



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA DE HELADOS ARTESANALES EN LIMA-  
2020**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de:**

**GABRIELA NICOLE DIAZ BARRIGA**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**LUIS EDUARDO PADILLA PUN**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**MARIA FERNANDA RUIZ WONG**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**Asesor:**

**Mag. Carlos Eduardo Ossio Sal y Rosas**

**Lima – Perú**

**2021**

## **Dedicatoria**

*A mis padres, por haberme formado en la persona que soy hoy en día, por su constante apoyo y a quienes les debo mis mayores logros; y a mi hermano, por ser un gran consejero.*

***Maria Fernanda Ruiz Wong***

*A mis padres por ser siempre mi ejemplo de dedicación y constancia, quienes siempre están conmigo en cada paso adelante que doy y me impulsan a lograr mis objetivos día a día.*

***Luis Eduardo Padilla Pun***

*A Dios por siempre guiar mi camino, a mi madre por ser mi mayor motivo de superación, a mi compañero de vida, a mis hermanos y a todos aquellos los que me han apoyado y dado la fuerza necesaria para seguir desarrollándome.*

***Gabriela Nicole Díaz Barriga***

## Resumen

El presente plan de negocio tiene como fin comprobar la viabilidad de implementación de una heladería artesanal saludable que fabrique y comercialice helados de sabores tradicionales y novedosos *light* con stevia y base vegana por medio de los principales supermercados, centros comerciales y aplicaciones de *delivery* de la zona siete de Lima Metropolitana. El proyecto se basa en la necesidad de ofrecer una línea de helado variada, cercana y centrada en los clientes interesados en ofertas saludables.

Así pues, la propuesta está enfocada en la atención de 15,053 residentes de los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco, que tienen entre 25 a 55 años de edad, pertenecen al nivel socioeconómico AB y buscan productos sanos conforme a lo descrito previamente. De este modo, se aplica la estrategia genérica de enfoque- mejor valor.

La empresa se llama Helarte Sano S.AC., haciendo connotación a la industria dirigida y su principal característica. La planta de producción y oficina de 200 m<sup>2</sup> se localiza en Ate Vitarte, al ser la mejor propuesta de valor/precio ubicado cerca de los puntos de venta.

Acorde al pronóstico se logrará una venta acumulada dentro de los cinco primeros años de evaluación (2021-2025) de S/ 13,925,971 y una utilidad neta de S/ 1,459,724, equivalente al 10% de los ingresos totales. El 58% de la venta se origina en supermercados, el 34.5% en módulos de centros comerciales y el 6.5% en aplicaciones de *delivery*.

La inversión total es de S/ 927,271 incluyendo los activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. Cabe precisar, que en los tres primeros años el 40% de la inversión requerida se obtendrá por medio de préstamos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú, con una tasa de costo efectiva anual (TCEA) del 13.19%.

El flujo económico del proyecto detalla un VANE de S/ 1,657,284 y TIRE de 50%. Del mismo modo, el flujo financiero resulta con un VANF por S/ 2,318,634 un TIRF por 97%. Por lo que se puede afirmar que se supera satisfactoriamente el costo de oportunidad establecido por los accionistas y acreedores financieros.

Luego de todo lo demostrado, se infiere que la idea de negocio es rentable, dado que se explota un mercado saludable en crecimiento con alto poder adquisitivo. Finalmente, teniendo en cuenta el análisis de sensibilidad, se puede deducir que se debe establecer sólidas relaciones con los distribuidores y proveedores, de modo que las negociaciones sean favorables por ambas partes.

**Palabras claves:** Helados artesanales, saludable, supermercados, centros comerciales y aplicaciones de *delivery*.

## **Abstract**

The purpose of this business plan is to verify the feasibility of implementing a healthy artisan ice cream parlor that manufactures and markets ice cream with traditional and novel light flavors with stevia and a vegan base through the principal supermarkets, shopping centers and delivery applications in the zone seven of Metropolitan Lima. The project is based on the need to offer a varied line of ice cream, near and focused on customers with a healthy lifestyle, illnesses or dietary restrictions.

Thus, the proposal is focused on the care of 15,053 residents of the districts of La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro and Santiago de Surco, who are between 25 and 55 years old, who belong to the AB socioeconomic level and look for healthy products as previously described. Therefore, the focus- best value generic strategy is applied.

The company is called Helarte Sano S.AC., connoting the targeted industry and its main characteristic. The 200 m<sup>2</sup> production plant and office is located in Ate Vitarte, being the best value / price proposal located near the points of sale.

According to the forecast, within the first five years of evaluation (2021-2025), it will be achieved an accumulated sale of S / 13,925,971 and a net profit of S / 1,459,724, equivalent to 10% of the total income. The 58% of sales originate from supermarkets, 34.5% from shopping center modules and 6.5% from delivery applications.

The total investment is S / 927,271, including tangible and intangible assets and working capital. It should be noted that in the first three years, 40% of the required investment will be obtained through mortgage loans from Banco de Crédito del Perú, with an Effective Annual Interest Rate (EAR) of 13.19%.

The economic flow of the project details a NPV of S/ 1,657,284 and an IRR of 50%. In the same way, the financial flow results with a NPV for S/ 2,318,634 and an IRR for 97%. Hence, it can be affirmed that the opportunity cost established by the shareholders and financial creditors is satisfactorily exceeded.

After all that has been demonstrated, it is inferred that the business idea is profitable, since it is exploited in a healthy growing market with high purchasing power. Finally, taking into account the sensitivity analysis, it can be deduced that solid relationships must be established with distributors and suppliers, so that negotiations are favorable for both parties.

**Keywords:** Artisan ice creams, healthy, supermarkets, shopping centers and delivery applications.

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	v
Introducción .....	1
Capítulo 1: La oportunidad y la empresa.....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Determinación de la oportunidad.....	4
1.3. Justificación del proyecto.....	5
1.4. Datos de la empresa.....	5
1.4.1. Razón Social.....	5
1.4.2. Nombre Comercial. ....	5
1.5. Descripción del producto .....	5
1.6. Objetivos del proyecto .....	6
1.6.1. Objetivo general. ....	6
1.6.2. Objetivos específicos.....	6
1.7. Alcance y limitaciones .....	7
1.7.1. Alcances.....	7
1.7.2. Limitaciones. ....	7
1.8. Cultura organizacional .....	7
1.8.1. Visión.....	7
1.8.2. Misión.....	8
1.8.3. Principios.....	10
1.9. Ventajas competitivas .....	10
1.10. Estrategia.....	12
1.11. Modelo de negocio.....	14
Capítulo 2: Análisis del entorno, la industria y el mercado.....	15
2.1. Tendencias de la industria.....	15
2.1.1. Tendencias globales de helados.....	15
2.2. Análisis PESTEL.....	16
2.2.1. Análisis Político.....	16
2.2.2. Análisis Económico.....	17

2.2.3. Análisis Social.....	18
2.2.4. Análisis Tecnológico.....	18
2.2.5. Análisis Ecológico.....	19
2.2.6. Análisis Legal.....	19
2.3. Cinco fuerzas de Porter.....	20
2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	20
2.3.2. Poder de negociación de compradores.....	22
2.3.3. Poder de negociación de proveedores.....	24
2.3.4. Amenaza de nuevos competidores.....	25
2.3.5. Amenaza de productos sustitutos.....	27
2.3.6. Consolidación de las cinco fuerzas de Porter.....	28
2.4. Análisis de la competencia.....	29
2.4.1. Competencia directa e indirecta.....	29
2.4.2. Matriz de perfil competitivo.....	30
2.5. Matriz EFE.....	32
2.6. Análisis del mercado.....	35
2.6.1. Investigación cualitativa.....	35
2.6.2. Investigación cuantitativa.....	49
2.6.3. Conclusiones del estudio de mercado.....	58
2.7. Determinación del mercado objetivo.....	58
2.7.1. Población.....	58
2.7.2. Mercado potencial.....	59
2.7.3. Mercado disponible.....	59
2.7.4. Mercado efectivo.....	60
2.7.5. Mercado objetivo.....	60
2.8. Pronóstico de ventas.....	61
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	63
3.1. Objetivos de Marketing.....	63
3.2. Macro estrategias.....	63
3.2.1. Estrategia de segmentación.....	63
3.2.2. Estrategia de posicionamiento.....	63
3.2.3. Estrategia de Marca.....	64

3.2.4. Estrategia de fidelización.....	65
3.3. Estrategias funcionales.....	65
3.3.1. Estrategia de Productos. ....	65
3.3.2. Estrategia de Precio. ....	66
3.3.3. Estrategia de Distribución. ....	66
3.3.4. Estrategia de Promoción.....	66
3.3.5. Estrategia de Personas. ....	67
3.3.6. Estrategia de Procesos. ....	67
3.3.7. Estrategia de Evidencia Física.....	68
3.3.8. Estrategia de Calidad.....	68
3.4. Plan de táctico .....	70
3.5. Políticas de garantía y servicio.....	74
Capítulo 4: Plan de Operaciones.....	75
4.1. Equipamiento .....	75
4.2. Capacidad de máquinas.....	77
4.3. Proceso de producción .....	78
4.4. Procesos de venta .....	78
4.5. Localización de la instalación .....	78
4.6. Distribución de la planta y módulo .....	79
Capítulo 5: Gerencia y Organización.....	80
5.1. Estructura organizacional.....	80
5.2. Puestos.....	82
5.3. Políticas de reclutamiento, capacitación, motivación, compensación y retención.....	85
5.3.1. Política de reclutamiento. ....	85
5.3.2. Políticas de capacitación.....	85
5.3.3. Políticas de motivación.....	85
5.3.4. Política de compensación. ....	86
5.3.5. Política de retención para personal clave. ....	86
Capítulo 6: Proyecciones Financieras.....	87
6.1. Inversiones .....	87
6.2. Financiamiento .....	89
6.3. Estados financieros.....	90

6.3.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado. ....	90
6.3.2. Balance proyectado.....	92
6.3.3. Flujo de caja proyectado.....	93
6.4. Evaluación Financiera.....	94
6.4.1. Tasa interna de retorno (TIR). ....	94
6.4.2. Valor actual neto (VAN). ....	95
6.4.3. Rentabilidad del capital (ROE).....	95
6.4.4. Ratios. ....	96
6.5. Análisis de riesgos.....	97
6.5.1. Análisis de punto de equilibrio.....	97
6.5.2. Análisis de sensibilidad. ....	99
6.5.3. Análisis de escenarios.....	99
Conclusiones y Recomendaciones.....	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	102
Referencias.....	103
Anexos.....	123

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Participación de mercado de heladerías artesanales de Lima Metropolitana. ....	29
Figura 2. Logotipo de Helarte Sano. ....	65
Figura 3. Estructura organizacional deseada .....	80

## Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis de componentes de la visión.....	8
Tabla 2. Análisis de los componentes de la misión.....	9
Tabla 3. Modelo de Negocio.....	14
Tabla 4. Rivalidad entre competidores existentes.....	22
Tabla 5. Poder de negociación de compradores.....	23
Tabla 6. Poder de negociación de proveedores.....	25
Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores.....	26
Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos.....	28
Tabla 9. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter.....	28
Tabla 10. Factores determinantes de éxito del Grupo Estratégico.....	31
Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo.....	32
Tabla 12. Matriz EFE.....	34
Tabla 13. Detalles técnicos del estudio cualitativo con el especialista de supermercados.....	38
Tabla 14. Detalles técnicos del estudio cualitativo con el especialista de centros comerciales.....	39
Tabla 15. Detalles técnicos del estudio cualitativo a dueña de heladería artesanal.....	39
Tabla 16. Detalles técnicos del estudio cualitativo del focus group.....	40
Tabla 17. Detalles técnicos del estudio cuantitativo de la encuesta.....	51
Tabla 18. Proyección de la población de Lima Metropolitana.....	59
Tabla 19. Mercado potencial.....	59
Tabla 20. Mercado disponible.....	60
Tabla 21. Mercado efectivo.....	60
Tabla 22. Mercado objetivo.....	61
Tabla 23. Gasto promedio anual por persona.....	62
Tabla 24. Pronóstico de ventas.....	62
Tabla 25. Objetivos de Marketing.....	63
Tabla 26. Acciones de fallas potenciales de acciones visibles.....	68
Tabla 27. Acciones de espera excesiva de estándares.....	68
Tabla 28. Plan táctico del 2021 al 2025.....	70
Tabla 29. Plan de inversión de lanzamiento.....	73
Tabla 30. Equipos para la planta de producción.....	75
Tabla 31. Equipos para los módulos de Centros Comerciales.....	76
Tabla 32. Equipos para la oficina.....	76
Tabla 33. Producción de helado.....	77
Tabla 34. Tiempo necesario por máquina.....	77
Tabla 35. Cantidad de máquinas necesarias.....	77
Tabla 36. Estudio de localización.....	78
Tabla 37. Dimensiones necesarias para la operación.....	79
Tabla 38. Personal contratado del 2021 al 2025.....	81
Tabla 39. Gerente General.....	82
Tabla 40. Maestro Heladero.....	82
Tabla 41. Jefe de Ventas y distribución.....	83
Tabla 42. Contador.....	83

Tabla 43. Asistente de compras y almacén.....	83
Tabla 44. Coordinador de Ventas.....	84
Tabla 45. Vendedores de módulos.....	84
Tabla 46. Perfil del personal operativo.....	84
Tabla 47. Inversión de activos intangibles.....	87
Tabla 48. Resumen de inversión de activos fijos.....	88
Tabla 49. Estructura del capital y préstamo.....	89
Tabla 50. Financiamiento del proyecto.....	89
Tabla 51. Estado de ganancias y pérdidas.....	91
Tabla 52. Balance general.....	92
Tabla 53. Flujo de caja proyectado.....	93
Tabla 54. Flujos de caja.....	94
Tabla 55. TIRE y TIRF del proyecto.....	95
Tabla 56. Flujos de caja.....	95
Tabla 57. VANE y VANF del proyecto.....	95
Tabla 58. ROE del proyecto.....	96
Tabla 59. Razón corriente.....	96
Tabla 60. Tasa de la deuda.....	97
Tabla 61. Margen de beneficio.....	97
Tabla 62. Punto de equilibrio en soles.....	98
Tabla 63. Punto de equilibrio en valores monetarios según presentación.....	98
Tabla 64. Punto de equilibrio en unidades según presentación.....	99
Tabla 65. Análisis de escenarios.....	100

## **Introducción**

El presente plan de negocio pretende analizar la viabilidad de implementar una marca de helados artesanales en la ciudad de Lima Metropolitana. El trabajo consta de seis capítulos, en donde en el primero se determina los antecedentes de la industria de los helados, se identifica la oportunidad y justificación del proyecto. Además, se presentan los objetivos, el alcance y limitaciones. Asimismo, se plantea la cultura organizacional de la empresa, las ventajas competitivas, la estrategia y modelo de negocio.

En el segundo capítulo se analiza el entorno, mediante el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la competencia, para determinar las oportunidades y amenazas del negocio. De la misma manera, se realiza la investigación cualitativa y cuantitativa para reconocer las preferencias de los consumidores y el nivel de aceptación que tendrá la idea de negocio.

En el tercer capítulo, se detallan las estrategias de marketing basada en las 8Ps, para direccionar la forma cómo se impulsarán las ventas para llegar a las cantidades proyectadas.

En el cuarto capítulo, se establecen los equipos y maquinarias necesarias. Además, de los procesos, infraestructura, ubicación y distribución de la planta.

En el quinto capítulo se precisa la estructura organizacional requerida para la empresa, así como las descripciones de los puestos de trabajos y sus políticas.

Por último, en el sexto capítulo se encuentran las proyecciones de los estados financieros. De igual manera, se presenta la evaluación económica financiera del plan de negocio, de modo que se determina la viabilidad del mismo.

## Capítulo 1: La oportunidad y la empresa

### 1.1. Antecedentes

Amengual (2016), indica que un helado artesanal difiere de uno industrial en la calidad y personalización. En su elaboración se utilizan solo productos frescos como leche, nata, azúcar, aromatizantes como pulpa y zumos de fruta, chocolate, huevos y otros ingredientes de la misma calidad. No se utilizan saborizantes, preservantes ni colorantes. Pero si se puede utilizar máquinas, como una mantecadora de helado y una pasteurizadora para hacer el proceso más simple. Suelen prepararse cada día y son muy cremosos. Incorporan menos aire que uno industrial y tienen entre 4 a 8% de grasa, a diferencia del industrial que tiene entre 10 a 20%.

Hoy en día, la industria de helados tiene como tendencia cuestiones claves con respecto a la salud, debido a que existen consumidores intolerantes a la lactosa, al gluten, etc. que buscan opciones que no los perjudiquen. Asimismo, optan por productos saludables y veganos. De igual manera, buscan formatos más convenientes, de alta calidad y que sean amigables con el medio ambiente (eco-amigable). Igualmente, ellos se preocupan por el origen de los insumos utilizados en los helados, desean conocer si la leche y huevos provienen de granjas libres de estrés (Tetrapack, 2018).

Es preciso resaltar que, una alimentación saludable consiste en tener una comida balanceada mediante la inclusión de todos los grupos de alimentos, y que estos sean naturales, frescos y no procesados, para que los alimentos sean ricos en nutrientes (Colegio de Nutricionistas del Perú, 2020). De igual forma, el veganismo es un estilo de vida y filosofía que busca eliminar cualquier forma de explotación y crueldad hacia los animales para comida, ropa u otro propósito. En términos alimenticios, este prescinde de todos los productos de origen animal en su totalidad o

parcialmente (The Vegan Society, 2021). Además, ser eco-amigable, está relacionado a la capacidad de adoptar medidas para ayudar a conservar el medio ambiente (Andina, 2019).

La venta del mercado mundial de helados del 2015 al 2019 ha aumentado en promedio en 2.62%. De la misma forma, del 2020 al 2024 se tiene proyectado un crecimiento anual medio de 5.58% (ver Anexo 1). Es necesario recalcar, que el 54.45% de las ventas se realiza por minoristas de comestibles del canal moderno; que son en su mayoría supermercados con 32.5% e hipermercados con 16.6%. (Passport-Euromonitor, 2020). Con respecto a los helados artesanales se proyecta una tasa de crecimiento anual en el mundo de 7.4% entre el 2019 al 2027 (Coherent Market Insights, 2018).

Por otro lado, el nivel de ventas de los helados en Latinoamérica, del 2015 al 2019 decreció en promedio en 0.53%. Así pues, teniendo en cuenta las proyecciones del 2020 al 2024 se podría crecer alrededor del 4.71% por año (ver Anexo 2). Es preciso destacar, que el 58% de la venta de estos se genera a través de minoristas comestibles pertenecientes al canal tradicional y el 32% al moderno (Passport-Euromonitor, 2019). Cabe señalar que, el consumo per cápita en países de Latinoamérica es de 2.5 litros, para mayor detalle ver Anexo 3 (Gestión, 2017).

En el Perú la venta de helados del 2015 al 2019 aumento en promedio en 2.18%. Asimismo, se planifica un incremento medio del 2020 al 2024 de 6.18% (ver Anexo 4). Es importante mencionar, que el 41.5% de la venta de este producto se origina en el canal moderno; resaltando los hipermercados y supermercados. Por su parte, el 58.5% en el canal tradicional, siendo las principales las bodegas (Passport-Euromonitor, 2019).

Por lo que se refiere al *ecommerce* en Perú, en el 2019 hubo un crecimiento del 30% con respecto al año anterior, superando los USD\$ 4,000 millones. Se espera que, para finales del 2020,

este tenga un crecimiento mínimo del 40% (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2019). Al mismo tiempo, el 60% de los peruanos han utilizado aplicaciones de *delivery*. Según datos de Glovo, el limeño invierte en promedio S/ 37.56 por pedido de helados, comida saludable o *pokes* en temporada alta y S/ 25.20 en supermercados (El Comercio, 2020).

Por otra parte, es relevante mencionar que el 65% de los peruanos tiene problemas para digerir lactosa (El Comercio, 2019). Asimismo, aproximadamente un millón de ciudadanos padecen de diabetes (Capital, 2018). Por último, cabe señalar que el 32% de la población lleva un estilo de vida saludable, destacando el rango de 36 a 45 años con 22% y de 46 a 55 años con 27%, esto se especifica en el Anexo 5 (IPSOS, 2019).

