485, Cyan y blanco. Estos colores, además de ser apropiados para el segmento mixto, son apropiados para cualquier estación del año, y representan claramente la personalidad de la marca: divertida e innovadora.

A la vez, la tipografía que utiliza la Yogurtería y que se incorporará al Frozen Yogurt corresponde a "BAUHAUS93", una letra que transmite informalidad y diversión.

Por otra parte, en el dorso del diseño, junto con el rotulado legal, se ubica el isologotipo de la marca madre. En este caso se utiliza el correspondiente a la sociedad "Danone Argentina S.A", conformada mayoritariamente por Danone y en menor proporción por La Serenísima. El objetivo es que el proyecto se apalanque en el conocimiento y prestigio de La Serenísima, pero que Danone comience a ser asociada a la misma y reconocida.



Haciendo referencia al producto en sí, debe ser conservado, dentro de los canales minoristas, en las heladeras de lácteos, entre los yogures cremosos y los postres lácteos, que representan su competencia indirecta más cercana. El producto debe ser conservado a una temperatura entre 2° a 10°, gracias al proceso industrial especial que se implementará, los ingredientes adicionados, y a la elaboración del packaging correcto para mantener la temperatura adecuada.

Como dato adicional, es importante destacar que en el tercer año, se comenzará a innovar en nuevos sabores de Frozen Yogurt, debido a la existencia de competidores directos en el mercado. Habrá nuevos productos tanto en el tercer, como en el cuarto y quinto año, y las opciones a lanzar serán determinadas en base a las preferencias de consumo de los clientes recabados tanto en la experiencia de comercialización, como en la información aportada por el target en las redes sociales.

## **Precio<sup>5</sup>**

La estrategia de precios a implementar para Frozen Yogurt es la que se basa en el mercado, que tiene en cuenta como variable principal al valor percibido por los consumidores meta. Esta estrategia establece un precio coherente y acorde al segmento objetivo, en base a la percepción

---

<sup>5</sup>Ver Anexo 4.2: Precio.

de valor que tienen los mismos, que está determinada por la diferencia entre los beneficios que reciben del producto, y los costos que implica obtenerlo.

Se selecciona esta estrategia de fijación de precios como consecuencia de diversas razones de negocio. En primer lugar, al tratarse de un mercado de consumo masivo, en donde la competencia es agresiva, y donde hay una amplia oferta entre los cuales las personas oscilan su consumo, se busca que el precio no sea un factor determinante en la decisión de compra de Frozen Yogurt; siendo otros atributos del producto los diferenciales del mismo. A la vez, como no es un producto que apunta a satisfacer las necesidades básicas de consumo, si su precio no se encuentra dentro del rango de disponibilidad a pagar de los consumidores, es probable que no sea el seleccionado entre las diferentes alternativas.

Para la fijación del precio se contemplan los lineamientos resultantes del método en función de la demanda, de la competencia, y de los costos relevantes del producto para realizar un análisis más detallado y preciso. Contemplando esto, Frozen Yogurt debe valer como máximo en las grandes cuentas \$12,30, y en los supermercados chinos (negocios de proximity) \$13,20.

Se llega a estas cifras teniendo en cuenta que el rango de disponibilidad a pagar por los consumidores es de \$10 a \$15. A la vez, estos valores son los máximos que se pueden cobrar teniendo en cuenta los precios de los competidores indirectos y el monto de dinero de más que los consumidores están dispuestos a pagar por Frozen Yogurt en relación a ellos. Además, dichos precios cubren los costos relevantes del producto, cuyo valor es de \$5,46. Como resultado, el precio ofrecido desde Danone a los minoristas corresponde a \$9,86, dejando un margen de contribución de un 80%.

## **Plaza<sup>6</sup>**

Frozen Yogurt se distribuirá en todos los Hipermercados, Supermercados, Supermercados Express o Market (denominadas grandes cuentas) y en los Supermercados chinos (negocios de proximidad) de toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires.

Teniendo en cuenta la cantidad de canales considerados anteriormente en dicha región, se puede concluir que el producto tendrá presencia en 8.102 establecimientos en total.

El diseño del canal será indirecto, ya que la logística de la distribución incluye a intermediarios y no se entrega el producto al consumidor de forma directa. El circuito comenzará con el abastecimiento de Danone de diferentes insumos necesarios para elaborar el yogur helado, a cargo de diversos proveedores cuidadosamente seleccionados. Luego se llevará a cabo el proceso de elaboración

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 4.3: Plaza.

del yogur helado en la planta de Longchamps, y una vez que se obtenga el producto final se trasladarán al almacén de dicha localidad, ubicado próximo a la planta. Es allí donde se cargarán los camiones fletados refrigerados con las bandejas repletas de productos de Danone y también de La Serenísima, según los pedidos de los diferentes clientes minoristas recabados tanto por los preventistas, como por las órdenes de compra gestionadas electrónicamente a cargo de las grandes cadenas. Los camiones fletados tendrán la función de distribuir el Frozen Yogurt, junto con los demás pedidos a los diferentes puntos de venta que tienen asignados de forma fija, dentro de la región de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, para que el consumidor pueda acceder a los productos en los canales minoristas en tiempo, forma, calidad y cantidad adecuados. Los camiones visitarán aproximadamente 50 canales por día, tal como hacen actualmente.

