Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA MOUSSERÍA

“Propuesta de valor diferenciada en el mercado de postres artesanales. ”

Autores

Magalí Belén Grosso. Nª de registro: 33670

magali.grosso@fce.uncu.edu.ar

Julieta Antonia Marchena. Nº de registro: 33697

julieta.marchena@fce.uncu.edu.ar

Director

M. Federica Guevara Martinez

Co- director

M. Fernanda Maradona

Mendoza, 2026.

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios para la apertura de una moussería en el Gran Mendoza, un emprendimiento gastronómico innovador especializado en la producción y comercialización de mousse como alternativa diferenciada dentro del mercado de postres artesanales. El proyecto surge a partir de la consolidación del consumo de helado artesanal en Argentina, con nueve de cada diez personas que lo consumen durante todo el año, y de la alta competencia local en Mendoza, donde predominan heladerías tradicionales y diversificadas. En este escenario, la moussería representa una propuesta pionera, tomando como antecedente nacional el caso exitoso de Morris Mousse en Buenos Aires.

El objetivo del trabajo consistió en analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del emprendimiento, definiendo la propuesta de valor, el público objetivo y las estrategias competitivas necesarias para introducir el negocio en el mercado mendocino.

La estrategia metodológica se basó en la utilización del Modelo Canvas para definir la propuesta de valor, clientes y canales, integrando un análisis interno y externo del emprendimiento y su entorno, junto con un estudio financiero de ingresos, costos y rentabilidad. Para ello, se emplearon datos secundarios (estadísticas e informes) y datos primarios obtenidos mediante una encuesta y observación directa, que permitieron fundamentar las decisiones estratégicas con información confiable y actualizada.

Como resultado, el trabajo permitió validar la factibilidad del proyecto, identificar ventajas competitivas sostenibles y presentar una alternativa innovadora para el mercado mendocino de postres artesanales, con potencial de expansión futura.

Palabras claves: Plan de negocios, moussería, innovación gastronómica, postres artesanales, Mendoza.

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO **2**

INTRODUCCIÓN **6**

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO **7**

1. Canvas 7

1.1. Oportunidad de negocio 7

1.2. Propuesta de valor 11

1.3. Clientes 14

1.4. Relaciones con los clientes 18

1.5. Canales 20

1.6. Actividades clave 20

1.7. Recursos claves 21

1.8. Socios claves 23

1.9. Estructura de costos 25

1.10. Fuentes de ingresos 29

1.11. Impacto 30

2. Introducción al Modelo de Competitividad 31

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES **33**

1. Identidad 33

1.1. Crèmousse 34

1.2. Visión 35

1.3. Misión 35

1.4. Cultura 36

1.5. Estructura 40

2. Diferenciación 42

2.1. Criterios de compra 42

2.2. Cadena de valor 43

2.3. Relación entre las actividades de valor y los criterios de compra 45

3. Eficiencia 54

3.1. Relación entre las actividades de valor y las directrices de costo 54

4. Evaluación integral de las capacidades empresariales 62

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS 64

1. Identificación del sector de negocios 64

1.1. Análisis de variables de nivel 1 65

1.2. Análisis de variables de nivel 2 73

1.3. Análisis de variables de nivel 3 83

1.4. Situación actual del sector 90

CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRATEGIAS 92

1. Estrategias de negocios 92

2. Estrategias de posicionamiento 93

3. Estrategias de crecimiento 94

4. Estrategias organizacionales 95

5. Estrategias funcionales 96

5.1. Recursos Humanos 96

5.2. Operaciones 103

5.3. Marketing 106

5.4. Finanzas 113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122

ANEXOS 124

Anexo I: Resultados completos de la encuesta de consumidores 124

BIBLIOGRAFÍA 132

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla en el marco de la administración y se orienta al análisis de un emprendimiento gastronómico perteneciente al sector de postres artesanales. En un contexto donde surgen propuestas cada vez más especializadas y los consumidores valoran experiencias de consumo diferenciadas, resulta relevante analizar proyectos que se estructuran a partir de modelos de negocio específicos y claramente definidos.

En este sentido, el trabajo se centra en el estudio del emprendimiento *Crèmousse,* un local de mousse, al que en el presente trabajo se denomina moussería, especializada en la elaboración y comercialización de mousse artesanal en la ciudad de Mendoza. La propuesta se concibe como un modelo monoproducto que busca ofrecer una alternativa dentro del rubro, sin reemplazar al helado artesanal, sino como una opción complementaria basada en la calidad del producto, el cuidado en su elaboración y la experiencia asociada al consumo.

El objetivo general del trabajo es analizar la viabilidad integral del emprendimiento Crèmousse, considerando sus características internas, su inserción en el sector de negocios y la coherencia de las estrategias planteadas, así como su factibilidad económica y financiera. Para ello, el emprendimiento es abordado desde distintas perspectivas de análisis, lo que permite construir una visión general del proyecto, comprender su funcionamiento y evaluar su potencial puesta en marcha y desarrollo en el tiempo.

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

1. Canvas

El Modelo de Negocios Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) en su obra Generación de modelos de negocio, constituye una herramienta conceptual que "describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (p. 14). Los autores plantean que la mejor forma de representar un modelo de negocio es a través de nueve módulos básicos que reflejan la lógica de generación de ingresos de una empresa: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Estos bloques abarcan las cuatro dimensiones centrales de cualquier organización: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, funcionando como un anteproyecto de la estrategia que luego se materializa en estructuras, procesos y sistemas.

No obstante, en el trabajo se empleará una adaptación del modelo, en línea con lo propuesto por la Cátedra de Estrategias de Negocios, que incorpora dos módulos adicionales: problema e impacto social y ambiental. De esta manera, el modelo utilizado para analizar la viabilidad de Crèmousse, local de mousse, contará con 11 bloques: problema, propuesta de valor, clientes (segmentos), relación con los clientes, canales, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos, fuentes de ingresos e impacto social y ambiental.

1.1. Oportunidad de negocio

El consumo de helado artesanal en Argentina constituye un hábito fuertemente arraigado en la población y en constante expansión. Según el informe de AFADHYA y la consultora D'Alessio IROL (2023), nueve de cada diez argentinos consumen helado artesanal en todas las estaciones del año, con una frecuencia mínima de al menos una vez por semana. Este dato evidencia la desestacionalización del producto: el helado artesanal ha dejado de ser un alimento exclusivamente veraniego para convertirse en una experiencia gastronómica recurrente durante todo el año.

En cuanto a las preferencias de consumo, los sabores clásicos como dulce de leche y chocolate continúan liderando la elección, pero una parte importante de los consumidores está dispuesta a probar nuevos sabores, especialmente cremas y frutales. Este hallazgo se vincula con una tendencia global: la búsqueda de experiencias gastronómicas innovadoras que sorprendan al paladar. Además, el envase más elegido sigue siendo el pote de 1 kg (50%), seguido por el de ¼ kg (32%), mientras que otros formatos y el cucurucho mantienen también una presencia significativa.

El helado se consume en contextos variados, desde reuniones familiares y encuentros con amigos, hasta salidas a heladerías y momentos individuales como ver televisión, lo que refuerza su versatilidad como producto. La calidad, en este sentido, es el atributo decisivo: la mayoría de los consumidores la considera fundamental y valora al helado artesanal como más rico, más cremoso y más saludable que otras alternativas.

Este panorama permite comprender por qué las heladerías artesanales se consolidaron como un espacio gastronómico de referencia, con un fuerte arraigo cultural y una demanda sostenida durante todo el año.

Sin embargo, a nivel nacional surge un antecedente disruptivo que abre nuevas posibilidades dentro del segmento de postres: Morris Mousse, el primer bar especializado en mousses de Argentina. Fundado en 2022 en Recoleta, Buenos Aires, por Marcos Speroni, se distingue por un modelo monoproducto que rompe con la lógica de diversificación característica de las heladerías. Su propuesta se centra en mousses elaboradas con ingredientes naturales, sin aditivos ni gluten, en diversos sabores y formatos que van desde porciones individuales hasta presentaciones familiares. La experiencia generada alrededor del producto ha sido tan exitosa que el local rápidamente ganó notoriedad en redes sociales, atrayendo largas filas de clientes y convirtiéndose en un fenómeno viral.

El caso de Morris Mousse demuestra que existe una demanda latente por propuestas gastronómicas innovadoras que, sin reemplazar el consumo del helado artesanal, lo complementan desde un enfoque alternativo. La apuesta por la calidad de los insumos, la textura diferencial del

producto, el compromiso con la sostenibilidad y la opción de personalización con toppings lo posicionan como un pionero dentro de una categoría aún incipiente en el país.

Esta creencia sobre la viabilidad del concepto se respalda por la evidencia local. Según una encuesta realizada a consumidores del Gran Mendoza, el 84,4 % afirmó que probaría un local especializado únicamente en mousse artesanal, lo cual refleja una alta predisposición a experimentar con propuestas innovadoras en el ámbito gastronómico (ver resultados completos en Anexo I).

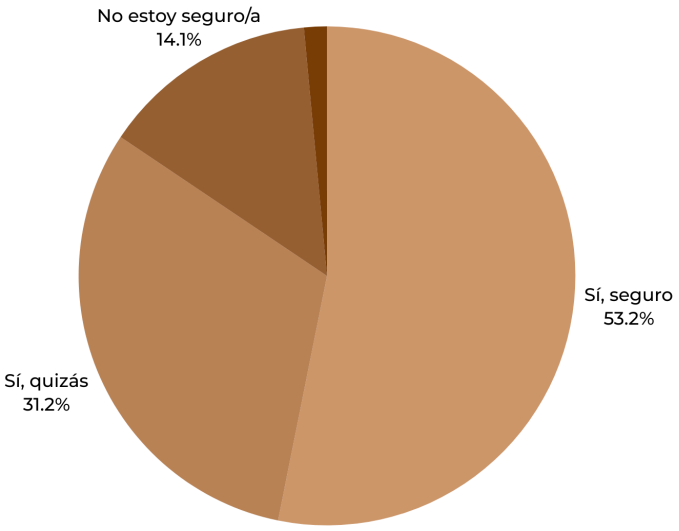


Figura 1: *Intención de prueba de un local especializado en mousse artesanal*

Si bien el informe de AFADHYA destaca que nueve de cada diez argentinos consumen helado artesanal al menos una vez por semana, en Mendoza el 26,8% de los encuestados declaró consumir postres similares (como helado artesanal) una vez por semana o cada 15 días, confirmando la existencia de un hábito consolidado en torno al consumo frecuente de postres.

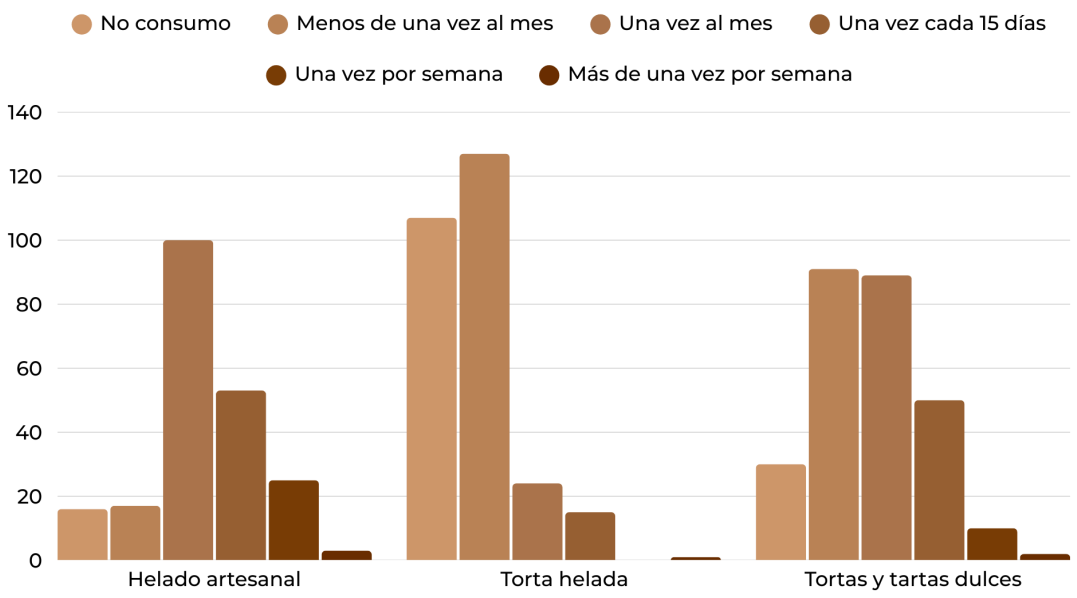


Figura 2: *Frecuencia de consumo de distintos tipos de postres*

Además, el 47,5% expresó que consumiría mousse en igual o mayor medida que el helado artesanal, posicionando al mousse no solo como una novedad, sino como una alternativa sólida dentro de los hábitos de consumo ya existentes.

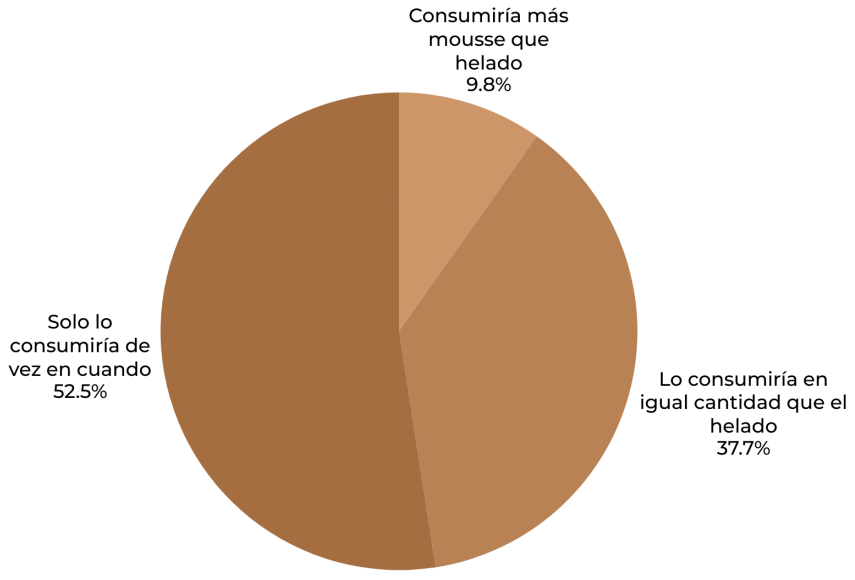


Figura 3*: Disposición a incorporar el mousse en el consumo habitual*

Finalmente, el 70,2% indicó que consumiría mousse durante todo el año, lo cual refuerza el potencial de desestacionalización del producto, en sintonía con las tendencias nacionales. En

conjunto, estos resultados permiten afirmar que el mercado mendocino no solo está preparado, sino que muestra una demanda concreta y activa por nuevas experiencias gastronómicas artesanales, lo que justifica el desarrollo de un local de mousse como alternativa diferencial y de alto valor percibido.

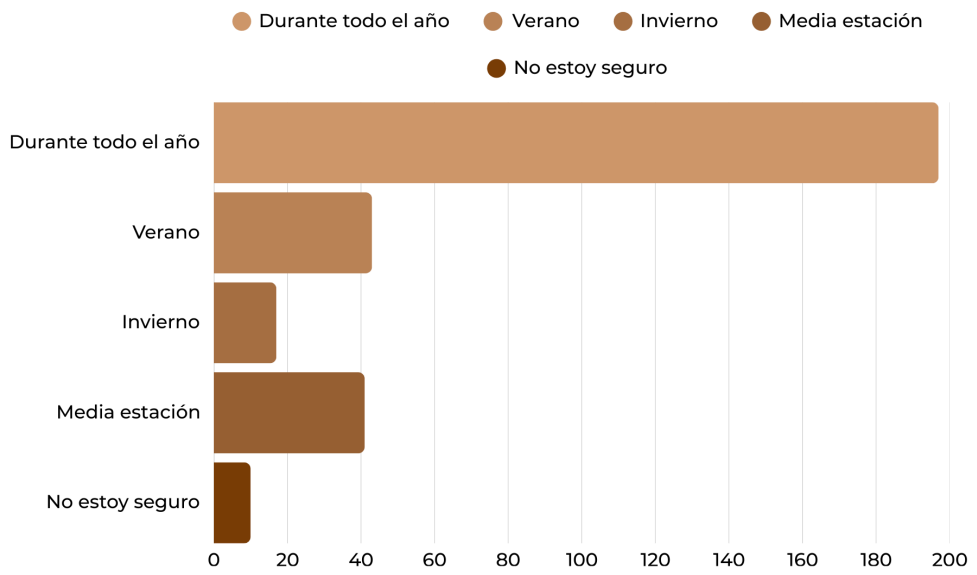


Figura 4*: Estacionalidad del consumo de mousse*

En definitiva, mientras que en Mendoza el mercado de postres artesanales se encuentra consolidado en torno a las heladerías tradicionales, la experiencia de Morris Mousse demuestra que el concepto innovador de *"moussería*" podría ser viable en la provincia, dado que puede adaptarse al contexto mendocino para ofrecer al consumidor local una alternativa novedosa dentro de un rubro con fuerte demanda y predisposición a la experimentación.

1.2. Propuesta de valor

Siguiendo el enfoque de Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor representa el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece para generar valor en un segmento de mercado específico. Tal como señalan los autores, "la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer

una necesidad del cliente" (p. 22). En este sentido, no se trata únicamente de una oferta funcional, sino de una combinación de atributos, beneficios y experiencias que resultan relevantes para el cliente. Las propuestas de valor pueden ser completamente innovadoras o bien reinterpretar ofertas ya existentes incorporando características diferenciales que las hagan más atractivas.

Base que guiará la propuesta

La propuesta de valor se sustenta principalmente en la innovación del producto: se busca introducir en el mercado mendocino una forma distinta, moderna y especializada de disfrutar un postre que, si bien no es nuevo en la pastelería, nunca antes ha sido protagonista exclusivo de un local gastronómico en la región.

La base de la propuesta radica en posicionar al mousse artesanal como una alternativa innovadora frente a los postres tradicionales, en particular frente al helado artesanal, con el que comparte ciertos atributos como la variedad de sabores, la posibilidad de personalización y la vocación de consumo todo el año.

Atributos que conforman la propuesta de valor

- *Especialización en mousse como producto principal:* Según Bo Friberg (2002), en su obra The Professional Pastry Chef, "una mousse clásica está compuesta por crema batida, claras y/o yemas de huevo batidas, azúcar y el saborizante deseado. La palabra mousse significa 'espuma' en francés". Basándose en estas características, el proyecto se plantea como el primer local en Mendoza enfocado exclusivamente en mousse como producto central, constituyendo así una propuesta innovadora y distintiva dentro del mercado local.
- *Variedad de sabores y presentaciones:* se propone una amplia gama de sabores que incluyen alternativas clásicas y opciones más innovadoras, junto con diferentes presentaciones como porciones individuales, para compartir o en formatos adaptados a distintas ocasiones.

- *Calidad artesanal y uso de ingredientes seleccionados:* los productos serán elaborados de manera artesanal, con ingredientes frescos y cuidadosamente seleccionados, priorizando un sabor equilibrado, una textura suave y una presentación estética en cada porción.
- *Diseño del local y experiencia sensorial*: el espacio estará diseñado para permitir la degustación del producto en el lugar, ofreciendo un entorno cómodo y atractivo que complemente la experiencia gastronómica.
- *Pedidos personalizados para eventos*: la propuesta incluirá la opción de personalizar los pedidos para celebraciones o reuniones, adaptando la cantidad y presentación del mousse según la ocasión.

Formato que tendrá la propuesta de valor.

La propuesta se desarrollará bajo un formato de local físico ubicado en el Gran Mendoza, con espacio suficiente para permitir el consumo en el establecimiento, ofreciendo al mismo tiempo servicio de envío a domicilio y opción de *take away*. Este local no solo funcionará como punto de venta, sino también como espacio de producción de la mousse, lo que permitirá garantizar la frescura del producto y ofrecer una elaboración visible, artesanal y cuidada. Esta combinación busca cubrir distintos momentos y preferencias de consumo, adaptándose tanto a quienes buscan una experiencia gastronómica presencial como a quienes priorizan la comodidad y rapidez.

El mousse artesanal se ofrecerá en distintos tamaños de presentación, que irán desde un vaso individual hasta envases de 1 kg. La cantidad de sabores disponibles por presentación variará según el tamaño elegido, permitiendo seleccionar entre uno y hasta cuatro sabores por envase. A su vez, se brindará la posibilidad de agregar topping, como frutas, salsas, galletitas o frutos secos, con el objetivo de personalizar el producto y enriquecer la experiencia de consumo.

Adicionalmente, se ofrecerá un servicio para eventos especiales, que incluirá formatos personalizados según la ocasión y la cantidad requerida. Esta modalidad permitirá atender pedidos

específicos para celebraciones, reuniones empresariales u otras instancias sociales, ampliando así el alcance del negocio más allá del consumo individual o cotidiano.

En conclusión, se presenta la propuesta de valor:

"Para personas que disfrutan de postres artesanales, los cuales están abiertos a nuevas experiencias gastronómicas, nuestra propuesta consiste en un local especializado en mousse, que les servirá para disfrutar una experiencia única, diferente al helado, adaptable a todas las estaciones del año."

1.3. Clientes

Continuando con el Model Canvas, este módulo se centra en la identificación y definición de los distintos grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes constituyen el eje central de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna organización puede sostenerse en el tiempo sin una base de clientes rentable.

El enfoque recomendado por los autores implica segmentar el mercado en función de necesidades, comportamientos y atributos comunes, lo cual permite diseñar propuestas de valor más ajustadas y eficaces. Esta segmentación debe realizarse de manera estratégica, seleccionando con claridad a qué grupos se dirigirá la empresa y cuáles quedarán fuera del alcance, con el fin de concentrar los recursos en aquellos segmentos que presenten mayor potencial (p. 20).

Con base en estos criterios, se procede a definir el segmento de mercado que formarán parte del modelo de negocio, en función de un conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas.

La propuesta se orienta a un segmento de mercado definido a partir de criterios de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, en línea con lo propuesto por la teoría de Osterwalder y Pigneur (2010), que sugiere agrupar a los clientes según atributos, comportamientos y necesidades comunes con el fin de diseñar ofertas específicas y relevantes.

Segmentación geográfica

El mercado objetivo se encuentra localizado en Argentina, más específicamente en la provincia de Mendoza, con foco en el conglomerado urbano conocido como Gran Mendoza. Esta delimitación territorial responde a factores operativos (como la ubicación del local físico), logísticos (disponibilidad de take away y delivery) y culturales (preferencias y hábitos de consumo identificados en la población local).

Segmentación demográfica

Dentro de este territorio, el público objetivo presenta las siguientes características demográficas.

- *Edad*: la propuesta está dirigida principalmente a personas jóvenes y adultas, en un rango estimado de 18 a 50 años. Este grupo etario presenta una mayor predisposición a probar propuestas gastronómicas innovadoras, así como una frecuencia de consumo más alta en relación con postres artesanales.
- *Sexo*: el producto se dirige a un público sin distinción de género, dado que el interés por los postres artesanales no presenta diferencias relevantes en función de esta variable.
- *Ingresos*: se apunta a consumidores pertenecientes a segmentos de ingresos medios y medios-altos, con capacidad económica suficiente para pagar un producto gourmet, artesanal y personalizable, sin que este se perciba como un lujo inaccesible. Se priorizan segmentos con poder adquisitivo suficiente para consumir con frecuencia moderada, como C1 Y C2, según las clasificaciones socioeconómicas usuales en el mercado argentino.
- *Ocupación*: no se establece una ocupación específica como criterio excluyente. El público objetivo puede incluir tanto estudiantes universitarios, como trabajadores en relación de dependencia, profesionales independientes o emprendedores, siempre que cumplan con los criterios anteriores y presenten afinidad con la propuesta.

Segmentación psicográfica

Desde el punto de vista psicográfico, el segmento objetivo se define por los siguientes atributos.

- *Clase social:* se busca alcanzar principalmente a consumidores pertenecientes a las clases C1 (media-alta) y C2 (media-media). Estos grupos suelen tener un mayor grado de exposición a tendencias de consumo gourmet, interés por productos artesanales y valoración de experiencias gastronómicas distintas.
- *Estilo de vida*: el producto está orientado a personas que disfrutan de una alimentación placentera, valoran el buen comer y suelen acompañar sus comidas o encuentros sociales con postres de calidad. También se identifican con la búsqueda de momentos de disfrute que pueden ser compartidos o individuales.
- *Personalidad*: el perfil deseado incluye consumidores con una actitud abierta a lo nuevo, curiosos, sociales y exploradores en materia gastronómica. Se trata de personas que disfrutan de la personalización del producto que consumen, valoran la calidad de los ingredientes, y encuentran atractivo en propuestas diferentes a lo habitual. También se destaca una predisposición a compartir esta experiencia tanto en el local como en sus hogares mediante la modalidad de take away o delivery.

Segmentación conductual

Además, se considera relevante incluir una segmentación basada en el comportamiento del consumidor frente al producto, con el fin de comprender mejor los patrones de uso, las actitudes y el grado de lealtad esperada.

- *Categoría de usuario*: el público objetivo se compone tanto de usuarios nuevos (que nunca han consumido mousse como postre principal en un local) como de usuarios potenciales (personas que ya conocen el mousse, pero no lo consumen regularmente). La propuesta busca captar a ambos tipos mediante una oferta diferenciada, que combina innovación con accesibilidad.

- *Frecuencia de uso*: se espera que el consumo del producto sea ocasional a frecuente, dependiendo del perfil del cliente. Algunos lo incorporarán como postre regular en reemplazo o complemento del helado artesanal, mientras que otros lo considerarán una opción especial para momentos de disfrute o encuentros sociales. La variedad de presentaciones y canales (local, delivery y take away) permite adaptarse a diferentes hábitos de consumo.
- *Posición de lealtad*: dado que se trata de una propuesta novedosa en el mercado mendocino, no se parte de una base de clientes leales, sino que se buscará generar lealtad progresiva a través de la calidad del producto, la experiencia en el punto de venta, la personalización y la construcción de una marca con identidad. Se espera que la diferenciación respecto a postres tradicionales favorezca la fidelización del cliente una vez realizado el primer consumo.
- *Actitud hacia el producto:* se apunta principalmente a consumidores con actitud positiva frente a propuestas nuevas y gourmet. Se trata de personas que valoran la calidad, la innovación y la experiencia, y que están dispuestas a probar un producto alternativo al helado, aun cuando ello implique una categoría poco habitual o desconocida. La encuesta realizada evidenció una alta predisposición a probar mousse artesanal, lo que refuerza la pertinencia de esta segmentación.