## **1.2. Determinación de la oportunidad**

Según los antecedentes presentados, existe un incremento favorable en las ventas proyectadas de la industria de helados peruanos y una tendencia de alimentación sana en aumento, que permiten deducir que hay una demanda creciente de helados saludables y oportunidad de entrada para nuevos competidores que se dirijan al mercado mencionado dentro de la zona siete de Lima Metropolitana, debido a que solo hay una marca de helados artesanales, llamada Lift, dirigida a este público ubicada en esa zona, que cuenta con presencia en diversos market saludables, restaurantes y un supermercado. Las demás heladerías existentes en la industria como Cafeheladería 4D, Anelare, Amorelado, La Gelaterie, etc., comercializan helados artesanales variados principalmente en centros comerciales y por medio de *delivery*. Si bien estas en su mayoría pueden contar con un portafolio reducido de uno a tres productos sanos, estos no son su especialidad. Por lo que, la disponibilidad y accesibilidad de estos bienes orientados a un estilo de vida saludable es limitada para los residentes de 25 a 55 años de la zona siete de Lima Metropolitana: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco; pertenecientes

al nivel socioeconómico AB, quienes representarán una población potencial total de 297,866 para el año 2025. Queda claro que, se buscará captar mercado principalmente por el producto ofrecido y los canales de distribución disponibles.

### **1.3. Justificación del proyecto**

Se ha planteado incursionar en el negocio de helados, debido a que el mercado peruano tiene una tasa de crecimiento proyectada de 6.14% en la industria de helados del 2020 al 2024. Dicha cifra es superior al crecimiento promedio proyectado en Latinoamérica con 4.71% y en el mundo con 5.58% dentro del mismo lapso. Teniendo en consideración ello, el ingreso a esta industria es atractivo. Cabe resaltar que, los datos mencionados fueron recabados en un escenario previo a la pandemia mundial del COVID-19. Definitivamente, ello ha generado variaciones en las proyecciones. No obstante, se deduce que, debido a los datos históricos, este mercado seguirá en crecimiento.

Por otro lado, se creará una marca de helado artesanal sana, puesto que hay un segmento que busca alternativas saludables.

### **1.4. Datos de la empresa**

#### **1.4.1. Razón Social.**

“Helarte Sano S.A.C.”

#### **1.4.2. Nombre Comercial.**

“Helarte Sano”

### **1.5. Descripción del producto**

Helarte Sano fabricará y comercializará helados artesanales saludables *light* con stevia y con base vegana de sabores tradicionales y novedosos, que se venderán en presentación en cono o

vaso por medio de módulos en centros comerciales y en presentación envasada de 100 ml, 500 ml y 1 lt a través de los principales supermercados y aplicaciones de *delivey* que operan en la zona siete de Lima Metropolitana.

## **1.6. Objetivos del proyecto**

### **1.6.1. Objetivo general.**

Desarrollar un plan de negocio para evaluar la viabilidad de una heladería que ofrezca helados artesanales saludables *light* con stevia y base vegana en módulos de centros comerciales, supermercados y aplicaciones de *delivery*.

### **1.6.2. Objetivos específicos.**

- Especificar la oportunidad de negocio detectada y detallar la propuesta de valor planteada del proyecto.
- Analizar e identificar los factores externos, la industria y el mercado objetivo del proyecto.
- Realizar un plan de marketing, que permita captar y mantener al público objetivo.
- Determinar la infraestructura y equipos requeridos para la implementación del proyecto.
- Crear una estructura organizacional adecuada para la gestión del negocio.
- Elaborar una valoración de la proyección económica y financiera para evaluar la factibilidad del plan de negocio.

## **1.7. Alcance y limitaciones**

### **1.7.1. Alcances.**

- El presente plan de negocio busca determinar la viabilidad de producción y comercialización de helados artesanales saludables *light* con stevia y base vegana para los residentes de la zona siete de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A y B, de 25 a 55 años, que tengan intereses por ofertas saludables.
- El horizonte de evaluación del presente proyecto es de cinco años, es decir desde el 2021 al 2025. Se espera un crecimiento escalable y sostenible.

### **1.7.2. Limitaciones.**

- Escasa información sobre el crecimiento y tendencias de la industria de helados artesanales en Perú y Latinoamérica.
- Acceso limitado de la participación de mercado y venta de los competidores.

## **1.8. Cultura organizacional**

### **1.8.1. Visión.**

La visión es aquello que la empresa busca lograr a largo plazo. Esta responde a la pregunta “¿en qué queremos convertirnos?” (David y David, 2017) y a siete componentes, los cuales se mencionan en la Tabla 1.

Tabla 1

*Análisis de componentes de la visión.*

<b>Componente</b>	<b>Análisis</b>
<b>Simple, clara y comprensible.</b>	Se cumplen con estos componentes, dado que se entiende la posición a la cual quiere llegar la empresa, en base a reconocimiento y nivel de ventas.
<b>Ambiciosa, convincente y realista.</b>	Se buscará llegar a las primeras posiciones de liderazgo, dado que se trabajará por sobresalir por encima de la competencia principal con un foco claro en los consumidores.
<b>Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.</b>	Se direccionan todos los esfuerzos en un periodo de diez años.
<b>Proyectada a un alcance geográfico.</b>	El alcance geográfico será en Lima Metropolitana, principalmente en los distritos que concentren al nivel socioeconómico A y B, quienes tienen mayor preferencia por ofertas saludables.
<b>Conocido por todos.</b>	Se interiorizará en los colaboradores para lograr conjuntamente este objetivo.
<b>Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.</b>	Se indica la posición y el año para poder llegar al escenario deseado.
<b>Una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización.</b>	La meta no es ambigua, ya que se destaca que la empresa desea obtener una posición de liderazgo.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*”, por D’Alessio, F., 2013.

Bajo esta premisa, se ha elaborado una propuesta de visión:

“Ser la heladería artesanal saludable líder más reconocida y adquirida en la Lima Metropolitana para el año 2030”.

### **1.8.2. Misión.**

La misión de una empresa es su “razón de ser” y debe indicar cuál es el negocio (David y David, 2017). Para desarrollarla, se tomó en cuenta los componentes especificados en la Tabla 2.

Tabla 2

*Análisis de los componentes de la misión.*

<b>Componente</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Análisis</b>
Clientes	Los clientes son personas que buscan cuidar su alimentación.	Los estratos sociales superiores suelen llevar un estilo de vida más sofisticado, y por ello, optan por productos más sanos y novedosos.
Productos o servicios	Se ofrecerán helados artesanales saludables <i>light</i> , veganos y sin azúcar.	Se buscará que el helado sea bajo en calorías, sin azúcar y leche debido a las tendencias de mercado en la industria y las necesidades del consumidor.
Mercados	El negocio se enfocará en la zona siete de Lima Metropolitana.	El público objetivo mayoritario se encuentra ubicado en esta zona.
Tecnología	No es un punto en el cual se centrará el proyecto.	No aplica.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa buscará tener solidez financiera.	La empresa se preocupará por mantener la línea de costos, de modo que se pueda obtener la rentabilidad esperada e invertir anualmente en los activos necesarios para la operación.
Filosofía	Los valores que guiarán a la empresa serán: la calidad, el compromiso con la alimentación saludable, la actitud innovadora, la felicidad y el trabajo en equipo.	Se buscará la excelencia de producto y servicio mediante un trabajo interno que permita transmitir resultados positivos.
Concepto de sí mismo (ventaja competitiva)	La ventaja competitiva se basará en brindar varios sabores de helados artesanales en puntos de compra convenientes.	La poca variedad de sabores saludables y lejanía de ubicación respecto a sus domicilios son las principales debilidades de la competencia.
Preocupación por la imagen pública	La empresa tendrá orientación ecoamigable por los envases que se utilizarán y procesos de gestión de recursos y residuos que se manejarán.	Las empresas sostenibles en el tiempo mantienen una postura respetuosa con el ambiente, dado que ello permitirá la longevidad de las operaciones.
Preocupación por los empleados	El equipo de trabajo será valioso porque de su adecuada atención dependerá la satisfacción de los clientes.	La promesa de marca se cumple por medio del equipo humano, y exactamente ello es lo que permite fomentar relaciones a largo plazo. Por tal motivo, se trabajará íntegramente en la satisfacción del equipo de trabajo.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Conceptos de administración estratégica*” por David, F.& David, F., 2017.

Considerando los componentes previamente mencionados, asimismo, que la misión debe ser concisa, inspiradora y con una extensión de no más de 150 palabras (David y David, 2017). A continuación, se desarrollará la propuesta:

“Helarte Sano está comprometido a ofrecer variados sabores de helados artesanales saludables, veganos y sin azúcar en puntos de venta convenientes a residentes de Lima que buscan cuidar su alimentación, gracias a un equipo altamente comprometido que brindará un producto de calidad. Nos esforzamos por ser amigables con el medio ambiente y, al mismo tiempo, tener solidez financiera.”

### **1.8.3. Principios.**

Los principios son una serie de valores, filosofía empresarial y líneas de trabajo inamovibles que guían el trabajo diario de todos los colaboradores de la empresa (EAE Business School, 2016). Los principios de Helarte Sano son:

- Calidad: se contará con excelentes procesos productivos y de atención al cliente.
- Compromiso con la alimentación saludable: se desarrollarán productos que beneficien la salud de los consumidores.
- Actitud innovadora: se idearán sabores de helado y procesos que satisfagan a los clientes.
- Felicidad: se buscará que el equipo labore en un ambiente de bienestar y alegría, y que los clientes disfruten de los helados artesanales que se ofrecerán.
- Trabajo en equipo: se fomentará que el esfuerzo conjunto desarrolle a los miembros del equipo y genere resultados favorables.

### **1.9. Ventajas competitivas**

El Marco VRIO desarrollado en el Anexo 6, indica que el proyecto posee dos ventajas competitivas sostenibles:

- Espacio en la mayoría de las congeladoras y *ecommerce* de supermercados de la zona siete: Se tendrá presencia progresiva en los cuatro supermercados con mayor cobertura

dentro de la zona. Además, se estará presente dentro de sus *ecommerce*. Actualmente, ningún competidor está explícitamente orientado a ingresar a todos los supermercados, dado que la entrada y permanencia en estos es complejo por temas logístico, financieros y comerciales. Por ello, se buscará mantener buenas relaciones con los supermercados entregando los pedidos a tiempo, cumpliendo con las obligaciones financieras de forma oportuna y llevando a cabo acciones que los permitan cumplir con los objetivos de venta de su categoría e impulsando dicho canal de ventas.

- Variedad de sabores de helado saludable: Se comenzará el proyecto con diez sabores de helado saludable, lo cual representa el doble de sabores actualmente ofrecidos por la competencia principal; Lift. Queda claro, que un rival podría añadir y ofrecer más sabores de helados. No obstante, mediante un continuo seguimiento a la competencia se trabajará por tener la mayor cantidad, incorporando dentro del portafolio de productos a nuevos sabores de forma trimestral; que sean altamente preferidos por su sabor único.

Asimismo, el Helarto Sano tiene seis ventajas competitivas temporales, las principales son:

- Capacidad de innovación: La maestra heladera y el área comercial trabajarán conjuntamente de forma continua para identificar y desarrollar sabores de helados artesanales de forma trimestral adaptados a las tendencias y preferencias de los consumidores.
- Atención basada en la satisfacción del cliente: Se tendrá un personal motivado y comprometido, que brindará un buen servicio al cliente, dado que se impulsará el principio empresarial de la felicidad mediante diversas acciones como reuniones de integración, capacitaciones, reconocimientos, etc. Cabe precisar que, esto se

corroborará y medirá a través de terminales de satisfacción al cliente en los módulos de centros comerciales y mediante encuestas de satisfacción anuales, con el fin de tomar acciones correctivas o de mejorar para poder alcanzar una satisfacción total de los clientes.

### **1.10. Estrategia**

El presente proyecto aplicará la estrategia enfoque- mejor valor (David y David, 2017), dado que el mercado objetivo es reducido. Se atenderá a personas que buscan cuidar su alimentación y residen en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco. De igual modo, porque se tiene como ventaja competitiva una mayor cantidad de sabores de helados artesanales saludables disponibles en los principales supermercados, centros comerciales y aplicaciones de *delivery* en los distritos mencionados.

Collis y Rukstad (2008) afirman que una declaración de estrategia explica claramente hacia dónde va una empresa y la forma en como lo logrará. Esta alinea el comportamiento organizacional con respecto a la toma de decisiones, haciéndolas más efectivas. Los componentes que integran a esta declaración de estrategia son: objetivo, alcance y ventaja. Además, debe de estar redactada en 35 palabras, para que capture, energice, empodere y mejore el desempeño de los colaboradores.

Objetivo: Ubicarse dentro del top dos de marcas líderes de helados artesanales saludables para el año 2025 en la zona siete de Lima Metropolitana.

Alcance: Personas entre 25 y 55 años interesados en productos saludables, que residan en la zona siete de Lima Metropolitana, cual contempla los distritos de: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.

Las ventajas principales del proyecto, según la matriz VRIO, son:

- Amplia cobertura en supermercados.
- Variedad de sabores de helado saludable.
- Capacidad de innovación.
- Satisfacción del cliente interno y externo.

Considerando el objetivo de negocio señalado, el alcance y ventajas, la declaración de estrategia del Helarte Sano es:

“Pertener al top dos de helados artesanales saludables al 2025 para residentes de la zona siete de Lima de 25-55 años que se alimentan saludablemente mediante variados sabores innovadores, amplia cobertura y satisfacción del cliente.”

Conforme a lo resaltado previamente, en el Anexo 7, se hace hincapié a las actividades que apoyarán a lograr la declaración de estrategia señalada.

## 1.11. Modelo de negocio

Tabla 3

### Modelo de Negocio.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados: Wong, Vivanda, Tottus y Plaza Vea.</li> <li>- Aplicaciones de <i>delivery</i>: Rappi y PedidosYa.</li> <li>-Centros comerciales: Jockey Plaza, Larcomar, La Rambla San Borja y Real Plaza Primavera.</li> <li>- Proveedor de fórmula base de helado: PREGEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Almacenamientos de insumos y productos terminados.</li> <li>-Producción de helados.</li> <li>-Transporte de productos.</li> <li>-Atención al cliente.</li> <li>-Limpieza de planta y locales.</li> <li>-Difusión de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variedad de sabores saludables.</li> <li>- Cercanía por medio de la presencia de los principales supermercados, centros comerciales y aplicaciones de <i>delivery</i> que operan en la zona objetivo.</li> <li>- Innovación de helados por estación.</li> <li>- Helados artesanales saludables bajo en calorías, sin gluten, azúcar y lactosa.</li> <li>- Atención centrada en la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Puntos de venta.</li> <li>-Degustación</li> <li>- Promociones</li> <li>-Publicidad <i>indoor</i> y <i>outdoors</i>.</li> <li>-Fidelización.</li> <li>-Personal de contacto en tiendas.</li> </ul>	<p>Residentes de la zona siete de Lima Metropolitana de 25 a 55 años de edad del NSE A y B, que se inclinan por helados saludables.</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fórmula de base de helado.</li> <li>- Frutas.</li> <li>- Envases</li> <li>- Máquina de helado.</li> <li>- Abatidor y mezcladora.</li> <li>- Cámara frigorífica.</li> <li>- Equipo de atención al cliente.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta directa por medio de módulos de centros comerciales.</li> <li>- Venta indirecta por supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i>.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fórmula base del helado</li> <li>- Frutas</li> <li>- Alquiler de módulos</li> <li>- Comisión a supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i></li> <li>- Planilla</li> <li>- Gastos administrativos, de marketing y ventas.</li> </ul>			<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Helados en cono o vaso en módulo de centros comerciales: 34.5% de la venta total.</li> <li>-Helados envasados en supermercados 59% de la venta total.</li> <li>-Helados envasados en aplicaciones de <i>delivery</i>: 6.5%:</li> </ul>	

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Generación de Modelos de Negocio”, por Osterwalder, A. y Pigneur, Y., 2011.

## Capítulo 2: Análisis del entorno, la industria y el mercado

### 2.1. Tendencias de la industria

#### 2.1.1. Tendencias globales de helados.

- *Snackification*: Los consumidores buscan opciones para sus meriendas. Por ello, se están creando presentaciones pequeñas *to go* que disminuyen la culpa por darse un gusto (DPO International, 2020).
- Helados altos en proteínas: Las proteínas son esenciales para la salud. Por eso, los consumidores buscan helados que los contengan y les proporcionen un equilibrio entre la complacencia y la nutrición (DPO International, 2020).
- Naturalmente funcionales: Los consumidores son más conscientes del valor nutricional y los ingredientes utilizados en su comida. Por ello, ahora buscan helados que no tengan conservantes, sabores artificiales, estabilizadores, etc. Estos son preparados con frutas estacionales y superalimentos. Por tal motivo, las personas están dispuestas a pagar más por opciones con ingredientes naturales (DPO International, 2020).
- Sustentabilidad: El empaque de los helados se está volviendo más inusual, ya que se está enfocando en la sostenibilidad y conveniencia del mismo. Por ejemplo, envases hechos de cartón renovable y envases reusables (DPO International, 2020).
- A base de plantas: Los sabores hechos de frutas, frutos secos y frijoles resaltarán. Esto se debe a la creciente población intolerante a la lactosa. Asimismo, porque son una fuente de proteína y una opción saludable (DPO International, 2020).
- Bienestar y salud digestiva: Los consumidores están buscando alimentos que les brinden alivio respecto a sus malestares digestivos, debido a la existencia de alergias e intolerancias al gluten, la lactosa, entre otras (DPO International, 2020).

- Helados bajos en grasa: Los consumidores buscan productos con estas características, puesto que el consumo excesivo de grasas incrementa el riesgo de obesidad y de enfermedades al corazón (DPI International, 2020).
- Estado físico y energía: Se espera que los productos que consumen antes, durante y después de los entrenamientos contengan vitaminas, hidratación, energía y proteína (DPO International, 2020).
- Azúcar: La prohibición de compuestos sintéticos en muchos países han hecho que las preferencias de los consumidores se modifiquen. Los helados bajo en azúcares y grasas son la primera opción para las personas que buscaban productos más saludables, especialmente veganos y cetogénicos (DPO International, 2020).

## **2.2. Análisis PESTEL**

### **2.2.1. Análisis Político.**

Ante el estado de emergencia, el gobierno estableció políticas gubernamentales para soportar a las MYPES, subsidiando planilla, aplazando el pago de la CTS y otras medidas de alivio tributario (MEF, 2020). Definitivamente, ese apoyo y prórroga de pago en escenarios similares, permitirían a la empresa seguir operando (oportunidad). En cuanto a ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, esta se debatió públicamente en el pleno del congreso a solicitud del Ejecutivo, para que se comprenda y defina la inclusión de octógonos de advertencia en los productos procesados (Publimetro, 2019). En tal sentido, se observa que el gobierno busca concientizar una alimentación saludable, al este ser un tema de importancia mundial, favoreciendo así la preferencia de los productos sin dicho etiquetado, como aplica en el proyecto (oportunidad). El detalle se puede apreciar en el Anexo 8.

### **2.2.2. Análisis Económico.**

El confinamiento y distanciamiento social establecidos como medidas preventivas contra la propagación del COVID-19 han reducido la adquisición de productos y poder adquisitivo de la población (MEF, 2020). La crisis sanitaria, afectó la tasa de empleo, y por ende los estilos de vida del público se verán impactados hasta una reinserción laboral, pudiéndose de tal modo disminuir la cantidad de mercado objetivo esperado por captar (amenaza). Por otro lado, se espera un crecimiento promedio en la economía de 5.1% del 2021 al 2026 por el fortalecimiento de la demanda interna, competitividad y productividad económica (MEF, 2021). Los proyectos de inversión y las nuevas empresas impulsadas por el gobierno mejorarán la PEA del país y, por ende, el consumo de los productos del negocio presentado (oportunidad).