Por otra parte, haciendo referencia a la ubicación de Frozen Yogurt dentro de los canales minoristas, el mismo se encontrará en las góndolas de los productos lácteos, y se exhibirá entre los postres lácteos, tales como Danette, Ser, Flan Sancor, etc; y los yogures cremosos, como por ejemplo Yogur Griego, Yogurísimo Big SizeCremix. El objetivo de esta disposición es que el producto esté disponible cerca de sus competidores indirectos más cercanos, y haya una coherencia en el posicionamiento, imagen y propuesta de valor.

A la vez, los márgenes manejados para los Hiper y supermercados serán de 25%, mientras que el de los negocios de proximity será del 34%. Esto se determinó en relación a las actuales políticas manejadas por la empresa en los diferentes productos de su cartera.

### **Comunicaciones Integradas de Marketing<sup>7</sup>**

Se realizará un plan de comunicaciones integradas de Marketing que represente la mejor combinación de actividades y medios de comunicación para impactar y atraer a los consumidores meta en el momento correcto, con un mensaje adecuado, de la forma más efectiva y al menor costo posible. Esto permitirá obtener sinergia en los medios y obtener resultados con un mayor potencial.

En el primer año, el principal objetivo de las comunicaciones de marketing es crear conciencia del producto, para que el mercado meta conozca la iniciativa y sepa de los beneficios, atributos y el valor que aporta el mismo. Es por esto que el estilo de las comunicaciones debe enfocarse en ser de tipo informativa.

Para lograr la conciencia del proyecto por parte de los consumidores, uno de los medios seleccionados es la Televisión. Se eligen en principio dos canales líderes del mercado con los mayores niveles de audiencia, que son Canal 13 y Telefé. En ambos se ubicará la publicidad de 15

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 4.4: Comunicaciones Integradas de Marketing.

segundos en el horario Prime Time de la noche, en los espacios publicitarios de las novelas en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, meses en los cuales se empiezan a incrementar las ventas del producto. A la vez, en dicha franja horaria se ubicará la publicidad en diferentes canales de cable focalizados en series y películas, tales como WarnerBros., Fox, Universal, Cinecanal, FX, Space y TNT; en canales de noticias como C5N y TN; y en canales de interés general como El Gourmet y National Geographic. En estos canales, los primeros tres meses de lanzamiento la publicidad durará 30 segundos, y en los siguientes tres la misma será de 15 segundos y la cantidad de repeticiones disminuirán por la mitad. Se seleccionaron dichos canales porque son acordes al perfil de los encuestados, y además, son medios elegidos en las campañas de medios de otras marcas, cuyo target es similar al de Frozen Yogurt (tal como Ser). La inversión total en televisión incluye, a la vez, el costo de la producción y el rodaje de la publicidad.

También, Frozen Yogurt tendrá presencia en las plataformas online durante todo el año. Danone contratará a la agencia I-Prospect para la creación y gestión de una página web oficial de la marca, en donde se mostrarán diferentes contenidos multimedia, contenidos informativos y los accesos directos a las redes sociales en donde tendrá presencia el producto, para que el consumidor pueda acceder a las mismas. A la vez, la agencia estará encargada de realizar y gestionar las cuentas oficiales de Frozen Yogurt en diferentes redes sociales (tales como Facebook, Twitter e Instagram). El contenido y el diseño del mensaje a comunicar serán diferentes en cada red social, porque cada una tiene diferentes objetivos en sí. A la vez, se pautará en dos diarios online (La Nación y Clarín), en YouTube y en Facebook (tanto en las Noticias, como en la barra derecha de la página).

También, se ubicarán publicidades gráficas en los subtes, ploteando vagones enteros y agregando transluminados en las estaciones de mayor tránsito de gente por los primeros tres meses de lanzamiento (Octubre, Noviembre y Diciembre). Para crear un mayor efecto, se ubicarán gigantografías, publiabras, y séxtuples por los seis meses de lanzamiento en zonas con mayor tráfico dentro de CABA y GBA. Por otra parte, se ubicarán carteles electrónicos en diferentes shoppings cuyo público coincide con el perfil del mercado objetivo, tales como Alto Palermo, DOT Baires Shopping, Alto Avellaneda, Unicenter, Patio Bullrich y Paseo Alcorta. Como acción adicional, habrá gráficas en dos revistas argentinas de reconocimiento y cuyos lectores corresponden, en parte, al segmento objetivo seleccionado. Se ubicará la publicidad en La Nación Revista y la Viva cada domingo del mes de Octubre, Noviembre y Diciembre, y únicamente dos domingos del mes en Enero, Febrero y Marzo.