A partir del análisis de segmentación realizado en función de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, puede concluirse que la propuesta de valor se orienta a un nicho de mercado claramente definido y especializado.

De acuerdo con la clasificación propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010), los modelos de negocio orientados a nichos de mercado se caracterizan por atender a segmentos específicos, cuyas necesidades, preferencias y comportamientos requieren una oferta adaptada. En este sentido, Crèmousse no está dirigido al público masivo general, sino a una fracción del mercado identificada por:

- Su localización urbana dentro del Gran Mendoza;

- Un perfil etario y socioeconómico determinado (personas de entre 18 y 50 años, con ingresos medios y medio-altos);
- Una actitud favorable hacia el consumo de productos gourmet, artesanales y personalizables;
- Un comportamiento de consumo basado en la exploración, la experiencia sensorial y la personalización del producto.

Este grupo se diferencia claramente del consumidor tradicional de helado o pastelería, ya que busca vivencias gastronómicas diferenciadas, abiertas a la innovación y con alto valor simbólico. Además, valora la posibilidad de adaptar el producto a sus gustos individuales, así como de compartirlo en distintos contextos (en el local, en eventos, o mediante take away).

En función de lo anterior, se concluye que el presente proyecto responde a las características de un modelo de negocio especializado, orientado a un nicho del mercado local que actualmente no se encuentra cubierto por la oferta tradicional de postres en la ciudad de Mendoza.

1.4. Relaciones con los clientes

Este módulo se ocupa de describir los distintos tipos de relaciones que se establecerán con los segmentos de mercado definidos previamente. La forma en que se estructura esta relación influye directamente en la experiencia global del cliente y, por lo tanto, en su grado de satisfacción, lealtad y recurrencia (p. 28).

La correcta definición de este componente permite no solo atraer clientes de forma eficaz, sino también construir un vínculo sostenido en el tiempo, que favorezca la repetición de compra y la recomendación espontánea del producto o servicio.

La relación con los clientes se llevará a cabo principalmente a través de la *asistencia personal*, basada en la interacción directa y humana. En el local, el personal brindará una atención cálida y personalizada, acompañando al cliente durante todo el proceso de compra, sugiriendo sabores según sus preferencias y resolviendo cualquier duda en el momento. Esta misma asistencia

estará disponible también a través de canales digitales como Instagram, WhatsApp Business y correo electrónico, permitiendo responder consultas y recibir pedidos especiales para eventos.

Por otro lado, se llevarán acciones concretas tanto para captar nuevos clientes como para fidelizarlos.

En cuanto a captación de nuevos clientes, se implementarán estrategias enfocadas en generar visibilidad y atracción hacia la marca desde su apertura. Durante la primera semana de funcionamiento, se ofrecerá una promoción especial con un 20% de descuento en todas las compras con el objetivo de generar un fuerte impacto inicial y atraer a los primeros consumidores. Luego, a partir del primer mes de actividad, se lanzará una acción promocional mediante redes sociales, donde se invitará a los clientes a subir una foto de su visita al local y etiquetar la cuenta oficial de la marca, obteniendo a cambio un 10% de descuento en su próxima compra. Esta iniciativa fomentará la difusión orgánica y la visibilidad digital del emprendimiento. Además, se establecerán alianzas con influencers locales para que visiten el local, generen contenido y amplíen el alcance hacia nuevos públicos interesados en experiencias innovadoras.

Luego, para fidelizar a los clientes, se creará un programa de beneficios denominado “Club Mousse”, inspirado en sistemas similares como el de la cadena Grido e INNamorato. A través de este club, cada cliente contará con un usuario registrado mediante su DNI y su correo electrónico, lo que le permitirá acumular puntos con cada compra realizada. Estos puntos podrán ser canjeados por productos gratuitos o descuentos en futuras compras, incentivando así la recurrencia. Este sistema no solo busca premiar la lealtad del cliente, sino también generar una base de datos sólida que permita segmentar mejor las acciones de marketing y personalizar las futuras campañas de comunicación.

1.5. Canales

Este bloque se enfoca en describir los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor a los distintos segmentos de clientes. Los canales comprenden tanto

las vías de comunicación como los mecanismos de distribución y venta, y constituyen los puntos de contacto fundamentales entre la empresa y el cliente (p. 26).

El diseño y la selección de canales adecuados influyen directamente en la percepción del cliente, ya que estos no solo cumplen la función de facilitar la compra, sino también de construir una experiencia integral antes, durante y después del consumo.

En función de esto, Crèmousse contará con los siguientes canales:

- *Tienda física*: será el principal punto de contacto directo. Permitirá que el cliente conozca, evalúe, compre y consuma el producto en un mismo espacio, lo que refuerza la experiencia integral y sensorial de la propuesta.
- *Redes sociales y canales digitales:* se mantendrá una presencia activa en plataformas como Instagram, WhatsApp y página web oficial, que facilitarán el contacto diario con el cliente, la atención de consultas sobre productos, precios y ubicación, así como la recepción de pedidos personalizados. Además, se contará con un correo electrónico institucional para la gestión de pedidos formales, reservas para eventos o consultas más detalladas.
- *Aplicación de delivery (PedidosYa)*: se incorporará un canal indirecto de distribución mediante plataformas de envío a domicilio. Esto permitirá ampliar el alcance del negocio, facilitando que el cliente acceda al producto sin necesidad de trasladarse, manteniendo así la conveniencia como parte de la propuesta de valor.

1.6. Actividades clave

Este módulo describe las acciones fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione de manera eficaz. Las actividades clave son esenciales para la creación, el desarrollo y la entrega de la propuesta de valor, así como para el acceso a los distintos segmentos de clientes, el establecimiento de relaciones duraderas con ellos y la generación de ingresos sostenibles (p. 36).

Entre todas las actividades del modelo de negocio, se identifican como clave aquellas que resultan imprescindibles para la creación y entrega de la propuesta de valor. En el caso del emprendimiento, la producción y el marketing y las ventas constituyen los pilares fundamentales.

La elaboración del mousse artesanal representa el núcleo de la propuesta, ya que de su correcta ejecución, desde la selección de ingredientes, la preparación y el control de la textura, hasta su presentación en las heladeras exhibidoras, depende la calidad final del producto y la experiencia sensorial del cliente. Mantener estándares consistentes de sabor, frescura y presentación es esencial para garantizar la diferenciación frente a la competencia y sostener la reputación del negocio.

Por otro lado, en un emprendimiento innovador que introduce un producto poco habitual en el mercado local, la comunicación, promoción y comercialización adquieren un papel estratégico. La presencia activa en redes sociales, la atención digital personalizada y la venta directa en el local son herramientas que permiten educar al consumidor, transmitir el valor del producto y generar una conexión emocional con la marca.

1.7. Recursos claves

Este bloque se ocupa de identificar los activos fundamentales que una empresa necesita para que su modelo de negocio funcione correctamente. Los recursos clave son aquellos elementos esenciales que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar a los segmentos de clientes definidos, establecer relaciones sostenibles con ellos y asegurar la generación de ingresos (p.34).

En el caso de la moussería, los recursos clave se definen en función de las actividades primarias identificadas como fundamentales: la elaboración del mousse artesanal (operaciones) y la gestión de la comunicación, atención y venta (marketing y ventas). A continuación, se detallan los principales recursos involucrados.

Recursos Físicos

Se considera fundamental contar con un local adecuado donde se realice la producción del mousse, se exhiba el producto y se atienda al público en un mismo espacio. Este lugar debe estar

equipado con las condiciones básicas de higiene, seguridad e infraestructura necesarias para trabajar con alimentos y ofrecer una buena experiencia al cliente.. También se incluyen equipos específicos como batidoras industriales, heladeras exhibidoras, utensilios de cocina profesional, mobiliario comercial, sistema de iluminación y materiales de envasado.

Recursos Intelectuales

Se destaca el diseño de la propuesta de valor diferenciada, centrada en el mousse como producto principal. También forman parte de este grupo los recetarios estandarizados, la imagen de marca (nombre, logo, identidad visual), el contenido generado en redes sociales, y la base de datos de clientes y pedidos. Dado que la marca constituye un activo intangible de gran relevancia, se prevé su registro ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) para protegerla frente a posibles imitaciones o usos indebidos. En cuanto a las recetas, su registro solo se consideraría en el caso de que presenten una transformación o innovación significativa que las diferencie de las procedimientos tradicionales.

Recursos Humanos

Se requerirá personal capacitado para la elaboración del mousse y para la atención al público, tanto en el local como en canales digitales. Será clave contar con un equipo comprometido, con buen trato hacia el cliente y responsabilidad en el manejo de alimentos.

Recursos Económicos

Para iniciar y sostener el funcionamiento del modelo de negocio, se requiere capital inicial destinado a la adecuación del local, la compra de equipamiento, la adquisición de insumos y el diseño de marca. Además, se prevé la necesidad de fondos operativos para cubrir gastos corrientes como salarios, servicios, reposición de materia prima, marketing y comisiones por delivery.

1.8. Socios claves

Este módulo se centra en la red de proveedores y aliados estratégicos que permiten el funcionamiento del modelo de negocio. Las asociaciones pueden establecerse con distintos fines, como optimizar procesos, reducir riesgos operativos o acceder a recursos que no se poseen internamente. En muchos casos, estas alianzas resultan fundamentales para sostener la propuesta de valor, facilitar la distribución o fortalecer la posición en el mercado (p. 38).

Dentro del conjunto de socios clave para Crèmousse, se contempla la posibilidad de establecer colaboraciones con referentes locales con llegada al público objetivo, que puedan aportar valor en términos de visibilidad y posicionamiento, especialmente en las primeras etapas del emprendimiento. En este sentido, se prevé la colaboración con influencers locales, con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor, generar contenido atractivo en redes sociales y estimular la visita al local en el momento del lanzamiento. Estas acciones pueden incluir reseñas, menciones, sorteos o publicaciones.

Asimismo, dado que el local busca competir con heladerías artesanales reconocidas por su calidad, será fundamental establecer alianzas con proveedores estratégicos que permitan acceder a materias primas e insumos de alta calidad, esenciales para ofrecer un producto que cumpla con los estándares esperados por el público objetivo. En función de esto, se identifican cuatro grupos clave de proveedores:

- *Proveedores de productos lácteos*: será necesario contar con insumos como crema de leche, manteca y dulce de leche repostero de alta calidad, con consistencia en sabor, textura y rendimiento técnico. Dado que se trata de productos sensibles, que requieren cadena de frío y están regulados por el Código Alimentario Argentino, es prioritario que estén certificados y provengan de marcas reconocidas. Además, se buscará que estén disponibles en formatos gastronómicos, como manteca en bloques industriales o crema en envases de 1 litro. Por esto, se considera establecer alianzas directas o a través de mayoristas con marcas como Ilolay o La Serenísima, ampliamente posicionadas en el mercado argentino.

- *Proveedores de chocolate*: el chocolate será un insumo clave para variedades como mousse de chocolate con leche, chocolate amargo y chocolate blanco. Se espera que el producto ofrezca intensidad de sabor, buena trabajabilidad en cocina y diferentes porcentajes de cacao que permitan desarrollar versiones diferentes. Así, se plantea establecer acuerdos con empresas como Mapricuber, que ofrece chocolate en gotas y en diferentes presentaciones ideales para mousse. También se consideran otras marcas accesibles a través de distribuidores como Georgalos o Águila.
- *Proveedores de fruta*: para la producción de mousse frutales a lo largo del año, se requerirá fruta congelada de alta calidad, 100% natural, sin agregados, con buen sabor y adecuada textura. Se considera la posibilidad de asociarse con proveedores como Alif Agro, empresa tucumana especializada en frutas congeladas con distribución nacional. Por otro lado, también será necesario contar con frutas frescas de estación. Para esto, se buscará establecer una relación con verdulerías locales cercanas al local o con personas que gestionen pedidos directamente desde ferias mayoristas, como el Mercado Cooperativo de Guaymallén.
- *Proveedores de envases*: dado que el mousse se ofrecerá en diferentes tamaños, desde vasos individuales hasta potes familiares de 1 kg, se deberá contar con un proveedor confiable de vasos y envases de polipapel, que asegure disponibilidad, variedad de formatos y posibilidad de personalización. Se prevé vinculación con empresas como MultiEnvases o Arnaldo Chapini, que ofrecen soluciones específicas para el sector gastronómico.

Estas alianzas serán determinantes para garantizar la calidad, presentación y estabilidad del producto final, y, por lo tanto, representan un componente clave del modelo de negocio.

1.9. Estructura de costos

Este bloque describe los principales costos asociados al funcionamiento del modelo de negocio, incluyendo aquellos vinculados a la creación y entrega de la propuesta de valor, la relación con los clientes y la generación de ingresos. Una vez definidos los recursos clave, las actividades

esenciales y los socios estratégicos, resulta posible identificar con mayor precisión los elementos que componen la estructura de costos (p. 40) .

Los modelos de negocio pueden estructurarse en función de dos grandes enfoques: por un lado, las estructuras de costos basadas en la minimización, propias de propuestas centradas en precios bajos, que se caracterizan por un uso intensivo de la automatización, la externalización de procesos y la búsqueda de economías de escala. Por otro lado, existen estructuras de costos basadas en el valor, donde se prioriza la calidad del producto o servicio, la atención personalizada y la diferenciación frente a la competencia. En estos casos, los costos variables suelen ser más altos y se proyecta, a futuro, la posibilidad de alcanzar economías de alcance, especialmente a través de la ampliación de la oferta o la expansión hacia nuevos formatos.

En el caso de la moussería, la estructura de costos se enmarca dentro del segundo enfoque. La propuesta de valor se basa en ofrecer un producto artesanal, personalizado y diferenciado, lo que implica una mayor inversión en calidad de insumos, atención al cliente y comunicación. A mediano y largo plazo, se prevé una posible expansión del modelo mediante la incorporación de carritos móviles de mousse para eventos, lo cual permitiría diversificar los canales de venta, adaptarse a distintos contextos de consumo y aprovechar recursos existentes para alcanzar economías de alcance.

La estructura de costos se compone de tres grandes categorías:

1.9.1. Inversión inicial

Corresponde a los gastos que se realizan una sola vez al momento de abrir Crèmousse, necesarios para poner en marcha la operación de manera completa. Incluye:

- *Acondicionamiento del local*: se prevén adecuaciones sobre un espacio alquilado, con el objetivo de adaptar su infraestructura al funcionamiento del local con producción y atención en el mismo lugar. Estas tareas estarán enfocadas en cumplir con las normativas vigentes y en generar un ambiente coherente con la propuesta de valor. Incluye:

- Adecuación del área de cocina y producción: incorporando mesadas, materiales lavables, organización de espacios y elementos necesarios para garantizar condiciones de higiene y seguridad alimentaria.
- Equipamiento del sector de atención y consumo: mobiliario funcional y estético (mesas, sillas, barra de atención, vitrinas), así como iluminación adecuada y ambientación general.
- Adaptaciones técnicas menores: mejoras en la instalación eléctrica, ventilación, climatización y sistemas de agua, en caso de ser necesarias para el funcionamiento seguro y eficiente del local.

- *Equipamiento para la producción y exhibición*:
  - Heladeras exhibidoras de vitrinas para el mousse terminado.
  - Cámaras o heladeras auxiliares para conservación de materias primas.
  - Batidoras industriales, freezers, utensilios profesionales, balanzas, bandejas, espátulas, recipientes inoxidables.
- *Identidad de marca:*
  - Diseño de logo, paleta de colores, etiquetas, uniformes, señalética interior y exterior.
  - Diseño y producción de material gráfico, fotografía profesional inicial del producto.
- *Canales de comunicación:*
  - Configuración y puesta en marcha de perfiles institucionales en Instagram, WhatsApp Business, página web y correo electrónico, que funcionarán como canales oficiales para consultas, atención personalizada y toma de pedidos.
  - Elaboración de la carta de productos en formato impreso y digital, material accesible en el punto de venta y para compartir por medios digitales.
- *Herramientas digitales:*

- Desarrollo o adquisición de un software de facturación electrónica y gestión administrativa básica, necesario para registrar ventas, emitir comprobantes y llevar un control ordenado de ingresos y egresos.
- Desarrollo o adquisición de sistemas complementarios para el manejo de pedidos y desarrollo de una herramienta de gestión del Club de fidelización, que registre compras, calcule puntos y administre el canje.
- Desarrollo de un software de gestión de stock, que optimice la operación diaria y reduzca errores operativos.

- *Trámites y formalidades:*
  - Habilitaciones municipales y bromatológicas.
  - Inscripciones impositivas (AFIP, ATM).
  - Honorarios legales y contables para la formalización de la empresa.

1.9.2. Costos fijos

Son aquellos gastos mensuales que se mantienen constantes, independientemente del volumen de producción o ventas. Son necesarios para asegurar la continuidad operativa del negocio. Incluyen:

- *Infraestructura*:
  - Alquiler del local.
  - Servicios públicos: electricidad, gas y agua.
- *Personal*:
  - Sueldos del equipo de producción y atención al cliente.
  - Aportes patronales, obra social, seguros laborales (ART) y demás cargas sociales.
- *Mantenimiento:*
  - Limpieza del local: productos de limpieza, utensilios de higiene, desinfección de superficies.

    - Mantenimiento de equipos: revisión y mantenimiento preventivo de heladeras, batidoras, sistemas eléctricos, aires acondicionados y otras instalaciones clave.
    - Reposición de mobiliario o elementos del punto de venta: reparación o reemplazo de mesas, sillas, pizarras, cartelería u otros elementos visibles al cliente, en caso de desgaste o rotura.
    - Mantenimiento de la página web
- *Servicios tercerizados:*
    - Asesoría contable
    - Gestión externa de redes sociales
    - Diseño gráfico y actualización de materiales promocionales.
- *Herramientas digitales:*
    - Licencia de software de facturación electrónica, gestión de stock y club de fidelización.

1.9.3. Costos variables

Son aquellos que dependen directamente del nivel de producción y ventas. A mayor actividad de la moussería, mayor será su proporción dentro del total de costos. Incluyen:

- *Materias primas:*
    - Crema de leche, huevos, azúcar, chocolate, frutas frescas y congeladas, dulce de leche repostero, esencias y gelatina sin sabor.
    - Ingredientes para toppings
- *Materiales de empaque y presentación:*
    - Vasos de polipapel en distintos tamaños.
    - Tapas, cucharas, servilletas.
    - Etiquetas, stickers y bolsas de take away.
- *Comisiones por canal de venta:*

- Comisión por uso de plataformas de delivery como PedidosYa.
- Comisión por medios de pago electrónicos (débito, crédito, billeteras virtuales).

- *Promociones y descuentos:*
  - Descuentos de lanzamiento: 2x1, descuentos por primera compra.
  - Descuento por canje de puntos

1.10. Fuentes de ingresos

Este módulo se refiere al flujo de ingresos que genera el modelo de negocio a partir de los distintos segmentos de mercado atendidos. Si bien la rentabilidad final se determina al restar los costos a estos ingresos, el análisis de las fuentes permite comprender qué valor están dispuestos a pagar los clientes y cómo puede capturarse ese valor de forma eficaz (p.30).

En el caso del emprendimiento, la fuente principal de ingresos será la venta de activos, es decir, la comercialización directa del producto mediante el cobro al cliente por cada unidad consumida. Los precios estarán determinados según el tamaño del envase elegido, replicando el formato tradicional utilizado en heladerías artesanales. Las opciones de venta serán las siguientes:

- Vaso individual (1 sabor)
- ¼ kg (hasta 2 sabores)
- ½ kg (hasta 3 sabores)
- 1 kg (hasta 4 sabores)

Los resultados de la encuesta realizada refuerzan la necesidad de establecer una política de precios que tenga en cuenta la sensibilidad del cliente frente a la comparación con el precio del helado. Solo un 5,7 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio claramente superior al del helado en igual presentación, mientras que un 54,7 % lo haría solo si la diferencia fuera leve. Esto indica que la percepción de valor está vinculada a la cercanía del precio con productos similares. Además, al consultar sobre el precio que pagarían por un pote de ¼ kg de mousse, el 50 % mencionó $6.000 como valor de referencia, el 32 % pagaría hasta $7.000 y solo el 17 % superaría los $8.000. En

base a estos resultados, se proyecta establecer un rango de precios que ronde entre los $6.000 y $7.000 para el envase de ¼ kg, buscando no superar significativamente el valor que los consumidores suelen pagar por la misma cantidad de helado artesanal.

Teniendo en cuenta este comportamiento, se optará por un mecanismo de fijación de precios basado en una lista de precios fija, donde cada producto tendrá un valor previamente establecido y visible tanto en el local como en canales digitales y plataformas de delivery. Esta estrategia busca brindar claridad, previsibilidad y coherencia con las expectativas del consumidor.

Adicionalmente, se contempla una segunda fuente de ingresos asociada a pedidos especiales para eventos. En estos casos, se aplicará un mecanismo de fijación de precios según las características del producto, donde cada pedido será presupuestado en función de variables como el volumen solicitado, tipo de presentación, personalización, logística y anticipación en la reserva. Esta modalidad permitirá adaptar el valor de los productos a contextos específicos sin romper la lógica general de precios del negocio.

1.11. Impacto

En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU en la Agenda 2030, las empresas, incluso las de pequeña escala como Crèmousse, pueden desempeñar un rol clave en la generación de transformaciones sociales y ambientales. En este sentido, el negocio busca incorporar prácticas concretas que generen un impacto positivo en su entorno, contribuyendo de forma directa con algunos de estos objetivos globales.

1.11.1. Contribución al ODS 12: Producción y consumo responsables

Uno de los aspectos clave de este emprendimiento será la gestión responsable de la producción. Considerando que la mousse artesanal conserva sus propiedades óptimas durante un

máximo de cuatro días, se implementará una planificación diaria cuidadosa que permita alinear la elaboración con proyecciones de venta realistas. El objetivo será que todo lo producido se comercialice en un plazo de 72 horas, minimizando el desperdicio de alimentos y contribuyendo a una operación más sostenible. Esta decisión se alinea con el ODS 12, promoviendo modelos de consumo y producción más conscientes y eficientes.

1.11.2. Contribución al ODS 5: Igualdad de género

Además del compromiso ambiental, la empresa buscará generar un impacto social positivo, particularmente en términos de equidad de género. Se adoptará una política de contratación inclusiva, en la que el género de las personas postulantes no represente una barrera en ninguna etapa del proceso, ni en las oportunidades de ascenso dentro del equipo. Esta decisión responde al compromiso de promover un ambiente laboral justo e inclusivo, en línea con el ODS 5, que busca garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones en todos los ámbitos de la vida pública y económica.

2. Introducción al Modelo de Competitividad

El modelo de negocios expuesto anteriormente debe ser analizado a través del modelo de competitividad para determinar su viabilidad. Sobre esto, Hugo Ocaña sostiene que un modelo de competitividad empresaria constituye un esquema ordenado de elementos que permiten comprender los factores que determinan el desempeño competitivo de las empresas. Dichos modelos tienen sus raíces en la economía de la empresa (microeconomía) y en la administración de empresas, y presentan diferentes particularidades según el enfoque adoptado.

El pensamiento estratégico en este campo reconoce especialmente a dos autores de referencia:

- *Igor Ansoff* (1918-2002), quien propone un análisis interno u organizacional, enfocado en los recursos y capacidades de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.

- *Michael Porter* (1947-), cuyo modelo se centra en el ámbito externo, considerando las fuerzas competitivas del sector y las oportunidades y amenazas derivadas del entorno.

Mientras Porter plantea que la estrategia se diseña a partir de la comprensión de las fuerzas que configuran un sector de negocios para luego definir la posición competitiva de la empresa, Ansoff se concentra en el diagnóstico interno y la elaboración de un perfil estratégico organizacional. El modelo de Ocaña integra ambos enfoques, combinando lo externo y lo interno de la competitividad para definir las acciones estratégicas que orientan a la organización.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

En este capítulo se analizan las capacidades empresariales de Crèmousse a partir del modelo de competitividad propuesto por Hugo Ocaña, a través de su libro *Dirección estratégica de los negocios: teoría y práctica*, quien sostiene que la ventaja competitiva de una organización se construye sobre tres pilares fundamentales: identidad, diferenciación y eficiencia. La identidad empresaria, entendida como el "ser" propio de la empresa, se conforma a través de su visión, misión, cultura y estructura, las cuales definen su personalidad estratégica y orientan su accionar. La diferenciación representa la capacidad de la organización para destacarse en el mercado mediante atributos únicos, mientras que la eficiencia se relaciona con el uso racional de los recursos y la optimización de los procesos internos. A través de estos elementos se busca determinar el perfil estratégico del emprendimiento y su potencial para sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

1. Identidad

H. Ocaña define la identidad como "aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles)" (p.121). Sobre esto, el autor plantea que la identidad de una empresa estará formada por sus características únicas.

En este sentido, para poder definir la identidad de Crèmousse resulta necesario, en primer lugar, comprender a la organización que se analiza. Por ello, de manera previa al desarrollo de los componentes que integran la identidad empresarial (visión, misión, cultura y estructura), se presenta la moussería, con el objetivo de contextualizar el origen, el concepto y las características generales del emprendimiento.

1.1. Crèmousse

Crèmousse surge como una propuesta innovadora y disruptiva dentro del mercado de postres artesanales de la ciudad de Mendoza. Actualmente, no se identifica en el mercado local la presencia de establecimientos especializados exclusivamente en la elaboración y comercialización de mousse artesanal. En este contexto, el caso de Morris Mousse en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituye un antecedente relevante, ya que evidencia la existencia de una demanda latente por este tipo de productos, la cual podría ser atendida a través del desarrollo de una moussería especializada en el ámbito local.

El emprendimiento se propone demostrar que, sin reemplazar el consumo de helado artesanal, producto fuertemente arraigado en los hábitos de consumo, es posible introducir una alternativa gastronómica complementaria, basada en estándares elevados de calidad tanto en la selección de insumos como en los procesos de elaboración.

La elaboración de mousse presenta una complejidad técnica significativa, dado que alcanzar una textura adecuada, aireada, suave, ligera y espumosa, requiere conocimiento, precisión y dominio del proceso productivo. En este sentido, la marca busca representar simultáneamente la complejidad técnica y la aparente simpleza de este postre, poniendo en valor el saber hacer detrás de su elaboración.

El nombre Crèmousse surge de la fusión de los términos crema y mousse, con el objetivo de transmitir una imagen de textura ideal y equilibrio en el producto final. Asimismo, el eslogan “el arte de la textura” refuerza esta idea, al aludir al carácter artesanal y técnico del proceso, posicionando a la marca como especialista en la elaboración de mousse. Finalmente, la elección de la paleta cromática se orienta a evocar el color característico de la mousse de chocolate, sabor emblemático y referente del producto.