Se procederá analizar indicadores económicos del año 2015 al 2019, en base a las variaciones promedio se indicarán especulaciones al respecto. El PBI ha tenido un crecimiento promedio de 4.85% (BCRP, 2020). Evidentemente, el aumento de la actividad productiva es beneficioso para el proyecto, especialmente teniendo en cuenta que el sector al cual pertenece crece anualmente (oportunidad). Adicionalmente, dentro del mismo lapso el ingreso nacional disponible incrementó aproximadamente en 3.32% (BCRP, 2020). Por lo que se infiere que, la capacidad de gasto adicional que se generará en años posteriores, se podría destinar al consumo de este tipo de bienes (oportunidad). En cuanto, a la tasa efectiva, esta aumentó aproximadamente en 2.63% (BCRP, 2020). Esto quiere decir que los intereses por solicitud de préstamos serían más elevados con respecto a años anteriores (amenaza). La tasa de inflación disminuyó en promedio en 0.10% entre los años 2015 y 2019 (BCRP, 2020). Definitivamente, es favorable que los precios se mantengan estables, de modo que los márgenes del negocio no se alteren (oportunidad). Por último, entre los años 2013 y 2017, la PEA aumentó en 2.2% (BCRP, 2020). De seguir la tasa de

empleo esta tendencia favorable, el consumo de bienes y servicios se recuperaría (oportunidad). Todo lo mencionado se cita en el Anexo 9.

### **2.2.3. Análisis Social.**

Existe una tendencia que busca mayor autenticidad y valor (Angus y Westbrook, 2019), por ello los negocios locales como el desarrollado se verían favorecidos, porque se ofrecería ofertas particulares (oportunidad). Igualmente, los compradores se inclinan por el *delivery*, debido al ahorro de tiempo (Angus y Westbrook, 2019), y en general al *ecommerce*, por la conveniencia, experiencia satisfactoria y seguridad (América Retail, 2020). En definitiva, la presencia en estas plataformas impulsa la difusión de marca, las ventas y reduce las barreras de comercialización del Helarte Sano (oportunidad). De igual modo, gran parte de la población padece de enfermedades o alergias que les impiden el consumo de ciertos alimentos (Passport- Euromonitor, 2019). Este punto es conveniente, puesto que los productos dirigidos para este segmento son limitados y el negocio se enfocará en atender a este público (oportunidad). Esto se contempla en el Anexo 10.

### **2.2.4. Análisis Tecnológico.**

Las tecnologías usadas en las nuevas máquinas mantecadoras y exhibidoras siguen desarrollándose (Talleres reunidos, 2018). Ello, es favorable, dado que permitirá un ahorro en costes, mantenimiento de temperaturas ideales y mejora en la exhibición de los helados (oportunidad). Asimismo, las compras se han digitalizado, especialmente debido a la pandemia, logrando el *ecommerce* una participación del 49.1% para abril 2020 (Perú Retail, 2020). Esta modalidad de compra amplía los canales de ventas del producto y reduce la exposición al virus (oportunidad). Además, las formas de elaborar helados se reinventan y se enlazan a la experiencia del cliente, un ejemplo de ello es la preparación de helados a base de nitrógeno líquido (Pregel, 2020). Aunque este tipo de propuestas es restringido, lo novedoso en segmentos superiores es

atractivo, por lo que podría quitar clientes al proyecto (amenaza). Se hace énfasis de todo lo mencionado en el Anexo 11.

#### **2.2.5. Análisis Ecológico.**

El Perú busca mejorar su posición dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU mediante los esfuerzos de las organizaciones públicas y privadas (Conexión ESAN, 2018), adicionalmente, existe un mayor compromiso por parte de las empresas para enfrentar el cambio climático (El Peruano, 2020). Queda claro que hoy en día es beneficioso ser una empresa socialmente responsable, que se preocupe por su impacto dentro de sus grupos de interés y medio ambiente, puesto que aumenta la preferencia por la marca y permite a la compañía ser sostenible en el tiempo (oportunidad). Asimismo, el Perú es el tercer país más preocupado por el calentamiento global (León, 2018), por ello inclina sus preferencias hacia productos ecoamigables (Passport-Euromonitor, 2019). Por consiguiente, el negocio deberá de proveer los productos en envases eco amigables, velar por la integridad de la procedencia de los insumos que se adquieran, hacer una correcta gestión de recursos y residuos (oportunidad). Esto se destaca en el Anexo 12.

#### **2.2.6. Análisis Legal.**

Se estableció la Ley N° 30021 de Promoción de Alimentación Saludable, debido a que aproximadamente el 70% de adultos padecen de sobrepeso y obesidad (Andina, 2019). Este tipo de leyes favorecen al proyecto, dado que fomentan una alimentación más sana (oportunidad). Por otro lado, los decretos supremos promulgados por el COVID-19 ocasionan que ciertas actividades económicas no tengan autorización para operar, disminuyan su aforo y horario de atención (El Peruano, 2021). Estas restricciones ocasionan una disminución de compra, por ende, las ventas proyectadas podrían variar (amenaza). La especificación de todo ello está en el Anexo 13.

## **2.3. Cinco fuerzas de Porter**

Para poder comprender el grado de rentabilidad de la industria de helados artesanales se usó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008). Asimismo, se utilizó el esquema de presentación de Max y Majluf (2018), el cual mezcla la escala tipo Likert y el diferencial semántico. En la escala hay cinco categorías: muy poco atractivo, poco atractivo, neutro, atractivo, y muy atractivo, que son equivalentes a una escala de calificación del uno al cinco. Además, el diferencial semántico genera que en los extremos de los factores de cada fuerza haya adjetivos calificativos antónimos, que permiten determinar el nivel de atraktividad de estos.

### **2.3.1. Rivalidad entre competidores existentes.**

- Número de competidores (concentración) y equilibrio entre ellos (tamaño): En el 2017, se estimó la existencia de más de 1,333 heladerías artesanales (Gestión, 2014). De ellas, acorde el estudio de mercado las principales en la zona siete son: Laritza D', Cafeladería 4D, Hägen Dazs, Blu, Lift, La Gelaterie, Anelare, Crem de la Crem, Amorelado y Dalcello. Con el fin de identificar la concentración de mercado, se aplicó el Índice de Herfindahl (Estadísticamente, 2019), multiplicando al cuadrado el valor de la participación de mercado indicada en la Figura 1. Dando ello, como resultado un total de 1,305 lo que significa que la cuota de la industria está compuesta por varios integrantes. El tamaño de estas varia, unas cuentan con un solo local y otras se han expandido (El Comercio, 2020). Entonces, al haber una significativa cantidad de rivales, el consumidor tiene varias opciones para elegir (amenaza).
- Crecimiento relativo de la industria: Del 2007 al 2012 hubo un crecimiento de heladerías artesanales del 72.6%. Del 2012 al 2017, se proyectó un incremento del

39.7% (Gestión, 2014). Denotándose, de este modo un desarrollo continuo (oportunidad).

- Barreras de salida: No hay restricción de salida, para las heladerías que desean retirarse del mercado (Opinión experta, 2020). El mobiliario, maquinaria y equipos usados se pueden vender en plataformas online como Mercado Libre (Mercado Libre, 2020). Queda claro, que los activos se podrán liquidar a precios de mercado sin inconvenientes (oportunidad).
- Compromiso y aspiraciones de liderazgo de los rivales: A través de los diarios se puede conocer los planes de expansión y claves de éxito de otras heladerías artesanales, por ejemplo, de la Cafeladería 4D (Gestión, 2018). Como resultado, los competidores y el proyecto aplicarán diversas medidas para conseguir la mayor cantidad de clientes (amenaza).
- Características del producto: Existe una gran variedad de sabores artesanales únicos en cada heladería como: aguaymanto, limón, ciruelas, chirimoya, canela, etc. (Andina, 2018). Cada una de ellas, aparte de ofrecer sabores tradicionales, tiene su especialidad en sabores y combinaciones (Perú 2021, 2020), fomentando la predilección por un negocio, dependiendo de su carta de sabores disponibles (oportunidad).

A continuación, en la Tabla 4 se visualiza la calificación de cada punto mencionado:

Tabla 4

*Rivalidad entre competidores existentes.*

<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>		<b>Muy poco atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Neutro (3)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>
Número de competidores (concentración) y equilibrio entre ellos (Tamaño)	Importante			x		Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento					x Rápido
Barreras de salida	Elevadas				x	Baja
Compromiso y aspiraciones de liderazgo de los rivales	Alto		x			Bajo
Características del producto	Genérico				x	Especial

*Nota:* Elaboración propia.

La calificación promedio de esta fuerza es 3.6, por consiguiente, la misma es atractiva.

**2.3.2. Poder de negociación de compradores.**

- Número de compradores importantes: Los ingresos de los helados artesanales se generan principalmente a través de la venta directa que se mantiene con los consumidores finales (Motta, M., 2018). Por consiguiente, las ventas no dependen de un reducido número de compradores (oportunidad).
- Producto: Hay una amplia variedad de sabores de helados artesanales (Perú 2021, 2020), ya que cada empresa competidora busca promover sus propios sabores para poder destacar (oportunidad).
- Costo de cambio del comprador: Si el consumidor no logra encontrar lo que quiere, buscará el mismo beneficio en un producto similar (Mercado Negro, 2018). Por esta razón, retenerlo es complicado (amenaza).

- Amenaza de los compradores de producir el mismo producto: Se conocen algunos casos de emprendimiento de heladerías de consumidores, que surgieron por hobbies, proyectos universitarios, etc. como es el caso de la marca Anelare (Destino Negocio, 2016). Por ello, los riesgos de integración hacia atrás son reducidos (oportunidad).
- Sensibilidad de precios de los compradores: El helado es un bien elástico. Si el precio aumenta, la demanda disminuye, y si el precio disminuye, la demanda aumenta (Economía letrada, 2015). No obstante, al proyecto enfocarse a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, que son los más sofisticados (Arellano Marketing, 2018), este factor pasa a segundo plano, ya que estas personas se preocupan más por adquirir productos saludables que por el precio (oportunidad).

En la Tabla 5, se especifica la puntuación de los aspectos tratados:

Tabla 5

*Poder de negociación de compradores.*

Poder de negociación de compradores		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Número de compradores	Escasos				x	Muchos
Producto	Estandarizado				x	Diferenciado
Costo de cambio del comprador	Bajo		X			Alto
Amenaza de los compradores de producir el mismo producto	Alto				x	Bajo
Sensibilidad de precios de los compradores	Alta				x	Baja

*Nota:* Elaboración propia.

La puntuación media es de 3.6, por lo tanto, esta fuerza es atractiva.

### **2.3.3. Poder de negociación de proveedores.**

- Número de proveedores: Existe una gran cantidad de proveedores para un mismo insumo o maquinaria (Horeca, 2020). Por lo que no habría dependencia de suministros (oportunidad).
- Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores: Hay ciertas empresas proveedoras que brindan exclusivamente sus servicios a heladerías artesanales. Sin embargo, varios proveedores atienden a más de una industria (Mundo helado, 2020), por ello, la vinculación con todos los proveedores no sería sólida (indiferente).
- Costo de cambio de los productos de los proveedores: Cambiar de proveedor es sencillo y no genera ningún perjuicio (Gastromaq, 2020), puesto que existen varios proveedores que venden los mismos insumos (oportunidad).
- Nivel de diferenciación de los productos ofrecidos por los proveedores: El producto final dependerá de la calidad de los insumos comprados a un proveedor (Corvitto, 2017). Existen una de alta gama y uno de calidad media, esto depende de cuanta rentabilidad se desee para el negocio (oportunidad).
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores: Cuando no se encuentra una determinada fruta, se sustituye con la fruta de temporada más solicitada (En Lima, 2017), para aprovechar la demanda de ese momento (oportunidad).
- Amenaza de proveedores de integración hacia adelante: Se conoce que la empresa Mundo Helado que abastece a heladerías con maquinaria e insumos también ha puesto su tienda para la venta de helados artesanales llamada “La Gelaterie”, convirtiéndose una competencia directa (De las Cruz I. y Julca J., 2017). No es fundamental, al aplicarse ello en un contexto aislado (oportunidad).

En la Tabla 6, se evidencia la calificación de cada punto señalado.

Tabla 6

*Poder de negociación de proveedores.*

Poder de negociación de proveedores		Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	
Número de proveedores	Escasos					X	Muchos
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña			x			Grande
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto					X	Bajo
Nivel de diferenciación de los productos ofrecidos por los proveedores	Alta			x			Baja
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja				x		Alta
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alta				x		Baja

*Nota:* Elaboración propia.

La calificación promedio de esta fuerza es de 3.8, por lo que es atractiva.

#### **2.3.4. Amenaza de nuevos competidores.**

- Economías de escala: Laritza D' es la heladería artesanal que más puntos de venta tiene (Publimetro, 2016). Por tal motivo, llega a una mayor cantidad de público y ello le permitiría un mejor manejo de costos de fabricación en comparación a nuevos negocios (amenaza).
- Costo de cambio del cliente: Más del 60% de los consumidores peruanos no es leal a las marcas que consume (ESAN, 2019). Teniendo en cuenta ello, y además que, el helado es un producto de impulso, el costo de cambio es bajo (amenaza).

- **Requerimientos de capital:** Se requiere aproximadamente S/ 103,200 de inversión inicial para una heladería artesanal (Peru Retail, 2018). Por esta razón el acceso no es complicado (amenaza).
- **Acceso a canales de distribución:** Para ingresar a supermercados se debe entregar ciertos documentos como registros sanitarios, ficha RUC, entre otros. El aspecto más complejo a cumplir es aprobar satisfactoriamente la auditoría en planta hecha por un tercero. En cuanto a centros comerciales, se debe considerar estándares técnicos, arquitectónicos, entre otros, en el stand para poder ingresar (Perú-Retail, 2016). Asimismo, se debe contemplar el pago por el alquiler, las comisiones de venta y fondos de promoción (Perú-Retail, 2017). Por ende, el acceso no es sencillo (oportunidad).
- **Represalias esperadas:** Cuando ingresan nuevos competidores, las heladerías no suelen modificar sus precios (Opinión Experta, 2020), ya que normalmente un punto de otro se encuentra alejado. Sin embargo, suelen lanzar nuevos sabores y habilitar promociones para mantener el nivel de ventas (oportunidad).

En la Tabla 7, se establece la puntuación para cada factor.

Tabla 7

*Amenaza de nuevos competidores.*

<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		<b>Muy poco atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Neutro (3)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>
Economías de escala	Pequeñas			x		Grandes
Costo de cambio del cliente	Bajo		x			Alto
Requerimientos de capital	Bajos			x		Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio			x		Restringido
Represalias esperadas	Fuerte				x	Débil

*Nota:* Elaboración propia.

La puntuación media es de 3, por consiguiente, el grado de atractividad de esta fuerza es neutra.

### **2.3.5. Amenaza de productos sustitutos.**

- Equiparación entre el precio y valor del producto sustituto: Los sustitutos principales de los helados artesanales según la encuesta del estudio cuantitativo realizado son los: *frappuccinos*, cremoladas, postres y jugos de frutas (ver estudio cuantitativo). Sustitutos como Frutix y Starbucks manejan precios entre S/ 7 y S/ 15 para varios de sus productos. (Frutix, 2019). Estos son semejantes al precio del helado artesanal (amenaza).
- Coste de pasarse a un producto sustituto para el comprador: Los consumidores en caso no encuentren otra opción de helado podrían optar por elegir un *frappuccino*, cremolada o jugo (Opinión Experta, 2020), dado que estos también satisfacen la necesidad de refrescarse (amenaza).
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: En cada centro comercial o avenida de alto tránsito se encuentra como mínimo una juguería, Starbucks o pastelería, lo que hace sustituible al helado en caso su acceso sea limitado y alejado (amenaza).

En la Tabla 8 se observa la calificación de los aspectos referidos.

Tabla 8

*Amenaza de productos sustitutos.*

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>		<b>Muy poco atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Neutro (3)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>
Equiparación entre el precio y valor del producto sustituto	Alto			x		Bajo
Coste de pasarse a un producto sustituto para el comprador	Bajo			x		Alto
Disponibilidad de sustitutos cercano	Importante		x			Escasa

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

La puntuación promedio es de 2.7, por lo cual la atraktividad de esta fuerza es inferior a neutra.

### **2.3.6. Consolidación de las cinco fuerzas de Porter.**

Luego de lo de lo especificado en la Tabla 9, se puede notar que la calificación media de las cinco fuerzas de Porter es de 3.36. Por lo que, se debe dar seguimiento al ingreso de nuevos competidores y sustitutos, de modo que se fijen estrategias propicias. De igual modo, se debe de trabajar en la lealtad de los consumidores y en la permanente diferenciación de los productos, para potenciar la idea de negocio y aventajar a la competencia.

Tabla 9

*Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter.*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Muy poco atractivo (1)</b>	<b>Poco atractivo (2)</b>	<b>Neutro (3)</b>	<b>Atractivo (4)</b>	<b>Muy atractivo (5)</b>
Rivalidad entre competidores existentes				x	
Poder de negociación de los compradores				x	
Poder de negociación de los proveedores				x	
Amenaza de nuevos competidores			x		
Amenaza de productos sustitutos			x		

*Nota:* Elaboración propia.

## 2.4. Análisis de la competencia

### 2.4.1. Competencia directa e indirecta.

Se identificó a los competidores directos considerando que se encuentran en la zona siete y ofrecen helados artesanales. Con el fin de determinar la participación de mercado aproximada, se consultó en la encuesta del estudio cuantitativo lo siguiente: ¿Qué marcas de helados artesanales acostumbra comprar? Esta fue una pregunta de respuesta múltiple, por lo que los encuestados pudieron seleccionar a más de una heladería. En base a ello, se dividió el número de respuestas de cada heladería entre el número total de respuestas para obtener un porcentaje relativo. Dicho resultado se especifica en la Figura 1.

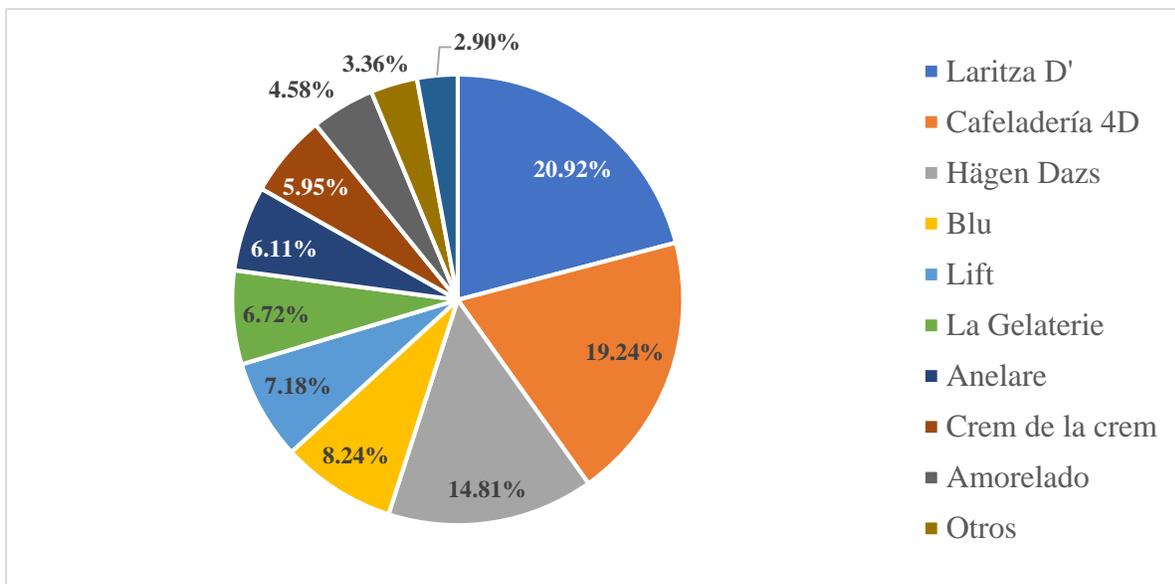


Figura 1. Participación de mercado de heladerías artesanales de Lima Metropolitana. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

La marca que lidera la participación de mercado de helados artesanales es Laritzta D' (20.92%), seguido de la Cafeladería 4D (19.24%) y Hägen Dazs (14.81%). Luego de estas marcas, se encuentran Blu (8.24%), Lift (7.18%), La Gelaterie (6.72%), Anelare (6.11%), Crem de la Crem

(5.95%), Amorelado (4.58%), Dalcello (2.90%) y las otras marcas abarcan el 3.36%. En el Anexo 14 se puede visualizar las características de los competidores directos señalados, cuales son heladerías artesanales y café heladerías.