Una herramienta de comunicación de mucha relevancia y que se realizará todo el año es la ubicación del material P.O.P en el punto de venta, ya que se considera el crucial vendedor silencioso para fomentar las ventas y que el segmento objetivo identifique fácilmente el producto y sea atraído a comprar. Se utilizarán cenefas, colgantes del techo, stopper y calcomanía de piso.

A la vez, en el primer mes de lanzamiento se realizará un evento corporativo en el Golf de Palermo para impulsar este lanzamiento y dar a conocer el producto. Se invitará a los directivos de los clientes minoristas más importantes, a directivos de Danone, a personalidades influyentes para el mercado objetivo y a la prensa; principalmente, para que se viralicen las fotos y se pueda mantener una buena relación con ellos obteniendo publicity.

En Octubre de 2015 también se realizará la actividad de sampling ofreciendo muestras gratis del producto mediante promotoras en las sucursales con mayor tránsito de mercado objetivo de las principales cadenas de Hipermercados ubicadas en seleccionados puntos de CABA y GBA, para lograr 40.000 contactos en su totalidad.

A medida que transcurran los años, se desarrollarán diferentes estrategias de comunicación en relación a los objetivos que se quieran alcanzar, que van a variar según las exigencias/presencia de la competencia, y las fluctuaciones en las percepciones/conciencia del segmento en relación al producto. En el segundo año, la inversión será menor que en el primer año, ya que se estima que no habrá competencia, y no se presentarán innovaciones de Frozen Yogurt. El objetivo será apalancarse en la fuerte inversión del primer año, y generar la recompra del producto. Para lograr este objetivo, habrá publicidad en los medios online, inversión en material P.O.P, se pautará en televisión (en menor medida que el primer año) y publicidad en vía pública (específicamente en la calle). Por otra parte, como en el tercer año se estima que ingresarán competidores al mercado y habrá innovaciones del producto, se diseñará una estrategia de comunicación intensiva. El objetivo de la misma será destacar los atributos diferenciadores de Frozen Yogurt, principalmente frente al yogur helado de la competencia, para generar preferencia de marca y lograr mantenerse firmes en el mercado, a pesar de la amenaza presentada. Se invertirá en medios online, material P.O.P, televisión y vía pública –calle (los cuatro elementos en las mismas cantidades que en el año 1), y a la vez, un 20% menos de inversión en la publicidad dentro de los subtes que en el primer año. A la vez, en el cuarto año se invierte una cantidad menor de dinero que en el tercer año ya que éste último representa un pico de inversión. Sin embargo, el monto gastado en el año 4 sigue representando una cifra alta, con el objetivo de no quedar obsoleto frente a la competencia. El mismo representa una nueva base de inversión. Se pauta en televisión (un 5% menos que en el primer año, se invierte en material P.O.P, en medios online, y en publicidad en la calle. Por último, en el quinto año se invierte un poco más de dinero que en el año cuarto, ya que se debe superar la nueva base de inversión a medida que transcurran los años por la presencia de la competencia en el mercado, para hacerle frente a la competencia y mantener o aumentar el marketshare. La publicidad de Frozen Yogurt tendrá presencia en los medios online, habrá material P.O.P en los puntos de venta, se pautará en televisión (un 20% menos que en el año 1), y habrá publicidad gráfica en vía pública (tanto en la Calle como en los subtes). En ambos casos, se invierte un 20% menos que en el año 3.

## Análisis de factibilidad Económica y Financiera<sup>8</sup>

Para analizar la factibilidad económica-financiera del proyecto, se analizaron los indicadores más relevantes en esta materia; los cuales arrojaron resultados prometedores que respaldan la viabilidad de llevar a cabo el proyecto de manera rentable en un escenario probable.

Por un lado, la tasa implícita del proyecto arroja un resultado por encima del WACC/Tasa de Corte, del 76%; por lo que se puede afirmar que, según esta medida de rentabilidad periódica, el proyecto muestra potencial. Por otro lado, la relación entre el valor presente de los futuros ingresos y la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el mismo, arroja un VAN del \$7.658.181; sustentando la viabilidad de llevar a cabo el proyecto por presentar valores superiores a cero. Finalmente, en lo que respecta al plazo de recupero de la inversión inicial del proyecto, el Payback es de un año y once meses; período aceptable de regeneración de fondos, teniendo en cuenta la magnitud del proyecto analizado.

En cuanto al análisis del Punto de Equilibrio, se tienen ventas por debajo de las necesarias para no tener pérdidas en el primer año, revirtiendo esperanzadoramente esta situación en los cuatro restantes analizados para el proyecto.

---

<sup>8</sup>Ver Anexo 5: Análisis de la factibilidad económica y financiera.