Figura 5: *Identidad visual de la marca Crèmousse*

1.2. Visión

H. Ocaña plantea que para comenzar a construir la identidad empresaria, se debe comenzar por definir la visión empresaria, definida como "una cualidad y actitud que posee el e/e para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)" (p. 128)

De esta manera, se presenta la visión de Crèmousse

"Posicionarse como el primer local de mousse de referencia en toda la región cuyana con presencia en las principales localidades, reconocida por su propuesta artesanal e innovadora, capaz de ofrecer experiencias gastronómicas únicas que integren calidad y creatividad en cada producto."

1.3. Misión

Mientras que la visión encierra a toda la organización dándole identidad, la misión "es la tarea que se encomienda el estratega empresario para que sus negocios sean exitosos", donde

habrán tantas misiones como cantidad de negocios que tenga a cargo la organización (p. 128). Se debe tener en cuenta que existen 5 variables que definen al negocio, y por ende, a la misión:

- Clientes.
- Productos
- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva, valor empresario superior o Competencia central (core competente)

Así, la misión que permitirá lograr que sea Crèmousse sea un negocio exitoso, es la siguiente:

"Ofrecer a los consumidores del Gran Mendoza una experiencia única en postres artesanales mediante mousses elaboradas con ingredientes naturales y de calidad, que se destaquen por su textura, sabor y presentación innovadora."

1.4. Cultura

H. Ocaña rescata de Kardiner, 1939, la definición de cultura como "un sistema de valores dominantes en la organización que le dan "personalidad de base" a la empresa (p.133). A su vez, esta cultura proviene de la visión empresaria y se la considera como "el todo" de los valores dominantes de la organización. Esta totalidad cultural no debe ser vista como "la suma de las partes", sino como una unidad, que aglutina los comportamientos individuales para lograr objetivos compartidos. Por último, gracias a esta cultura es que se puede determinar un patrón de acción estratégico.

1.4.1. Paradigma Organizacional

La cultura interna se configura a partir del paradigma organizacional, entendido como el modelo de organización que refleja la visión del empresario y se sostiene sobre principios y normas implícitas que guían el accionar de todos sus integrantes. Este paradigma reúne los elementos que

conforman el “núcleo” de la cultura de la empresa y define el tipo de cultura dominante que la caracteriza. (p.134)

Historia

La historia del emprendimiento constituye uno de los pilares culturales que reflejan los valores y creencias sobre los cuales se construyó la organización. Su origen surge de la pasión compartida entre dos amigas amantes de los postres artesanales, quienes identificaron una oportunidad en el mercado mendocino para crear un espacio innovador centrado exclusivamente en la mousse como producto principal.

Con el tiempo, la moussería irá generando nuevas anécdotas y experiencias que formarán parte de su identidad colectiva. Cada desafío superado, logro alcanzado o celebración compartida contribuirá a fortalecer la cultura interna, consolidando una historia viva que une a todos los miembros de la organización bajo una misma visión.

Rutinas y rituales

En Crèmousse las rutinas se reflejan en las tareas diarias que ordenan el funcionamiento del local: la preparación de la producción cada mañana, la organización del mostrador antes de abrir y la verificación del mousse exhibido para mantener siempre la mejor calidad. Estas prácticas repetidas marcan el ritmo de trabajo y reflejan la forma propia que tiene el equipo de hacer las cosas.

Por otro lado, entre los rituales se destaca una reunión mensual de todo el equipo, donde se comparten ideas, se revisa lo realizado y se degustan diferentes mousse elaboradas en el local. Este momento combina trabajo y disfrute, y ayuda a mantener la unión del grupo. También se celebrarán los cumpleaños de los integrantes de la empresa, regalandoles una mousse de 1kg de los sabores que elijan y dándoles ese día libre.

Estructura organizacional

Si bien la estructura organizacional será abordada en profundidad más adelante, desde el paradigma organizacional puede anticiparse que la empresa se orienta hacia un modelo horizontal, caracterizado por la ausencia de niveles jerárquicos rígidos.

Este tipo de estructura favorece la participación activa de todos los integrantes en la toma de decisiones cotidianas, promueve la comunicación directa y fomenta un clima de trabajo colaborativo.

La autoridad se distribuye de manera funcional y no por rangos, priorizando la confianza, la responsabilidad individual y el compromiso con los objetivos comunes. De esta forma, la estructura organizacional se convierte en un reflejo de los valores que sostienen la cultura de la empresa: igualdad, transparencia y cooperación.

Símbolos

En Crèmousse los símbolos reflejan una cultura organizacional basada en la horizontalidad, como se mencionó anteriormente. No existen distinciones jerárquicas marcadas, sino un entorno en el que la comunicación y la colaboración son fluidas y accesibles.

El espacio físico acompaña este enfoque: se proyecta una única oficina compartida para el área administrativa, promoviendo el trabajo conjunto y el intercambio de ideas. Asimismo, la cocina contará con una ventana abierta hacia la sala de atención al público, simbolizando la transparencia en los procesos de elaboración y el orgullo por el trabajo artesanal que define la identidad del negocio. Además, para garantizar el bienestar y la comodidad del personal, el establecimiento dispondrá de dos baños diferenciados pero que serán para todo el personal de la moussería, uno para mujeres y otro para hombres, asegurando condiciones adecuadas de higiene y respeto hacia todos los trabajadores.

Sistema de control

En el local, el sistema de control se basará en procedimientos simples y transparentes que acompañen el carácter horizontal de la organización. No se priorizarán mecanismos burocráticos rígidos, sino formas de seguimiento participativas que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo diario.

El control se centrará principalmente en tres ejes:

- *Calidad del producto:* se supervisará diariamente la textura, sabor y presentación de las mousses, asegurando que mantengan el estándar artesanal que define la marca.
- *Satisfacción del cliente:* se prestará atención a los comentarios recibidos tanto en el local como en redes sociales, utilizando esa información para ajustar sabores, porciones o servicios.
- *Gestión operativa:* se controlará el nivel de ventas, el desperdicio de materia prima y la rotación del producto en las heladeras, garantizando una producción equilibrada y responsable.

Estructura de poder

La estructura de poder se caracterizará por ser participativa y equitativa, en coherencia con la cultura horizontal que guía a la organización. Si bien las fundadoras ejercerán el liderazgo general y la toma de decisiones estratégicas, fomentarán un estilo de conducción basado en la confianza, la comunicación abierta y la colaboración entre todos los miembros del equipo.

El poder no se concebirá como una herramienta de control, sino como un medio para coordinar esfuerzos y orientar al grupo hacia objetivos comunes. Cada integrante tendrá la posibilidad de expresar ideas, aportar sugerencias y participar en las decisiones que afectan su área de trabajo, promoviendo así un sentido de pertenencia y compromiso colectivo.

1.4.2. Matriz de cultura organizacional frente al cambio

Para finalizar con el componente “Cultura” de la identidad empresaria, es necesario definir el tipo de cultura que se busca consolidar según la orientación de la organización hacia la diferencia y la eficiencia. De acuerdo con la matriz de culturas organizacionales frente al cambio, presentada por H. Ocaña, se espera que Crèmousse adopte una cultura iniciadora, caracterizada por su capacidad para generar cambios, promover la creatividad, fomentar la innovación y asumir los desafíos con baja aversión al riesgo (p. 143). Este tipo de cultura resulta coherente con la naturaleza del emprendimiento, que introduce un concepto gastronómico novedoso en el mercado mendocino y requiere una actitud proactiva para sostener su diferenciación y crecimiento.

1.5. Estructura

Henry Mintzberg (1984), en su obra “Diseño de organizaciones eficientes”, define a la estructura de una organización como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (p. 6). A partir de este enfoque, el autor identifica distintas configuraciones estructurales que surgen según el tamaño, la edad, el entorno y el sistema técnico de cada organización. Entre ellas se destacan la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisional y la adhocracia. Cada una representa una manera particular de distribuir el poder y coordinar el trabajo.

En el caso del emprendimiento, se adopta una estructura simple, adecuada para un emprendimiento pequeño y artesanal. Su mecanismo coordinador es el ajuste mutuo, basado en la comunicación directa entre los pocos miembros del equipo. No existen niveles jerárquicos formales: las decisiones se toman en conjunto, según las necesidades del día y las demandas del local.

Las fundadoras concentran la dirección general, definiendo los sabores, la planificación de la producción y las acciones comerciales, pero mantienen un contacto permanente con el equipo. Todos participan de manera polivalente: quienes producen también pueden atender al cliente,

limpiar o preparar pedidos para entrega. Esta flexibilidad facilita la adaptación rápida ante cambios en la demanda o imprevistos en la operación.

La comunicación es constante y sencilla, lo que permite resolver problemas sin burocracia ni intermediarios. Las tareas se coordinan de forma natural durante la jornada, priorizando la eficiencia y la calidad del producto.

Esta estructura resulta funcional al tamaño del negocio y a su estilo artesanal. Permite mantener el control de los procesos, reducir costos administrativos y conservar un clima de trabajo cercano y colaborativo, donde la organización se sostiene principalmente por la cooperación y la participación diaria de todos.

Matriz de estructura frente al cambio

Si bien Crèmousse adopta una estructura simple por su tamaño y nivel de formalización, su funcionamiento refleja los rasgos de una estructura innovadora. La presencia de una cultura iniciadora, basada en la creatividad, la iniciativa y la búsqueda constante de mejoras, impulsa a la organización a adaptarse y provocar cambios en su entorno. La comunicación directa, la flexibilidad en los roles y la participación activa de todos los miembros favorecen un clima que estimula la innovación y la generación de nuevas ideas.

En conjunto, los componentes analizados: visión, misión, cultura y estructura conforman la identidad empresaria de la moussería y expresan su modo particular de ser y actuar en el mercado. A través de ellos se define no sólo la razón de ser del emprendimiento, sino también la manera en que se organiza y se proyecta hacia el futuro. Esta identidad, sustentada en la creatividad, la cooperación y la orientación al cambio, constituye la base sobre la cual se construye su diferenciación competitiva, es decir, la capacidad de ofrecer una propuesta única y reconocible frente a los demás actores del sector.

2. Diferenciación

Según Porter (1985), en *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, la diferenciación competitiva se alcanza cuando una empresa ofrece algo percibido como único y valioso por sus clientes, más allá del precio. Este valor diferencial puede surgir de cualquier actividad que la empresa desempeñe dentro de su cadena de valor, ya sean actividades primarias o de apoyo, siempre que logren generar exclusividad en la percepción del comprador.

En este sentido, la diferenciación se construye a partir de un proceso encadenado que comienza con la identificación de los criterios de compra del cliente, es decir, los factores objetivos y subjetivos que inciden en su decisión, y continúa con el diseño de una cadena de valor capaz de responder eficazmente a dichos criterios.

De esta manera, Crèmousse podrá sostener su diferenciación si logra alinear sus actividades diarias con los aspectos que sus clientes perciben como valiosos, consolidando así una propuesta difícil de imitar por sus competidores.

2.1. Criterios de compra

Como se mencionó anteriormente, para poder definir en qué grado la moussería logra diferenciación, se deben definir aquellas características, factores o atributos que el cliente tiene en cuenta a la hora de decidir la compra. Luego se analizará la cadena de valor para determinar en qué medida la misma, a través de sus diversas actividades, contribuye con las distintas características tenidas en cuenta por el cliente, llamadas “criterios de compra”.

Criterios de uso

Son los aspectos tangibles y concretos del producto que inciden directamente en la decisión de compra:

- *Calidad sensorial del producto*: textura cremosa, sabor equilibrado, consistencia estable del mousse y sensación de que es un producto fresco, de elaboración diaria.

- *Variedad de sabores:* opciones clásicas y versiones innovadoras o estacionales.
- *Presentación práctica y adaptable:* envases individuales o familiares que facilitan el consumo en el local o para llevar, con la posibilidad de personalizar sabores, tamaños o decoraciones según el gusto del cliente o el tipo de evento.
- *Disponibilidad y rapidez de atención:* stock garantizado y servicio ágil tanto en mostrador como en pedidos para retiro.

Criterios de señalamiento

Dependen de las señales que se emiten y que el consumidor interprete como indicadores de valor, confianza o prestigio:

- *Imagen de marca*: identidad que refleja una experiencia gastronómica original, exclusiva e innovadora.
- *Local estético, seguro y confiable:* un espacio cuidado y estéticamente artesanal que transmite limpieza, cumplimiento de normas bromatológicas y manipulación responsable, reforzando la sensación de seguridad y calidad que acompaña la experiencia del cliente.
- *Relación calidad-precio*: producto premium, pero con precios accesibles en relación a su valor percibido.

2.2. Cadena de valor

Para identificar con precisión cuáles son estas actividades que pueden contribuir con los criterios mencionados previamente, es útil recurrir al concepto de cadena de valor, propuesto por el autor Porter. Esta herramienta permite descomponer a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes, distinguiendo entre aquellas que están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio, denominadas actividades primarias y aquellas que actúan de manera transversal para asegurar su eficacia, también conocidas como actividades de apoyo.

2.2.1. Actividades Primarias

- *Logística interna*: incluye la recepción, almacenamiento y control de stock de los insumos clave, como crema, huevos, azúcar, chocolate, frutas, entre otros. También contempla la gestión de la cadena de frío, la planificación del abastecimiento y el control de calidad de los productos ingresados.
- *Operaciones*: abarca todo el proceso de elaboración del mousse artesanal, desde la preparación de las mezclas hasta la refrigeración en las heladeras exhibidas al público.
- *Logística externa:* contempla la disposición del producto final en vitrinas refrigeradas para su exhibición y venta directa en el local, así como el acondicionamiento adecuado para pedidos de take away y la gestión operativa de entregas a través de plataformas de delivery.
- *Marketing y ventas*: incluye la presencia activa en redes sociales, la atención de consultas a través de WhatsApp y correo electrónico, el diseño de contenido visual, promociones, y la gestión de precios y combos. También abarca la atención directa en el local, donde se da lugar a la venta personalizada.
- *Servicios:* se orienta principalmente a la gestión eficiente de reclamos, consultas y eventuales inconvenientes que puedan surgir durante o después del proceso de compra. Esto incluye la atención de quejas vinculadas al estado del producto, errores en pedidos y demoras en entregas.

2.2.2. Actividades de Apoyo

- *Abastecimiento (adquisición):* incluye la selección de proveedores locales y regionales para la compra de materias primas esenciales como crema, huevos, chocolate, frutas frescas, azúcar y envases. Se priorizarán insumos de calidad, frescos y sin conservantes, alineados con el enfoque artesanal del producto. También se contemplan las negociaciones en términos de precio, frecuencia de entrega y condiciones de pago, así como el control de cumplimiento de normas sanitarias y de refrigeración adecuadas para productos perecederos.

- *Desarrollo tecnológico*: si bien se trata de un negocio de producción artesanal, se requerirá la incorporación de herramientas digitales para la gestión de pedidos, redes sociales, control de stock y sistemas de facturación. Además, se impulsará la innovación continua en sabores, toppings y formatos de presentación, basada en la retroalimentación del cliente y en tendencias de consumo.
- *Gestión de recursos humanos*: el equipo estará compuesto por personal de producción, atención al cliente y tareas generales. La selección de perfiles valorará la experiencia en gastronomía, la responsabilidad en el manejo de alimentos y la buena predisposición para la atención al público.
- *Infraestructura de la empresa*: abarca la gestión general del negocio, incluyendo planificación operativa, administración financiera, cumplimiento de normativas legales y bromatológicas, control de calidad, gestión contable e impositiva, y dirección estratégica del emprendimiento.

2.3. Relación entre las actividades de valor y los criterios de compra

Una vez que se han presentado los criterios de compra y la cadena de valor del negocio, es momento de identificar qué actividades de valor del proceso de negocio son necesarias para cumplir en concreto con cada uno de los criterios de uso y señalamiento expuestos.

Analizar la empresa a través de esta lógica permite comprender cómo se genera valor en cada etapa del proceso y qué acciones son determinantes para alcanzar ventajas competitivas.

A continuación, se presenta la relación que existe entre los distintos criterios y la cadena de valor, para luego analizar cada una en profundidad.

Referencias:

No hay posibilidad de contribuir a la diferenciación	La actividad no tiene incidencia directa ni indirecta sobre el criterio analizado. Su función es puramente

	operativa o administrativa. De ser así, la actividad no se mostrará en la lista de actividades que presentan relación con el criterio que se desarrolla.
Leve posibilidad de contribuir a la diferenciación	La actividad influye de manera marginal o indirecta; puede reforzar la percepción del cliente, pero no determina el criterio.
Medianamente posible contribuir a la diferenciación	La actividad aporta al cumplimiento del criterio de forma complementaria o de apoyo, sin ser el factor principal. Su influencia depende de otras áreas.
Bastante posible contribuir a la diferenciación	La actividad incide de manera clara y sostenida en el cumplimiento del criterio; su correcto desempeño mejora de forma tangible la percepción de valor o calidad.
Contribuirá por completo a la diferenciación	La actividad es determinante o esencial para alcanzar el criterio, ya que sin su aporte, el atributo diferencial no podría sostenerse ni percibirse por parte del cliente.

2.3.1. Criterios de uso

Calidad sensorial del producto

- *Logística interna - contribuye bastante:* la gestión de insumos frescos y la conservación en cadena de frío son claves para sostener la calidad, aunque en esta etapa inicial aún puede haber aprendizajes operativos y ajustes en los controles.

- *Operaciones - contribuye bastante:* el proceso artesanal es central para lograr la textura y sabor deseados; sin embargo, al tratarse de un emprendimiento nuevo, la consistencia entre lotes puede requerir cierta experiencia acumulada antes de alcanzar estándares óptimos.
- *Logística externa - contribuye medianamente:* la conservación y manipulación de la mousse durante el take away o delivery son importantes, pero aún se están afinando los protocolos para asegurar una entrega siempre uniforme.
- *Marketing y Ventas - contribuye levemente:* si bien no interviene directamente en la elaboración del mousse, es importante que la comunicación que se lleve a cabo destaque la frescura, textura y elaboración artesanal para que ésta influya en la percepción de calidad que el cliente construye.
- *Servicios - contribuye levemente:* la atención a reclamos y comentarios del cliente brinda información útil para mejorar la calidad sensorial, aunque este circuito de retroalimentación recién comienza a consolidarse.
- *Abastecimiento - contribuye bastante:* la elección de proveedores de confianza es esencial, pero en los primeros meses puede requerir ajustes y evaluaciones hasta lograr relaciones estables y totalmente alineadas con los estándares deseados.
- *Tecnología - contribuye levemente:* se utilizan herramientas básicas de control de stock y temperatura, aunque el sistema aún no está completamente integrado o automatizado.
- *Recursos Humanos - contribuye bastante:* la capacitación del personal en manipulación de insumos y preparación de las mousse impacta en la calidad percibida del producto.

Variedad de sabores

- *Logística interna - contribuye bastante:* la organización del stock y el control de insumos específicos para cada sabor, como distintas frutas, chocolates o esencias, resultan importantes, aunque el sistema de almacenamiento y rotación todavía está en proceso de optimización.

- *Operaciones - contribuye bastante:* la producción artesanal permite elaborar distintas variedades, pero la capacidad de innovación y consistencia en resultados aún depende de la experiencia y estandarización que se alcance con el tiempo.
- *Logística externa - contribuye medianamente:* la exhibición y disposición de los productos en vitrinas refrigeradas ayuda a destacar la variedad, aunque este aspecto aún se encuentra en desarrollo y puede mejorar con una presentación más profesional. Asimismo, en el caso de pedidos para llevar o entregas por delivery, una gestión operativa eficiente, que asegure la correcta conservación de la mousse durante el traslado y evite mezclas o errores de empaque, mantiene la integridad y diferenciación de cada sabor, aunque la misma también se encuentra en proceso de mejora para lograr hacerlo de la mejor manera.
- *Marketing y Ventas - contribuye levemente:* si bien la innovación y el desarrollo de nuevos gustos dependen del equipo de producción, es el marketing, a través de la comunicación en redes y de la atención en el punto de venta, quien permite que esa diversidad sea visible, comprendida y valorada por el cliente.
- *Abastecimiento - contribuye bastante:* la posibilidad de ofrecer variedad depende de disponer de insumos diversos y de temporada siempre que se los necesite (frutas, chocolates, esencias), aunque todavía se está consolidando un esquema estable que asegure disponibilidad constante de los productos.
- *Tecnología - contribuye bastante:* mediante el registro de preferencias de clientes o el seguimiento de tendencias en redes, se puede orientar al equipo para promover la creación de nuevos sabores.
- *Recursos Humanos - contribuye bastante:* todo el recurso humano de la moussería desempeña un papel relevante, ya que su conocimiento técnico, creatividad y compromiso con la innovación permiten mantener una oferta dinámica y adaptada a los gustos del público.

Presentación práctica y adaptable

- *Logística interna - contribuye medianamente:* asegura la disponibilidad de envases y toppings, aunque la gestión de stock y almacenamiento aún puede optimizarse para evitar faltantes o excesos en función de la demanda real.
- *Marketing y Ventas - contribuye bastante:* tanto la presentación (vasos individuales, envases familiares, decoraciones personalizadas), como la personalización de la porción añadiendo toppings, es parte clave del mensaje visual y del posicionamiento de marca.
- *Abastecimiento - contribuye bastante:* es muy importante la correcta selección de envases, para que estos sean funcionales, resistentes y estéticos y que faciliten el transporte y la conservación del mousse. También es fundamental el abastecimiento y negociación con proveedores de los toppings demandados por los clientes. Se debe tener en cuenta que las negociaciones con proveedores y la variedad disponible aún pueden ajustarse para mejorar la continuidad y personalización de la oferta.
- *Tecnología - contribuye medianamente*: es muy importante contar con una adecuada gestión de stock de los diferentes envases, como de los toppings adecuados. Además, diversas actividades de tecnología estarán a cargo de trabajar en posibles innovaciones en cuanto a formatos de presentación y maneras de personalizar los productos.

Disponibilidad y rapidez de atención

- *Logística interna - contribuye medianamente:* es sumamente necesario mantener un control estricto del stock de materias primas para garantizar su disponibilidad al momento de iniciar la producción y evitar retrasos en el proceso. Sin embargo, en las primeras etapas el manejo manual del inventario y la falta de antecedentes de demanda pueden generar pequeñas demoras o sobrantes hasta estabilizar el flujo de producción.
- *Operaciones - contribuye bastante:* elaborar de forma artesanal y diaria permite mantener siempre producto fresco en exhibición, asegurando atención inmediata y una sensación de

rapidez en el servicio, aunque la falta de experiencia operativa del equipo puede generar demoras en los tiempos de producción y reposición durante los primeros meses de actividad.

- *Logística Externa - contribuye medianamente*: la disposición de los productos y la gestión de pedidos para llevar aún requieren ajustes de coordinación y espacio. Durante los primeros meses, los tiempos de entrega o atención podrían variar según la demanda de clientes y la experiencia operativa del equipo.
- *Marketing y Ventas - contribuye medianamente:* la atención al público busca ser ágil, pero la falta de experiencia conjunta del personal y la implementación reciente de los canales digitales pueden generar momentos de espera o descoordinación, especialmente en horarios pico.
- *Servicios - contribuye levemente:* actúa principalmente de forma reactiva ante inconvenientes, posteriores a la venta, por lo que su influencia en la disponibilidad inmediata del producto o la agilidad del servicio es limitada.
- *Abastecimiento - contribuye bastante:* mantener vínculos estables con proveedores confiables permite coordinar entregas puntuales y asegurar un flujo continuo de materia prima e insumos, aunque al no existir aún acuerdos consolidados ni volúmenes estables de compra, pueden presentarse demoras o ajustes en entregas y disponibilidad de insumos frescos.
- *Tecnología - contribuye levemente:* el uso de herramientas digitales es básico en esta etapa y aún requiere integración. La gestión de pedidos y control de stock se realiza de manera parcial o combinada con registros manuales, lo que limita la agilidad esperada.
- *Recursos Humanos - contribuye medianamente:* el personal muestra predisposición y compromiso, pero la falta de experiencia operativa conjunta puede generar desajustes en los tiempos de atención y coordinación interna. Con la práctica y la capacitación, se espera una mejora progresiva en la rapidez del servicio.

- *Infraestructura - contribuye levemente:* su papel se limita a la coordinación y supervisión de las distintas áreas. Si bien este orden interno contribuye a mantener la disponibilidad del producto y el funcionamiento general del negocio, su influencia sobre la rapidez de atención es sólo indirecta y puede verse limitada por la estructura reducida y los recursos propios de un emprendimiento pequeño.

2.3.2. Criterios de señalamiento

Imagen de marca

- *Operaciones - contribuye medianamente*: la elaboración artesanal y la presentación cuidada del mousse son pilares de la identidad del negocio, aunque la falta de experiencia inicial del equipo puede generar cierta variabilidad en la presentación o textura de los productos.
- *Logística Externa - contribuye medianamente:* la exhibición en vitrinas ayuda a reforzar el atractivo visual, aunque el negocio aún se encuentra ajustando la mejor disposición, cantidad de sabores y rotación del producto para mantener una estética constante y alineada con la imagen que se busca proyectar..
- *Marketing y Ventas - contribuye medianamente:* es la principal vía de expresión de la identidad de la marca. A través de la comunicación en redes sociales, la creación de contenido visual y la atención personalizada se busca transmitir una experiencia moderna e innovadora. Sin embargo, al tratarse de un emprendimiento nuevo, la estrategia digital y el estilo comunicacional aún se encuentran en desarrollo, por lo que la imagen proyectada todavía está en proceso de consolidarse.
- *Servicios - contribuye medianamente:* una atención postventa cordial y resolutiva refuerza la confianza del cliente y contribuye a sostener una imagen positiva.
- *Abastecimiento - contribuye medianamente:* la selección de proveedores de calidad respalda el concepto artesanal, aunque la falta de contratos estables o historial comercial puede

generar variaciones en la disponibilidad o calidad de algunos insumos. Esto podría afectar ocasionalmente la uniformidad del producto ofrecido.

- *Tecnología - contribuye medianamente*: el uso de herramientas digitales y la observación de tendencias en consumo se encuentran en una etapa inicial. Si bien se utilizan redes sociales para difundir la marca y se exploran ideas para nuevos sabores y presentaciones, aún no existe una estrategia tecnológica consolidada ni recursos suficientes para sostener una innovación constante. Con el tiempo, se espera fortalecer este aspecto y proyectar una imagen más actual e integrada.
- *Recursos Humanos - contribuye bastante:* el personal transmite cercanía y buena predisposición, pero la falta de experiencia conjunta y el proceso de aprendizaje en atención al cliente pueden generar diferencias en el trato o en la comunicación con el público..