En cuanto a la competencia indirecta, se consideró a:

- Helados industriales de la marca D'onofrio, puesto que están ofreciendo por medio de su marca Alaska helados de fruta por debajo de las 100 calorías, esta propuesta responde a las tendencias saludables (Business Negocios en el Perú, 2020).
- Helados de yogurt de Pinberry, que son una mezcla de yogurt descremado y leche descremada, que no contiene grasas y aporta menos de 100 calorías por porción. Este producto puede ir acompañado de *toppings* de frutas frescas y secas (Pinkeberry, 2020).
- Helados artesanales en distinto formato como Paletas Factory y Rolo Ice Cream. El primero, es helado en forma de paleta, elaborados artesanalmente con frutas, hierbas y postres. (America retail, 2019). El segundo, es un rollo de helado hecho en una plancha de acero con una base de leche y frutas, a este se puede además añadir diversos *toppings* (Rolo Ice Cream, 2020).

En el Anexo 15, se describen las particularidades de cada competidor indirecto, ubicado del mismo modo en la zona siete de Lima Metropolitana.

#### **2.4.2. Matriz de perfil competitivo.**

Lift, La Gelaterie y Dalcello conforman el grupo estratégico del proyecto (ver Anexo 16). Por tal motivo, son los principales competidores del Helarte Sano. En base a ellos, se procederá a desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual permitirá deducir las principales estrategias de estos rivales.

Los factores determinantes que se observan en la Tabla 10, están sustentados por la opinión experta de una maestra heladera y dos dueñas de heladerías artesanales.

Tabla 10

*Factores determinantes de éxito del Grupo Estratégico.*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Lift</b>	<b>La Gelaterie</b>	<b>Dalcello</b>
Variedad de sabores	Tienen 5 sabores en total.	Disponen de 12 sabores en general.	Cuenta con 27 sabores disponibles.
Relación entre precio y tamaño	Teniendo en cuenta que medio litro de helado cuesta S/30, cada 100 ml valdría S/ 6.	Considerando que medio litro cuesta S/24, cada 100 ml valdría S/4.8.	Considerando que medio litro cuesta S/40, cada 100 ml equivaldría a S/8.
Cantidad de ofertas saludables	Todos los helados que ofrecen son saludables y estos son: <i>Acai &amp; Berries</i> , <i>Peanut Butter Cacao</i> , <i>Straccia Menta</i> , <i>Mango y Piña</i> , y <i>Caramel &amp; Sal Marina</i> .	Ofrecen cuatro sabores <i>light</i> endulzados con stevia. Estos son de los siguientes sabores: lúcumo, chocolate, vainilla y queso helado.	Brindan cuatro sabores de helados con stevia: chocolate, fresa, lúcumo y vainilla.
Cobertura	Ofrecen sus helados en 32 puntos tales como los supermercados Wong, los Market Bio Naturistas "Flora y Fauna", y Mini Markets "San Antonio" (Mini Market), entre otros puntos. Asimismo, a través de páginas como BioBox y Cambia tu nutrición. Por medio de sus distribuidores ofrece sus productos en Glovo y Rappi. Además, tiene <i>delivery</i> propio con restricción horaria.	Comercializan sus helados en Wong y Novo Market por medio de <i>delivery</i> .	Posee un local ubicado en el distrito de Santiago de Surco. Cuenta con <i>delivery</i> propio y está presente en Rappi llegando así a toda la zona siete.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de "Congelados", por Wong, 2020; "Productos", por Lift Eat Smart, 2020; "Dónde comprar", por Lift Smart Eats, 2020; "Regálale Felicidad", por La Gelaterie, 2020; "Menú de Dalcello", por Dalcello, 2020; "Comida a domicilio", por Dalcello, 2020.

La Matriz de Perfil Competitivo, que se visualiza en la Tabla 11, está basada en el juicio experto de una maestra heladera (ver Anexo 17) y dos dueñas de heladería (ver Anexo 18 y 19). Esta se construye asignando porcentajes de importancia a los factores de éxito seleccionados. Adicionalmente, se contempla una calificación de 1 a 4 por factor para cada competidor, de modo que se pueda medir su desempeño. Es relevante, resaltar que 1 significa mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza y por último 4 mayor fuerza.

Tabla 11

*Matriz de Perfil Competitivo.*

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores determinantes del éxito	Peso	Lift		La Gelaterie		Dalcello	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Variedad de sabores	36%	1.33	0.48	2.33	0.84	4	1.44
Relación entre precio y tamaño	22%	3.00	0.66	4.00	0.88	2	0.44
Cantidad de ofertas saludables	22%	4.00	0.88	1.00	0.22	2	0.44
Cobertura	20%	4.00	0.80	1.33	0.27	2.33	0.47
			<b>2.82</b>		<b>2.20</b>		<b>2.79</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Opinión experta”, por Maestra Heladera (Anónimo) del departamento técnico Aromitalia y dueñas de heladerías (Anónimo), 2020.

Como se puede percibir, Lift tiene un mejor desempeño en la industria de helados artesanales saludables ubicadas en la zona siete de Lima Metropolitana, debido a su cobertura y número de ofertas saludables. Ahora bien, considerando, que su punto débil es la cantidad de sabores, se deberá de poner énfasis a ese aspecto, para que el negocio sea más atractivo dentro de ese mercado.

## 2.5. Matriz EFE.

Teniendo en cuenta el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, una Maestra Heladera, determinó las principales oportunidades y amenazas que podrían beneficiar o impactar negativamente en el negocio. En el anexo 20 se puntualizan los motivos por los cuales seleccionó las mismas para la Matriz EFE.

Adicionalmente, la experta le otorgó un peso a cada factor determinante para el éxito, bajo su experiencia y conocimientos de la industria. Luego de ello, se procedió a calificar cada factor

del 1 al 4, en donde 1 significa que se tiene una respuesta mala hacia los mismos, 2 una respuesta media, 3 una respuesta buena y, 4 una respuesta muy buena (D'Alessio, 2013). Tal y como se puede notar en la Tabla 5, se obtuvo un resultado de peso ponderado de 3.10, lo cual significa que se está por encima de la media, puesto que se podrán manejar la mayoría de factores efectivamente en base a las estrategias que se propondrán.

En base a las oportunidades mencionadas en la Tabla 12, se afirma que se tendrá una respuesta superior a ley en mención y al incremento de estilos de vida saludable, ya que todos los productos que se ofrecerán serán libres de octógonos y estos en cantidad serán el doble que la competencia principal. Igualmente se aprovechará superiormente el desarrollo de las heladerías, dado que se hará una fuerte difusión y se colocará los productos en canales masivos. Además, considerando que cada heladería maneja sabores propios, se apuntará a la innovación de sabores novedosos de forma estacional para poder destacar. En cuanto a la preocupación ambiental del público, se demostrará el respeto de la empresa ante ello, gestionando correctamente los residuos, recursos y utilizando materiales ecoamigables. Asimismo, se actuará en promedio mejor que la competencia ante la recuperación de la economía, ya que se hará énfasis en el público objetivo que pertenezca a los sectores más desarrollados y por ende este demostrando una mayor capacidad de compra. Por último, debido al crecimiento exponencial de comercio electrónico, se estará presente en las tiendas online de la mayoría de supermercados y aplicaciones de delivery. Por otro lado, con respecto a las amenazas, se puede deducir que la mayor variedad de productos saludable disponibles y presencia cercana al mercado objetivo mediante la presencia de supermercados, permitirá diferenciarnos fuertemente de la competencia más reconocida. Ahora bien, en cuanto a los decretos supremos, se tendrá acatar y trata de impulsar de forma propicia los canales de ventas disponibles según las disposiciones anunciadas. En referencia a la deslealtad del consumidor, se

trabajarán planes de recompensa y fomentará cercanía en la atención, de modo que se pueda mantener su preferencia por la marca. Finalmente, en cuanto a los sustitutos, se buscará que los puntos de ventas se encuentren propiciamente abastecidos de los productos preferidos, para no ocasionar que el comprador busque otras opciones.

Tabla 12

*Matriz EFE.*

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Las marcas de heladerías que envasen sus productos, tendrán que colocar octógonos de advertencias según la Ley N° 30021 en caso los productos tengan altos niveles de grasas saturadas, azúcar, sodio y grasas trans (Factor legal).	8%	4	0.32
2. Del 2007 al 2012 hubo un crecimiento de heladerías artesanales del 72.6%. Del 2012 al 2017, se proyectó un incremento del 39.7% (Rivalidad entre competidores existentes. - Crecimiento relativo de la industria)	15%	3	0.45
3. Cada heladería artesanal desarrolla y comercializa ciertos sabores de helado únicos (Rivalidad entre competidores existentes. – Características del producto)	9%	4	0.36
4. El 70% de las decisiones de compra de los peruanos están enmarcadas por su preocupación sobre el ambiente, la sostenibilidad, el bienestar animal, prácticas laborales, y deseo de impactar positivamente a las comunidades y personas (Factor ecológico).	5%	3	0.15
5. El MEF espera un crecimiento promedio en la economía de 5.1% del 2021 al 2026 por el fortalecimiento de la demanda interna, competitividad y productividad económica (Factor económico).	8%	3	0.24
6. Cada vez más peruanos se están acostumbrando a una vida más sana, debido a que tienen sobrepeso, alergias u otras enfermedades (Factor social).	10%	4	0.40
7. El e-commerce en Perú tiene una participación del 49.1% debido principalmente al COVID-19 (Factor tecnológico).	5%	3	0.15
	<b>60%</b>		<b>2.07</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Existen heladerías artesanales reconocidas que son de tamaño grande y pequeña como: 4D, Latitza, Amorelado, Blu, etc. (Rivalidad de competidores. - Número de competidores y equilibrio entre ellos).	15%	3	0.45
2. Se han ido promulgando diversos decretos supremos que afectan las actividades económicas. Generando que algunos negocios no cuenten con autorización para operar, y que otros disminuyen su aforo y horario de atención al cliente (Factor Legal).	10%	2	0.20
3. El 60% de los peruanos es desleal a las marcas que adquiere (Poder de negociación de compradores. - Costo de cambio).	8%	3	0.24
4. Hay alta presencia de productos sustitutos como Starbucks y jugueterías en todas las avenidas y centros comerciales de Lima (Amenaza de productos sustitutos. - Disponibilidad de sustitutos cercanos).	7%	2	0.14
	<b>40%</b>		<b>1.03</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.10</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Opinión experta”, por Maestra Heladera (Anónimo) del departamento técnico Aromitalia, 2020.

## **2.6. Análisis del mercado**

### **2.6.1. Investigación cualitativa.**

#### ***2.6.1.1. Objetivos.***

##### *2.6.1.1.1. Entrevista a profundidad a especialista en congelados de supermercados.*

Objetivo: Conocer la viabilidad de ingreso de una nueva marca helados artesanales en supermercados.

En base a ello, se indagó los siguientes aspectos:

- Requisitos para poder ser proveedor de helados en Supermercados.
- Operaciones de los supermercados con sus proveedores.
- Categoría de helados en supermercados.
- Factibilidad de ingreso de una nueva marca de helados artesanales en supermercados.
- Gastos futuros que se tendrían que asumir.

Con dicha finalidad, se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo 21) la cual se dividió por bloques por cada objetivo, generándose así preguntas que den respuesta a estos.

##### *2.6.1.1.2. Entrevista a profundidad a especialista en centros comerciales.*

Objetivo: Conocer la viabilidad de entrada de una nueva marca helados dentro de módulos de centros comerciales.

Con esta entrevista se profundizó los siguientes puntos:

- Requisitos para poder ser arrendatarios en centros comerciales.
- Operaciones de los centros comerciales con sus arrendatarios.
- Composición de empresas de helados y rivales afines que están en centros comerciales.
- Viabilidad de ingreso de una nueva marca de helados artesanales en centros comerciales.
- Gastos futuros que se tendría que desembolsar un arrendatario.
- Lineamientos y requerimientos de prevención del COVID-19 durante la atención al público.

En busca de ese fin, se desarrolló una guía de entrevista (ver Anexo 22) la cual se ordenó por bloques por cada objetivo, originándose así preguntas que den respuesta a estos.

#### *2.6.1.1.3. Entrevista a profundidad a dueña de heladería artesanal.*

Objetivo: Obtener información sobre la industria de helados y el funcionamiento de una heladería.

A través de esta entrevista se averiguó lo siguiente:

- Datos generales de la industria de helados artesanales.
- Puntos claves para aperturar una heladería.
- Forma de operación de una heladería.
- Cuestiones comerciales de una marca de helados artesanales.
- Perfil del consumidor de helados artesanales.
- Validación del concepto de negocio.

Con dicho propósito, se realizó una guía de entrevista (ver Anexo 23) la cual se estructuró por bloques por cada objetivo, formulándose así preguntas que den respuesta a estos.

#### *2.6.1.1.4. Focus group.*

Objetivo general: Determinar el nivel de aceptación de la idea de negocio de helados artesanales saludables *light* con stevia y base vegana.

Este método de investigación permitió ahondar en los siguientes aspectos:

- Percepción de la industria de helados artesanales.
- Factores influyentes a la hora de elegir una determinada heladería.
- Imagen de las marcas de heladerías.
- Hábitos de compra y de consumo en heladerías.
- Nivel de aceptación de la idea de negocio.
- Sabores de helado preferidos.

Para lograr ello, se elaboró una guía de pautas (ver Anexo 24), la cual se organizó por bloques por cada objetivo, generándose así preguntas que den respuesta a estos.

#### *2.6.1.2. Proceso de muestreo.*

Se seleccionaron a los participantes tomando en consideración la técnica de muestreo no probabilística de conveniencia, debido a la accesibilidad y cooperación de las unidades muestrales. Con respecto a las entrevistas de profundidad, se buscaron a los expertos en supermercados, centros comerciales y dueños de heladerías en la red profesional LinkedIn, y se acordaron videoconferencias y llamadas telefónicas para cumplir con los objetivos de investigación. En

relación al Focus Group, se solicitó apoyo de personas que cumplieran con el perfil del público objetivo y que contaban con disponibilidad para realizar una videoconferencia grupal.

En las Tablas 13, 14, 15 y 16, se indicarán las metodologías a utilizar según el segmento.

Tabla 13

*Detalles técnicos del estudio cualitativo con el especialista de supermercados.*

<b>Estadísticos</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de estudio	Cualitativa
Diseño de la investigación	Exploratoria
Técnica	Entrevista a profundidad no estructurada
Instrumento	Guía de entrevista
Universo	Sergio González Noriega Gerente de Compras- Fiambres, Lácteos y Congelados del Supermercado Tottus
Ámbito geográfico	Ciudad de Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	De conveniencia
Tamaño de muestra	01 entrevistado
Elaboración estudio	Recursos propios
Fecha de campo	La investigación tomó un lapso de tres días a partir de aprobado la guía de entrevista.
Fecha de entrevista	15 de julio del 2020

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 14

*Detalles técnicos del estudio cualitativo con el especialista de centros comerciales.*

<b>Estadísticos</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de estudio	Cualitativa
Diseño de la investigación	Exploratoria
Técnica	Entrevista a profundidad no estructurada
Instrumento	Guía de entrevista
Universo	Gerente de Operaciones de centros comerciales
Ámbito geográfico	Ciudad de Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	De conveniencia
Tamaño de muestra	01 entrevistado
Elaboración estudio	Recursos propios
Fecha de campo	La investigación tomó un lapso de tres días a partir de aprobado la guía de entrevista.
Fecha de entrevista	16 de julio del 2020

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 15

*Detalles técnicos del estudio cualitativo a dueña de heladería artesanal.*

<b>Estadísticos</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de estudio	Cualitativa
Diseño de la investigación	Exploratoria
Técnica	Entrevista a profundidad no estructurada
Instrumento	Guía de entrevista
Universo	Dueño de una heladería artesanal
Ámbito geográfico	Ciudad de Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	De conveniencia
Tamaño de muestra	01 entrevistado
Elaboración estudio	Recursos propios
Fecha de campo	La investigación tomó un lapso de tres días a partir de aprobado la guía de entrevista.
Fecha de entrevista	15 de julio del 2020

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 16

*Detalles técnicos del estudio cualitativo del focus group.*

<b>Estadísticos</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de estudio	Cualitativa
Diseño de la investigación	Exploratoria
Técnica	<i>Focus group</i> no estructurado
Instrumento	Guía de pautas
Universo	Consumidores de helados artesanales del NSE A y B, entre los 25 a 55 años de edad
Ámbito geográfico	Zona siete de Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	De conveniencia
Tamaño de muestra	06 entrevistados
Elaboración estudio	Recursos propios
Fecha de campo	La investigación tomó un lapso de tres días a partir de aprobado la guía de pautas.
Fecha de <i>focus group</i>	18 de julio del 2020

*Nota:* Elaboración propia.

### ***2.6.1.3. Procesamiento de datos.***

Se transcribieron en una tabla las respuestas de todas las preguntas de las guías de las entrevistas a profundidad y *focus group*, para su posterior análisis (ver Anexos 21, 22, 23 y 24).

### ***2.6.1.4. Análisis del estudio cualitativo.***

#### ***2.6.1.4.1. Análisis de entrevista a profundidad a especialista en congelados de supermercados.***

Los nuevos proveedores de supermercados tienen como requisito entregar una serie de documentos tales como: carta de presentación de la empresa, fotocopia de constitución de la empresa, estados financieros, referencias comerciales de proveedores y clientes, etc. De igual manera, los productos pasarían por una evaluación y la planta por una auditoría. Por ello, es recomendable definir claramente todos los estándares que se deben de cumplir con un especialista, para aprobar satisfactoriamente las evaluaciones que se tengan que aplicar.

En otro orden de ideas, los supermercados operan realizando pagos a empresas MYPES en 30 a 60 días. Por tal motivo, se deberá de negociar para poder realizar el cobro de las ventas en el menor periodo posible para poder contar con mayor liquidez. Con respecto a sus políticas de promociones, cuando una marca desea realizar promociones de ventas, estas deben de ser asumidas al 100% por la empresa, por tal motivo se deben de realizar éstas en fechas estratégicas que realmente requieran un soporte.

Con respecto a la categoría de helados en supermercados, es preciso mencionar que el helado más vendido en Tottus, es el helado D'Onofrio, marcas como Haagen Dazs y Ben and Jerry's representan un porcentaje diminuto de la venta de la categoría. En promedio, estas dos últimas marcas venden 20 unidades por tienda, debido a que son productos de mayor precio y más exclusivos. Ante de ello, se puede inferir que pocos clientes aún de los niveles socioeconómicos más altos, compran pocas unidades de estos productos. Además, para que la puesta en marcha en supermercados sea rentable se debe de vender mayores unidades de helados. Para ello, se debe de realizar diversas acciones de difusión e impulsar ofertas preferidas por los consumidores. Otro aspecto relevante por mencionar, es que los clientes van al supermercado para abastecerse. Por consiguiente, gusta de comprar formatos grandes. Por lo que se recomienda armar *packs* de los combos más consumidos a un precio más atractivo que motive la compra y promover las presentaciones más grandes.

La idea de negocio si tendría aceptación en los supermercados debido a la creciente tendencia saludable, siempre que se cuente con la capacidad productiva y logística para abastecer la demanda de pedidos de las tiendas. Asimismo, siempre que se cumpla con las obligaciones financieras. El proyecto podrá afrontar estos aspectos, dado que contará con un equipo de trabajo

orientado a cumplir las proyecciones de ventas y requerimientos de los intermediarios por medio de las inversiones realizadas año a año

Con respecto a los gastos cobrados por el supermercado, se consideran el margen por categoría, rebate, rappel, publicidad crossdocking y gastos adicionales, todos estos conceptos de costos bordean aproximadamente en 38% para este tipo de negocio considerando que el supermercado se haga cargo del reparto de los helados a todas las tiendas, caso contrario este porcentaje se reduciría a 35%. En términos generales se concluye, que el porcentaje de costes que se deben asumir para ofrecer los helados artesanales en supermercados no es tan elevado, dado que las aplicaciones de delivery cobran 35% sobre el precio de venta al público establecido (ver Anexo 25). Por otro lado, Tottus no cobra por el espacio de una congeladora de una marca, pero si en el caso se vista a la misma con la marca. Es decir, se puede tener un espacio en donde solo estén los productos de la marca, pero colocar viniles de la misma en la congeladora costaría aproximadamente S/3,500 por congeladora. Teniendo en cuenta ello, de manera inicial no conviene invertir ni plotear de la marca al equipo. Se debería ingresar en las congeladoras comunes y realizar acciones que impulsen la venta

El detalle de la transcripción de esta entrevista está en el Anexo 26.

#### *2.6.1.4.2. Análisis de entrevista a profundidad a especialista en centros comerciales.*

Dentro de los requisitos que un centro comercial solicita están: los antecedentes sociales de la empresa, datos como el número RUC, la marca, la definición de su negocio; los antecedentes comerciales, como los puntos de venta, facturación anual estimada, el ticket promedio, posicionamiento, entre otros; y los antecedentes del local requerido, la ubicación y la superficie de

sala trastienda. Como se puede observar, es factible el ingreso siempre que tenga en reglas todos documentos y presentación de la empresa.

Se debe considerar que algunos centros comerciales prefieren trabajar con marcas ya establecidas y que tienen cierta trayectoria por el público al que se dirigen. De igual manera, consideran si la marca ya cuenta con algún punto de venta en otro centro comercial o alguna tienda para que pueda ser evaluado al momento de ingresar al centro comercial y establecer un contrato. Por tal motivo, el primer año de operación en supermercados y aplicaciones de delivery será el respaldo del proyecto para ingresar de forma progresiva a los centros comerciales.

En centros comerciales hay marcas de helados artesanales establecidas y otras en desarrollo como: Laritza D' y Anelare. De igual forma otros competidores como Gelarti y Pinkberry. Asimismo, sustitutos como Canneli, Starbucks, entre otros. Claramente, la oferta es variada y para poder captar la preferencia de los consumidores se debe contar con un correcto stock de los sabores de helados artesanales saludables favoritos.

Es factible el ingreso a un centro comercial, puesto que la idea de negocio pretende atender a un nicho que cada día crece más y el cual cuenta con limitadas ofertas. Para dicho fin, como ya se mencionó previamente, se deberá de construir en el primer año de operación una marca potente para ingresar exitosamente.

Los gastos que tienen que asumir una heladería es la renta, que es el alquiler del local más el gasto común, y los servicios básicos. Además, los locatarios de un centro comercial podrían optar por algún tipo de publicidad adicional, lo cual hace que genere más visibilidad en las personas que frecuentan el centro comercial. Esto permitiría aprovechar aún más el flujo que hay dentro del centro comercial.

Debido a la pandemia, las empresas deben de cumplir con un protocolo de bio seguridad impuesto por el MINSA para poder prevenir el contagio del COVID-19. Esto es importante, puesto que se debe de dar seguridad tanto al personal como al público.

La transcripción de esta entrevista está en el Anexo 27.

#### *2.6.1.1.3. Análisis de entrevista a profundidad a dueña de heladería artesanal.*

Es tendencia dentro de la industria de helados artesanales las propuestas saludables, lo cual respalda a la idea de negocio. Un factor fundamental, es la atención al cliente. Es por ello, que se trabajará en la satisfacción de los clientes internos para lograr la satisfacción total de los clientes externos. Por su parte, debido a la pandemia, se debe impulsar más la venta online de los productos, debido a que la compra en físico se ha disminuido. Es así que, el proyecto buscará estar presente en las principales aplicaciones de *delivery* y se fomentará la venta online de los helados por medio de los ecommerce de los supermercados. Adicionalmente, se debe tener presente, que el helado se consume todo el año teniendo su punto máximo de ventas en verano. En tal sentido, se dar mayor apoyo en temporadas bajas.

Al iniciar un proyecto en esta industria, se debe considerar que la inversión para helados se basa en equipar una planta para la producción y un módulo para la venta al público con vitrinas y congeladoras. Por tal motivo, no es tan complejo el ingreso a este rubro. No obstante, para destacar la propuesta debe ser diferenciada con adecuados procesos y políticas basados en normas y guías de éxito internacional.

La operación de una marca de helados artesanales proporciona un margen bruto de aproximadamente 70%. Definitivamente, ello depende del modelo de negocio, pero es un indicador positivo de la atractividad de esta industria. Ahora bien, con respecto a la reposiciones

y stock, éstas suelen ser usualmente dos veces por semana y se suelen tener un stock del 50% de lo visible por comercializar. Notoriamente, ello depende del flujo de ventas de cada punto de venta.

En cuanto a las cuestiones comerciales, se debe de destinar un porcentaje a marketing para que la participación de mercado incremente. Es preciso resaltar, que las promociones de ventas, es lo que mejor funciona en la industria. No obstante, se debe cuidar por no afectar el valor del producto y realizar este tipo de acciones principalmente en temporadas en las cuales el consumo disminuye.

Los helados son aptos para todo tipo edades, lo más importante que los clientes consideran al comer un helado es que el producto sea de calidad, y se vendan más sabores fuera de lo común en presentaciones en vaso, especialmente que contengan chocolate. En tal sentido, ello puede ser una base para desarrollar nuevos sabores de helados, previa validación de las preferencias del momento.

Finalmente, la idea de negocio es considerada viable dado que ahora se busca opciones saludables. Por tal motivo, se debe de hacer una comunicación efectiva del producto para llegar a este tipo de consumidores.

La transcripción de esta entrevista se encuentra en el Anexo 28.

#### *2.6.1.1.4. Análisis de focus group.*

A la mayoría le gustan los helados artesanales porque sienten la fruta, la cual reconocen por el sabor y el color. Se infiere que el consumidor tiene un paladar desarrollado y es muy visual, por ello se debe de impulsar las degustaciones y colocar en vitrina los sabores de helados de estación. Por otro lado, un aspecto negativo es que no son tan accesibles como un helado industrial, cual está presente en el canal tradicional y moderno. Por tal motivo, se distribuirá los mismos en

supermercados, y más adelante, *markets* de comida saludables, cuales si manejan adecuadamente los productos de este tipo.

Los factores principales al momento de elegir una heladería son el sabor, la variedad, la decoración, la atención, la rapidez, la limpieza, las recomendaciones, la comodidad del punto de venta y las combinaciones con otros postres, según orden detallado. Por consiguiente, se debe de trabajar en las recetas, en un *mix* variado de productos y en una decoración atrayente para el público. Igualmente, se debe de capacitar y motivar al personal de atención para que transmitan una adecuada experiencia de consulta, prueba y compra. Además, debido a la pandemia se debe demostrar los cuidados de higiene que se tiene al momento de preparar, entregar y envasar los productos. De igual modo, se debe de llevar a cabo dinámicas en redes sociales que permiten difundir la marca hacia otras personas.

En cuanto a las marcas existentes de heladerías artesanales, los participantes no recordaban con facilidad muchas marcas de helados artesanales. Debido a la cercanía a sus hogares o centros de trabajos, nombraron ciertas marcas como D' casa helados y Crem dela Crem. Además, mencionaron que consumen helados artesanales que están de ruta al sur como Ovni. No reconocieron a Cafeladería 4D y Laritza D' como heladerías artesanales debido a que no se difunden así. Por otro lado, los puntos favorables de marcas como Cafeladería 4D y Laritza D' son su cobertura en centro comerciales. Otro aspecto positivo es la una amplia variedad de sabores. Asimismo, es relevante tener una amplia cantidad de sabores, de modo que los clientes encontrar su sabor favorito y esto se puede determinar mediante encuestas en punto de venta o redes sociales. Por el contrario, un aspecto negativo es que los sean muy dulces y no se sienten naturales. Por tal motivo, se deberá impulsar que los helados son naturales a través de la explicación del proceso productivo.

Por lo que se refiere a los hábitos de compra y consumo, las personas estaban acostumbradas a consumir helados artesanales personales cuando iban a centros comerciales. Sin embargo, a raíz de la pandemia, ellos consideran como una adecuada opción el *delivery* de helados. Por ello, es importante promover el *ecommerce* de aplicaciones de *delivery* y también de los supermercados como una forma de distribución del negocio, para poder capturar al consumidor de helados artesanales. En verano la mayoría consume más helado, aproximadamente de una vez cada quince días, en invierno este se reduce en el 50%, debido a la temperatura. De tal forma, se podría impulsar un mayor consumo con mayor publicidad, ciertas promociones o combos con snacks más consumidos en invierno, de modo que se pueda lograr mantener un buen volumen de ventas a pesar de la temporada del año. La mayoría suele pagar por una presentación personal de S/ 7 a S/ 12 y aisladamente por una presentación de litro S/ 35. Los entrevistados mencionaron más la presentación personal más que una envasada, porque en los módulos se suele promover más esa presentación. Por ende, para fomentar la compra de otras presentaciones en módulos se debe de dar notoriedad a los mismos. Unánimemente les gustan los sabores con leche, puesto que le dan mejor sabor y cremosidad. No obstante, aisladamente, un entrevistado la evita por temas de salud. Por ello, se recomienda el uso de bases veganas. La mitad de los participantes consumen más los helados artesanales durante el fin de semana. Por ello, se debería de contar con mayor personal disponible para atender los pedidos de los clientes. A la otra mitad le es indiferente el día. La mayor parte suele consumir los helados acompañado de un amigo, parejo o familiar, por ello se debe de promover promociones para dos o más personas.

A todos los participantes les gustó la idea de negocio. Pocos recomiendan el uso de Stevia, puesto que los helados pueden utilizar su misma azúcar. Igualmente, la mayoría aconsejó que el cono sea saludable y algunos que se brinde la opción de añadir *toppings* bajo esa misma línea.

Dado que esto último no fue considerado inicialmente, se tendrá validar el grado de atraktividad en el estudio cuantitativo. A más de la mitad de participantes les gustaría encontrar los helados en supermercados como Plaza Veá, Wong y Vivanda, aisladamente en Tottus. Por otro lado, el centro comercial preferido es el Jockey Plaza, seguido del Larcomar. Es relevante mencionar, que se debería iniciar teniendo presencia en dichos supermercados y centros comerciales, para de este modo tener mayor acogida en otros similares. También recomendaron introducir la propuesta de negocio por medio de *minimarket* como Tambo, que está por todas partes de la ciudad de Lima. No obstante, se considerará, a futuro, vender versiones personales por este medio puesto que en dicho punto de venta se hace una compra más al paso.

Un gran parte de los entrevistados estaría dispuesto a pagar por el helado de litro S/ 30. Pocos entre S/ 8 a S/ 10 por un helado personal. Ante ello, se tendrá que validar en el estudio cuantitativo el precio más elegido, cual tendrá como mínimo los precios mencionados previamente, y como máximos los precios de la competencia. Asimismo, se identificó que, pese a que una presentación de helado favorito es el personal, optarían actualmente por comprar helados de mayor tamaño. Ello principalmente por la coyuntura. Las personas prefieren pedir los helados por *delivery* propia de la heladería, como segunda opción quedaría la aplicación de *delivery*, específicamente Rappi, dado que es la que más utilizan. Por consiguiente, se deberá evaluar si es que los clientes preferirán usar el *delivery* propio o por un aplicativo. En caso se trabaje con *delivery* propio, se podrá controlar la temperatura y protocolos de bio-seguridad.

La mayor parte de participantes, prefieren promociones de descuento sobre el precio y *sampling*. Por consecuencia, se trabajará cuidadosamente en la primera e intensivamente en la segunda, de modo que no se afecten los márgenes y promueva la primera prueba para futuras compras. A más de la mitad, les agradaría ver un módulo colorido, que tenga los colores vivos

como las de las frutas y que representen la naturaleza. De igual modo, es importante para ellos que el envase sea ecoamigable. En virtud de ello, se tendrá que trabajar en un módulo que cumpla con esas condiciones para que sea llamativo. Con respecto al nombre, unánimemente sugieren que esté relacionado a la naturaleza y que deje en claro que son helados artesanales. De tal forma, se deberá idear propuesta de nombre bajo ese planteamiento.

Todos tiene sabores de helado favorito diferente, algunos de los mencionados fueron: chocolate, frutos rojos, manjar blanco, ron con pasas, *cookies and cream*, entre otros. Por tal motivo, se debe de trabajar para elegir el *mix* de productos realmente más deseado. Es importante, mencionar que, a la mayoría le gusta consumir el helado en cono y a la mitad vaso. En virtud de ellos, se debería ofrecer las dos opciones sin costo adicional.

El detalle de la transcripción del focus group está en el Anexo 29.

## **2.6.2. Investigación cuantitativa.**

### ***2.6.2.1. Objetivos.***

Objetivo general: Determinar la aceptación del nuevo concepto de helados artesanales *light*.

Tomando en consideración de ello, se indagó acerca de los siguientes aspectos:

- Factores decisivos al momento de elegir una heladería artesanal.
- Heladerías artesanales más concurridas.
- Características más llamativas del concepto de helados presentado.
- Aceptación de la idea de negocio.
- Sabores de helados artesanales tradicionales y novedosos favoritos.

- Centros comerciales y supermercados más atractivos para ofrecer este nuevo concepto de helados.
- Consumo promedio de helados acorde a la presentación y estación del año.
- Disposición de pago por cada presentación de helados.
- Nombre sugerido para la heladería.

En busca de dichos objetivos, se diseñó un cuestionario, con tres preguntas filtro que son:

- ¿Consume helados?
- ¿Qué tipo de helados consume?
- Distrito de residencia

Aparte de ello, se consideraron dos bloques en base a los objetivos planteados. El primero ahondó en la industria de helados artesanales y el segundo presentó la idea de negocio.

Finalmente, se consideraron los datos de control de los encuestados (ver Anexo 30).

#### ***2.6.2.2. Proceso de muestreo.***

Debido a las restricciones de tránsito y distanciamiento social generados por la pandemia mundial, se tuvo que aplicar la técnica de muestreo no probabilística de conveniencia por medio de encuestas auto administradas de forma online, cuales fueron difundidas a través de redes empresariales y sociales. Es preciso reiterar que, solamente pudieron completar la totalidad de la encuesta las personas que cumplían con los filtros determinados. En un escenario ideal se hubiese utilizado la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, que selecciona a los elementos en base a un juicio limitado de dos etapas. La primera etapa trata de desarrollar categorías de control de elementos poblacionales, cuales para el proyecto hubiesen sido: distrito, nivel socioeconómico y edad. En la segunda etapa, los elementos se seleccionan de acuerdo a conveniencia o juicio. A

pesar de ello, se reconoce que se debió utilizar la técnica de muestreo probabilística estratificada, cual no fue utilizada por la carencia de un marco muestral. Esta última técnica, posibilita hacer inferencias más precisas, dado que al elegirse al azar la muestra se refleja ciertamente el valor de la población (Malhotra, 2020). En la Tabla 17 se detalla la metodología a seguir.

Tabla 17

*Detalles técnicos del estudio cuantitativo de la encuesta.*

<b>Estadísticos</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de estudio	Cuantitativa
Diseño de la investigación	Descriptiva
Técnica	Encuesta estructurada autoadministrada
Instrumento	Cuestionario
Universo	Consumidores de helados artesanales del NSE A y B, entre los 25 a 55 años de edad
Ámbito geográfico	Zona siete de Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico
Técnica de muestreo	De conveniencia
Encuestas válidas	196 encuestados
Elaboración estudio	Recursos propios
Fecha de campo	La investigación tomo un lapso de 10 días a partir de aprobado el cuestionario
Fecha de encuestas	26 de julio al 07 de agosto del 2020

*Nota:* Elaboración propia.

**2.6.2.3. Procesamiento de datos.**

Se aplicó el cuestionario mediante Google Forms, este permitió colocar filtros que solo autorizaron al público objetivo completar todas las preguntas. Así mismo, el software de encuesta posibilitó que todas las preguntas sean de carácter obligatorio, por tal motivo, no hubo respuestas faltantes o erradas. Ante ello se procedió a descargar los resultados por medio de una hoja de cálculo de Excel, la cual permitió organizar los datos en tablas con valores relativos y absolutos para su posterior evaluación (Maholtra, 2020).

#### ***2.6.2.4. Análisis del estudio cuantitativo.***

Se contempló que cuando las personas elijen una marca de helados artesanales, para ellos lo más importante es el sabor (79% de los encuestados), lo cual tiene sentido, puesto que las personas que buscan un helado artesanal lo hacen por el sabor y la calidad de insumos que aportan un producto, esta es la principal característica que los distingue de un helado de industrial. En segundo lugar, la relación tamaño y precio es considerado relevante (49% de los encuestados), dado que pequeñas cantidades a un precio relativamente elevado puede generar insatisfacción. Como tercer factor, los clientes refieren a la atención (39% de los encuestados), puesto que el trato amable que puedan tener los colaboradores es indispensable, ya que tomar un helado, se ha convertido en una experiencia, y por tal motivo se espera un buen producto y servicio. El precio y variedad también son factores importantes, el 33% marcaron como cruciales estos factores, puesto que los clientes además de buscar un precio de acuerdo al producto, también pretenden experimentar sabores nuevos y antiguos. Es por ello que es fundamental tener una vitrina bien surtida en las heladerías.

Se observó que el 69.90% de los encuestados eligió a Laritza D' como su heladería favorita, esto puede darse debido a la marca, puesto que Laritza D' lleva años en el mercado de helados artesanales. Asimismo, porque tiene distintos puntos de venta en centros comerciales. Esto hace que sus helados sean más accesibles. En segundo lugar, tenemos a la Cafeladería 4D en donde el 64.29% de los encuestados indicó que acostumbraba comer en este lugar. Esta a su vez es una marca conocida y está estratégicamente ubicada en varios distritos de Lima. En tercer lugar, se encuentra Häagen-Dazs, con una preferencia de 49.49%, la cual se debe a que no solo están presentes en centros comerciales, sino también en supermercados y es una marca internacional que ya muchos conocen. Con 27.55% se encuentra Blu, que se hizo de una fama reconocida en poco

tiempo por los sabores novedosos y de frutas que elaboraban. Fueron reconocidos dentro del top 10 de heladerías artesanales y es por esto, que muchos saben de ella. En quinto lugar, se encuentra Lift con 23.98%. Se concluye que las personas le otorgaron su preferencia por la amplia distribución que tiene, no solo están ubicados en *markets* saludables y bodegas, sino también en un supermercado y en aplicativos de *delivery*. La Gelaterie y Anelare cuentan con un 22.45% y 20.41% de preferencia respectivamente.

Se constató que las características más valoradas del concepto de heladería son: presentación en bolas en módulos en centros comerciales, sabores tradicionales *light*, presentación envasada en supermercados y *delivery*, sabores novedosos *light*, helados con stevia y helados veganos; ello según orden de importancia. Como se puede notar, aprecian la compra de helados en puntos más tradicionales como centros comerciales, aspecto que no soporta lo mencionado en el *focus group* con respecto a que gustaría que las heladerías artesanales se encuentren ubicadas en puntos más cercanos a ellos. Por otra parte, se puede apreciar, que el hecho que el helado sea *light*, es más importante que se mencione que tiene stevia o es vegano. Por tal motivo, se debe de reforzar este término más que los otros previamente mencionados. Se infiere que, la presentación en envasada para supermercados y *delivery*, fue la tercera más relevante, debido a que no es típico adquirir este tipo de productos por medio de este canal. Por ello, se necesitarían de varias acciones para generar ese hábito.

Se exhibió que el 63.78% de personas que llevaron a cabo la encuesta compraría definitivamente el concepto de helados artesanales *light* presentado. Esto denota, que la idea agradó a la mayoría y existe un mercado atractivo por atender dentro de la zona siete de Lima Metropolitana.