Ambiente seguro y confiable

- *Operaciones - contribuye bastante*: al ser una cocina visible desde el mostrador, el cliente puede observar la elaboración del mousse en un entorno limpio y estéticamente cuidado. Sin embargo, el equipo todavía se encuentra en proceso de adaptación para mantener ese nivel de orden y prolijidad de forma constante durante los momentos de mayor actividad.
- *Logística Externa - contribuye medianamente:* la disposición de los productos en vitrinas contribuye a la percepción de higiene y cuidado, aunque el negocio todavía está ajustando la presentación y rotación de sabores para lograr una exhibición más uniforme y estética.
- *Marketing y Ventas - contribuye bastante:* el área se encarga de cuidar la presentación del espacio y del producto, procurando que la ambientación, los colores y la comunicación reflejen un entorno limpio y confiable. Aunque todavía se están definiendo los lineamientos estéticos y comunicacionales del negocio, el esfuerzo por mantener una imagen prolija y coherente es constante y visible para el cliente.

- *Recursos Humanos - contribuye medianamente:* el personal cumple un papel clave en la imagen de cuidado y confianza que busca transmitir el local. Aunque todavía se están afianzando las rutinas de limpieza y atención, el equipo muestra predisposición y compromiso por mantener el espacio ordenado y una buena presentación personal.

Relación calidad-precio

- *Operaciones - contribuye bastante*: la elaboración artesanal diaria es el principal respaldo para la percepción de valor. Sin embargo, al ser una propuesta nueva, el cliente todavía está conociendo el producto y necesita comprobar en la experiencia que su calidad justifica el precio.
- *Logística externa - contribuye bastante*: la exhibición del mousse y el aspecto de los envases tienen un papel importante en la percepción de valor del cliente. Al tratarse de un emprendimiento nuevo, todavía se están probando disposiciones y formatos que refuercen visualmente la idea de un producto artesanal que justifica su precio.
- *Marketing y Ventas - contribuye bastante*: el área contribuye mostrando el valor del mousse a través del contacto directo con los clientes. La explicación sobre su elaboración artesanal y la calidad de los ingredientes ayuda a que el precio sea percibido como coherente con lo que se ofrece, incluso sin una gran difusión publicitaria.
- *Abastecimiento - contribuye medianamente:* resulta fundamental seleccionar proveedores con buena relación costo-calidad para sostener insumos frescos y confiables sin afectar los precios finales. Sin embargo, la falta de acuerdos estables y la variabilidad en la calidad o disponibilidad de algunos insumos locales pueden afectar la consistencia del producto y con ello la percepción del cliente sobre su valor.
- *Infraestructura - contribuye medianamente*: el área administrativa y contable se encarga de analizar de forma continua los precios de la competencia y las expectativas del cliente,

asegurando que el valor del mousse se mantenga competitivo y percibido como justo frente a productos sustitutos como el helado.

3. Eficiencia

Como Porter (1985) menciona, el costo también es importante para las estrategias de diferenciación ya que todo grado de diferenciación tiene asociado un costo, y este nunca puede diferir tanto de los competidores semejantes (p. 79). Se debe tener en cuenta que solo se puede lograr un desempeño superior en la industria si el costo de las diferencias logradas es menor que el precio que se puede cobrar por las mismas.

Bajo esta perspectiva, el análisis de eficiencia busca comprender cómo se comportan los costos de cada actividad de la cadena de valor y qué tan bien la empresa logra controlarlos o reducirlos mediante las distintas directrices de costo, las cuales actúan como factores estructurales que determinan la posición en costos de la organización.

El proceso parte de identificar la cadena de valor específica de la empresa, que puede coincidir o no con la utilizada en el análisis de diferenciación. Luego, se analiza el comportamiento de los costos de cada actividad según las directrices de costo que influyen en ella, evaluando en qué medida cada una contribuye a mejorar la eficiencia.

Finalmente, el diagnóstico obtenido permite comparar el desempeño de la empresa con el de competidores o negocios similares, reconociendo las actividades que presentan mayor potencial de mejora y aquellas que ya operan de forma eficiente.

3.1. Relación entre las actividades de valor y las directrices de costo

A continuación, se desarrolla la relación existente entre las actividades de valor del emprendimiento y las directrices de costo que permitirán que estas sean eficientes.

Referencias:

No hay posibilidad de contribuir a la eficiencia	La actividad no incide en los costos ni en el uso de recursos; su impacto económico es mínimo o neutro. De ser así, la directriz no se mostrará en la lista de directrices que contribuyen a la eficiencia de la actividad que se desarrolla.
Leve posibilidad de contribuir a la eficiencia	La actividad puede generar pequeños ahorros o evitar gastos menores, pero su influencia sobre los costos totales es marginal.
Medianamente posible contribuir a la eficiencia	La actividad aporta a la eficiencia de forma indirecta o parcial, mejorando ciertos procesos o controles sin representar un cambio estructural en los costos.
Bastante posible contribuir a la eficiencia	La actividad tiene una incidencia clara y sostenida en la reducción o control de costos, ya sea por optimización de procesos, reducción de desperdicios o uso racional de insumos.
Contribuirá por completo a la eficiencia	La actividad resulta determinante para alcanzar la eficiencia global del negocio, siendo clave en la estructura de costos y en la rentabilidad de la operación. Sin su correcto desempeño, no se lograría mantener la competitividad.

Logística Interna

- *Utilización de la capacidad instalada - contribuye levemente*: durante los primeros meses, la planificación del ingreso de insumos y el ritmo de producción estarán en etapa de prueba. Es

probable que se produzcan desajustes en la recepción o almacenamiento por falta de experiencia, lo que limitará el aprovechamiento del espacio y del tiempo operativo.

- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye medianamente:* aunque se busca coordinar la recepción de materias primas con el calendario de producción, al inicio pueden existir desajustes por falta de experiencia en estimar volúmenes y tiempos. A medida que se consolide la operación, esta coordinación reducirá mermas y almacenamiento innecesario.
- *Eslabones con los proveedores - contribuye levemente:* al comienzo, la coordinación con los proveedores de materias primas aún será incipiente. Es posible que haya entregas irregulares o desajustes en los volúmenes solicitados, lo que podría generar faltantes o sobrestock. Con el tiempo y la experiencia, se podrá planificar mejor el flujo de insumos para reducir desperdicios y costos de almacenamiento.
- *Políticas - contribuye levemente*: las políticas de control de stock y recepción de insumos aún serán básicas. Su efecto sobre los costos será limitado hasta que se definan criterios estables de reposición, almacenamiento y manejo de materias primas.
- *Ubicación - contribuye medianamente:* la ubicación urbana del local favorece el acceso rápido a proveedores locales y la recepción frecuente de insumos frescos, lo que mejora la coordinación y reduce tiempos de traslado. Sin embargo, el mayor costo del alquiler en una zona comercial atenúa parcialmente ese beneficio.

Operaciones

- *Utilización de la capacidad instalada - contribuye medianamente:* aunque los equipos y la cocina se empleen de forma continua, la demanda inicial aún será irregular, lo que dificultará aprovechar plenamente la capacidad instalada. Es esperable que existan momentos de baja producción o tiempos ociosos hasta que el negocio alcance un ritmo de trabajo más estable y ajustado a la demanda real.

- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye bastante*: la interrelación entre producción, logística y ventas no podrá ser totalmente eficiente al comienzo. Al principio pueden producirse errores de cálculo o sobreproducción, pero con la práctica se logrará un flujo más ajustado entre demanda y elaboración. La eficiencia crecerá con la experiencia y la estabilidad del negocio.
- *Eslabones con los proveedores - contribuye medianamente:* en las primeras etapas, la calidad y consistencia de los insumos pueden variar, ya que los proveedores todavía se están ajustando a las especificaciones requeridas y que la empresa también se estará ajustando a definir quiénes son los proveedores óptimos. Esto puede ocasionar pequeñas ineficiencias o necesidad de reformular procesos. A medida que se consoliden relaciones estables, la producción será más uniforme y eficiente.
- *Tiempo - contribuye medianamente:* ser los primeros permite desarrollar y adaptar las recetas sin presión competitiva, pero también implica un período de prueba y error hasta dominar las técnicas y tiempos ideales. En la etapa inicial, la falta de experiencia puede generar desperdicios o ineficiencias hasta alcanzar procesos estables y estandarizados.
- *Políticas - contribuye medianamente:* en esta etapa inicial, las políticas productivas aún no están plenamente definidas, ya que los procesos y volúmenes de elaboración se ajustan día a día según la demanda y la experiencia adquirida. Más que políticas fijas, existen lineamientos flexibles que permiten adaptarse y corregir procedimientos. A medida que la empresa se consolide, estas prácticas podrán formalizarse, contribuyendo más claramente a la eficiencia.

Logística Externa

- *Utilización de la capacidad instalada - contribuye levemente:* en los primeros meses, la logística externa operará por debajo de su capacidad, ya que la demanda inicial no justificará un uso pleno de los recursos disponibles. Las entregas y reposiciones se realizarán con menor

frecuencia, lo que limitará la eficiencia del transporte y del personal hasta alcanzar un nivel de actividad más constante.

- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye levemente:* en la etapa inicial, la distribución del producto aún no estará totalmente optimizada. La falta de datos sobre los patrones de consumo puede generar entregas o reposiciones poco coordinadas, aunque con el tiempo se podrá planificar mejor el movimiento de producto.
- *Eslabones con los proveedores - contribuye levemente:* la relación con proveedores de envases o transporte para delivery aún estará en desarrollo, por lo que pueden existir demoras o problemas de coordinación. Su contribución a la eficiencia será limitada hasta que se establezcan acuerdos más sólidos y rutinas de entrega confiables.
- *Tiempo - contribuye levemente*: si bien la anticipación brinda la posibilidad de planificar la distribución desde cero, al principio no habrá información suficiente sobre volúmenes de venta o zonas de entrega. Por eso, la eficiencia logística será baja hasta que el negocio acumule datos y consolide una clientela estable.
- *Políticas - contribuye levemente:* las políticas de entrega y reposición recién comenzarán a definirse, por lo que su incidencia sobre los costos será reducida. El impacto crecerá cuando se establezcan rutinas de distribución regulares y acuerdos claros sobre tiempos y condiciones de entrega.
- *Ubicación - contribuye por completo:* ubicarse cerca del área de mayor concentración de clientes facilita las entregas y reposiciones diarias de mousse, disminuyendo gastos de traslado y tiempos improductivos. Además, al estar en un entorno de alto tránsito, el producto rota con mayor rapidez, lo que contribuye a reducir pérdidas por vencimiento y mejora la eficiencia general.
- *Economía de alcance - contribuye por completo:* se aprovecha los mismos recursos operativos como el personal, cocina, equipamiento de conservación, entre otros, para cubrir distintos

canales de venta: atención en el local, entregas por delivery y pedidos personalizados para eventos.

Marketing y Ventas

- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye medianamente:* la coordinación con producción y abastecimiento todavía será incipiente, ya que la demanda no está consolidada y es más difícil de medir. Sin embargo, la comunicación entre áreas permitirá ajustar paulatinamente las promociones y volúmenes producidos.
- *Tiempo - contribuye bastante*: ser pioneros ayuda a captar la atención del público sin grandes gastos publicitarios, pero sostener ese interés requerirá aprendizaje. Al inicio, la estrategia de comunicación puede experimentar ajustes hasta encontrar los mensajes y canales más efectivos.
- *Políticas - contribuye medianamente:* al tratarse de un negocio nuevo, las políticas comerciales se definen sin un conocimiento preciso del comportamiento del consumidor. Esto puede llevar a decisiones iniciales poco efectivas en materia de precios, promociones o comunicación. A medida que se identifiquen las preferencias reales del público, las políticas podrán ajustarse y contribuir con mayor impacto a la eficiencia del área.
- *Ubicación - contribuye por completo:* la elección de un punto visible, en una zona de alto movimiento peatonal, actúa como herramienta de marketing en sí misma, reduciendo la necesidad de inversión publicitaria para atraer clientes. La ubicación estratégica compensa el costo del alquiler con mayor exposición y ventas.

Servicios

- *Tiempo - contribuye levemente:* el feedback de los primeros clientes será valioso, aunque al inicio el área estará enfocada en resolver consultas básicas y adaptarse al nuevo formato de

producto. Su contribución a la eficiencia aumentará cuando logre sistematizar la información y retroalimentar a Producción.

- *Políticas - contribuye medianamente:* políticas de atención al cliente centradas en la respuesta rápida y el seguimiento de reclamos pueden mejorar la imagen del negocio sin requerir grandes recursos, contribuyendo a una eficiencia perceptiva y operativa moderada.

Abastecimiento

- *Utilización de la capacidad instalada - contribuye levemente:* el nivel de uso de la capacidad instalada condiciona directamente las compras de insumos. En una etapa inicial, la producción diaria será limitada y variable, lo que impide realizar pedidos grandes o regulares. Esta menor escala reduce la eficiencia del abastecimiento, ya que encarece el costo por unidad y dificulta coordinar entregas frecuentes sin sobrecostos.
- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye medianamente:* la relación entre compras, producción y ventas aún requerirá ajustes. Al inicio pueden surgir faltantes o excesos de insumos por errores de estimación, pero con el seguimiento de la demanda cada vez más profesionalizado, se podrá lograr una coordinación más precisa.
- *Eslabones con los proveedores - contribuye bastante*: aunque esta área es clave, la falta de experiencia en negociación y selección de proveedores puede limitar la eficiencia al principio. Será necesario un período de prueba y ajuste hasta lograr acuerdos estables de calidad, precio y tiempos de entrega. Con el tiempo, esta relación podrá convertirse en una fuente importante de ahorro y estabilidad operativa.
- *Tiempo - contribuye medianamente:* ser los primeros en acercarse a proveedores estratégicos da cierta ventaja, pero la falta de historial de compras o volúmenes constantes puede dificultar la negociación inicial. La eficiencia mejorará cuando se consoliden relaciones y se definan condiciones más estables.

- *Políticas - contribuye levemente:* si bien mantener políticas estrictas de control de calidad en los proveedores asegura materias primas confiables y reduce fallas en la producción, la posición inicial del negocio no le permite negociar plazos de pago amplios ni beneficios por compra.

Tecnología

- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye levemente:* las herramientas digitales todavía estarán en proceso de implementación y adaptación. Es probable que al principio su uso sea parcial o experimental, y solo en ciertas áreas, con beneficios que se consolidarán más adelante.
- *Eslabones con los proveedores - contribuye medianamente:* la incorporación de sistemas digitales de gestión de compras o stock aún será gradual. Es probable que inicialmente se manejen registros manuales o semiautomáticos, con un potencial de eficiencia que se consolidará a medida que se integren herramientas tecnológicas y los proveedores se adapten a su uso.

Recursos Humanos

- *Utilización de la capacidad instalada - contribuye medianamente:* el personal estará parcialmente ocioso en los primeros meses por falta de continuidad en la demanda, limitando el rendimiento de la capacidad instalada.
- *Eslabones dentro de la cadena de valor - contribuye medianamente:* aunque el personal podrá colaborar entre áreas, la falta de experiencia conjunta limitará la coordinación fluida al inicio. Con el tiempo, la comunicación interna y la capacitación cruzada fortalecerán la eficiencia del equipo.
- *Tiempo - contribuye levemente:* el personal se enfrentará a procesos completamente nuevos, sin rutinas previas ni modelos comparables. Aunque esto permitirá desarrollar un

conocimiento propio, al principio habrá tiempos de aprendizaje y adaptación que limitarán la eficiencia operativa.

- *Políticas - contribuye medianamente:* las políticas salariales, de capacitación y beneficios influyen en la motivación y retención del personal. Aunque pueden aumentar los costos en el corto plazo, contribuyen a reducir la rotación y los errores operativos en el mediano plazo.
- *Ubicación - contribuye medianamente:* instalarse en una zona céntrica facilita la disponibilidad de personal y reduce tiempos y costos de traslado de los empleados, mejorando la estabilidad y puntualidad del equipo.

Infraestructura

- *Eslabones dentro de la cadena de valor y Eslabones con los proveedores - contribuyen levemente*: en la etapa inicial, la administración estará más enfocada en ordenar los procesos que en optimizarlos. La eficiencia en la coordinación financiera y operativa mejorará cuando se obtenga mayor información sobre los costos y ritmos de trabajo reales.
- *Políticas - contribuye bastante:* en un emprendimiento pequeño como la moussería, las políticas administrativas que restringen los gastos no esenciales, ordenan los pagos y evitan endeudarse en exceso son fundamentales para sostener la actividad. Estas decisiones ayudan a usar el dinero disponible de manera eficiente y a mantener estabilidad en un contexto económico incierto.

4. Evaluación integral de las capacidades empresariales

El análisis de las tres dimensiones muestra que Crèmousse se apoya en una base sólida, pero que su desempeño inicial estará marcado por un proceso de aprendizaje. La identidad, construida sobre valores como la calidad, la cooperación y la innovación, se expresa en un modo de trabajo artesanal pero a la vez creativo, que busca constantemente ofrecer algo distinto dentro del mercado local. Este enfoque innovador atraviesa todo el proyecto y se refleja en la forma en que se conciben

los productos, la ambientación del local y la atención al cliente. La identidad funciona como el motor que impulsa la propuesta y le da coherencia al negocio.

En una primera etapa, la diferenciación probablemente se alcance sólo de manera parcial. El producto y la propuesta se destacarán por su originalidad, por el formato especializado y por la experiencia sensorial que ofrecen, pero mantener ese nivel exigirá un esfuerzo operativo importante. La falta de experiencia previa, la necesidad de probar proveedores y ajustar volúmenes, y la producción artesanal implicarán dificultades para sostener una calidad constante y responder con rapidez a la demanda.

Además, esa diferenciación inicial no se logrará con alta eficiencia. El uso de insumos de primera calidad, la producción diaria y la escala reducida generarán costos relativamente altos, que sólo podrán optimizarse con el tiempo. La prioridad en el arranque será posicionar la marca y lograr que el cliente perciba el valor de la propuesta, incluso si eso implica sacrificar rentabilidad en el corto plazo. Con la experiencia operativa y la formalización de rutinas, se espera avanzar hacia una estructura más eficiente sin perder los atributos que definen la propuesta.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

1. Identificación del sector de negocios

Según Anastassopoulos y otros (1995), el sector de negocios puede definirse como el conjunto de empresas y organizaciones públicas o privadas vinculadas por transacciones comerciales y técnicas que abarcan desde el origen del proceso productivo hasta la llegada del producto final al consumidor. Analizar el sector permite comprender las condiciones competitivas en las que operará la empresa y evaluar el contexto inmediato que influirá en su desempeño estratégico.

En este caso, la propuesta se inscribe dentro del sector de postres artesanales, dado que el mousse es un producto propio de este rubro y su elaboración requiere procesos manuales o semiartesanales, centrados en la frescura, la calidad y la presentación. Asimismo, el modelo de negocio está orientado a consumidores que buscan alternativas dulces diferenciadas, lo que reafirma su pertenencia a un segmento especializado dentro de la gastronomía artesanal.

El análisis del sector permite evaluar la atractividad y condiciones del mercado para determinar en qué medida favorecen o dificultan el ingreso de Crèmousse. Para ello, se consideran variables que influyen en los objetivos estratégicos de la empresa, las cuales presentan distinta naturaleza e impacto. Estas se agrupan en tres niveles: primario, secundario y terciario, de acuerdo con su grado de incidencia sobre el desempeño futuro.

Las variables de primer nivel son consideradas aquellas que tienen un impacto directo y mayor importancia sobre el desempeño de la mousseria, siendo estas: *clientes, competencia y sustitutos*. Luego, le seguirán las variables de segundo: *proveedores, intermediarios, posibles nuevos ingresantes y actores estatales y no estatales*. Por último, el tercer nivel está compuesto por: *variables económicas, políticas, legales, sociales, ambientales y tecnológicas.*

Cada conjunto de variables se valora utilizando una escala que permite determinar si las mismas representan una oportunidad o amenaza para el sector. La escala es la siguiente:

- VF > 3: Variable favorable (indica oportunidad)
- VD = 3: Variable equilibrada (indica estabilidad)
- VF < 3: Variable desfavorable (indica amenaza)

1.1. Análisis de variables de nivel 1

1.1.1. Cliente

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Oportunidad o Amenaza
Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)						
Tamaño de mercado	PEQUEÑO		X			A
Elasticidad de la demanda	BAJA				X	O
Propensión al gasto	MODERADA			X		O
Poder adquisitivo	MEDIO ALTO				X	O
Capacidad de compra	LIMITADA		X			A
Clientes actuales (Clientes-Empresa)						
Costo de cambio a la competencia	BAJO				X	O
Demanda de mayores servicios	MODERADO		X			A

Necesidad de cercanía geográfica	MODERADA		X			A
Hábitos de compra	MODERADO		X			A
Sensibilidad al precio o a las diferencias	LEVE SENSIBILIDAD AL PRECIO Y MODERADA A LAS DIFERENCIAS			X		O
Promedio Clientes 33/10		**3,3**				

Condiciones de la demanda (Clientes-Demanda)

- *Tamaño de mercado - PEQUEÑO:* la moussería se dirige a un segmento reducido compuesto por consumidores que buscan postres artesanales premium y están dispuestos a pagar por productos altamente personalizables. Al tratarse de una propuesta especializada y no masiva, el mercado objetivo es naturalmente acotado. Este tamaño reducido permite una estrategia enfocada, pero limita el potencial de volumen de ventas.
- *Elasticidad de la demanda - BAJA:* los clientes objetivo suelen tener ingresos medios–altos, por lo que variaciones moderadas en el precio no afectan significativamente su nivel de consumo. Este tipo de consumidor prioriza la calidad, la presentación y la experiencia del producto, lo que reduce la sensibilidad ante aumentos de precios.
- *Propensión al gasto - MODERADA:* los clientes están dispuestos a destinar parte de su presupuesto a probar propuestas innovadoras siempre que mantengan la calidad esperada

en este segmento. Sin embargo, el producto suele adquirirse en momentos específicos, como regalos, celebraciones o consumo ocasional, lo que limita la frecuencia de compra.

- *Poder adquisitivo - MEDIO ALTO*: el público objetivo pertenece mayormente a segmentos socioeconómicos medios y medios–altos, lo que permite ofrecer un producto premium sin comprometer la demanda. Este poder adquisitivo sostiene la posibilidad de aplicar precios diferenciales alineados con la calidad y la personalización.
- *Capacidad de compra - LIMITADA:* si bien el sector gastronómico no cuenta con financiamiento directo al consumo por parte del Estado, existen mecanismos que permiten facilitar la compra, como el uso de tarjetas de crédito y programas bancarios de cuotas. A su vez, el emprendimiento puede acceder a líneas provinciales de financiamiento para inversión, pero estas no aumentan directamente la capacidad de compra del cliente final.

Clientes actuales (Clientes-Empresa)

- *Costo de cambio a la competencia - BAJO:* si bien no existen en Mendoza establecimientos especializados exclusivamente en la venta de mousse, los consumidores cuentan con múltiples alternativas dentro del sector de postres artesanales, como heladerías y pastelerías, que funcionan como opciones sustitutas. El costo de cambio entre estas propuestas es bajo, ya que la prueba de nuevas alternativas implica un riesgo económico reducido y un consumo generalmente ocasional. No obstante, las preferencias construidas a partir de experiencias previas, hábitos de consumo o afinidad con marcas conocidas generan cierta resistencia al cambio, aunque insuficiente para impedir la exploración de propuestas nuevas.
- *Demanda de mayores servicios - MODERADO:* los clientes buscan cada vez más que el servicio exceda la simple compra del producto, esperando atención personalizada, información clara y propuestas que consideren preferencias específicas. Esto incrementa la exigencia hacia el emprendimiento, que debe sostener estándares de calidad no solo en el

producto, sino también en la experiencia. Si bien esto puede ser un diferencial competitivo, también implica un costo adicional.

- *Necesidad de cercanía geográfica - MODERADA:* si bien la proximidad del local influye en la compra presencial de postres artesanales, la expansión del delivery reduce parcialmente esta dependencia. Los consumidores pueden acceder al producto desde distintas zonas sin necesidad de desplazarse, lo que flexibiliza el alcance territorial del negocio. Aun así, una ubicación estratégica sigue siendo importante para atraer tráfico espontáneo y facilitar el retiro en el local.
- *Hábitos de compra - MODERADO*: las preferencias en sabores y presentaciones cambian rápidamente por efecto de tendencias gastronómicas. Esto obliga a las empresas a actualizar su oferta con cierta frecuencia para mantenerse vigentes y competitivas. El dinamismo del gusto del consumidor implica atención constante y capacidad de adaptación.
- *Sensibilidad al precio o a las diferencias - LEVE SENSIBILIDAD AL PRECIO Y MODERADA A LAS DIFERENCIAS:* en el sector de postres artesanales, los consumidores valoran la originalidad, la calidad y la presentación como atributos relevantes al momento de elegir un producto. No obstante, esta valoración se encuentra condicionada por un límite de precio que están dispuestos a pagar por propuestas diferenciadas. Los resultados de la encuesta realizada evidencian que, si bien existe apertura a probar productos innovadores, dicha predisposición se mantiene siempre que los precios se ubiquen dentro de rangos comparables a los de otras alternativas del sector. Esto refleja cierta sensibilidad al precio más allá de las diferencias percibidas.
-

1.1.2. Competencia

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Oportunidad o Amenaza

Existencia de competencia directa	NULA				X	O
Promedio Competencia 5/1		**5**				

- *Existencia de competencia directa - NULA:* en el contexto de Crèmousse, no existe competencia directa, ya que no existen otras mousserías especializadas en Mendoza. Esto representa una gran oportunidad para el sector, ya que la ausencia de competidores directos permite posicionar al emprendimiento como el único establecimiento en su categoría, sin la presión de compartir el mercado con otras propuestas similares. Esta situación da lugar a una ventaja competitiva significativa, pues no se deben realizar esfuerzos adicionales para atraer a consumidores de competidores directos.

1.1.3. Sustitutos

Variables	**Tipificación**	**Nada atractivo (1)**	**Poco atractivo (2)**	**Atractivo (4)**	**Muy atractivo (5)**	**Oportunidad o Amenaza**
Sustitutos de producto						
Grado de similitud en la experiencia de consumo	ALTA		X			A
Frecuencia de consumo comparada	ALTA		X			A

Disponibilidad y cercanía geográfica	ALTA		X			A
Sustitutos de necesidad						
Ocasión de consumo predominante	DIFERENCIADA			X		O
Nivel de urgencia o inmediatez del consumo	BAJA			X		O
Capacidad de reemplazo en momentos sociales	MODERADA		X			A
Sustitutos por reasignación de recursos						
Competencia con otras formas de ocio o gratificación	ALTA		X			A
Promedio Sustitutos 18/7		**2,6**				

Sustitutos de producto - Heladerías

Las heladerías representan un sustituto directo del mousse, ya que ambos productos se consumen fríos y ofrecen una experiencia similar de "capricho dulce".