Se evidenció que los los diez sabores tradicionales preferidos son: chocolate con 64.80%, *cookies and cream* con 53.57%, *stracciatella* con 47.96%, fresa con 45.92%, vainilla con 42.86%, mango con 42.86%, lúcuma con 39.29%, maracuyá con 35.71%, café con 35.20% y coco con 32.14%. Por consiguiente, se puede deducir que los helados con chocolates son lo más solicitados y los que siempre deberían estar disponibles.

En cuanto a los sabores novedosos, los favoritos fueron: frutos del bosque con 52.55%, pie de limón con 44.39%, *cheesecake* de frambuesa con 40.31%, chirimoya con 33.16%, camu camu con 32.14%, granadilla con 31.63%, *banana split* con 30.61%, frutos secos 28.57%, pitahaya con 26.53% y guanábana con 25.51%. Los helados de frutos del bosque encabezan esta lista, debido a que son frutas que están de moda a nivel mundial por la cantidad de antioxidantes que aportan (Andina, 2020). Por lo tanto, se deberá dar seguimiento a las frutas en tendencia, de modo que se oferten las mismas.

Se comprobó que los supermercados favoritos son: Wong con 82.14%, Plaza Vea con 71.94% y Tottus con 61.73%. Definitivamente, este resultado se debe a la cercanía del supermercado al hogar del encuestado. Esto, esta correlacionado al número de locales de estos. Ante ello, se puede concluir que es recomendable ingresar inicialmente a Wong, seguido de Plaza Vea y Tottus. Un aspecto relevante que mencionar es que, en los supermercados Wong, ya se ofrecen helados artesanales con orientación saludable como Lift. No obstante, su portafolio de sabores es limitado. Por lo que, se deberá de ganar mercado ofreciendo una mayor variedad de sabores.

Asimismo, se evidenció que los centros comerciales preferidos para ubicar los módulos de la heladería son: Jockey Plaza con 82.14%, Larcomar con 55.10%, La Rambla San Borja con 47.45%, Real Plaza Primavera con 37.24%, Centro Comercial Caminos del Inca con 34.69%,

Centro Comercial El Polo con 32.14% y Real Plaza Salaverry con 31.12%. Esto ocurre debido a que la gran mayoría de estos establecimientos concentran la mayor cantidad de puntos de clave como supermercados, tienda de mejoramiento, tiendas de departamentos, entre otras. Adicionalmente, se encuentran localizados en zonas accesibles. Esto se ve influenciado por la procedencia del encuestado. No obstante, al ser estos los principales se sugieren ingresar a ellos.

La mayoría de encuestados indicó que les gustaría consumir presentaciones de un litro y medio litro en verano con una frecuencia de una a tres veces. Esto se debe a la coyuntura que vivimos en estos momentos, puesto que la mayoría prefiere pedir *delivery* o lleva sus productos para consumir en su domicilio. Es por esto que estas dos presentaciones tuvieron mayor preferencia, 46% la presentación de un litro y 49% la presentación de medio litro.

Se manifestó que para el mes de otoño las preferencias cambian y se observa que la presentación de una bola y dos bolas son las que mayor aceptación tienen. Sin embargo, las menos consumidas serían las presentaciones envasadas de 500 ml, seguido de la de un litro. Probablemente ello, se deba a que recién se está dando el cambio de temporada y las personas podrían preferir comer un helado paseando o estando en un centro comercial.

Se demostró que, para invierno, la mayoría de personas consumirían la presentación de una bola con una frecuencia de una a tres veces al mes. Por el contrario, se observa que muchas personas indican que no consumirían helado en ninguna presentación, es decir cero veces al mes, esto se da porque es un mes frío, las personas no están acostumbradas a tomar helados en invierno porque piensan que se van a enfermar al tomar algo helado. Por tal motivo, se intentará modificar estos hábitos con publicidad persuasiva sobre ello.

Se constató que para primavera las personas pedirían más las presentaciones de una bola, dos bolas y de un litro, puesto que en este mes se comienza a sentir el calor y empieza a salir el sol. La mayoría de las personas siempre relacionan a que si hay sol pueden comer un helado sin mayor inconveniente. Adicionalmente, nace esta necesidad por el mismo bochorno que puedan tener y lo consumen para refrescarse. Se puede observar que tanto las presentaciones de una y dos bolas, y 100 ml envasada tienen una frecuencia de intención de compra similar. Sin embargo, se percibe una menor frecuencia de compra de los helados de un litro y medio litro, ya que las personas en esta época del año aún no consumen en mayor cantidad y solo lo pueden hacer para calmar un antojo.

Se reflejó que, en la presentación de una bola, hay una mayor predisposición de pago por rangos entre S/ 7.00 a S/ 8.90. Esto representa el 45.92%, por ello se recomienda elegir el límite máximo de este rango cual está dentro del umbral de precios de helados artesanales de la competencia.

Se reveló que tomando en cuenta las dos bolas de helados en cono o vaso contienen 160 ml, se recomienda optar por el límite inferior del rango más votado; de S/ 14.00 a S/ 15.90, para poder manejar precios similares a la competencia.

Considerando que la presentación envasada de 100 ml contendrá la misma cantidad de helado la presentación de una bola en cono o vaso, se sugiere establecer el mismo precio para ambos. Aunque los datos aconsejan elegir el rango de S/ 9.00 a S/ 10.90, es preferible no optar por el mismo trayendo a colación lo recomendado por el especialista de congelados en supermercados, quien recomienda no fijar precios tan elevados de modo que el producto pueda rotar con mayor facilidad.

Se observó que el 47.96% estaría dispuesto a pagar entre S/ 25.00 a S/ 29.90 y el 40.82% pagaría entre S/ 20.00 a S/ 24.90 para la presentación de 500 ml. Ante ello y contemplando también los precios de la competencia y costos, se sugiere establecer los precios con el límite superior del rango más votado.

El 42.35% indica que pagaría entre S/ 45.00 a S/ 54.90 en cuanto a la presentación de un litro. Este porcentaje evidencia que si hay un segmento de mercado que estaría dispuesto a pagar más por un litro de helado y que valoran consumir algo que sea natural y sin saborizantes, este precio es muy similar al que se paga por un litro de helado artesanal en el mercado. Por otro lado, el 42.35% indica que pagaría entre S/ 40.00 a S/ 44.90 por un litro de helado, se deduce que compran porciones pequeñas y no suelen gastar mucho en comprar una cantidad grande para tenerlo a disponibilidad. Asimismo, el 8.16% indica que pagaría entre S/ 55.00 a S/ 59.90. Se infiere que este grupo valora mucho que el helado sea elaborado con stevia y que si podría pagar por encima del mercado. Mientras que el 7.14% no precisa. Por lo tanto, el precio más apropiado debería bordear los S/ 54.90 para que tenga correlación con las presentaciones más pequeñas y permita soportar todos los costos y gastos relacionados.

Finalmente, se evidenció que los tres nombres más votados fueron Helarte Sano con 41.33%, Capricho Artesanal con 32.65% y Mi gelato con 13.78%. Por ende y acorde a votación el nombre más propicio, sería el primero, dado que este hace una clara referencia al producto y su enfoque.

Los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo 31.

### **2.6.3. Conclusiones del estudio de mercado.**

Luego de todo lo descrito, se puede concluir que se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Resaltar el valor agregado que se tiene sobre la competencia. Es decir, cercanía y variedad de helados artesanales saludables *light*.
- Ofrecer sabores de helados de frutas de moda y en base a chocolate.
- Llevar a cabo diversas acciones de *merchandising* dentro de los centros comerciales y supermercados, debido a que no tienen costo.
- Promover presentaciones de mayor contenido, como la de medio y un litro.
- Impulsar el *delivery*, cual ha tenido un alza debido a la pandemia.
- Tener espalda financiera para poder asumir los costos cobrados por centros comerciales y supermercados.
- La mayor venta se da en verano, seguido de la primavera, otoño e invierno.
- Hay gran cantidad de productos sustitutos cuales son según importancia: *frappuccinos*, cremoladas, postres y jugos.

## **2.7. Determinación del mercado objetivo**

### **2.7.1. Población.**

En primer lugar, se realizó la proyección de la población para los años 2021 al 2025. Para ello, se utilizó los datos de los censos de INEI de los años 2007 y 2017 para encontrar una tasa intercensal (ver Anexo 32). En la Tabla 18 se encuentra dicha proyección.

Tabla 18

*Proyección de la población de Lima Metropolitana.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Población Lima Metropolitana	10,926,918	11,123,970	11,324,577	11,528,801	11,736,708

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Estadística Poblacional Perú 2019*” por IPSOS, 2019.

**2.7.2. Mercado potencial.**

Luego se aplicó los criterios de segmentación por zona de residencia, nivel socioeconómico y rango de edad (ver Anexo 33) para hallar el mercado potencial destacado en la Tabla 19.

Tabla 19

*Mercado potencial.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Población Lima Metropolitana	10,926,918	11,123,970	11,324,577	11,528,801	11,736,708
Distritos de la zona siete de Lima Metropolitana	8%	8%	8%	8%	8%
Total	846,007	861,264	876,795	892,607	908,704
NSE A y B de la zona siete	79%	79%	79%	79%	79%
Total	669,192	681,259	693,545	706,052	718,785
Rango de edad de 25 a 54 años	41%	41%	41%	41%	41%
<b>Mercado Potencial</b>	<b>277,314</b>	<b>282,315</b>	<b>287,406</b>	<b>292,589</b>	<b>297,866</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**2.7.3. Mercado disponible.**

Después, se tomó en cuenta los resultados de las preguntas: ¿Consume helados? y ¿Qué tipo de helados consume? (ver Anexo 34) para identificar el mercado disponible señalado en la Tabla 20.

Tabla 20

*Mercado disponible.*

Año		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Mercado Potencial</b>		<b>277,314</b>	<b>282,315</b>	<b>287,406</b>	<b>292,589</b>	<b>297,866</b>
¿Consume helados?	Sí	98%	98%	98%	98%	98%
	Total	270,632	275,512	280,481	285,539	290,689
¿Qué tipo de helados consume?	Helado artesanal	22%	22%	22%	22%	22%
	Ambos (Helados artesanales e industriales)	67%	67%	67%	67%	67%
	Suma de preferencia	89%	89%	89%	89%	89%
<b>Mercado Disponible</b>		<b>241,898</b>	<b>246,260</b>	<b>250,701</b>	<b>255,222</b>	<b>259,825</b>

*Nota:* Elaboración propia.

#### 2.7.4. Mercado efectivo.

Para hallar el mercado efectivo, se utilizó el criterio de Pope, que brinda una ponderación a los resultados de la pregunta sobre la intención de compra de los encuestados (Pope, 1984.).

En el Anexo 35 se puede observar los resultados de la encuesta con su ponderación.

En la Tabla 21 se exhibe los resultados del mercado efectivo, el cual se obtuvo de la multiplicación del porcentaje previamente mencionado con el mercado disponible.

Tabla 21

*Mercado efectivo.*

Año	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Mercado efectivo</b>	133,661	136,071	138,525	141,023	143,567

*Nota:* Elaboración propia.

#### 2.7.5. Mercado objetivo.

El mercado objetivo, que se observa en la Tabla 22, se halló tomando como referencia, la participación de mercado de la competencia directa Anelare y Lift, puesto que son similares en la oferta y/o ubicación del presente proyecto. En base a la participación relativa obtenida gracias al estudio de mercado, se pudo determinar que cada vez que Anelare apertura un nuevo módulo en

un centro comercial, incrementa su participación en 3.06% aproximadamente. De igual forma, cuando Lift ingresa a un nuevo punto de venta, su participación aumenta en 0.22%. Es preciso mencionar que, para la idea de negocio, en el primer año se tomó el 24% de esos valores, para los dos siguientes el 34% y para los dos últimos el 50%. El detalle se especifica en el Anexo 36.

Tabla 22

*Mercado objetivo.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mercado efectivo	133,661	136,071	138,525	141,023	143,567
Participación	1.14%	3.56%	5.05%	8.96%	10.49%
<b>Mercado objetivo</b>	1,520	4,839	6,999	12,633	15,053

*Nota:* Elaboración propia.

## 2.8. Pronóstico de ventas

En la Tabla 23 se detalla el precio más votado por cada presentación y la frecuencia de compra ponderada, los cuales se obtuvieron de la encuesta realizada. Con dichos datos, se calculó el gasto promedio anual por persona. En el caso del precio de las presentaciones envasadas, los precios de venta al público sugeridos son de S/ 9 para el envase de 100 ml, S/ 30 para el de 500 ml y S/ 55 para el de 1 lt. No obstante, el precio que se observa en la tabla corresponde al 65%, puesto que se le otorga un margen del 35% por la comisión que cobran los supermercados y aplicaciones de *delivery* por comercializan este tipo de productos.

Tabla 23

*Gasto promedio anual por persona.*

Canal	Tipo de presentación	Precio más votado (S/)	Frecuencia de compra	Gasto promedio anual por persona
Módulos	1 bola (100 ml)	9	12	290
	2 bolas (160 ml)	14	13	
Supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i>	envase de 100 ml	5.85	10	500.5
	envase de 500 ml	19.5	8	
	envase de 1 lt	35.75	8	
<b>Total</b>			<b>51</b>	<b>790.5</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Tomando en cuenta los datos de la Tabla 23, se pudo hallar el pronóstico de ventas tanto para los centros comerciales y supermercados. Esto se especifica en la Tabla 24.

Tabla 24

*Pronóstico de ventas.*

Canal	Criterios	2021	2022	2023	2024	2025
Supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i>	# de tiendas	21	33	39	39	39
	% de participación captada	1.14%	2.52%	2.98%	4.38%	4.38%
	# de personas	1,520	3,426	4,121	6,170	6,281
	Ingresos	760,922	1,714,503	2,062,772	3,088,193	3,143,884
Módulos	# de módulos	-	1	2	3	4
	% de participación captada	-	1.04%	2.08%	4.58%	6.11%
	# de personas	-	1,413	2,878	6,462	8,772
	Ingresos	-	409,878	834,540	1,874,096	2,543,857
<b>Total % de participación captada</b>		<b>1.14%</b>	<b>3.56%</b>	<b>5.05%</b>	<b>8.96%</b>	<b>10.49%</b>
<b>Total # de personas</b>		<b>1,520</b>	<b>4,839</b>	<b>6,999</b>	<b>12,633</b>	<b>15,053</b>
<b>Total Ingresos</b>		<b>760,922</b>	<b>2,124,382</b>	<b>2,897,312</b>	<b>4,962,288</b>	<b>5,687,741</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Capítulo 3: Plan de Marketing

### 3.1. Objetivos de Marketing

Teniendo en cuenta, que el objetivo del negocio es ser la segunda marca de helados artesanales saludables en la zona siete de Lima Metropolitana para el año 2025. Se propone los objetivos de marketing descritos en la Tabla 25.

Tabla 25

#### *Objetivos de Marketing.*

<b>Objetivos de Marketing</b>	<b>Indicador</b>
Conseguir una recordación publicitaria del 54% del mercado efectivo para el 2025.	% de recordación publicitaria de marca.
Posicionar a la marca con los siguientes beneficios: saludable, variado y cercano para el 2025.	% de asociación de marca a saludable, variado y cercano.
Ser la marca de helados artesanales saludables más vendida en supermercados para el 2025.	Posición de venta dentro de la categoría de helados artesanales en supermercados.
Lograr que los módulos de centros comerciales concentren el 34.5% de la venta para el 2025.	% de venta de los módulos de centros comerciales con respecto al total de las ventas.
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Nivel de satisfacción.

*Nota:* Elaboración propia.

### 3.2. Macro estrategias

#### **3.2.1. Estrategia de segmentación.**

El presente plan de negocio sigue una estrategia de segmentación concentrada, puesto que hará enfoque a un nicho de consumidores que buscan productos saludables en pro de su bienestar. Teniendo en consideración los datos previos, el detalle del perfil se describe en el Anexo 37.

#### **3.2.2. Estrategia de posicionamiento.**

La idea de negocio tiene dos ventajas competitivas distintivas por diferenciación de producto y canal. Por el lado, del producto, debido a que se ofrecerá una mayor variedad de sabores y se innovará estacionalmente ellos. En cuanto al canal, ya que se tendrá cobertura en la mayoría

de los supermercados de la zona siete de Lima Metropolitana, aspecto que ningún competidor ha logrado hasta la fecha. Por lo tanto, el slogan propuesto es “Deleite a tu lado”. La estrategia general de posicionamiento establecida será por el beneficio de saludable, variado y cercano. Es preciso señalar que se ofrecerá “Más por lo mismo”, ya que se brindarán más beneficios a precios similares a los que se vende la competencia (Kotler, 2017). Considerando ello, se arremeterá contra las propuestas de valor ofrecidas por los competidores clave.

### **3.2.3. Estrategia de Marca.**

El proyecto se lanzará como marca de fabricante (Kotler, 2017). La marca se llamará Helarte Sano, debido a que fue el nombre más votado en el estudio de mercado y además porque este es muy alusivo a lo ofrece la marca, es decir un helado artesanal saludable.

Cabe señalar que, con el fin de desarrollar a la marca se aplicará la estrategia de extensión de línea, por lo cual cada sabor nuevo que se introduzca, tendrá el nombre del Helarte Sano más el nombre del sabor del helado.

El logo de marca, tiene la “S” de Sano, como si fuera un helado, para fortalecer el tipo de producto que se ofrece. De igual modo, al inicio de la letra “S”, aparece una hoja para impulsar el concepto de saludable. Están presenten dentro del logotipo el color negro, debido a la sofisticación, el verde por la salud, el amarillo debido a la alegría y por último el magenta por la pasión e innovación (WhatColor, 2018). Todo ello, respalda el posicionamiento de marca por beneficio; saludable, variado y cercano.



Figura 1. Logotipo de Helarte Sano.

#### **3.2.4. Estrategia de fidelización.**

Con el fin de obtener clientes más leales, por compras mensuales mayores a cinco unidades se brindará recompensas económicas con la presentación de 100 ml de helado. Igualmente, se establecerá vínculos de alto nivel por medio de la personalización, que fomentará que a los clientes frecuentes se les llame por su nombre y se recuerden sus preferencias (Jochen, 2015).

### **3.3. Estrategias funcionales**

El detalle de las acciones de cada estrategia funcional se encuentra en el plan táctico desarrollado en la Tabla 28.

#### **3.3.1. Estrategia de Productos.**

Se venderán helados artesanales saludables en presentaciones de una bola (100 ml) y dos bolas (160 ml) en cono o vaso por medio de módulo de centros comerciales. De igual forma, se ofrecerán presentaciones envasadas ecoamigables de polipapel de 100 ml, 500 ml y 1 lt a través de supermercados y aplicaciones de *delivery*. Se iniciará comercializando 10 sabores: chocolate, fresa, vainilla, mango, maracuyá, lúcuma, granadilla, guanábana, chirimoya y frutos del bosque.

La estrategia de producto a aplicar es la innovación y extensión de sabores de helados artesanal en cada estación.

### **3.3.2. Estrategia de Precio.**

Se seguirá una estrategia de precios de valor percibido (Kotler, 2017), dado que se te tomará en cuenta el rango de precio más votado, que se obtuvo de los resultados de las encuestas de satisfacción (ver Anexo 38). Además, se establecerán las siguientes estrategias de adaptación de precio: descuentos por temporada y fijación de precios por evento especial.

### **3.3.3. Estrategia de Distribución.**

Se venderán los helados de forma directa (Kotler, 2017) por medio de módulos en centro comerciales con un equipo de vendedores propio. De igual modo se venderán los helados mediante supermercados y aplicaciones de *delivery*. Por lo que se seguirá una estrategia de distribución selectiva, ya que se solo se venderá el producto en la mayoría de supermercados ubicados dentro de la zona siete de Lima Metropolitana. Omitiéndose el supermercado Metro, debido al público objetivo que capta. Por ende, se tendrá activo el canal 1 y 2 de distribución.

Cabe señalar, que se perseguirá la estrategia de ampliación de cobertura en supermercados y centros comerciales. Por lo que en el Anexo 39, se detalla los puntos de venta aperturados por año.