- *Grado de similitud en la experiencia de consumo - ALTA:* el mousse y el helado comparten características centrales en la experiencia de consumo: ambos se consumen en frío, se

ofrecen en formato por porciones y pueden elegirse tanto para consumo individual como compartido. Esta cercanía en el modo de consumo facilita que el consumidor establezca comparaciones entre ambas alternativas al momento de decidir un postre. Como resultado, la similitud en la experiencia incrementa el nivel de competencia indirecta entre estas propuestas.

- *Frecuencia de consumo comparada - ALTA:* el helado forma parte de un hábito de consumo más regular, impulsado por su amplia disponibilidad, variedad de formatos y presencia constante a lo largo del año. El mousse, en cambio, no se encuentra instalado como elección cotidiana, sino que suele vincularse a momentos puntuales o a propuestas específicas. Esta diferencia en la recurrencia de consumo favorece que el helado sea percibido como una opción más habitual al momento de elegir un postre.
- *Disponibilidad y cercanía geográfica - ALTA:* las heladerías cuentan con una amplia presencia territorial, con múltiples puntos distribuidos a lo largo de la provincia y una fuerte participación en plataformas de delivery. Esta alta disponibilidad facilita el acceso inmediato al producto y reduce el esfuerzo del consumidor para concretar la compra. La cercanía geográfica y la facilidad de acceso refuerzan la elección del helado frente a alternativas menos difundidas territorialmente.

Sustitutos de necesidad - Pastelerías

- *Ocasión de consumo predominante - DIFERENCIADA:* los productos de pastelería se asocian principalmente a eventos sociales, celebraciones o compras con un propósito definido, donde el postre cumple un rol central dentro de un momento compartido. El mousse, en cambio, se posiciona como una alternativa más flexible, apta tanto para instancias sociales informales como para consumos individuales. Esta diferencia en el contexto de uso limita la sustitución directa entre ambas propuestas.

- *Nivel de urgencia o inmediatez del consumo - BAJA:* la pastelería suele adquirirse bajo una lógica de planificación previa, asociada a fechas, reuniones o encargos específicos, lo que reduce la urgencia inmediata de consumo. El mousse, por su formato individual y disponibilidad, se adecua mejor a decisiones espontáneas y consumos inmediatos.
- *Capacidad de reemplazo en momentos sociales - MODERADA:* en reuniones y celebraciones formales, las tortas y tartas suelen ser la opción predominante como postre para compartir, lo que limita el reemplazo por productos individuales. No obstante, en encuentros informales o de menor escala, los postres individuales pueden cumplir adecuadamente la función de cierre del momento social. Esta diferencia según el tipo de reunión genera una capacidad de reemplazo parcial entre ambas alternativas.

Sustitutos por reasignación de recursos

- *Competencia con otras formas de ocio o gratificación - ALTA:* el consumo de mousse compite con otras formas de disfrute no esencial, ya que responde al mismo objetivo de generar un momento de placer o distensión. No obstante, opciones como salir a comer, consumir bebidas, elegir snacks premium o participar en experiencias recreativas suelen implicar un mayor componente social o un tiempo de disfrute más prolongado, lo que resulta atractivo para muchos consumidores. Frente a estas alternativas, el mousse tiende a percibirse como un consumo más acotado, por lo que, al momento de decidir cómo asignar el gasto disponible para el ocio, algunos consumidores priorizan otras opciones por sobre el consumo de postres.

1.1.4. Conclusiones de variables del 1º nivel

Variables de 1º nivel	Valor obtenido
Clientes	3,3

Competencia	5
Sustitutos	2,6
PROMEDIO VARIABLES DE 1º NIVEL	**3,6**

El promedio obtenido para las variables de primer nivel (3,6) permite clasificar el entorno como favorable, indicando condiciones atractivas para la inserción de Crèmousse en el mercado mendocino.

La variable *Clientes* presenta un escenario mayormente positivo, apoyado en el poder adquisitivo del segmento objetivo y la disposición a probar productos novedosos. Por su parte, la variable *Competencia* constituye el principal factor favorable del nivel, ya que no existen competidores directos en el formato de mousserías especializadas en la provincia. Esta ausencia de competencia directa permite posicionar la propuesta como pionera dentro de su categoría.

Por último, la variable *Sustitutos* representa el principal desafío, dado que heladerías, pastelerías y otras alternativas de consumo compiten por el mismo momento de disfrute y presupuesto del consumidor.

1.2. Análisis de variables de nivel 2

1.2.1. Proveedores

Variables	**Tipificación**	**Nada atractivo (1)**	**Poco atractivo (2)**	**Atractivo (4)**	**Muy atractivo (5)**	**Oportunidad o Amenaza**
Nº de proveedores importantes y nivel de sustitución de ese producto	MUCHOS / ALTO				X	O

Diferenciación de los productos de los proveedores	BAJA				X	O
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	BAJA				X	O
Importancia del producto del proveedor en el producto final	BAJA			X		O
Costo de cambio de los proveedores	MODERADO		X			A
Promedio Proveedores 21/5		**4,2**				

- *N° de proveedores importantes y nivel de sustitución de ese producto - MUCHOS PROVEEDORES / NIVEL DE SUSTITUCIÓN ALTO*: en el sector de postres artesanales existe una amplia variedad de proveedores para insumos clave como lácteos, frutas, chocolates, azúcar y packaging, lo que reduce la dependencia de un único actor. La posibilidad de sustituir proveedores es elevada: si una marca de crema, chocolate o frutas presenta problemas de precio o calidad, existen alternativas equivalentes o superiores en el mercado local y nacional. Esta diversidad limita el poder de negociación del proveedor y da margen para buscar mejores condiciones comerciales.
- *Diferenciación de los productos de los proveedores - BAJA*: la mayoría de los insumos utilizados presentan estándares de calidad relativamente homogéneos entre proveedores, lo que hace que pocas marcas se distingan de manera contundente. Solo algunos insumos específicos, como ciertos chocolates premium o pastas concentradas de fruta importadas,

pueden ofrecer características superiores, pero no son indispensables para mantener la propuesta de valor. En consecuencia, la capacidad de los proveedores para imponer condiciones basadas en la diferenciación es limitada, ya que la moussería puede mantener calidad consistente sin depender de marcas exclusivas.

- *Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante - BAJA*: los proveedores vinculados al rubro no operan tradicionalmente en actividades gastronómicas finales, sino que se especializan en producción y logística, sin incentivos claros para convertirse en elaboradores de postres. La brecha de capacidades entre fabricar insumos y gestionar un negocio de venta directa al consumidor hace muy poco probable que decidan competir en este segmento. Además, el mercado local no muestra antecedentes de proveedores que hayan incursionado en propuestas artesanales similares, lo que reduce aún más esta amenaza.
- *Importancia del producto del proveedor en el producto final - BAJA:* la calidad del postre final depende de insumos que mantengan estándares consistentes, por lo que es importante seleccionar proveedores confiables para garantizar resultados estables. Sin embargo, esta importancia no se traduce en una dependencia crítica, ya que para cada categoría de insumo existen múltiples alternativas disponibles en el mercado con niveles de calidad similares. Esto permite preservar la propuesta gastronómica aún si se reemplaza a un proveedor, evitando que éste adquiera un poder excesivo en la negociación.
- *Costo de cambio de los proveedores - MODERADO:* si bien la calidad de los insumos puede sostenerse al cambiar de proveedor debido a la amplia oferta disponible, cada sustitución exige revisar nuevamente precios, plazos de entrega, condiciones comerciales y requisitos de compra. Estos ajustes implican una carga operativa que debe gestionarse con cuidado para preservar la estabilidad del proceso productivo. Por ello, si bien no existe una dependencia crítica, el cambio de proveedor conlleva un costo moderado.

1.2.2. Intermediarios

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Oportunidad o Amenaza
Nº y tamaño de intermediarios	BAJO	X				A
Canales sustitutos	MUCHOS				X	O
Costo de cambio de intermediarios	ALTO	X				A
Amenaza del canal de integracion hacia atras	NULA				X	O
Contribución a la eficiencia en la comercialización	ALTA				X	O
Relación costos de distribución respecto a los costos totales	ALTA	X				A
Promedio Intermediarios 18/6		**3**				

- *Nº y tamaño de intermediarios - BAJO:* la estrategia del local contempla la operación del canal de delivery exclusivamente mediante Pedidos Ya, plataforma que concentra la mayor parte del mercado local de envíos gastronómicos. La presencia de otras aplicaciones es marginal en Mendoza, lo que reduce la diversidad de intermediarios disponibles para canalizar las ventas digitales. Esta estructura limita la capacidad de la empresa para alternar entre distintos operadores y genera una mayor dependencia de las condiciones que establezca la plataforma dominante.

- *Canales sustitutos - MUCHOS*: además del delivery intermediado por Pedidos Ya, la moussería cuenta con alternativas viables para llegar al cliente final, como el retiro en local (take away), la venta presencial y la posibilidad de desarrollar un canal propio de encargos por redes sociales o WhatsApp. Estos canales sustitutos permiten mantener el contacto comercial con el cliente aun cuando no se utilice la plataforma intermediaria, ofreciendo rutas de venta paralelas que no dependen de comisiones.
- *Costo de cambio de intermediarios - ALTO:* dado que el canal de delivery se operará mediante Pedidos Ya y que las alternativas disponibles en Mendoza, por ejemplo Rappi, poseen un alcance significativamente menor, cambiar de intermediario implicaría perder visibilidad y acceso a un volumen importante de consumidores que utilizan de forma habitual esta plataforma. Esta limitada posibilidad de sustitución aumenta el costo de cambio y otorga al intermediario un mayor poder de negociación frente a la empresa.
- *Amenaza del canal de integración hacia atrás - NULA:* Pedidos Ya no produce alimentos ni desarrolla actividades gastronómicas, sino que se limita a operar como plataforma digital de intermediación, por lo que no tiene incentivos ni capacidades para reemplazar a los comercios que utiliza dentro de su red. Su modelo de negocio depende de conectar consumidores con locales adheridos, no de elaborar productos propios. En consecuencia, la posibilidad de que el intermediario avance hacia la producción de postres artesanales es prácticamente nula, lo que reduce de manera significativa este tipo de amenaza.
- *Contribución a la eficiencia en la comercialización - ALTA:* el uso de Pedidos Ya contribuye significativamente a la eficiencia comercial del emprendimiento, ya que la plataforma ofrece una amplia cobertura geográfica, alto reconocimiento entre los consumidores y sistemas consolidados de gestión de pedidos y pagos. Su infraestructura tecnológica facilita la visibilidad del negocio y permite captar clientes que difícilmente accederían por otros canales.
- *Relación costos de distribución respecto a los costos totales - ALTA:* las ventas realizadas a

través de plataformas de delivery incorporan un costo adicional relevante, dado que las comisiones aplicadas sobre cada pedido suelen ubicarse entre el 15% y el 30% del total, pudiendo incluso superar ese rango según el tipo de acuerdo. Este porcentaje impacta directamente en los márgenes del negocio y eleva el peso relativo de la distribución dentro de la estructura de costos. En consecuencia, el canal digital amplía el alcance comercial, pero lo hace a costa de una reducción significativa de la rentabilidad respecto de la venta presencial o el retiro en local.

1.2.3. Posibles nuevos ingresantes

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Oportunidad o Amenaza
Barreras de entradas directas						
Economías de escala alcanzadas	BAJA			X		O
Diferenciación del producto	MODERADO/ BAJO			X		O
Identificación de la marca	MODERADO / BAJO			X		O
Costo de cambio para el cliente	BAJO			X		O
Acceso a los canales de distribución	FÁCIL				X	O
Requerimientos de capital, tecnología, know how	MODERADA			X		O

Barreras de entrada indirectas						
Regulación de la industria	BAJA				X	O
Registro de patentes	BAJA			X		O
Promedio Nuevos Ingresantes 34/8		**4,25**				

Barreras de entrada directas

- *Economías de escala alcanzadas - BAJA:* al tratarse de un mercado fragmentado, las empresas existentes no operan con niveles de producción que generen economías de escala significativas. Esto hace que los costos unitarios de los actores actuales no difieran de manera sustancial respecto de los que podría enfrentar un nuevo ingresante. En consecuencia, esta barrera de entrada resulta débil y permite que nuevas propuestas se incorporen al sector sin requerir grandes ventajas de escala.
- *Diferenciación del producto - MODERADO/BAJO:* si bien dentro del sector de postres artesanales existen múltiples esfuerzos por diferenciar productos mediante sabores innovadores, presentaciones creativas y ampliación de líneas, estas diferencias no alcanzan a consolidarse como barreras sólidas frente a nuevos ingresantes. La diversidad de propuestas obliga a competir en creatividad y actualización constante, pero los atributos diferenciales suelen ser imitables en plazos relativamente cortos. En consecuencia, la diferenciación dificulta parcialmente el ingreso, aunque no impide que nuevas alternativas logren ser consideradas por el mercado.
- *Identificación de la marca - MODERADO/BAJO:* aun considerando que la marca influye en las decisiones de compra y requiere inversiones continuas en posicionamiento, su capacidad para desalentar nuevos ingresos es limitada dentro del sector. Los consumidores no

presentan una lealtad absoluta, sino que alternan entre distintas marcas según el tipo de postre buscado o la ocasión de consumo. Esta dinámica reduce el peso de la identificación marcaria como barrera de entrada, aunque obliga a los nuevos ingresantes a competir por visibilidad.

- *Costo de cambio para el cliente - BAJO:* el costo de cambio para el consumidor no es elevado, ya que la prueba de nuevas opciones implica un riesgo económico bajo y una compra mayormente ocasional. No obstante, ciertas preferencias construidas por experiencia previa, reputación de marca o recomendaciones generan una resistencia moderada al cambio. Este comportamiento introduce una dificultad relativa para nuevos ingresantes, aunque insuficiente para constituirse como una barrera significativa.
- *Acceso a los canales de distribución - FÁCIL:* los canales de comercialización utilizados en este sector, tanto la venta directa en el local como el delivery mediante aplicaciones, están disponibles para cualquier empresa que desee incorporarse sin necesidad de gestiones complejas. La ausencia de acuerdos exclusivos o cupos limitados permite que un nuevo competidor pueda integrarse rápidamente a los mismos circuitos de distribución que los actores ya instalados. Esta facilidad para acceder a los canales relevantes del mercado disminuye la capacidad del sector para desalentar nuevas entradas.
- *Requerimientos de capital, tecnología, know how - MODERADA:* el ingreso a este tipo de negocio demanda cierta inversión inicial, principalmente vinculada al acondicionamiento del local y a la adquisición de equipamiento gastronómico estándar. Sin embargo, los procesos de elaboración no dependen de tecnologías complejas ni de conocimientos técnicos difíciles de adquirir, lo que permite que otros actores puedan incorporarse al sector sin enfrentar grandes restricciones de entrada. Esta accesibilidad en términos de recursos y capacidades limita la función barrera que podría ejercer esta variable sobre posibles nuevos competidores.

Barreras de entrada indirectas

- *Regulación de la industria - BAJA*: el sector no se encuentra sujeto a regulaciones que limiten o restrinjan el ingreso de nuevos competidores, más allá de los requisitos generales vinculados a habilitaciones comerciales, normas de higiene y controles bromatológicos. Estas exigencias son estandarizadas y accesibles para cualquier emprendimiento, por lo que no generan protección adicional para las empresas ya instaladas. La ausencia de leyes o políticas que funcionen como barreras de entrada hace que el marco regulatorio sea abierto y permita la incorporación continua de nuevos actores al mercado.
- *Registros de patentes - BAJA*: en Argentina, las recetas gastronómicas no pueden patentarse, ya que el artículo 6 de la Ley 24.481 excluye de patentabilidad a las mezclas de productos conocidos y a los procedimientos que no constituyen una invención industrial. Como consecuencia, preparaciones artesanales como el mousse pueden ser imitadas fácilmente por nuevos competidores, sin protección legal que limite su replicación. Si bien es posible registrar la marca y ciertos elementos distintivos del diseño o packaging, estas herramientas brindan un resguardo limitado frente a la entrada de imitadores.

1.2.4. Actores estatales y no estatales

Variables	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Oportunidad o Amenaza
Entes reguladores estatales	MODERADA			X		O
Entidades mixtas de desarrollo económico	BAJA		X			A
Promedio Actores Estatales y No Estatales		**3**				

- *Entes reguladores estatales - MODERADAS:* la intervención de organismos provinciales como la Dirección de Higiene de los Alimentos y la Dirección de Defensa del Consumidor no constituye una amenaza significativa para el sector, sino que establece un marco de seguridad y transparencia para los consumidores. Estas regulaciones exigen ciertos estándares de higiene, manipulación y calidad, pero al mismo tiempo contribuyen a ordenar la actividad gastronómica y elevar la confianza en los productos ofrecidos.
- *Entidades mixtas de desarrollo económico - BAJA*: en Mendoza existen entidades mixtas como Mendoza Emprende y la Incubadora de Empresas de la UNCuyo, que brindan capacitación y acompañamiento a emprendimientos en etapa inicial. Sin embargo, su impacto sobre pequeños negocios gastronómicos es limitado, ya que no ofrecen apoyos específicos para el sector ni financiamiento directo garantizado. Su aporte mejora el entorno emprendedor de forma general, pero no representa una ventaja relevante para la moussería.

1.2.5. Conclusiones de variables del 2º nivel

Variables de 2º nivel	Valor obtenido
Proveedores	4,2
Intermediarios	3
Posibles nuevos ingresantes	4,25
Actores estatales y no estatales	3
PROMEDIO VARIABLES DE 2º NIVEL	**3,6**

El promedio general de las variables del segundo nivel (3,6) permite caracterizar el entorno como favorable, evidenciando condiciones que facilitan el ingreso y la operación dentro del sector. La variable *Posibles nuevos ingresantes*, con un valor de 4,25, se configura como el principal factor

explicativo del nivel. Las bajas barreras de entrada, la facilidad de acceso a los canales de comercialización, la escasa protección legal sobre los productos y la ausencia de economías de escala relevantes describen un sector ampliamente accesible. Esta condición resulta favorable desde la perspectiva del ingreso, aunque implica un entorno competitivo potencialmente más dinámico y exigente en el mediano plazo.

En segundo lugar, la variable *Proveedores*, con un valor de 4,2, refuerza el carácter favorable del nivel. La diversidad de oferentes y la posibilidad de sustitución reducen la dependencia operativa y permiten una mayor flexibilidad en la gestión de insumos, contribuyendo a la estabilidad de costos y a la reducción de riesgos productivos.

Los *Intermediarios*, con un valor de 3, presentan un impacto equilibrado. Si bien generan costos adicionales y cierto grado de dependencia, su rol en la ampliación del alcance comercial y en el acceso al consumidor final resulta relevante, especialmente a través de plataformas digitales.

Finalmente, los A*ctores estatales y no estatales*, también con un valor de 3, ejercen una influencia moderada. Las exigencias normativas y administrativas ordenan el funcionamiento del sector y actúan como marco de garantía para el consumidor, sin constituirse en barreras significativas para el desarrollo de los emprendimientos.

1.3. Análisis de variables de nivel 3

Variables	**Tipificación**	**Nada atractivo (1)**	**Poco atractivo (2)**	**Atractivo (4)**	**Muy atractivo (5)**	**Oportunidad o Amenaza**
Variable Económica						
Inflación	ALTA	X				A
Acceso al crédito	BAJA		X			A

Variable Política						
Estabilidad política y previsibilidad normativa	MODERADA			X		O
Variable Legal						
Presión impositiva y cargas fiscales	ALTA	X				A
Marco regulatorio general y obligaciones formales	MODERADA		X			A
Variable Social						
Cambios demográficos y composición del hogar	HOGARES UNIPERSONALES			X		O
Estilo de vida	COMER COMO ESPACIO DE ENCUENTRO Y DELIVERY EN ALZA				X	O
Tendencias hacia ingredientes naturales o menos procesados	ALTA			X		O
Variable Ambiental						
Avance en regulaciones	ALTA		X			A

ambientales						
Variable Tecnológica						
Redes sociales como herramienta de posicionamiento	ALTA				X	O
Uso de plataformas y apps para pedidos	ALTO			X		O
Innovación en recetas	MODERADO		X			A
Promedio Variables Nº3 36/12		**3**				

Variable Económica

- *Inflación y variabilidad de costos - ALTA:* durante el año 2025, la economía argentina mostró un proceso de desaceleración inflacionaria respecto de los años previos, aunque los precios de alimentos, alquileres comerciales y servicios continuaron registrando incrementos por encima de la media. Para 2026, las proyecciones indican una inflación más estable pero aún alta para estándares internacionales, lo que dificulta la planificación y obliga a realizar ajustes frecuentes en los precios de venta. Aunque la variabilidad es menor que en períodos anteriores, el sector continúa operando bajo condiciones de ajustes frecuentes y limitada previsibilidad.
- *Acceso al crédito - BAJO:* en 2025, el acceso al crédito se mantuvo limitado debido a tasas elevadas, mayores exigencias bancarias y un incremento en los niveles de morosidad, lo que restringió la financiación para pequeños emprendimientos. Sin embargo, según proyecciones de las cámaras bancarias nacionales (ADEBA y ABA), para 2026 se espera una mejora gradual

en la disponibilidad de crédito junto con una reducción de la mora, en un contexto de mayor estabilidad financiera. Aunque la magnitud de esa recuperación dependerá de la evolución macroeconómica, el panorama previsto resulta relativamente más favorable que el observado en el año previo.

Variable Política

- *Estabilidad política y previsibilidad normativa - MODERADA:* el marco político nacional presenta variaciones frecuentes que pueden incidir en la previsibilidad de las normas y en el clima general para la toma de decisiones. En contraste, la provincia de Mendoza se caracteriza por mantener una administración relativamente estable y con continuidad en sus lineamientos institucionales, lo que reduce la probabilidad de cambios repentinos en las reglas formales. Esta combinación genera un entorno de estabilidad moderada, suficiente para planificar en el corto y mediano plazo, aunque no exento de riesgos derivados del contexto nacional.

Variable Legal

- *Presión impositiva y cargas fiscales - ALTA*: el sistema tributario argentino presenta una estructura impositiva compleja y de alta carga, que combina impuestos nacionales, provinciales y municipales. Esta acumulación de obligaciones fiscales eleva de manera significativa los costos operativos de cualquier emprendimiento y reduce sus márgenes de maniobra financiera. La presión impositiva constituye así un factor estructural que condiciona la competitividad y la sostenibilidad de nuevos proyectos.
- *Marco regulatorio general y obligaciones formales - MODERADA* : durante 2025 y hacia 2026, el marco regulatorio argentino continúa caracterizándose por una elevada complejidad administrativa, con múltiples trámites, requisitos y controles que deben cumplirse ante organismos nacionales y provinciales. La necesidad de gestionar habilitaciones,

actualizaciones documentales, obligaciones laborales y procedimientos de seguridad incrementa la carga operativa y demanda tiempo y recursos adicionales. Si bien no se observan cambios normativos bruscos, la estructura regulatoria sigue siendo exigente y poco ágil, lo que dificulta el funcionamiento cotidiano de las empresas y limita la eficiencia del sector.

Variable Social

- *Cambios demográficos y composición del hogar - HOGARES UNIPERSONALES*: la creciente proporción de hogares unipersonales, compartidos con amigos y parejas jóvenes con presupuestos administrados de manera más racional impulsa la demanda de porciones pequeñas y postres listos para consumo inmediato. Este patrón favorece propuestas que se adapten a compras individuales y antojos puntuales, como el mousse en envases por porción. La tendencia demográfica respalda formatos prácticos y accesibles, aumentando la probabilidad de adopción del producto.
- *Estilo de vida - COMER COMO ESPACIO DE ENCUENTRO Y DELIVERY EN ALZA:* en Mendoza, el acto de comer está fuertemente asociado al encuentro, la celebración y la búsqueda de momentos de disfrute compartido, incluso como forma de escapar de las tensiones diarias. Los postres suelen funcionar como la “excusa perfecta” para reunirse, convirtiéndose en una de las opciones más elegidas cuando se busca compartir un momento simple pero significativo. A su vez, cada vez más consumidores optan por pagar delivery para disfrutar estas experiencias desde el hogar, priorizando la comodidad y la inmediatez.
- *Tendencias hacia ingredientes naturales o menos procesados - ALTA:* los consumidores muestran una preocupación creciente por la calidad y origen de los ingredientes, privilegiando opciones artesanales y con menor procesamiento. Este cambio impulsa la preferencia por porciones más pequeñas y productos percibidos como más “livianos” o transparentes en su elaboración. El emprendimiento puede alinearse con esta tendencia

mediante recetas claras, materias primas de calidad y comunicación honesta sobre sus procesos.

Variable Ambiental

- *Avance en regulaciones ambientales - ALTO*: la creciente conciencia social sobre el tratamiento responsable de los residuos se ve reforzada por políticas municipales que promueven la separación en origen y prácticas sostenibles dentro de los hogares y comercios. En el corriente año, la provincia de Mendoza avanzó aún más con la promulgación de la Ley del Sistema de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos, que impulsa principios como economía circular, reducción, reutilización y responsabilidad extendida del productor. Estas tendencias presionan al sector gastronómico a adoptar prácticas más sostenibles y a gestionar adecuadamente sus residuos, afectando tanto los costos como las decisiones operativas de empresas como la moussería.

Variable Tecnológica

- *Redes sociales como herramienta de posicionamiento - ALTA:* el crecimiento sostenido del uso de redes sociales, incluso entre grupos etarios mayores, convirtió estos espacios en un canal central para el posicionamiento de marcas gastronómicas. Herramientas como Meta Ads permiten segmentar audiencias con alta precisión y a un costo menor que los medios tradicionales, aunque la saturación de contenido genera un entorno altamente competitivo. Para una propuesta novedosa como la de Crèmousse, las redes sociales representan una vía efectiva para generar visibilidad, pero exigen constancia y diferenciación visual para destacarse.
- *Uso de plataformas y apps para pedidos - ALTO*: las plataformas tecnológicas de delivery se han convertido en un componente central del consumo gastronómico, facilitando el acceso del cliente y ampliando el alcance comercial de los negocios. Sus sistemas de geolocalización,

pagos integrados y catálogos digitales permiten operar de manera eficiente, pero también generan dependencia y costos asociados a comisiones. La adopción de estas herramientas es prácticamente indispensable para competir en el mercado actual.

- *Equipamiento gastronómico especializado - MODERADO*: el proceso de elaboración del mousse requiere equipamiento gastronómico específico, como batidoras de alto rendimiento, cámaras de frío y equipos de control de temperatura. Si bien estos activos no son tan complejos como los de industrias altamente tecnificadas, representan una inversión relevante y requieren mantenimiento continuo. La necesidad de incorporar tecnología adecuada y mantenerse al día con mejoras en equipamiento genera un compromiso financiero sostenido para las empresas del sector.

1.3.1. Conclusiones de variables del 3º nivel

PROMEDIO VARIABLES DE 3º NIVEL	3

El promedio general de las variables del tercer nivel es 3, lo que indica un entorno relativamente equilibrado, con oportunidades relevantes pero también con factores de presión que deben considerarse. Las condiciones sociales y tecnológicas se ubican entre los elementos más atractivos del entorno: los cambios demográficos, los nuevos estilos de consumo, la búsqueda de productos naturales y el auge de redes sociales y plataformas digitales generan un contexto favorable para propuestas innovadoras como la moussería. Estas tendencias amplían la receptividad del mercado y fortalecen las posibilidades de posicionamiento.

En contraste, las variables económicas y legales introducen restricciones que moderan el atractivo global. La inflación persistente, el acceso limitado al crédito y un marco regulatorio formalmente exigente imponen costos adicionales y reducen la previsibilidad operativa. Asimismo, las regulaciones ambientales, aunque necesarias, demandan adaptaciones que implican tiempo y recursos.

1.4. Situación actual del sector

Niveles de las variables	Promedio simple	Ponderación	Resultado
Nivel 1	3,6	0,45	1,62
Nivel 2	3,6	0,35	1,26
Nivel 3	3	0,20	0,6
ATRACTIVO DEL SECTOR			**3,48**

A partir de la evaluación realizada sobre las variables de los tres niveles, y siguiendo el criterio metodológico establecido, donde los valores mayores a 3 se consideran favorables, los iguales a 3 equilibrados y los inferiores a 3 desfavorables, se obtiene un Valor Final ponderado de 3,48 para el sector de postres artesanales, sector en el que se insertará Crèmousse.

Este resultado ubica al sector dentro de la categoría de sector favorable, lo que indica que actualmente las oportunidades predominan por sobre las amenazas. Las variables de primer nivel, que poseen la mayor ponderación, muestran un escenario claramente positivo, explicado principalmente por la ausencia de competencia directa, una demanda con poder adquisitivo adecuado y una estructura de sustitutos que, si bien relevante, no anula el atractivo de la propuesta.

El segundo nivel refuerza este diagnóstico favorable, destacándose especialmente la apertura del sector a nuevos ingresantes, la flexibilidad en el acceso a proveedores y la inexistencia de barreras estructurales que dificulten la entrada o el desarrollo del negocio. Los intermediarios y los actores estatales y no estatales presentan un comportamiento equilibrado, actuando más como condicionantes operativos que como restricciones al crecimiento.

Por su parte, las variables de tercer nivel se mantienen en un punto de equilibrio, combinando oportunidades derivadas de tendencias sociales y tecnológicas con ciertas limitaciones de origen económico y regulatorio que requieren una gestión atenta, pero no resultan determinantes para el desempeño del sector.

En conjunto, el análisis evidencia que el sector ofrece condiciones competitivas favorables para el desarrollo del emprendimiento, siempre que se definan estrategias claras orientadas a aprovechar la ausencia de competencia directa, diferenciar la propuesta frente a los sustitutos existentes y sostener ventajas en un mercado abierto y dinámico. Sobre esta base, corresponde avanzar hacia el diseño de las estrategias que permitan capitalizar las oportunidades detectadas y gestionar de manera eficiente los desafíos identificados.

CAPÍTULO IV: DEFINICIÓN DE LOS NIVELES DE ESTRATEGIAS

Una vez delimitado el contexto competitivo y las capacidades internas del emprendimiento, resulta necesario estructurar un marco estratégico que oriente de manera coherente las decisiones del negocio. En este sentido, la estrategia constituye un eje central para el desarrollo y la sostenibilidad del proyecto, al permitir vincular los objetivos generales con las acciones a implementar.

Siguiendo a Ansoff (1965), la estrategia se entiende como el proceso mediante el cual la dirección general orienta la adaptación de la organización a su entorno. Complementariamente, Porter (1996, como se citó en Mintzberg et al., 1998) sostiene que la estrategia implica la creación de una posición única y valiosa a partir de un conjunto distintivo de actividades. Ambos enfoques permiten concebir la formulación estratégica como un proceso que integra la lectura del entorno con la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Desde esta perspectiva, el capítulo se focaliza en la formulación de las estrategias del emprendimiento, distinguiendo los distintos niveles en los que se estructuran las decisiones estratégicas.

1. Estrategias de negocios

En primer lugar, se procede a definir las estrategias de negocios, las cuales comprenden el conjunto de acciones que desarrollará Crèmousse con el objetivo de alcanzar una condición única y superior dentro del sector en el que se inserta, es decir, lograr una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores. Estas estrategias constituyen la guía central sobre la cual se articularán los restantes niveles estratégicos.

El planteo estratégico se realiza desde una perspectiva centrada en el cliente, considerando especialmente su sensibilidad al precio y su percepción de las diferencias entre las distintas ofertas del mercado. En este sentido, la moussería adopta una *estrategia de marca*, orientada a generar un

elevado nivel de diferenciación percibida, bajo el supuesto de que, a mayor diferenciación, menor será la relevancia que el cliente otorgue al precio en su decisión de compra.

La empresa no busca posicionarse como una oferta que cumpla únicamente con las prestaciones mínimas del producto, sino que aspira a brindar una propuesta de valor diferencial basada tanto en atributos tangibles, tales como el sabor, la textura y la posibilidad de personalización mediante toppings, como en atributos intangibles, vinculados a la calidad percibida, la identidad de marca y la experiencia de consumo única en el contexto de la provincia de Mendoza.

Para el desarrollo de esta estrategia de marca resulta indispensable una inversión sostenida en acciones de marketing, orientadas a construir una presencia clara y consistente, así como a fomentar la fidelización de los clientes, con el objetivo de posicionar al local en la mente del consumidor como una propuesta distintiva dentro del sector de postres artesanales.

No obstante, el emprendimiento reconoce que dicha estrategia no elimina la importancia del precio en la decisión de compra, sino que se encuentra condicionada por un techo competitivo impuesto por el helado artesanal, producto que actúa como principal referencia de comparación para el consumidor. En consecuencia, la diferenciación permitirá sostener un posicionamiento de precio de carácter premium dentro del rango del helado artesanal.

2. Estrategias de posicionamiento

En el segundo nivel estratégico, correspondiente a las estrategias de posicionamiento competitivo, Crèmousse adopta una *estrategia de ataque*, orientada a ganar cuota de mercado dentro del sector de negocios en el que se inserta. Dicha estrategia se implementa mediante una *táctica de varios lados*, en concordancia con las condiciones estructurales y competitivas del sector.

En su condición de micropyme, se encuentra en un sector dominado principalmente por grandes heladerías, tanto tradicionales como de fuerte impronta innovadora, tales como Soppelsa, Lucciano’s e Innamorato. En este contexto, la empresa no puede ni busca competir desde una lógica

de volumen o de liderazgo en costos, sino que debe focalizarse en aprovechar las oportunidades puntuales que presenta el sector.

La táctica de varios lados resulta adecuada para sectores donde predominan las amenazas y las oportunidades son limitadas, ya que permite desplegar distintas acciones estratégicas complementarias orientadas a capturar nichos específicos del mercado. De este modo, la empresa busca construir y sostener una ventaja competitiva basada en la diferenciación, que le permita atraer clientes que valoren una propuesta alternativa a la oferta dominante de heladerías tradicionales, incrementando gradualmente su participación de mercado sin incurrir en una competencia directa basada en precios.

3. Estrategias de crecimiento

las formas mediante las cuales la empresa proyecta el desarrollo de su negocio en el tiempo. En este sentido, el negocio adopta un enfoque progresivo, diferenciando las estrategias a implementar en el mediano y en el largo plazo, en función de su etapa de desarrollo, su capacidad operativa y financiera y el grado de consolidación alcanzado en el mercado.

En el mediano plazo, la moussería adopta una *estrategia de penetración de mercado,* orientada a incrementar su participación dentro del mercado actual. Esta estrategia se basa en la comercialización del producto existente, en este caso el mousse, hacia los clientes actuales, sin la incorporación de nuevos segmentos ni modificaciones sustanciales en el producto núcleo. El objetivo principal de esta etapa consiste en consolidar la presencia de la marca, aumentar la frecuencia de consumo, elevar el gasto promedio por cliente y transformar clientes potenciales en clientes efectivos. Para ello, se priorizarán acciones vinculadas al fortalecimiento de la identidad de marca, la fidelización de los clientes y la optimización de los canales de comercialización ya existentes.

En el largo plazo, una vez consolidada la operación del local y alcanzado un posicionamiento definido en el mercado, Crèmousse prevé avanzar, en una primera instancia, con una *estrategia de desarrollo de clientes* mediante la incorporación de un servicio de carrito de mousse para eventos.

Esta iniciativa permitirá comercializar el producto actual en nuevos contextos de consumo, tales como eventos sociales, celebraciones privadas y eventos corporativos, ampliando las ocasiones de uso y el alcance de la propuesta sin modificar el producto núcleo. A través de esta modalidad, la empresa busca extender su presencia hacia nuevos segmentos, manteniendo la coherencia con su identidad de marca y aprovechando las sinergias existentes en términos de producción, saber hacer y posicionamiento.

En una segunda instancia de crecimiento de largo plazo, y en coherencia con la visión del emprendimiento, Crèmousse buscará avanzar con una *estrategia de desarrollo de clientes* mediante la expansión geográfica hacia las principales localidades de la región cuyana. Esta estrategia permitirá comercializar el producto actual en nuevos mercados regionales, manteniendo el producto núcleo y la propuesta de valor de la marca. A través de la apertura de nuevas sucursales propias o del desarrollo de esquemas de franquicia, la empresa buscará ampliar su presencia territorial y consolidar su posicionamiento como moussería de referencia a nivel regional.

Esta distinción temporal permite priorizar, en el corto plazo, el fortalecimiento del negocio actual y la consolidación de la propuesta de valor, para luego avanzar hacia estrategias de expansión que implican mayores niveles de complejidad organizacional y requerimientos de recursos, asegurando un crecimiento ordenado y coherente con las capacidades del emprendimiento.

4. Estrategias organizacionales

En el cuarto nivel estratégico se definen las estrategias organizacionales, las cuales determinan la forma en que la empresa adapta su estructura para acompañar las estrategias de crecimiento definidas.

En el caso de Crèmousse, se adopta una *estrategia de desarrollo interno* como criterio organizacional tanto para el funcionamiento actual del emprendimiento como para su expansión futura. En una etapa inicial, la configuración organizacional se apoya en una estructura sencilla, de baja formalización y con un número reducido de personas, donde la coordinación de las tareas se

realiza principalmente a través de la comunicación directa y el contacto cotidiano entre los integrantes del equipo.

Esta forma de organización permite poner en marcha el emprendimiento sin incorporar niveles jerárquicos intermedios ni estructuras complejas, favoreciendo la rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad operativa. Las responsabilidades se asignan de manera clara, pero con un alto grado de adaptación a las necesidades diarias del local, lo que facilita el funcionamiento del negocio en un contexto dinámico y cambiante.

A largo plazo, la incorporación del carrito de mousse para eventos requiere ajustes en la planificación, la distribución de tareas y la coordinación de actividades, así como la incorporación de nuevos roles específicos vinculados a esta modalidad de servicio. No obstante, dichos cambios no implican una transformación radical de la estructura organizacional, sino una evolución interna de la misma, que se materializa a través del fortalecimiento de los roles existentes, la creación de nuevas funciones y la reorganización de responsabilidades, manteniendo la lógica de funcionamiento basada en la cercanía, la comunicación directa y la flexibilidad.

5. Estrategias funcionales

5.1. Recursos Humanos

La estructura organizacional se diseña considerando las características propias de una pyme en etapa inicial, priorizando la simplicidad estructural, la flexibilidad operativa y una comunicación fluida y directa entre las distintas áreas. En este marco, se establece una Gerencia General que coordina cuatro áreas funcionales, bajo un esquema de funcionamiento predominantemente horizontal, evitando niveles jerárquicos intermedios que puedan dificultar la coordinación y la circulación de la información.

Asimismo, se promueve un estilo de gestión basado en la cercanía, la personalización en el trato y el trabajo colaborativo, facilitado tanto por el tamaño reducido de la organización como por la clara delimitación de responsabilidades entre las áreas.

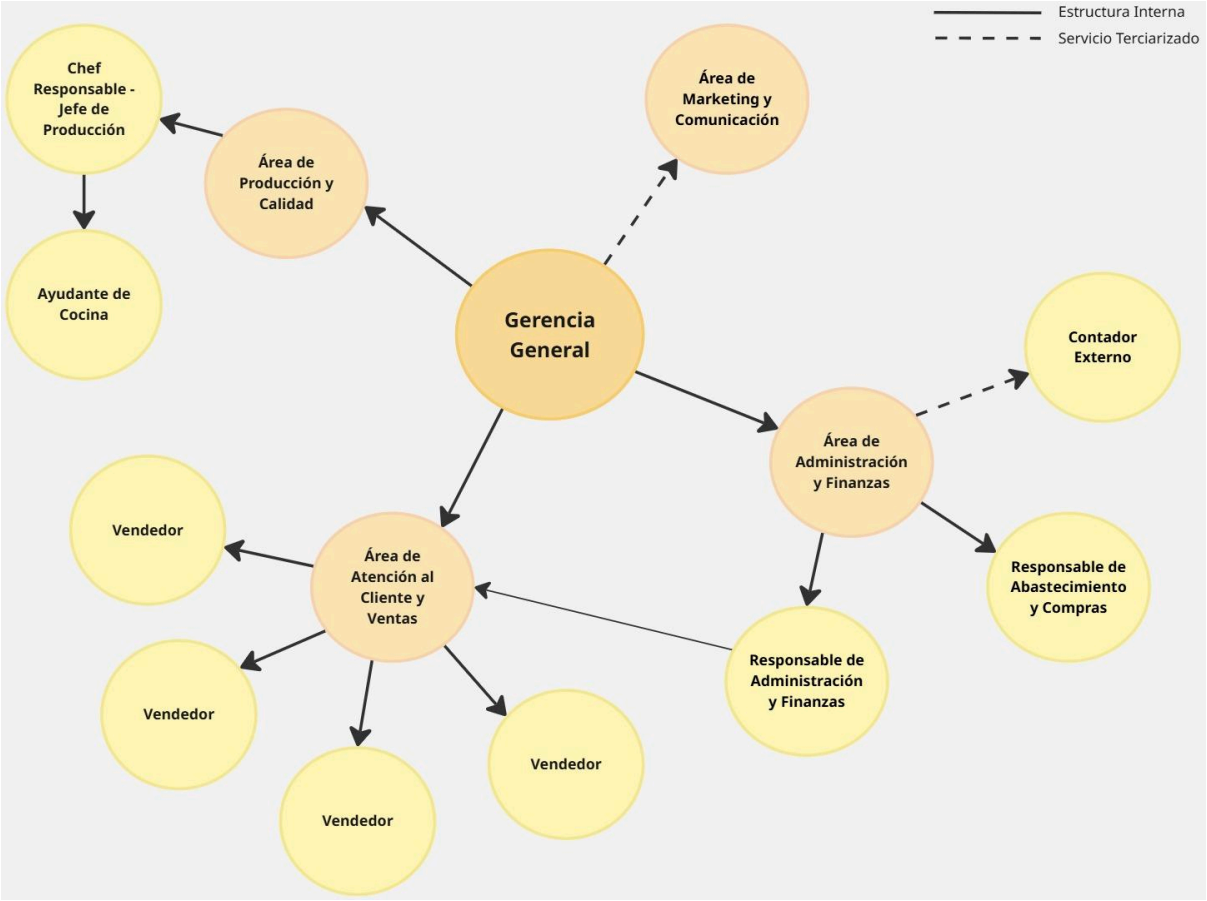


Figura 6: *Estructura organizacional propuesta para Crèmousse*.

Gerencia General

Responsables: Julieta Marchena y Magali Grosso, dueñas del emprendimiento.

Función general: coordinar integralmente las áreas funcionales de la organización, orientando su accionar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y organizacionales de la moussería.

Características del rol: la Gerencia General adopta un estilo de liderazgo horizontal, que favorece el acceso directo del personal a las responsables del negocio y la comunicación permanente entre áreas, evitando estructuras jerárquicas rígidas.

Funciones principales:

- Definir y supervisar los lineamientos estratégicos generales del emprendimiento.
- Coordinar las actividades de las distintas áreas funcionales.
- Facilitar la comunicación interna y la resolución de conflictos operativos.

- Tomar decisiones estratégicas y operativas clave.
- Asegurar la coherencia entre la propuesta de valor, la identidad de marca y las operaciones.
- Supervisar el desempeño general del emprendimiento.

Área de Producción y Calidad

Función general: garantizar la elaboración de los productos conforme a los estándares de calidad, seguridad alimentaria y presentación definidos por la moussería.

Estructura y evolución del área: durante el primer año de operación, el área se compone exclusivamente de un Jefe de Cocina, quien asume de manera integral las funciones productivas y de control de calidad, en línea con la escala inicial del emprendimiento y el volumen de producción esperado.

A partir del segundo año, y como respuesta al incremento proyectado en la demanda, se incorpora un Ayudante de Cocina, con el objetivo de reforzar la capacidad productiva, optimizar los tiempos de elaboración y sostener los estándares de calidad ante un mayor volumen operativo. Esta estructura se mantiene durante el tercer año en adelante, consolidando el funcionamiento del área sin necesidad de nuevas incorporaciones en esta etapa.

a. **Chef Responsable / Jefe de Producción:** 1 persona

Rol: responsable principal del proceso productivo y del aseguramiento de la calidad del producto.

Funciones:

- Diseño, desarrollo y estandarización de recetas.
- Definición y actualización de estándares de calidad del producto.
- Supervisión del proceso de elaboración.
- Control de higiene y seguridad alimentaria.
- Capacitación y coordinación del ayudante de cocina.
- Optimización de los procesos productivos.

- Control de presentación final de los productos.

b. Ayudante de Cocina: 1 persona

Rol: ejecución operativa de los procesos productivos bajo la supervisión del Chef Responsable.

Funciones:

- Elaboración de productos conforme a las recetas establecidas.
- Preparación previa de insumos y materias primas.
- Colaboración en el control de calidad.
- Limpieza y orden del área de producción.
- Apoyo general al proceso productivo.

Área de Atención al Cliente y Ventas

Función general: gestionar la relación directa con el cliente, asegurando una experiencia de compra satisfactoria y coherente con la identidad de la marca.

Estructura y evolución del área: en el primer año de operación, el área se integra por dos vendedores, organizados en dos turnos diarios, con una persona por turno, quienes desempeñan de manera polivalente las funciones de atención al cliente, toma de pedidos, cobro y preparación final del producto.

Durante el segundo año, se incorpora un tercer vendedor, destinado a reforzar la atención en las horas pico de mayor demanda, permitiendo mejorar la fluidez del servicio y reducir los tiempos de espera sin modificar aún la estructura base de turnos.

Recién en el tercer año, y como consecuencia de la consolidación del nivel de ventas, se suma un cuarto vendedor, alcanzando así una rotación estable de dos personas por turno, lo que permite formalizar una estructura de atención más robusta y alineada con el volumen de operaciones proyectado.

Aclaración: el Área de Atención al Cliente y Ventas se encuentra bajo la supervisión directa del Área de Administración y Finanzas mediante el Responsable de Administración y Finanzas. Esta última actúa como organismo de control operativo y administrativo, siendo responsable de validar los procesos de facturación, cierres de caja y cumplimiento de procedimientos comerciales de los vendedores.

a. **Vendedores:** 4 personas

Rol**:** atención directa al cliente y gestión integral del proceso de venta.

Funciones**:**

- Atención personalizada al cliente en el punto de venta.
- Toma y gestión de pedidos.
- Cobro y facturación.
- Preparación final y entrega de los pedidos.
- Comunicación de promociones y nuevos productos.
- Gestión básica de reclamos y consultas.
- Mantenimiento del orden y limpieza del área de atención.

Área de Administración y Finanzas

Función general: administrar los recursos económicos y materiales del emprendimiento, garantizando la continuidad operativa y el control financiero.

a. **Responsable de Administración y Finanzas:** a cargo de Magalí Grosso.

*Rol***:** responsable del control económico-financiero del emprendimiento.

*Funciones***:**

- Registro y control de ingresos y egresos.
- Control de caja diaria.

- Gestión de pagos a proveedores y servicios.
- Seguimiento de costos y márgenes.
- Coordinación con el contador externo.
- Elaboración de información financiera básica para la toma de decisiones.
- Supervisión administrativa del Área de Atención al Cliente y Ventas.
- Control del cumplimiento de los procedimientos comerciales establecidos para los vendedores.

b. Responsable de Abastecimiento y Compras: a cargo de Julieta Marchena.

Rol: responsable de la gestión de insumos y de la relación con proveedores.

Funciones:

- Compra de materias primas e insumos.
- Gestión y negociación con proveedores.
- Gestión de pedidos especiales.
- Control de stock e inventarios.
- Coordinación de entregas y reposiciones.
- Optimización de costos de abastecimiento.
- Articulación con el área de Producción para la previsión de necesidades.

c. Contador Externo: servicio profesional tercerizado

Rol: brindar soporte técnico-contable e impositivo.

Funciones:

- Liquidación de impuestos.
- Registraciones contables formales.
- Asesoramiento fiscal y legal.
- Presentaciones ante organismos correspondientes.

Área de Marketing y Comunicación: servicio profesional tercerizado

Función general: desarrollar y gestionar la identidad de marca y la comunicación del emprendimiento, contribuyendo a su posicionamiento y visibilidad en el mercado.

Rol: gestión integral de la comunicación y posicionamiento de la marca.

Funciones:

- Gestión de redes sociales.
- Diseño de identidad visual y piezas gráficas.
- Planificación de contenidos.
- Comunicación de promociones y lanzamientos.
- Análisis básico de métricas digitales.
- Mantenimiento del tono e imagen de marca.

5.1.1. Capacitación inicial del personal

A partir de la estructura de roles definida, y considerando que el emprendimiento se encuentra en una etapa inicial de puesta en marcha, se prevé la implementación de un plan de capacitación previo a la apertura del local, orientado al personal de producción y de atención al cliente. El objetivo principal de esta instancia es reducir la curva de aprendizaje operativa, minimizar posibles desvíos en la ejecución de los procesos y asegurar la consistencia del producto y del servicio desde el inicio de las operaciones.

En el Área de Producción y Calidad, la capacitación estará enfocada en la estandarización de recetas, los procedimientos de elaboración, los tiempos de preparación y los criterios de calidad, higiene y presentación del producto. Por su parte, el personal del Área de Atención al Cliente y Ventas será capacitado en el armado del producto, los procedimientos de servicio, la atención al cliente y los lineamientos de la experiencia de consumo definidos por la marca, con el fin de garantizar un desempeño alineado con la propuesta de valor del emprendimiento.

5.2. Operaciones

La estrategia de operaciones de Crèmousse se orienta a organizar de manera eficiente el funcionamiento interno del negocio, asegurando que los recursos, el espacio y las actividades diarias se articulen de forma coherente con la propuesta de valor del emprendimiento. En este sentido, el área de operaciones abarca las decisiones vinculadas al modo de producir, atender al cliente y gestionar los recursos necesarios para la prestación del servicio, así como la disposición física del local donde estas actividades se desarrollan.

Definición de los procesos

Para el funcionamiento del local se identifican los procesos operativos que concentran las actividades esenciales del negocio. Su definición permite organizar la operatoria diaria y visualizar la secuencia de tareas involucradas en la prestación del servicio. A continuación, se presentan estos procesos junto con sus respectivos diagramas, a fin de representar de manera clara el desarrollo de cada uno.

a) Proceso productivo de la mousse

El proceso productivo de la mousse se inicia a partir de la planificación de la producción, definida en función de la demanda estimada y de los pedidos especiales previamente acordados. Dicho proceso se desarrolla en el Área de Producción y Calidad y tiene como objetivo la elaboración del producto conforme a los estándares definidos por la moussería. Dado que se trata de un producto con una vida útil limitada, no superior a cuatro días, la producción se organiza en lotes pequeños.

A partir de esta planificación, el proceso continúa con la recepción de las materias primas, actividad a cargo del Ayudante de Cocina, quien verifica las condiciones básicas de los insumos recibidos. Ante la detección de desvíos o no conformidades, se informa al Responsable de Abastecimiento y Compras, encargado de gestionar la reposición o el reclamo correspondiente. Una

vez confirmada la aptitud de los insumos, el Ayudante de Cocina procede a su almacenamiento y a la preparación previa necesaria para la producción.

La elaboración de la mousse es realizada por el Chef Responsable, conforme a recetas técnicas estandarizadas y a los criterios de calidad, higiene y seguridad alimentaria establecidos, con el apoyo operativo del Ayudante de Cocina. Finalizada esta etapa, el producto atraviesa un período de reposo y enfriado controlado, tras el cual el Chef Responsable efectúa el control de calidad del producto terminado. Finalmente, el Ayudante de Cocina realiza el porcionado y el almacenamiento en frío del producto.

b) Proceso de atencion al cliente

El proceso de atención al cliente abarca la gestión de los pedidos desde su recepción hasta la entrega del producto, y se desarrolla de manera diferenciada según se trate de pedidos habituales o pedidos especiales, en función de los requerimientos de planificación y coordinación que cada modalidad implica.

En los pedidos habituales, tanto presenciales en el punto de venta como realizados a través de Pedidos Ya, la atención se inicia con la recepción del pedido. El vendedor de turno registra la elección del cliente en cuanto a tamaño, sabores de mousse y toppings, informa el precio correspondiente y realiza el cobro. A continuación, se procede a la preparación final del producto en el momento, incluyendo el servido de la mousse y la incorporación de los toppings seleccionados. Finalizada la preparación, el pedido se entrega directamente al cliente o al repartidor de la plataforma, según corresponda.

En el caso de los pedidos especiales, tales como encargos para cumpleaños, reuniones o eventos, el proceso presenta un flujo diferenciado. Estos pedidos se toman con antelación y son gestionados directamente por la Responsable de Abastecimiento y Compras, quien actúa como interlocutora con el cliente y define las características del pedido en términos de cantidades, sabores, presentación y fecha de entrega.