### **3.3.4. Estrategia de Promoción.**

Tomando como referencia los resultados de las encuestas de satisfacción, se aplicará la siguiente mezcla de comunicación de marketing: publicidad, promoción de venta, marketing digital y venta directa (Kotler, 2017). Con el fin de impulsar las siguientes estrategias: impulso en punto de venta, reconocimiento y conversión en medios digitales, estímulo de venta a corto plazo y desarrollo de relación con los clientes más leales.

Cabe resaltar, que cada vez que se abra un nuevo punto de venta se desarrollará la campaña nombrada “Disfruta sin peros”, cual buscará resaltar que los peros que antes se ponían para disfrutar un helado como: pero tiene azúcar, pero tiene leche, pero está muy lejos, pero ese sabor no me gusta y otros más, que desaparecerán con el Helarte Sano. De igual modo, para soportar esta campaña, antes de empezar operaciones se activará una campaña de intriga que de mayor entendimiento y visibilidad a la campaña de lanzamiento “Disfruta sin peros”.

### **3.3.5. Estrategia de Personas.**

Los valores del negocio son: compromiso, trabajo en equipo, calidad, actitud innovadora y felicidad. El capital humano será el foco del proyecto. Por ello, se seguirán las siguientes estrategias, que fomentarán un excelente servicio.

- Contratación del equipo de trabajo idóneo: Intensificando el proceso de selección de personal por medio de un tercero especializado.
- Facultación de los colaboradores: Desarrollando habilidades blandas, empoderándolos, capacitándolos sobre la misión, visión, principios, estrategias y productos.
- Impulso y motivación al equipo: Sueldos con incrementos anuales por el cumplimiento de objetivos, retroalimentación y reconocimiento.

### **3.3.6. Estrategia de Procesos.**

El diagrama de flujo desarrollado en el Anexo 40, ha permitido identificar los posibles puntos de fallas, y espera excesiva dentro del flujo de venta de helados artesanales saludables en los módulos de centros comerciales. En base a ellos se propone lo expuesto en las Tablas 26 y 27.

Tabla 26

*Acciones de fallas potenciales de acciones visibles.*

<b>Fallas potenciales de acciones visibles</b>	<b>Acción</b>
Conversar con el cliente y responder sus dudas.	Entrenamientos sobre los productos.
Consultar método de pago y cobrar.	Capacitación sobre resolución de problemas. Contratación de personal con experiencia.

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 27

*Acciones de espera excesiva de estándares.*

<b>Espera excesiva de estándares</b>	<b>Acción</b>
Tiempo en cola para ser atendido.	Incremento de personal en horas punta.
Tiempo esperado para degustar producto.	

*Nota:* Elaboración propia.

Por tal motivo, se propone una estrategia de aseguramiento satisfacción al cliente por medio de terminales de satisfacción al cliente (ver Anexo 41).

### **3.3.7. Estrategia de Evidencia Física.**

La imagen del entorno de negocio impacta en la percepción hacia la marca. Helarte sano, busca transmitir que es saludable, innovador, variado y cercano. Por tal motivo, se empleará una estrategia de mejoramiento de las dimensiones ambientales especificadas en el Anexo 42.

### **3.3.8. Estrategia de Calidad.**

Se entenderá la satisfacción máxima de los clientes como calidad. Considerando ello y el modelo de seis brechas en el diseño y prestación de servicios, se propone las siguientes iniciativas para disminuir la probabilidad de fomentar las brechas de calidad (Jochen, 2015):

- Capacitación a la gerencia general sobre las expectativas del cliente. Mediante el informe de los resultados de la encuesta de satisfacción, el fomento de interacción del gerente con los colaboradores y clientes.
- Especificación procesos y estándares de servicio a todo el personal.
- Aseguramiento de cumplimiento de estándares.
- Establecimiento de promesas realistas y claras a los clientes.
- Comunicación y tangibilización de la calidad de servicio.

Con el fin de identificar la calidad de servicio, se aplicará una estrategia de medición y mejora de la calidad.

### 3.4. Plan de táctico

Tabla 28

*Plan táctico del 2021 al 2025.*

Plan táctico											
Objetivo	Origen de estrategia	Estrategia	Acción	Indicador	Responsable	Frecuencia mensual	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Fidelización	Fomento de lealtad mediante recompensas económicas	Regalar un helado de 100 ml por comprar más de 5 veces al mes	% de cliente leales.	Supervisor de módulo	12	S/1,251	S/3,657	S/5,235	S/9,466	S/10,994
Posicionar a la marca con los siguientes beneficios: saludable, variado y cercano para el 2025.	Producto	Innovación y extensión de sabores de helados artesanal en cada estación.	Crear nuevos sabores de helados	# de nuevos sabores	Maestro heladero	4	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
			Sacar registro sanitario nuevos sabores	# de nuevos sabores envasados.	Coordinador de ventas	4	S/1,444	S/1,444	S/1,444	S/1,444	S/1,444
			Crear nuevo código de barras en GS1.		Coordinador de ventas	4	S/236	S/236	S/236	S/236	S/236
Ser la marca de helados artesanales saludables más vendida en supermercados para el 2025.	Precio	Descuentos por temporada	Aplicar 50% de descuento en el precio por la compra de dos helados de 100 ml (invierno)	# de promociones adquiridas.	Coordinador de ventas	3	S/4,725	S/10,631	S/12,758	S/19,136	S/19,519
Lograr que los módulos de centros comerciales concentren el 34.5% de la venta para el 2025.			Aplicar 50% de descuento en el precio por la compra de dos helados de 1 bola (invierno)	% de incremento en ventas al momento de activar las promociones.	Supervisor de módulo	3	S/0	S/7,500	S/15,300	S/33,826	S/46,003
Ser la marca de helados artesanales saludables más vendida en supermercados para el 2025.	Precio	Fijación de precios por evento especial	Ofrecer promoción 3x2 de presentación envasada de 100 ml (Día de la madre, fiestas patrias, primavera y navidad)		Coordinador de ventas	4	-	S/7,875	S/9,450	S/14,175	S/14,459
Ser la marca de helados artesanales saludables más vendida en	Distribución	Ampliación de cobertura en supermercados	Aparecer en el catálogo de productos de los supermercados.	# de lectoría de la revista.	Coordinador de ventas	2	S/0	S/0	S/0	S/40,000	S/40,000

supermercados para el 2025.			Colocar carteles en tiendas de supermercado.	# de carteles colocados.	Coordinador de ventas	1	S/735	S/1,155	S/1,365	S/1,365	S/1,365
Lograr que los módulos de centros comerciales concentren el 34.5% de la venta para el 2025.	Distribución	Ampliación de cobertura en centros comerciales	Incluir publicidad en revistas de centro comerciales (Julio y diciembre)	# de lectoría de la revista.	Jefe de ventas y distribución	2	-	S/3,822	S/3,822	S/3,822	S/3,822
Ser la marca de helados artesanales saludables más vendida en supermercados para el 2025.	Promoción	Impulso en punto de venta.	Realizar activaciones en supermercados con degustación a inicios de primavera y verano.	# de degustaciones entregadas.	Coordinador de ventas	2	S/0	S/10,560	S/12,480	S/12,480	S/12,480
			Uniforme de impulsadora	% de aumento en ventas durante la degustación.	Coordinador de ventas	2	S/0	S/450	S/500	S/500	S/500
Lograr que los módulos de centros comerciales concentren el 34.5% de la venta para el 2025.			Degustación de helados en módulos de centros comerciales		Supervisor de módulos	12		S/7,200	S/14,400	S/21,600	S/28,800
Conseguir una recordación publicitaria del 45% del mercado efectivo para el 2025.	Promoción	Reconocimiento y conversión digital.	Obtener hosting y dominio.	% de engagement	Gerente General	1	S/250	S/250	S/250	S/250	S/250
			Crear contenido para la marca	% de clientes convertidos.	Agencia	12	S/6,000	S/6,000	S/8,751	S/11,520	S/11,520
			Tercerizar <i>community manager</i>	% de respuesta de consultas.	Agencia	12	S/7,200	S/8,400	S/9,600	S/12,000	S/12,000
			Pautear contenido desarrollado	% <i>engagement</i> .	Agencia	12	S/7,200	S/10,080	S/11,000	S/17,280	S/17,280
			Desarrollar y pautear <i>dark post</i> de los <i>ecommerce</i> de supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i> .	# de click a enlace.	Agencia	12	S/600	S/1,200	S/1,800	S/2,400	S/3,000
			Encuesta digital sobre recordación publicitaria	# de click a enlace.	Agencia	1	-	-	-	-	S/4,500

Conseguir una recordación publicitaria del 45% del mercado efectivo para el 2025.	Promoción	Estimulo de venta a corto plazo.	Obsequiar six pack de conos de helados	# de promociones adquiridas. % de incremento en ventas al momento de activar las promociones.	Coordinador de ventas	4	S/4,085	S/5,143	S/6,069	S/6,069	S/6,069
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Promoción	Desarrollo de relación con los clientes más leales.	Enviar <i>mailing</i> sobre nuevos sabores, promociones y saludos.	# de <i>mailing</i> enviados. % de apertura de los <i>mailing</i>	Jefe de ventas y distribución	12	S/360	S/470	S/540	S/720	S/1,080
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Personas	Facultación a los colaboradores.	Brindar coaching de habilidades blandas y empoderamiento a el equipo		Jefe de ventas y distribución	4	S/1,440	S/2,563	S/3,537	S/4,669	S/5,323
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Personas	Impulso y motivación al equipo	Reuniones de integración	Nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.	Jefe de ventas y distribución	4	S/720	S/1,282	S/1,769	S/2,335	S/2,661
			Reconocer al equipo por medio de pines y tarjetas.		Jefe de ventas y distribución	12	S/600	S/900	S/1,200	S/1,500	S/1,800
Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Procesos	Aseguramiento de la satisfacción del cliente	Poner medidor de satisfacción por medio de terminar happy or not (ver anexo 53).		Supervisor de módulos	12	-	S/5,072	S/10,145	S/15,217	S/20,290
Lograr que los módulos de centros comerciales concentren el 34.5% de la venta para el 2025.	Evidencia física	Mejoramiento de las dimensiones ambientales	Colocar servicio de música Kasimu en los módulos de punto de venta	Nivel de satisfacción de los clientes externos.	Supervisor de módulos	12	-	S/432	S/864	S/1,296	S/1,728
			Aromatizar módulos de puntos de venta		Supervisor de módulos	12	-	S/1,080	S/2,160	S/3,240	S/4,320
			Mandar a producir uniformes para el personal		Jefe de ventas y distribución	1	-	S/776	S/1,552	S/2,328	S/3,104
			Capacitar al personal sobre exhibición del producto		Jefe de ventas y distribución	2	-	S/240	S/240	S/240	S/240

Lograr que los clientes se encuentren totalmente satisfechos con el servicio brindado.	Calidad	Medición y mejoramiento de calidad	Realizar encuestas de satisfacción anuales a una muestra de 196 clientes	Nivel de satisfacción de los clientes externos.	Jefe de ventas y distribución	1	-	S/6,000	S/6,000	S/6,000	S/6,000	
			Tercerizar <i>mystery shoppers</i>		Jefe de ventas y distribución	4	-	S/600	S/1,200	S/1,800	S/2,400	
<b>Total</b>								<b>S/.38,046</b>	<b>S/.106,219</b>	<b>S/.144,866</b>	<b>S/.248,114</b>	<b>S/.284,387</b>

Nota: Elaboración Propia

## Tabla 29

### Plan de inversión de lanzamiento.

Inversión por lanzamiento											
Objetivo	Origen de estrategia	Estrategia	Acción	Indicador	Responsable	Frecuencia mensual	Año 2021	Año 2022	Año 2023	2024	2025
Conseguir una recordación publicitaria del 45% del mercado efectivo para el 2025.			Desarrollo creativo, diseño y pauta de campaña digital "disfruta sin peros"		Agencia	3	S/9,338	S/9,000	S/9,000	S/9,000	S/9,000
			Colocar pantallas digitales cerca de los puntos de ventas aperturados.	% de recordación publicitaria y de marca.	Jefe de ventas y distribución	3	S/27,000	S/27,000	S/27,000		
Posicionar a la marca con los siguientes beneficios: saludable, variado y cercano para el 2025.	Promoción	Realización de campaña "Disfruta sin peros"	<i>Indoor</i> en centros comerciales		Jefe de ventas y distribución	3		S/21,000	S/21,000	S/21,000	S/21,000

Nota: Elaboración propia

### 3.5. Políticas de garantía y servicio

Se han considerados las siguientes políticas:

Políticas de servicio

- Informar los productos agotados al cliente antes de que pida un sabor de helado.
- Detallar las características de los helados.
- Consultar si el cliente cuenta con alguna restricción alimenticia, de modo que se le recomiende los helados que puede consumir.
- Llamar al cliente frecuente por su nombre y recodar sus preferencias.

Política de reembolso:

- Devolver el dinero al cliente en caso el helado se encuentre en mal estado.
- Desechar el helado malogrado y anotar la incidencia.

Política de devoluciones:

- El supermercado podrá hacer devolución de los helados envasados en caso estos no se encuentren a la temperatura correcta a la hora de recibirlos, estén mal sellados, dañados, vencidos o próximos a vencer.

## Capítulo 4: Plan de Operaciones

### 4.1. Equipamiento

En la Tabla 30 se mostrará el resumen de las especificaciones de los equipos seleccionados para la planta, en la Tabla 31 se encontrarán los equipos para los módulos y en la Tabla 32 los equipos para la oficina (ver Anexos 43, 44 y 45 para más detalle).

Tabla 30

*Equipos para la planta de producción.*

<b>Equipo</b>	<b>Descripción</b>
Prof-mix 190	Mezclador profesional de velocidad variable. Cuenta con 4 cuchillas de acero inoxidable.
Máquina para helado pasto-productora	Capacidad de producción de 15 a 20 litros de helados por hora Dimensiones: 570 mm de profundidad x 180 mm de ancho x 1260 mm de alto
Refrigeradora	Capacidad de 290 Lt Dimensiones: 164 cm de alto x 54 cm de ancho x 63.02 cm de profundidad
Licuadaora	Capacidad de 2L Motor de 2 caballos de fuerza Dimensiones: 24 cm de ancho x 40 cm de alto x 27.9 cm de profundidad
Purificadora	Proporciona 1 Lt de agua purificada en 10 minutos Dimensiones: 26.6 cm de ancho x 27.9 cm de alto x 10.1 cm de profundidad
Balanza	Soporta hasta 15 kg Sensibilidad de 1 gr Dimensión del plato: 23 x 19 cm
Mesa de refrigeración	Capacidad de 450 L Rango de temperatura: -2°C a 4°C Dimensiones: 188.5 cm de largo x 85 cm de alto x 66 cm de profundidad
Abatidor de frío	Capacidad de 6 cubetas de 5 litros Rango de temperatura: -18°C a -40°C Dimensiones: 710 mm de largo x 560 mm de alto x 700 mm de profundidad
Mesa de trabajo	Material: acero inoxidable Dimensiones: 150 cm de largo x 60 cm de profundidad x 80 cm de alto
Lavafondo 2 pozas	Material: acero inoxidable Dimensiones: 110 cm de largo x 60 cm de profundidad x 80 cm de alto Cada poza: 45 x 45 cm
Cocina mural 2 quemadores con horno	Material: Acero inoxidable AISI 304 Dimensiones: 100 cm de largo x 60 cm de profundidad x 90 cm de alto
Extintor de Potacio-k	Para cocinas 2.5 Galones

*Nota:* Elaboración propia

Tabla 31

*Equipos para los módulos de centros comerciales.*

<b>Equipo</b>	<b>Descripción</b>
Vitrinas de helado tiro forzado	Temperatura programable de -11°C a -20°C Capacidad de 4.5L - 8L / 12 cubetas
Congeladora vertical	Capacidad de 580 Lt Temperatura: -22°C a -17°C Dimensiones: 845 mm de ancho x 685 mm de profundidad x 2135 mm de alto
Camión de transporte	Marca: Hyundai Modelo: H100 <i>truck</i> Año: 2016
Módulo para centro comercial	Área: 9m <sup>2</sup> Implementado por Tayay Arquitectos
POS	Chip con internet ilimitado Acepta todas las tarjetas
Caja registradora	Sistema de gestión Facturación electrónica y envío a Sunat Hardware: 1 CPU, 1 monitor LCD, 1 impresora térmica, 1 gaveta de dinero

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 32

*Equipos para la oficina.*

<b>Equipo</b>	<b>Descripción</b>
Escritorio Homely blanco	Material: aglomerado MDF Dimensiones: 105 cm de ancho x 47 cm de profundidad x 71.2 cm de alto
Silla New Air mate respaldo malla	Respaldo regulable en altura. Asiento se puede regular en profundidad. Brazos regulables en altura. Base negra. Dimensiones: 58 cm de profundidad y 103 cm de alto
HP Laptop 15-dw1066la Intel Core i5-10210U	Marca: HP Procesador: Intel core 5 Sistema operativo: Windows 10 Home Tamaño de la pantalla: 15.6 pulgadas
Juego de comedor Bilund 4 sillas	Marca: Mica Forma: Redonda Material de la cubierta: Madera
Extintor PQS ABC	Marca: Fireman Material: Polvo químico seco ABC Peso: 2kg
Frigobar 93 lts	Marca: Electrolux Capacidad total útil: 93 lt Material de las bandejas: Vidrio templado
Horno microondas	Marca: Wurden Capacidad (lt): 20 lts

*Nota:* Elaboración propia.

## 4.2. Capacidad de máquinas

En el Anexo 46 se expone cómo se calculó la producción total anual, mensual, semanal y diaria, así como también, la cantidad de cubetas diarias. Ello se resume en la Tabla 33.

Tabla 33

### *Producción de helado.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Producción total anual (lts)	<b>22,610</b>	<b>54,193</b>	<b>69,034</b>	<b>112,517</b>	<b>119,283</b>
Producción total mensual (lts)	1,884	4,516	5,753	9,376	9,940
Producción total semanal (lts)	440	1,054	1,342	2,188	2,319
Producción total diaria (lts)	63	151	192	313	331
Cubetas Diarias	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>63</b>	<b>67</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta esto, se calculó en la Tabla 34 la cantidad de tiempo de uso necesario por máquina de forma diaria.

Tabla 34

### *Tiempo necesario por máquina.*

<b>Máquinas</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Tiempo de uso diario</b>
Mixer (10 lts por 5 min)	44	105	134	219	232	minutos
Licuada (2 lts, 5 min)	220	527	671	1094	1160	minutos
Máquina de helado (20 lts por hora)	226	542	690	1125	1193	minutos
Abatidor de frío (30 lts por hora)	136	326	415	677	718	minutos

*Nota:* Elaboración propia.

En la Tabla 35, se refleja la cantidad de máquinas que se necesitaría a lo largo del proyecto para poder cumplir con la producción proyectada.

Tabla 35

### *Cantidad de máquinas necesarias.*

<b>Máquinas</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mixer (10 lts por 5 min)	1	1	1	1	1
Licuada (2 lts, 5 min)	1	2	2	3	3
Máquina de helado (20 lts por hora)	1	1	2	2	2
Abatidor de frío (30 lts por hora)	1	1	2	2	2

*Nota:* Elaboración propia.

### 4.3. Proceso de producción

El proceso de producción de helados artesanales se especifica en el Anexo 47. Este inicia desde la recepción de los insumos hasta el envío del producto terminado a los puntos de venta.

Por otro lado, las políticas de operaciones se mencionan en el Anexo 48.

### 4.4. Procesos de venta

En el Anexo 49 se detalla el flujo de atención que se seguirá para poder concretar la venta de helados en módulos de centros comerciales. Este comienza desde la llegada del cliente hasta su despedida. Igualmente, se señala en el Anexo 50 el proceso de atención de pedidos por aplicaciones de *delivery*, el cual empieza desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto al motorizado.

### 4.5. Localización de la instalación

Para escoger el local, se tomaron en cuenta los siguientes cuatro criterios: el costo de alquiler del local con 30%, la cercanía a la zona siete de Lima Metropolitana con 25%, el área de local con 25% y la seguridad con 20% de peso de importancia respectivamente.