Con el objetivo de asegurar una adecuada planificación y garantizar la calidad del producto, el negocio establece políticas de anticipación para este tipo de pedidos, las cuales son comunicadas al cliente al momento de la toma del encargo. Considerando los días habituales de atención del local (de lunes a sábado), se establecen los siguientes plazos mínimos:

- Para eventos de hasta 20 personas, el pedido debe realizarse con una anticipación mínima de 5 días.
- Para eventos de entre 21 y 45 personas, el pedido debe realizarse con una anticipación mínima de 7 días.
- Para eventos de más de 45 personas, el pedido debe realizarse con una anticipación mínima de 10 días.

Una vez acordadas estas condiciones y verificado el cumplimiento de los plazos establecidos, el pedido queda formalmente registrado y confirmado con el cliente, definiendo la fecha y modalidad de entrega.

c) Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento comprende las actividades destinadas a asegurar la provisión oportuna de materias primas e insumos necesarios para el funcionamiento de la moussería, garantizando la continuidad operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

El proceso se inicia a partir de la identificación de las necesidades de insumos, definida en función de la planificación productiva y del control de stock disponible, así como de los pedidos especiales confirmados. En función de ello, el Responsable de Abastecimiento y Compras gestiona la adquisición de materias primas e insumos, actuando como responsable del vínculo con los proveedores y coordinando los pedidos y las entregas correspondientes.

Una vez recibidos los insumos, el Responsable de Abastecimiento y Compras procede a la verificación de cantidades y condiciones, y a su almacenamiento conforme a los requisitos de conservación correspondientes. Ante la detección de insumos no conformes o faltantes, se gestiona

el reclamo o la reposición con el proveedor, articulando las acciones necesarias para evitar interrupciones en la operatoria.

Este proceso se articula de manera permanente con el Área de Producción y Calidad, a fin de anticipar requerimientos y prevenir quiebres de stock, especialmente considerando la naturaleza perecedera del producto elaborado. El proceso finaliza con la disponibilidad de los insumos necesarios para el inicio del proceso productivo.

5.3. Marketing

Si bien en la actualidad el concepto de mezcla de marketing ha evolucionado significativamente respecto del modelo tradicional de las 4P propuesto por E. J. McCarthy (1960), incorporando nuevas variables vinculadas a las personas, los procesos, la evidencia física, las relaciones y el entorno, a los efectos del presente trabajo se considera pertinente adoptar dicho esquema como marco de análisis inicial.

Esta decisión se fundamenta en la etapa de desarrollo del emprendimiento, caracterizada por su carácter incipiente y por la simplicidad relativa de su modelo de negocio, donde las variables clásicas de producto, precio, plaza y promoción continúan siendo los factores de mayor impacto en la definición de la propuesta de valor y en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por lo tanto, en el presente apartado se desarrollará la mezcla de marketing a partir de las cuatro variables fundamentales (producto, precio, plaza y promoción) entendidas como los pilares mínimos e indispensables para el diseño de una estrategia de marketing coherente con los objetivos generales de Crèmousse en su etapa inicial.

5.3.1. Producto

Para comenzar, es fundamental explicar en qué consiste el mousse. Según Bo Friberg (2002), en su obra *The Professional Pastry Chef*, “Una mousse clásica está compuesta por crema batida, claras y/o yemas de huevo batidas, azúcar y el saborizante deseado. La palabra *mousse* significa

‘espuma’ en francés… Las mousses son extremadamente versátiles y pueden presentarse de manera elaborada en recipientes comestibles de pasta tuile, florentina o chocolate, o de forma simple en un ramekin o una copa. Sea cual sea la interpretación, las mousses gozan de gran popularidad entre los consumidores y también entre los chefs, ya que son fáciles de preparar y pueden elaborarse con antelación.”

El mousse se ofrecerá en distintos tamaños de presentación y la cantidad de sabores disponibles por presentación variará según el tamaño elegido:

- Vaso individual de 180 gr: 1 sabor
- ¼ kg: hasta 2 sabores
- ½ kg: hasta 3 sabores
- 1 kg: hasta 4 sabores

A su vez, se brindará la posibilidad de agregar los siguientes topping: frutas, salsas de chocolate, dulce de leche, frutilla y caramelo, galletitas y frutos secos (nueces, almendras y maní), con el objetivo de personalizar el producto y enriquecer la experiencia de consumo.

Por último, se ofrecerá un servicio para eventos especiales, que incluirá formatos personalizados según la ocasión y la cantidad requerida. Esta modalidad permitirá atender pedidos específicos para celebraciones, reuniones empresariales u otras instancias sociales, ampliando así el alcance del negocio más allá del consumo individual o cotidiano.

A continuación, se presenta la carta que será exhibida tanto en el local físico como en la plataforma PedidosYa y en las redes sociales, con el objetivo de dar a conocer los sabores de mousse disponibles para la elección de los clientes.:



Figura 7: *Carta de sabores de mousse propuesta*

5.3.2. Precio

A pesar de que el segmento a atender es sensible a las diferencias, se ha visto que también presentan cierta sensibilidad al precio. Los resultados de la encuesta realizada refuerzan la necesidad de establecer una política de precios que tenga en cuenta la sensibilidad del cliente frente a la comparación con el precio del helado. Solo un 5,7 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio claramente superior al del helado en igual presentación, mientras que un 54,7 % lo haría solo si la diferencia fuera leve. Esto indica que la percepción de valor está vinculada a la cercanía del precio con productos similares. Además, al consultar sobre el precio que pagarían por un pote de ¼ kg de mousse, el 50 % mencionó $6.000 como valor de referencia, el 32 % pagaría hasta $7.000 y solo el 17 % superaría los $8.000.

En base a estos resultados, se proyecta establecer un precio de $6.500 para el envase de 250 gr de mousse, tamaño de porción utilizado como referencia en la encuesta realizada. Esto tiene como

fin no superar significativamente el valor que los consumidores suelen pagar por la misma cantidad de helado artesanal. A partir de ahí, se presentan los demás precios.



Figura 8*: Carta de precios y presentaciones propuesta*

En cuanto a la segunda fuente de ingresos asociada a pedidos especiales para eventos, se contempla un precio distinto. En estos casos, se aplicará un mecanismo de fijación de precios según las características del producto, donde cada pedido será presupuestado en función de variables como el volumen solicitado, tipo de presentación, personalización, logística y anticipación en la reserva.

5.3.3. Plaza

En relación con la variable Plaza, se identifican dos modalidades principales a través de las cuales el consumidor podrá acceder al producto: la venta directa en el local físico y la venta indirecta mediante envíos a domicilio a través de la plataforma PedidosYa.

Local Físico

La disposición de un local físico permitirá a Crèmousse atender al público tanto para consumo en el establecimiento como bajo la modalidad *take away*. En una etapa inicial, el local operará de lunes a sábados en el horario de 12:00 a 00:00 hs.

En cuanto a la ubicación, se prevé el alquiler de un local comercial en el centro de la ciudad de Mendoza, dado que los resultados de la encuesta realizada indicaron que aproximadamente el 70% de los encuestados considera conveniente que el establecimiento se localice en dicho departamento. Asimismo, las principales marcas de helado artesanal identificadas como competencia cuentan con al menos una sucursal en la ciudad, lo que refuerza la elección de esta zona, caracterizada por una alta demanda de propuestas gastronómicas dulces asociadas a planes sociales y recreativos.

Respecto a la disposición del establecimiento, se estima que el local deberá contar con una superficie aproximada de entre 65 y 70 m² cubiertos, en función de las áreas necesarias para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas. Dicha superficie permitirá contar con el área de atención al público, el espacio destinado a mesas interiores, la cocina de producción, una oficina administrativa y los sanitarios correspondientes tanto para clientes como para el personal.

Se espera que el local cuente con espacio para la colocación de entre tres y cuatro mesas en el exterior, así como una cantidad similar en el interior. El establecimiento dispondrá de una caja de atención, donde se tomarán los pedidos, y a continuación un mostrador refrigerado de exhibición, detrás del cual el mismo personal realizará el servicio de los productos.

Detrás del área de atención, y visible para el cliente a través de una ventana fija, se ubicará la cocina, donde se trabajarán el Jefe de Producción y el Ayudante de cocina. Por último, en un sector del local no visible al público, se dispondrá de una oficina de concepto abierto destinada al desarrollo de las actividades del Área de Administración y Finanzas.



Figura 9: *Propuesta de diseño del local Crèmousse.*

Fuente: *elaboración propia mediante herramienta de inteligencia artificial.*

Delivery

Con el objetivo de ampliar el alcance del negocio y facilitar el acceso al producto a aquellos consumidores que no deseen trasladarse al local, Crèmousse registrará su establecimiento en la plataforma PedidosYa para operar bajo la modalidad de delivery.

En este canal, el local estará habilitado de lunes a sábados de 12:00 a 23:30 hs, estableciendo un horario de cierre anticipado respecto del local físico. Esta decisión responde a la necesidad de contar con un margen operativo adecuado para la preparación y despacho de los pedidos recibidos cerca del horario de cierre, evitando inconvenientes en la operatoria y garantizando una experiencia satisfactoria para el cliente.

Asimismo, deberá considerarse el costo asociado al servicio de intermediación, ya que la comisión a abonar a la plataforma puede oscilar entre el 15 % y el 30 % del valor de cada pedido, dependiendo de factores tales como la ciudad, el volumen de ventas del emprendimiento y el tipo de contrato que se establezca.

5.3.4. Promoción

Si bien la ejecución de la comunicación del emprendimiento estará principalmente a cargo de una agencia de marketing y comunicación, se establecen a continuación los lineamientos generales que se espera alcanzar.

Tal como fue mencionado en la descripción de las áreas del negocio, la agencia cumplirá diversas funciones vinculadas a la gestión integral de la comunicación y al posicionamiento de la marca, colaborando con el emprendimiento en la consolidación de una identidad clara y coherente. En primer lugar, se espera que colabore con Crèmousse en la finalización del diseño de su identidad visual, así como en el mantenimiento de un tono comunicacional e imagen de marca coherentes en todos los puntos de contacto con el consumidor.

Por otro lado, la agencia será responsable de la planificación de contenidos y la gestión de las redes sociales, lo que incluye el diseño de piezas gráficas y publicitarias orientadas tanto a la generación de *engagement* como a la comunicación de promociones y lanzamientos. Asimismo, se prevé la implementación de campañas de publicidad digital paga a través de Meta Ads, con el objetivo de ampliar el alcance de la marca y atraer potenciales clientes. Se destaca como primera acción promocional relevante la articulación con influencers locales, quienes serán invitados a visitar el local en el momento de su apertura, con el fin de incrementar la visibilidad de la marca y potenciar su alcance en la etapa inicial del proyecto.

El énfasis en el adecuado manejo de las redes sociales resulta fundamental, dado que el público objetivo al que se dirige el emprendimiento utiliza crecientemente estos canales para informarse, consultar reseñas y evaluar alternativas antes de decidir la prueba de un nuevo producto o servicio, así como las modalidades a través de las cuales concretar su compra.

En línea con este enfoque, la estrategia de promoción no se limitará a la construcción de marca y a la generación de visibilidad, sino que también buscará orientar el comportamiento del consumidor en relación con los canales de compra. En particular, la comunicación del emprendimiento pondrá en valor la experiencia de consumo en el local físico, destacándolo como un

espacio de disfrute y encuentro, así como el uso de canales propios de contacto y pedido, como WhatsApp, con el objetivo de fortalecer la relación directa con el cliente y reducir la dependencia de intermediarios, sin afectar el posicionamiento premium de la marca.

5.4. Finanzas

La evaluación financiera del proyecto constituye un elemento estratégico central para el emprendimiento, en tanto permite analizar la viabilidad económica del modelo propuesto y evaluar cómo las decisiones estratégicas y operativas adoptadas impactan en la puesta en marcha, el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Estimación de la demanda

Para proyectar la demanda de mousse de manera realista, se recurrió a la técnica de observación directa en el mercado objetivo. Puntualmente, se realizó un relevamiento durante la temporada alta (verano), el día 6 de enero, en una heladería ubicada en el centro de Mendoza con características similares a las de la futura moussería, tanto en tipo de producto (postre frío de porción variable), como en ubicación y horario de atención. La observación se llevó a cabo entre las 17:45 y las 19:20 horas, franja considerada como uno de los momentos pico de consumo diario. Durante ese período se registró, de manera sistemática, el flujo de clientes y el tamaño de los pedidos para poder estimar la cantidad total de helado vendido.

A partir de estos datos puntuales, se estimó una demanda diaria total en verano para un negocio ya establecido, que luego fue ajustada en un 60 % para reflejar un escenario conservador propio de un emprendimiento nuevo como Crèmousse. Este mismo enfoque fue replicado para calcular la demanda esperada en las estaciones restantes, considerando los descensos típicos de consumo estacional observados en el rubro.

Tabla 1: *Estimación de la demanda anual de mousse por estación*

Verano		
Días al mes abierto	26	días
Mousse diaria vendida	16,8	kg
Total demandado por mes	436,8	kg
Meses de temporada alta	3	meses
Total demandado verano	**1.310**	kg
Primavera y otoño		
Días al mes abierto	26	días
Mousse diaria vendida	13,2	kg
Total demandado por mes	343,2	kg
Meses de temporada media	6	meses
Total demandado primavera/otoño	**2.059**	kg
Invierno		
Días al mes abierto	26	días
Mousse diaria vendida	9,6	kg
Total demandado por mes	249,6	kg
Meses de temporada baja	3	meses
Total demandado invierno	**749**	kg
Total Demanda anual	**4.118**	**kg**

Tabla 2: *Estimación de la demanda anual de mousse por tipo de presentación*

Presentación	Participación en las ventas	Demanda en kilos - Verano	Demanda en kilos - Prim/Oto	Demanda en kilos - Invierno	Demanda total anual en kilos
Vaso individual	45%	589,7	926,6	337,0	1.853,3
Pote 1/4 kg	30%	393,1	617,8	224,6	1.235,5
Pote 1/2 kg	11%	144,1	226,5	82,4	453,0
Pote 1 kg	14%	183,5	288,3	104,8	576,6

Inversión inicial

La inversión inicial comprende el conjunto de desembolsos necesarios para poner en funcionamiento el emprendimiento antes del inicio de las operaciones comerciales, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 3: *Inversión inicial*

Acondicionamiento del local	
Pintura general y estética del local	$2.200.000
Adecuación del sistema eléctrico	$550.000
Climatización: aire acondicionado	$2.000.000
Adecuación de baños	$480.000
Cartelería exterior fija simple	$110.000
Obras menores: divisiones livianas + barra/mostrador fijo simple	$700.000
Total Acondicionamiento	**$6.040.000**

Equipamiento de exhibición y atención al cliente	
Vitrina refrigerada para mousse	$6.000.000
Mostrador	$1.100.000
Sistema de cobro: posnet	$70.000
Cajón de dinero metálico	$200.000
Computadora de gestión	$1.400.000
Impresora de tickets	$100.000
Total Equipamiento de exhibición	**$8.870.000**

Mobiliario del salón	
6 mesas	$1.380.000
24 sillas	$2.640.000
Total mobiliario del salón	**$4.020.000**

Gastos para puesta en marcha	
Habilitaciones municipales y bromatológicas	$250.000
Inscripción impositiva / legal	$300.000
Inscripción de marca + identidad visual inicial	$600.000
Desarrollo inicial de redes sociales + fotografía de producto	$500.000
Publicidad de lanzamiento	$400.000
Total Gastos	**$2.050.000**

Equipamiento productivo	
Uniformes: producción y vendedores	$572.000
Batidora profesional: capacidad media	$250.000
Licuadora de alta potencia	$230.000
Mesada de trabajo en acero inoxidable	$600.000
Balanza digital gastronómica	$40.000
Heladera de conservación: para 400–450 litros	$1.300.000
Utensilios de cocina: moldes, bowls, espátulas, set inicial completo	$80.000
Estantería metálica interna de cocina	$80.000
Total Equipamiento productivo	**$3.152.000**

La inversión inicial total del proyecto asciende a **$24.132.000**, constituyendo el desembolso inicial utilizado para la elaboración del flujo de fondos.

Costos fijos

Los costos fijos representan las erogaciones necesarias para sostener la estructura operativa del negocio, independientemente del nivel de ventas. En este marco, se distinguen los costos fijos operativos y el costo laboral, dado que este último presenta variaciones estructurales a lo largo del período analizado. A medida que el emprendimiento expande su capacidad operativa, se incorporan

nuevos puestos de trabajo, lo que modifica el monto del costo fijo total. Asimismo, se contempla que las dueñas comienzan a percibir una remuneración a partir del quinto año, correspondiente al trabajo operativo y de gestión que realizan en el negocio, y no a la distribución de utilidades. Esta distinción permite representar de manera más precisa la evolución de la estructura de costos fijos del emprendimiento.

Tabla 4: *Costos fijos operativos sin costo laboral*

Concepto	Costo mensual	Costo anual
Alquiler del local	$1.000.000	$12.000.000
Honorarios profesionales: contador + marketing	$450.000	$5.400.000
Servicios públicos y comunicaciones	$295.000	$3.540.000
Impuestos y tasas fijas	$7.000	$84.000
Seguro del local: multirriesgo	$10.000	$120.000
Mantenimiento y limpieza	$20.000	$240.000
Sistemas y software	$20.000	$240.000
Total Costos Fijos sin CL	**$1.802.000**	**$21.624.000**

Tabla 5: *Composición y evolución del costo laboral*

Año	Composición del personal	CL Mensual	CL Anual	**CF Total**
1	Jefe de cocina + 2 vendedores	$4.900.000	$58.800.000	**$80.424.000**
2	Jefe + Ayudante + 3 vend	$7.400.000	$88.800.000	**$110.424.000**
3	Jefe + Ayud + 4 vend	$8.600.000	$103.200.000	**$124.824.000**
4	Jefe + Ayud + 4 vend	$8.600.000	$103.200.000	**$124.824.000**
5	Jefe + Ayud + 4 vend + Dueñas	$12.650.000	$151.800.000	**$173.424.000**

Costos variables

Los costos variables corresponden a aquellos que se modifican en función del volumen producido y vendido. Dado que la base del mousse es común a todas las variedades, dichos costos fueron calculados sin inconvenientes, pero a su vez, se seleccionaron cinco sabores de referencia

para estimar el costo de los insumos de saborización y obtener un costo promedio por kilogramo aplicable a la producción total.

Tabla 6: *Costos variables del producto*

Costos por 1kg de mousse		
Ingrediente	Cantidad	Costo
Huevos	5 u.	$840
Azúcar	100 gr.	$85
Crema de leche	400 ml	$3.000
Ingredientes específicos para cada sabor de mousse (aproximado)	-	$4.300
Toppings	-	$500
Total costo de ingredientes por kilo de mousse		**$8.725**

Costos de envases según tamaño de presentación		
Presentación	Contenido en gramos	Costo
Vaso individual	180	$75
Pote 1/4 kg	250	$310
Pote 1/2 kg	500	$470
Pote 1 kg	1000	$730

Tabla 7: *Costos variables totales anuales*

Presentación	Costo de ingredientes	Costo de envase	Costo total unitario	Demanda total anual en kilos	Unidades vendidas	Costo variable total anual
Vaso individual (180g)	$1.571	$75	$1.646	1.853,3	10.296,0	$16.942.068
Pote 1/4 kg	$2.181	$310	$2.491	1.235,5	4.942,1	$12.311.957
Pote 1/2 kg	$4.363	$470	$4.833	453,0	906,0	$4.378.477
Pote 1 kg	$8.725	$730	$9.455	576,6	576,6	$5.451.526

De esta manera, el total anual de los costos variables del período 1 es de **$39.084.027**.

Ingresos por ventas

A partir de la estimación de la demanda y los precios definidos para cada formato de producto, se determinan los ingresos por ventas proyectados para los distintos períodos considerados.

La proyección incorpora supuestos de crecimiento diferenciados según la etapa de desarrollo del emprendimiento. En este sentido, se asume un crecimiento del 35 % anual durante los primeros

tres años, asociado a la etapa de introducción y expansión del negocio. Entre los años 4 y 5, se considera un crecimiento moderado del 20 % anual, reflejando un proceso de consolidación. A partir del año 6, se adopta una estabilización de los flujos, utilizando una tasa de crecimiento nula.

El siguiente cuadro presenta el detalle de las cantidades vendidas, los precios unitarios y el nivel de ventas resultante para cada año de la proyección.

Tabla 8: *Proyección anual de ingresos por ventas*

	0	1	2	3	4	5	6
Unidades demandadas							
Vaso individual		10.296	13.900	18.764	22.517	27.021	27.021
Pote 1/4 kg		4.942	6.672	9.007	10.808	12.970	12.970
Pote 1/2 kg		906	1.223	1.651	1.982	2.378	2.378
Pote 1 kg		577	778	1.051	1.261	1.513	1.513
Precio							
Vaso individual		$5.800	$5.800	$5.800	$5.800	$5.800	$5.800
Pote 1/4 kg		$7.500	$7.500	$7.500	$7.500	$7.500	$7.500
Pote 1/2 kg		$12.500	$12.500	$12.500	$12.500	$12.500	$12.500
Pote 1 kg		$20.500	$20.500	$20.500	$20.500	$20.500	$20.500
Ingresos Anuales		**$119.927.808**	**$161.902.541**	**$218.568.430**	**$262.282.116**	**$314.738.539**	**$314.738.539**

Parámetros financieros de evaluación

El presente apartado reúne los principales parámetros y supuestos financieros utilizados para la evaluación económica del proyecto, los cuales constituyen la base para la elaboración del flujo de fondos.

a. *Tasa de costo de capital:* la tasa de descuento se define a partir de la Tasa Nominal Anual (TNA) para colocaciones online a 30 días, según la tabla comparativa publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la cual incluye a los diez bancos con mayor volumen de depósitos. Con el fin de adoptar un criterio conservador para la evaluación del proyecto, se selecciona la tasa más elevada disponible, correspondiente a una TNA del 27,5

%, la cual, al capitalizarse mensualmente, equivale a una *Tasa Efectiva Anual (TEA) aproximada del 30,8 %,* adoptada como costo de capital (Ke) del proyecto.

b. *Tasa de impuesto a las ganancias:* para la estimación de los flujos netos del proyecto se aplica la *alícuota del 25 %* del Impuesto a las Ganancias para personas jurídicas, conforme a la escala vigente. Dado que las ganancias netas imponibles proyectadas se mantienen dentro del primer tramo de la escala durante todo el período de análisis, dicha tasa se considera aplicable a la totalidad de los períodos calculados.

c. *Depreciación:* la depreciación se calcula mediante el método lineal, considerando la vida útil estimada de cada tipo de bien. El detalle de los activos y la amortización anual correspondiente se presenta en el cuadro de depreciaciones, incorporándose posteriormente al flujo de fondos como un concepto no desembolsable.

Tabla 9: *Detalle de amortizaciones anuales de los activos*

Tipo	Años	% de amortización anual	Costo de compra	Amortización anual
Maquinaria	10	10%	$7.780.000	$778.000
Muebles y útiles	10	10%	$5.800.000	$580.000
Instalaciones	5	20%	$2.000.000	$400.000
Equipos de computación	3	33%	$1.500.000	$495.000
Total amortización anual 1-5				**$2.253.000**
Total amortización anual 6-10				**$1.358.000**

Flujo de Fondos

El flujo de fondos se elabora para un horizonte de evaluación de diez períodos, considerado adecuado en función de la inversión inicial y la vida útil de los activos involucrados. En su elaboración no se incorpora explícitamente la inflación, dado que la evaluación se realiza en términos reales. En consecuencia, tanto los ingresos como los egresos se proyectan a valores constantes, manteniendo coherencia con la tasa de descuento utilizada, la cual también se considera en términos reales.

Tabla 10: *Flujo de fondos del proyecto*

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión inicial	-$24.132.000										
Ingresos		$119.927.808	$161.902.541	$218.568.430	$262.282.116	$314.738.539	$314.738.539	$314.738.539	$314.738.539	$314.738.539	$314.738.539
Costos Variables		-$39.084.028	-$52.763.438	-$71.230.641	-$85.476.769	-$102.572.123	-$102.572.123	-$102.572.123	-$102.572.123	-$102.572.123	-$102.572.123
Costos Fijos		-$80.424.000	-$110.424.000	-$124.824.000	-$124.824.000	-$173.424.000	-$173.424.000	-$173.424.000	-$173.424.000	-$173.424.000	-$173.424.000
Depreciación		-$2.253.000	-$2.253.000	-$2.253.000	-$2.253.000	-$2.253.000	-$1.358.000	-$1.358.000	-$1.358.000	-$1.358.000	-$1.358.000
Ganancia antes de imp.		-$1.833.220	-$3.537.897	$20.260.789	$49.728.347	$36.489.417	$37.384.417	$37.384.417	$37.384.417	$37.384.417	$37.384.417
Impuesto a las Ganancias		-$458.305	-$884.474	$5.065.197	$12.432.087	$9.122.354	$9.346.104	$9.346.104	$9.346.104	$9.346.104	$9.346.104
Ganancia despés de imp.		-$1.374.915	-$2.653.423	$15.195.592	$37.296.260	$27.367.062	$28.038.312	$28.038.312	$28.038.312	$28.038.312	$28.038.312
Depreciación		$2.253.000	$2.253.000	$2.253.000	$2.253.000	$2.253.000	$1.358.000	$1.358.000	$1.358.000	$1.358.000	$1.358.000
Flujo de Fondos	**-$24.132.000**	**$878.085**	**-$400.423**	**$17.448.592**	**$39.549.260**	**$29.620.062**	**$29.396.312**	**$29.396.312**	**$29.396.312**	**$29.396.312**	**$29.396.312**

Valor actual	**$47.900.274,59**
Valor actual neto	**$23.768.274,59**

Durante los primeros dos períodos, el flujo de fondos presenta valores bajos o levemente negativos. Este resultado surge del nivel relativo entre ingresos y egresos operativos en la etapa inicial del proyecto, donde el volumen de ventas aún no genera un excedente de caja significativo. En esta fase, el flujo no alcanza a compensar plenamente la estructura de costos asumida, lo que se traduce en resultados de caja acotados.

A partir del tercer período, el flujo de fondos se torna claramente positivo, evidenciando que el nivel de ingresos alcanzado permite cubrir los costos operativos y generar excedentes de caja. Desde este punto, los flujos muestran una mejora sustancial, estabilizándose en valores positivos elevados hacia los períodos posteriores, lo que indica una consolidación del desempeño económico del proyecto.

Desde la perspectiva de evaluación financiera, el proyecto presenta un V**alor Actual Neto (VAN) positivo de $23.768.274,59**, calculado a una tasa de descuento del 30,8 %, lo que implica que los flujos descontados no solo permiten recuperar la inversión inicial, sino que además generan valor adicional. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada es del 50%, superando la tasa de descuento considerada, lo que confirma que la rentabilidad del proyecto es superior al costo de oportunidad del capital y evidencia la viabilidad financiera del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo permitió evaluar la viabilidad integral del emprendimiento Crèmousse, considerando los elementos que conforman su propuesta de valor, así como sus características internas, su inserción en el sector de negocios y las estrategias definidas para su desarrollo.

Por su parte, la identidad del emprendimiento constituye un elemento central para su consolidación en el mercado y debe ser acompañada por una estrategia de comunicación y marketing coherente y sostenida en el tiempo, que permita hacer visible y comprensible la propuesta desarrollada. En una etapa inicial, en la que la diferenciación se alcanzará de manera gradual y la eficiencia operativa será limitada, el posicionamiento de la marca y el reconocimiento por parte de los consumidores adquieren un rol clave para que el valor de la propuesta sea percibido, aun cuando ello implique priorizar el aprendizaje y la construcción de marca por sobre la rentabilidad en el corto plazo.

En relación con el análisis del sector de negocios, el trabajo permite concluir que el sector de postres artesanales presenta condiciones favorables para la inserción del emprendimiento. El predominio de oportunidades por sobre amenazas configura un escenario positivo, especialmente en lo referido a la estructura competitiva del sector y a las posibilidades de ingreso y desarrollo de nuevas propuestas. En este contexto, adquieren especial relevancia dos variables. Por un lado, la competencia directa, cuya ausencia actual representa una oportunidad que debe ser aprovechada estratégicamente, pero que podría transformarse en una amenaza ante la aparición de propuestas similares. Por otro lado, la competencia indirecta, particularmente las heladerías artesanales, incide de manera significativa en las decisiones de consumo y obliga a sostener una diferenciación clara de la propuesta. Estas condiciones, junto con las tendencias sociales y tecnológicas y ciertas restricciones económicas y regulatorias propias del entorno, requieren una gestión atenta y una

definición estratégica consistente para capitalizar las oportunidades detectadas y sostener el posicionamiento del emprendimiento en el tiempo.

Del análisis de las estrategias desarrolladas se concluye que el emprendimiento adopta un esquema de decisión acorde a su etapa inicial y al contexto en el que se inserta. Las estrategias definidas priorizan la consolidación del negocio principal, el aprendizaje operativo y un crecimiento progresivo, evitando decisiones que impliquen una expansión prematura o un uso ineficiente de los recursos. Asimismo, la articulación entre las estrategias de negocio, posicionamiento, crecimiento, organizacionales y funcionales permite establecer un marco claro para el desarrollo del emprendimiento.

Desde el punto de vista económico-financiero, el flujo de fondos proyectado a diez años permite afirmar que el emprendimiento presenta condiciones de viabilidad para su puesta en marcha. En este sentido, el comportamiento de los resultados proyectados sugiere que el negocio podría mantenerse en funcionamiento más allá del horizonte considerado, en la medida en que se sostengan las condiciones y supuestos bajo los cuales fue realizada la proyección.

En conjunto, el trabajo realizado permite concluir que el emprendimiento Crèmousse presenta una base sólida para su desarrollo, en la medida en que articula una propuesta de valor definida, un análisis riguroso del sector de negocios, estrategias coherentes con su etapa inicial y una proyección económico-financiera viable. La integración de estas dimensiones ofrece una visión integral del proyecto y permite reducir la incertidumbre asociada a su puesta en marcha, aportando un marco de referencia para la toma de decisiones vinculadas al inicio y evolución del emprendimiento en el tiempo.

ANEXOS

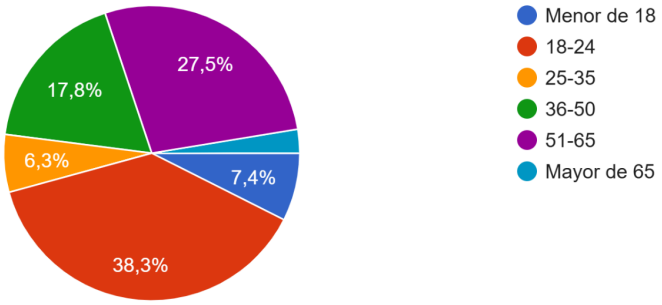
Anexo I: Resultados completos de la encuesta de consumidores

La encuesta fue aplicada a potenciales consumidores con el objetivo de relevar hábitos de consumo, preferencias y percepciones vinculadas al rubro de postres artesanales. El relevamiento se realizó mediante un cuestionario estructurado de difusión digital y permitió obtener un total de 269 respuestas.

El presente anexo reúne los resultados completos de la encuesta aplicada, que constituyen la base empírica del estudio de mercado desarrollado en el Capítulo I. Se presentan a continuación las preguntas incluidas en el instrumento y la distribución de respuestas obtenidas.

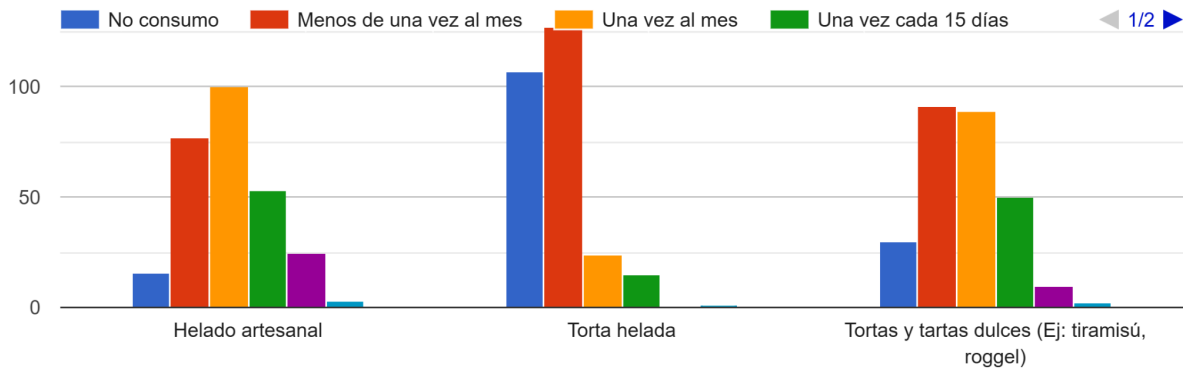
Pregunta 1. ¿Cuántos años tenés?

(n = 269 respuestas)



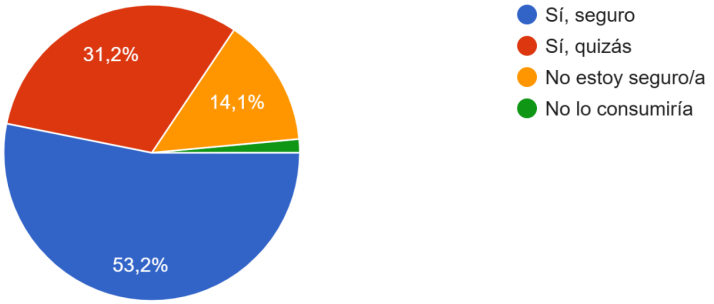
Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consumís distintos tipos de postres?

(n = 269 respuestas)



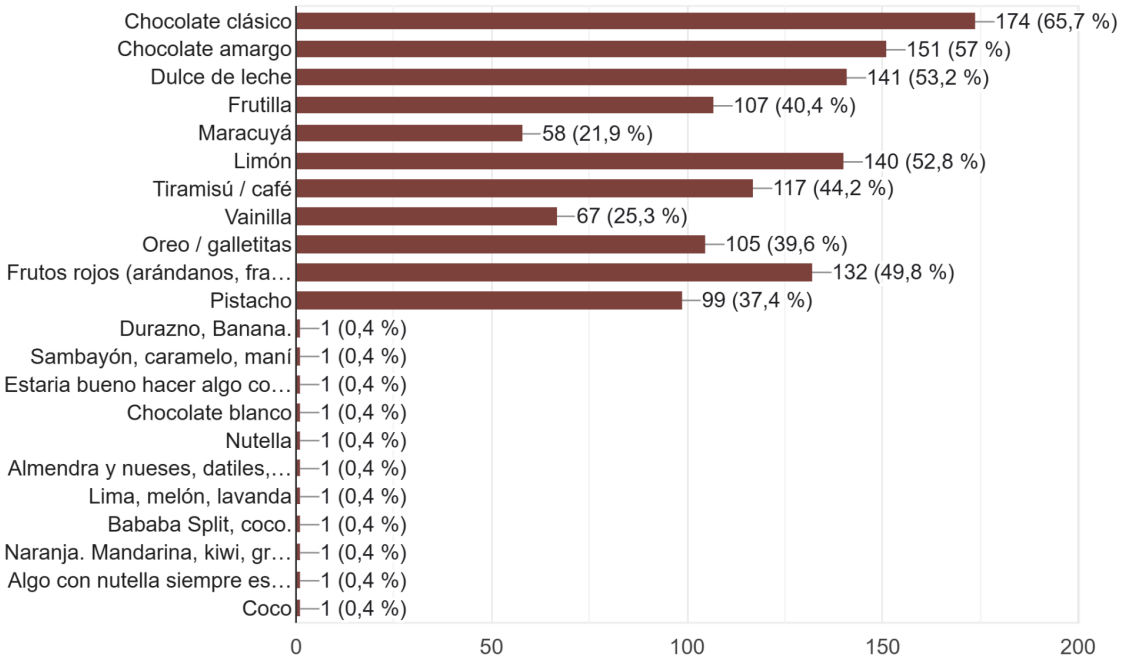
Pregunta 3. Si existiera un local especializado únicamente en mousse artesanal, ¿lo probarías?

(n = 269 respuestas)



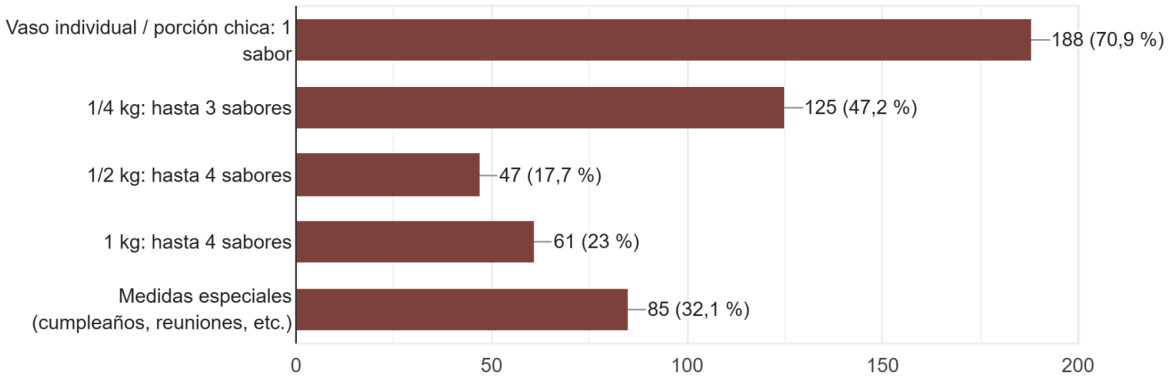
Pregunta 4. ¿Qué sabores de mousse considerás fundamentales que no pueden faltar? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



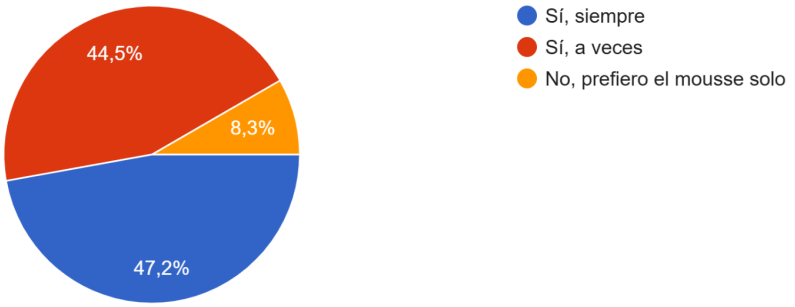
Pregunta 5. ¿En qué presentaciones preferirías comprar mousse? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



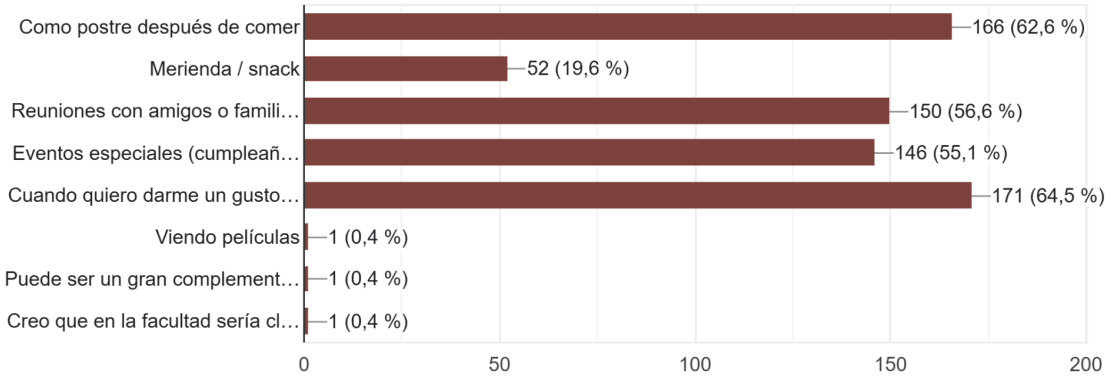
Pregunta 6. ¿Te gustaría poder añadir toppings (frutas, salsas, galletitas, frutos secos)?

(n = 265 respuestas)



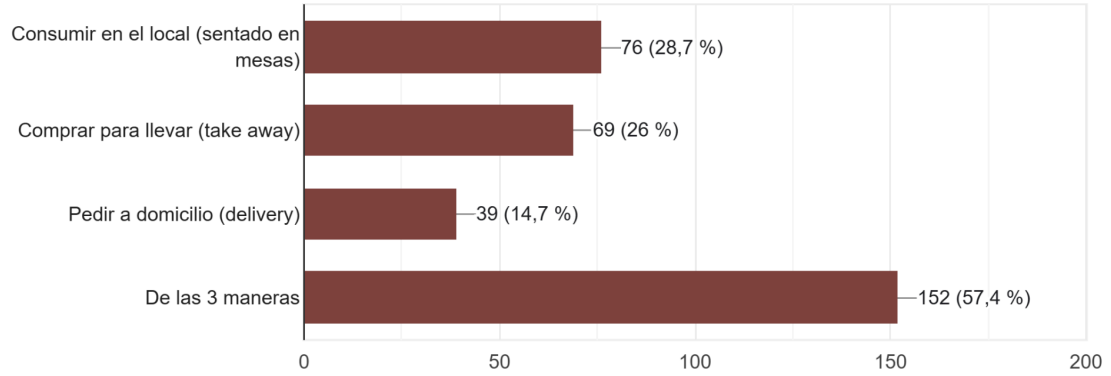
Pregunta 7. ¿En qué ocasiones consumirías mousse? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



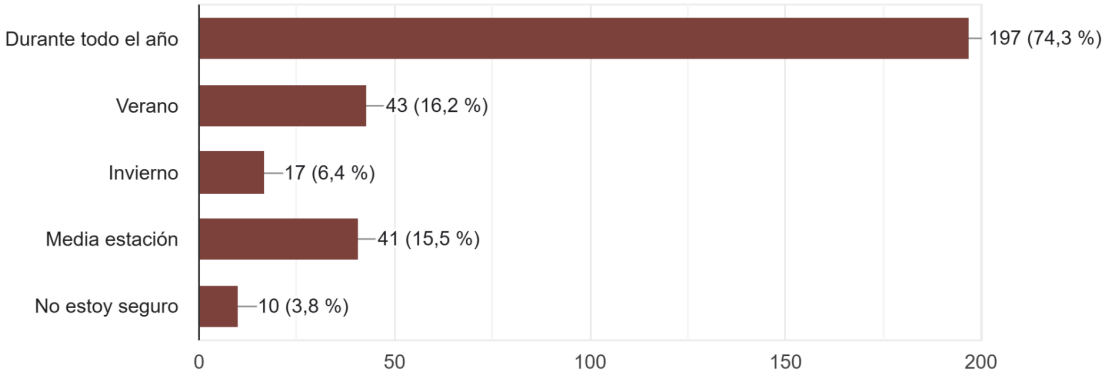
Pregunta 8. ¿De qué forma preferirías consumir el mousse? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



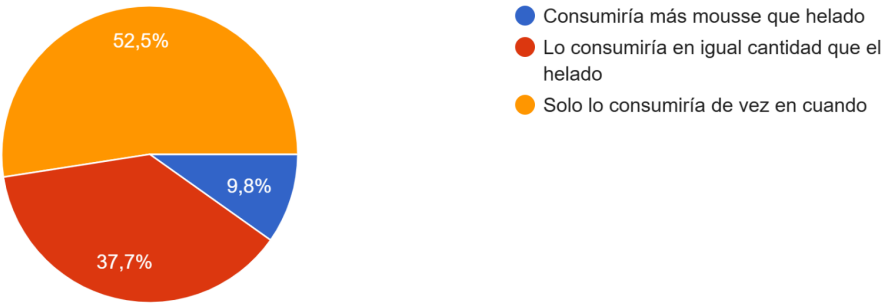
Pregunta 9. Considerando que el mousse se sirve a una temperatura más alta que el helado (aproximadamente a los 4 °C), ¿en qué época del año consumirías más?

(n = 265 respuestas)



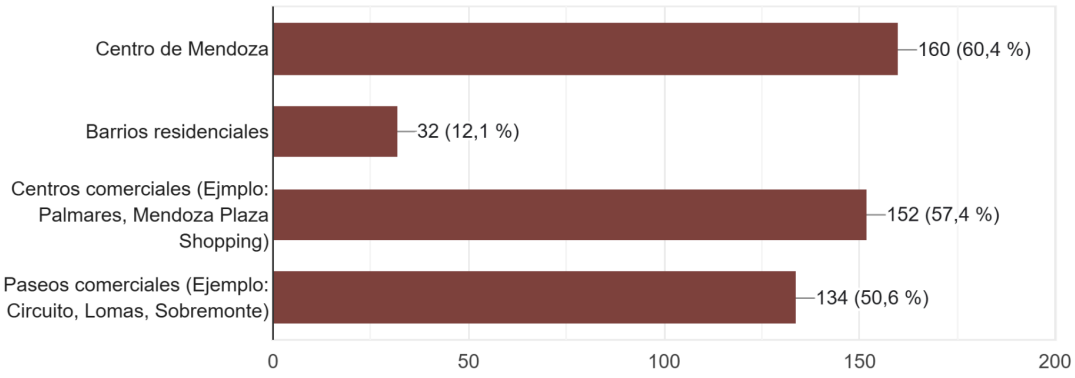
Pregunta 10. Comparado con el helado artesanal, ¿qué tan dispuesto/a estarías a incorporar el mousse a tu consumo habitual?

(n = 265 respuestas)



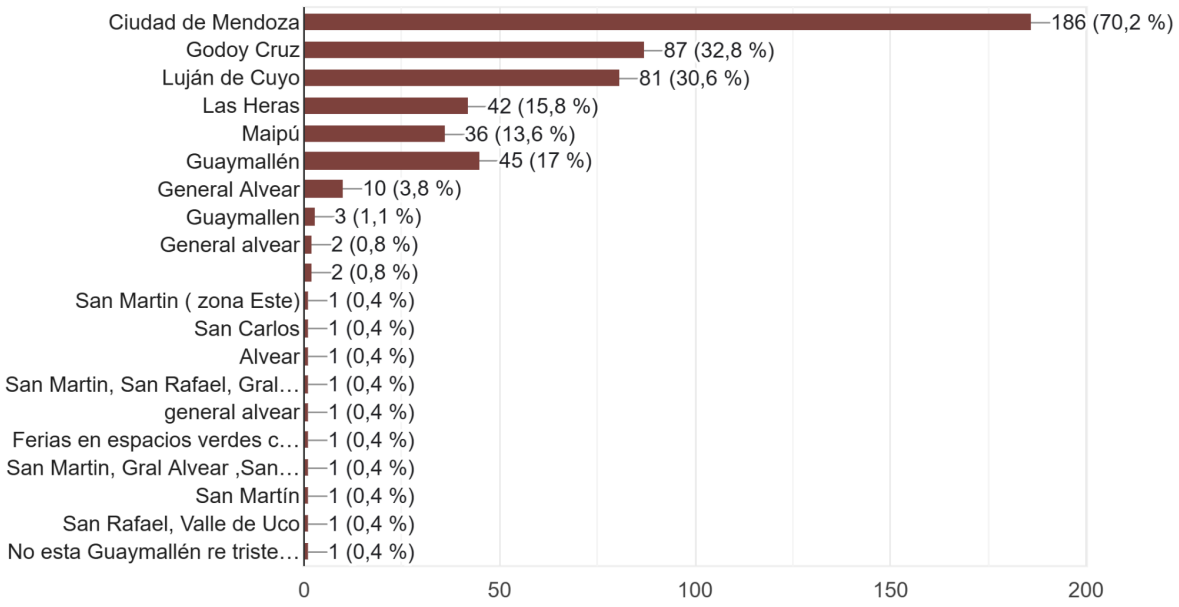
Pregunta 11. ¿En qué punto de Mendoza te gustaría encontrar una tienda de mousse? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



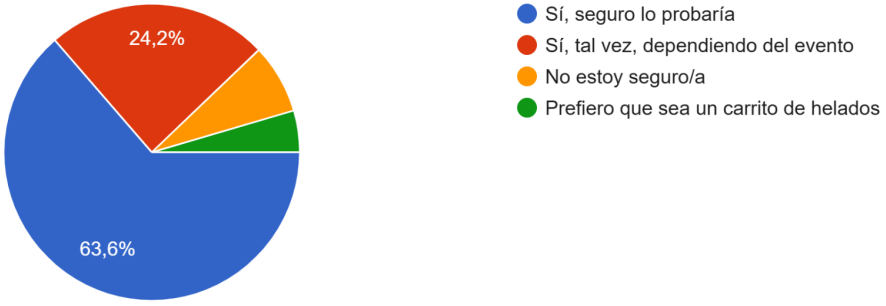
Pregunta 12. ¿En qué departamento te sería conveniente? (podés marcar más de una)

(n = 265 respuestas)



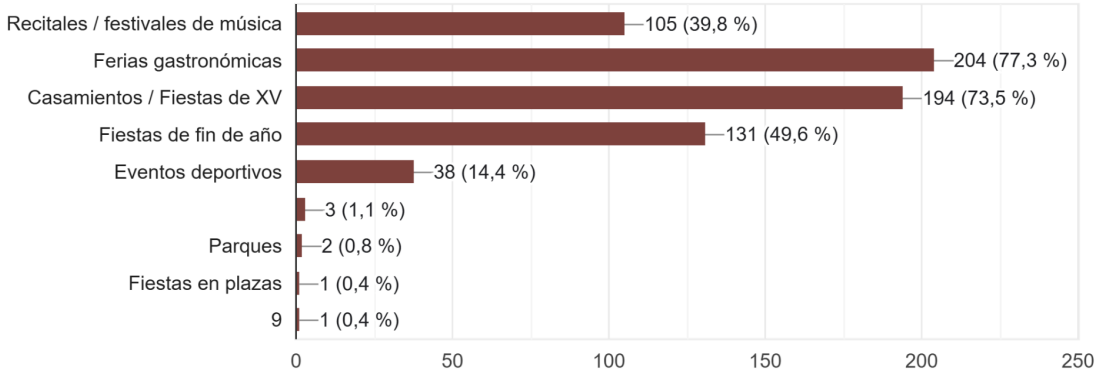
Pregunta 13. Si en un evento (festival, feria, recital) hubiera un carrito especializado únicamente en mousse, similar a los carritos de heladerías conocidas, ¿te interesaría probarlo?

(n = 264 respuestas)



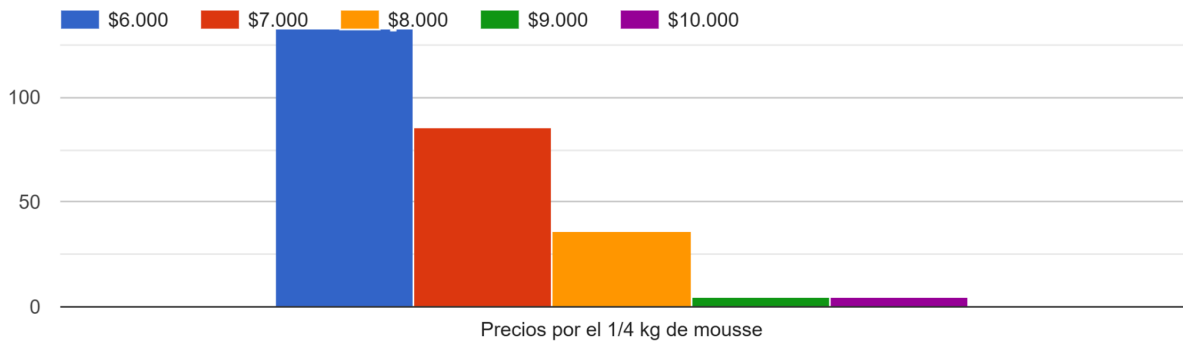
Pregunta 14. ¿En qué tipo de eventos te gustaría encontrar un foodtruck de mousse? (podés marcar más de una)

(n = 264 respuestas)



Pregunta 15. ¿Cuánto creés que valdría y estarías dispuesto/a a pagar por el 1/4 kg de mousse?

(n = 265 respuestas)



Pregunta 16. Si el precio del 1/4 kg de mousse fuera más alto que el 1/4 kg de tu heladería habitual, ¿estarías dispuesto/a a pagarlo?

(n = 265 respuestas)



BIBLIOGRAFÍA

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (L. Vázquez, Trad.; A. Smith, diseño; T. Clark, Ed. y colab.; P. van der Pijl, Prod.). Deusto.

Friberg, B. (2002). *The professional pastry chef: Fundamentals of baking and pastry* (4.ª ed.). John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. (s.f.). *Portal de trámites del INPI.* Recuperado de https://portaltramites.inpi.gob.ar/

Ocaña, H. R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios: Teoría y práctica*. Editorial Dunken.

Mintzberg, H. (1984). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. EUNSA.

Arnaldo Chapini S.A. (s. f.). Descartables de polipapel. Recuperado de https://www.chapini.com/descartables_polipapel_potes___0-1-10-267-0.htm

Multienvases Online. (s. f.). Envases descartables de polipapel. Recuperado de https://www.multienvasesonline.com.ar/descartables/polipapel

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (s. f.). Plazos fijos online. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/plazos-fijos-online/

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 9 de febrero de 2026



Magalí Belén Grosso

.....

Firma y aclaración

33670

.....

Número de registro

44538633

.....

DNI



Julieta Antonia Marchena

.....

Firma y aclaración

33697

.....

Número de registro

44625869

.....

DNI