Se realizó una evaluación de dichos criterios en cuatro locales (ver Anexo 51). En base a ello, se efectuó un estudio de localización, el cual se puede observar en la Tabla 36. Se calificó tomando un rango del uno al cinco, uno siendo muy malo y cinco siendo muy bueno.

Tabla 36

*Estudio de localización.*

Criterio	Peso	Av. de las Américas Balconcillo, Balconcillo, La Victoria		Calle 2 Mz. LL Lt. 8, Parque Industrial El Asesor, Ate Vitarte		Av. Los Quechuas, Salamanca De Monterrico, Ate Vitarte		Urbanización Vulcano, Ate Vitarte	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Área del local	25%	3	0.75	4	1.00	1	0.25	5	1.25
Cercanía zona 7	25%	3	0.75	1	0.25	2	0.50	1	0.25
Costo de local	30%	2	0.60	2	0.60	3	0.90	4	1.20
Seguridad	20%	1	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
			<b>2.3</b>		<b>2.25</b>		<b>2.45</b>		<b>3.30</b>

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4.6. Distribución de la planta y módulo

La distribución de equipos y maquinaria se realizó a partir del tamaño de los equipos, la cantidad de personas para la producción y la cantidad de las personas administrativas. Para ello, se tomó como base la operación del quinto año, para no implicar una mudanza o ampliación de la planta antes de ese tiempo.

En el Anexo 52, se aprecia la cantidad de equipos necesarios y sus dimensiones de ancho por profundidad. Adicionalmente, en el Anexo 53 se señala los metros cuadrados a requerir por colaborador tanto para la planta como para la oficina. En el caso de la oficina, se consideró incluir los escritorios y sillas dentro del tamaño necesario y los de la planta no, porque el personal de producción necesita mayor movilidad. De esa forma, en la Tabla 37 se expone el área total necesario para la operación del negocio, que es de 146.63 m<sup>2</sup>.

Tabla 37

*Dimensiones necesarias para la operación.*

Área de trabajo	Área para colaboradores	Área para equipos incluido	Total
Oficina	55.8		55.8
Planta	65.1	25.73	90.83
	<b>Área total</b>		<b>146.63</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El local que se escogió es 200 m<sup>2</sup> y el *layout* se puede apreciar en el Anexo 54. Las dimensiones del local son de 12.50 x 16 mts.

Por otro lado, para el diseño del módulo, se cuenta con el tamaño ofrecido por parte del centro comercial y dentro de esta área se distribuyen los equipos a utilizar para la venta del helado artesanal. Dicho *layout* se muestra en el Anexo 55. Las dimensiones del módulo son de 4 x 3.5 mts.

## Capítulo 5: Gerencia y Organización

### 5.1. Estructura organizacional

El presente plan de negocios, tendrá la denominación de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C). Por tal motivo, Helarte Sano S.A.C. contará con más dos accionistas. Igualmente, establecerá una junta de accionistas y una gerencia, que tendrá bajo su responsabilidad inmediata a un Contador, Maestro Heladero y Jefe de Ventas & Distribución. Estas dos últimas posiciones contarán con equipos a su cargo.

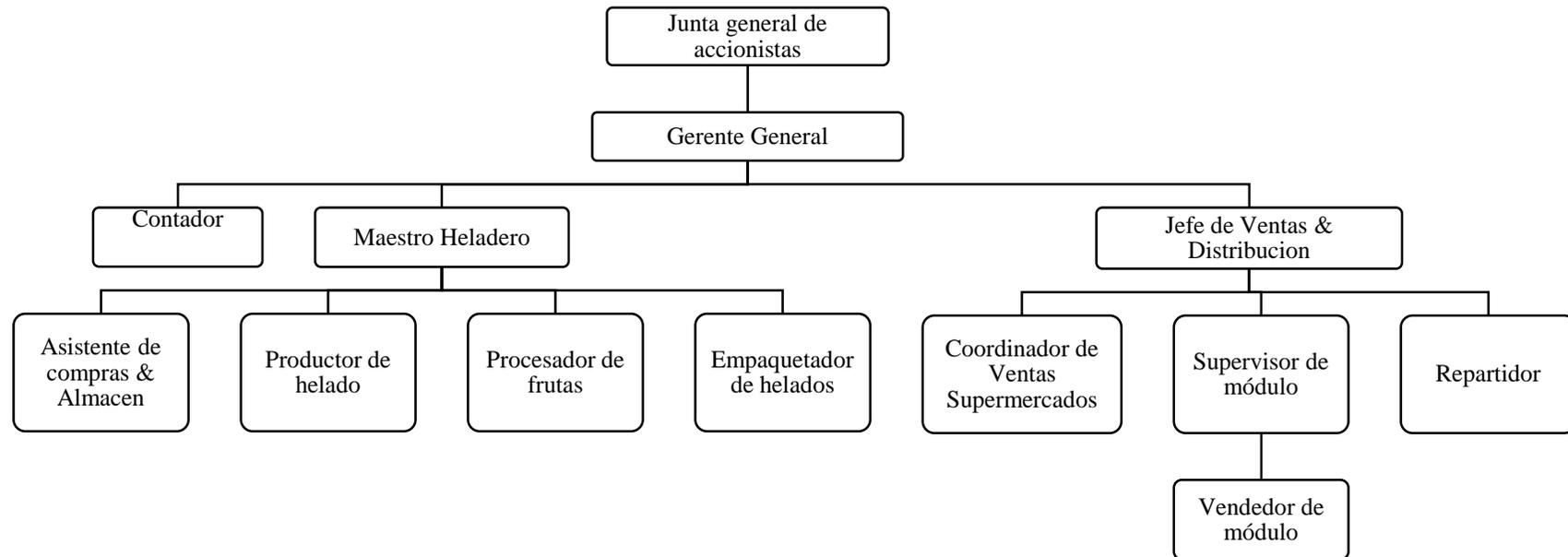


Figura 2. Estructura organizacional deseada.

La cantidad de personal requerido va incrementando según el crecimiento de ventas y canales habilitados, tal y como se muestra en la Tabla 38. En el Anexo 56, se encuentra la especificación de la planilla del 2021 al 2025.

Tabla 38

*Personal contratado del 2021 al 2025.*

<b>Puestos</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Gerente General	1	1	1	1	1
Maestra Heladera	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas & Distribución	-	1	1	1	1
Asistente de compras y almacén	1	1	1	1	1
Coordinador de ventas Supermercados	-	-	1	1	1
Repartidor	1	1	2	2	2
Productor de helado-Full	1	1	2	2	2
Productor de helado-Part	-	1	-	2	2
Supervisor de Módulo	-	1	2	3	4
Vendedor de Modulo-Part	-	3	6	9	12
Personal de Limpieza - Full	1	1	1	1	1
Empaquetadores	1	1	1	1	1
Pulpeadores de fruta	1	2	2	3	3
Contador	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>33</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Así pues, como se puede notar, la empresa al contar con 33 colaboradores y al facturar menos de 1,700 UIT, es categorizada como pequeña empresa. Por tal motivo, Helarte Sano se encuentra bajo el Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa y el Régimen MYPE Tributario.

## 5.2. Puestos

La descripción de los puestos requeridos se especifica en las Tabla 39, 40, 41, 42, 43, 44 y 45.

Tabla 39

### *Gerente General.*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar las estratégicas y objetivos generales, en el mediano y largo plazo.</li><li>• Tomar decisiones, supervisar el personal y actuar como líder.</li><li>• Controlar las actividades planificadas y coordinar el plan estratégico mensualmente. Supervisar las tendencias de la industria.</li><li>• Cerrar contratos con nuevos puntos de venta e inspeccionar de cerca los certificados legales como permisos municipales, defensa civil y registros sanitarios de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios en Administración de Restaurantes o administración hotelera.</li><li>• Más de cinco años de experiencia en la venta de productos alimenticios.</li><li>• Habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de problemas.</li><li>• Deseable experiencia en preparación de helados (no es requisito indispensable).</li><li>• Conocimiento de ventas en retail y centros comerciales.</li><li>• Conocimiento básico del idioma italiano.</li><li>• Capacidad de gestión.</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 40

### *Maestro Heladero*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar recetas nuevas bajo una perspectiva innovadora, trabajando de la mano con el área de ventas para lanzar los sabores solicitados por el cliente.</li><li>• Supervisar la producción los helados artesanales.</li><li>• Vigilar la correcta preparación y manipulación de helados con HACCP y BPM.</li><li>• Crear recetas estándar.</li><li>• Trasladar el conocimiento hacia los productores de helado asertivamente.</li><li>• Supervisar la temperatura y decoración de las vitrinas y las congeladoras en puntos de venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creativo, organizado, comprometido y líder.</li><li>• Conocimiento del idioma italiano básico.</li><li>• Experiencia mínima de siete años como maestro heladero.</li><li>• Conocimiento de BPM y HACCP.</li><li>• Conocimiento de manejo de inventarios. LIFO- FIFO.</li><li>• Capacidad para negociar con proveedores.</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 41

*Jefe de Ventas y distribución.*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de las ventas de la empresa, activaciones del producto en supermercados.</li> <li>• Definir promociones para los módulos en centros comerciales, supermercados y aplicaciones de delivery.</li> <li>• Monitorear de cerca el trabajo contable de los productos.</li> <li>• Revisar los inventarios de los supermercados para evitar el retorno por fecha de caducidad.</li> <li>• Planear, dirigir y controlar el plan de marketing.</li> <li>• Inspeccionar a los trabajadores de módulo en la correcta emisión de boleta o factura electrónica y realizar contratos de eventos con las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller de las carreras de Marketing y/o Administración.</li> <li>• Deseable experiencia en gestión de restaurantes.</li> <li>• Experiencia en ventas <i>retail</i>.</li> <li>• Experiencia en el área de marketing por dos años.</li> <li>• Experiencia mínima de cinco años en ventas.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 42

*Contador*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros contables, registrar las boletas y facturas en la SUNAT.</li> <li>• Mantener en orden la declaración de impuestos.</li> <li>• Realizar inspecciones a los módulos para ver si se están llevando en orden el registro de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado de la carrera de contabilidad.</li> <li>• Experiencia en el área contabilidad de tres años.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 43

*Asistente de compras y almacén.*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las compras de los insumos en coordinación con la maestra heladera.</li> <li>• Efectuar el abastecimiento de insumos para helados y frutas.</li> <li>• Manejar el stock de seguridad y autorización para salida de envases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el área de compras y almacén por dos años.</li> <li>• Manejo de Cardex.</li> <li>• Manejo de inventarios FIFO y LIFO.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 44

*Coordinador de Ventas.*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir al jefe de ventas en la gestión de módulos de centros comerciales, supermercados y aplicaciones de <i>delivery</i>.</li> <li>Dar seguimiento a las ventas realizadas por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachiller de la carrera de Administración o Ingeniería industrial.</li> <li>Tres años de experiencia en ventas retail.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 45

*Vendedores de módulos.*

<b>Funciones</b>	<b>Requisitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servir el helado en cono o vaso, según la necesidad del cliente.</li> <li>Registrar las ventas en la caja.</li> <li>Mantener las instalaciones limpias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios Técnicos en Administración hotelera o afines.</li> <li>Experiencia mínima de dos años en puesto de atención al cliente.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

Tabla 46

*Perfil del personal operativo.*

<b>Personal operativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Audición Participativa - Prestar atención a lo que otras personas están diciendo, tomarse el tiempo para entender los puntos que están realizando, haciendo preguntas, según proceda y no interrumpir en momentos inapropiados.</li> <li>Orientación al Servicio – disposición activa, buscando maneras de ayudar a la gente.</li> <li>Perspicacia social - Ser consciente de las reacciones de los demás y entender por qué reaccionan como lo hacen.</li> <li>Comunicación - Transmitir información de manera eficaz.</li> <li>Pensamiento crítico - Usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.</li> <li>Comprensión de lectura - Entender oraciones y párrafos escritos en documentos relacionados al trabajo (Inventarios).</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia.

### **5.3. Políticas de reclutamiento, capacitación, motivación, compensación y retención**

#### **5.3.1. Política de reclutamiento.**

Una empresa tercera iniciará el reclutamiento publicando avisos en las bolsas laborales más utilizadas. Luego, procederá a recoger los currículums vitae que cumplan con los requisitos del puesto, para poder realizar los filtros correspondientes y proceder con las entrevistas BEI. Después de ello, se realizarán las pruebas psicológicas como parte del segundo filtro. Posteriormente, se tendrá una última entrevista con el jefe directo y/o el gerente general quien dará su aprobación para su posterior contratación.

#### **5.3.2. Políticas de capacitación.**

- Todo el personal nuevo pasará por una inducción general con todos los responsables de área, para que comprendan el funcionamiento de la empresa y los valores empresariales.
- Se detallará los requerimientos y objetivos individuales del puesto.
- Se contará con manuales de las principales funciones de cada posición.
- Se dará coaching de habilidades blandas trimestralmente.

#### **5.3.3. Políticas de motivación.**

- Los jefes directos brindarán retroalimentación mensual, conforme al progreso de resultados de los objetivos personales establecidos.
- Se reconocerá mensualmente a través de memos de felicitaciones e insignias los logros del personal.
- Se llevarán a cabo reuniones por área trimestralmente, en las cuales se busque puntos de mejora en base a la opinión del equipo.

- Se crearán un canal de comunicación, en el cual se mostrarán evidencias de como los colaboradores viven los valores de la empresa.
- Se realizará reuniones de integración trimestral.
- Se medirá anualmente el clima laboral por medio de encuestas.

#### **5.3.4. Política de compensación.**

Se aumentará en 5% el sueldo base a cada colaborador que tengan como mínimo un año en la misma posición dentro empresa y haya cumplido sus objetivos individuales integralmente. Cabe resaltar, que para que este beneficio se aplique el nivel de ventas anual proyectado se debe de alcanzar.

#### **5.3.5. Política de retención para personal clave.**

- Se incrementará el salario.
- Se asumirá el pago de cursos de formación.
- Se brindará una cuponera de 48 horas libres al año para que el colaborador atienda asuntos personales.

## Capítulo 6: Proyecciones Financieras

### 6.1. Inversiones

En la Tabla 47, se aprecia la inversión de intangibles para el primer año.

Tabla 47

*Inversión de activos intangibles.*

Activo intangible	Cantidad	Costo unitario (S/)	Total (S/)	Amortización (S/)	Costo sin IGV (S/)
Remodelación del local <sup>a</sup>	1	84,431	84,431	16,886	71,552
Gastos pre-operativos <sup>b</sup>	1	42,648	42,648	8,530	38,467
Licencia para funcionamiento (incluye derecho de autorización y certificado de Defensa Civil)	1	562	562	112	562
Elaboración de minuta	1	500	500	100	500
Reserva de nombre	1	20	20	4	20
Escritura pública	1	700	700	140	700
Sunarp, trámites registrales	1	1,671	1,671	334	1,671
Registro de marca	1	535	535	107	535
Libros contables	1	35	35	7	35
Garantía de alquiler	1	14,910	14,910	2,982	14,910
Campañas de lanzamiento	1	210,338	210,338	42,068	178,252
Registro sanitario	1	9,490	9,490	1,898	9,490
<b>Total</b>			<b>365,840</b>	<b>73,168</b>	<b>316,694</b>

*Nota:* Elaboración propia.

a Ver Anexo 57.

b Ver Anexo 58.

A continuación, en la Tabla 48 se muestra la cantidad de equipos y maquinaria en la que se invertirá como parte de la inversión de activos fijos a lo largo del proyecto, ver Anexo 59 para mayor detalle.

Tabla 48

*Resumen de inversión de activos fijos.*

<b>Equipos y Máquinas</b>	<b>0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Producción</b>					
Mezcladora	1				
Licuada + purificadora	1	1		1	
Balanza	1				
Abatidor	1		1		
Mesa fría de refrigeración	1				
Mesa de trabajo	3				
Máquina de helado	1		1		
Cocina industrial	1				
Refrigeradora	1				
Lavatorio 2 pozas	1				
Extintor de Potacio-k para cocinas 2.5 Galones	1				
Cubetas de acero inoxidable para helado		36	36	36	
<b>Administración</b>					
Escritorio North Avenue	4	1	1		
Silla New Air mate respaldo malla	4	1	1		
HP Laptop 15-dw1066la Intel Core i5-10210U	4	1	1		
Extintor PQS ABC	1				
Frigobar 93 lts	1				
Horno microondas 20 lts	1				
Juego de Comedor Bilund 4 Sillas	1				
<b>Marketing y Ventas</b>					
Vitrinas de helado tiro forzado		1	1	1	1
Congeladora vertical		1	1	1	1
Módulo para centro comercial <sup>a</sup>		1	1	1	1
POS <sup>a</sup>		1	1	1	1
Caja registradora		1	1	1	1
Camión de transporte	1		1	1	1
<b>Total</b>					

*Nota:* Elaboración propia.

<sup>a</sup> Ver Anexo 60

Por último, se tiene la inversión del capital de trabajo. Para su cálculo, se utilizó el método del déficit acumulado, el cual consiste en calcular los ingresos y egresos mensualmente para poder encontrar el máximo déficit entre los egresos e ingresos. El resultado se detalla en el Anexo 61.

En el Anexo 62 se puede ver el total de la inversión para el primer año de operación.

## 6.2. Financiamiento

Helarte Sano pretende solicitar tres préstamos hipotecarios anuales, dejando como garantía la vivienda de uno de los accionistas, para poder adquirir los activos fijos durante la introducción y el crecimiento de la operación. En los dos últimos años se solventará la compra de los equipos mediante la utilidad del proyecto.

Para ello, se solicitó una evaluación económica del Banco del Crédito del Perú (BCP), quien otorgó una tasa de costo efectiva anual del 13.19% (ver Anexo 63). En la Tabla 49 se aprecia la estructura de capital y préstamo del proyecto.

Tabla 49

*Estructura del capital y préstamo.*

Concepto	Préstamo para el 2021		Préstamo para el 2022		Préstamo para el 2023	
	S/	%	S/	%	S/	%
Aporte de socios	325,570	60%	40,545	60%	117,372	60%
Préstamo	217,047	40%	27,030	40%	78,248	40%
<b>Total</b>	<b>542,617</b>	<b>100%</b>	<b>67,576</b>	<b>100%</b>	<b>195,620</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 50 se visualiza el financiamiento del proyecto.

Tabla 50

*Financiamiento del proyecto.*

Concepto		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Préstamo 1</b>	Saldo	217,047	153,455	81,474	0		
		92,221	92,221	92,221			
	TEA 13.19%	28,628	20,241	10,746			
TEM 1.04%		63,592	71,980	81,474			
<b>Préstamo 2</b>	Saldo		27,030	19,111	10,147	0	
			11,485	11,485	11,485		
	TEA 13.19%		3,565	2,521	1,338		
TEM 1.04%			7,920	8,964	10,147		
<b>Préstamo 3</b>	Saldo			78,248	55,322	29,372	0
				33,247	33,247	33,247	33,247
	TEA 13.19%			10,321	7,297	3,874	3,874
TEM 1.04%				22,926	25,950	29,372	29,372

*Nota:* Elaboración propia.

### **6.3. Estados financieros**

La elaboración de los estados financieros se hizo a partir de los presupuestos de venta (ver Anexo 64) y costo de producción (ver Anexo 65). Las especificaciones de las bases del helado artesanal se encuentran en el Anexo 66 y otras cotizaciones de los costos de producción en el Anexo 67. De igual forma, se consideró en los estados contables el presupuesto de compras (ver Anexo 68), el costo de ventas (ver Anexo 69), los gastos administrativos (ver Anexo 70), los gastos de marketing (ver Anexo 71), los gastos financieros (ver Anexo 72) y la liquidación de IGV (ver Anexo 73).

#### **6.3.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.**

El Estado de ganancias y pérdidas presenta las ventas, los costos y gastos del ejercicio, el cual brinda la utilidad del proyecto (Morales, 2009). Cabe mencionar que, el estado de resultados no considera el IGV. En la Tabla 51 se expone dicho estado.

Tabla 51

*Estado de ganancias y pérdidas.*

Concepto	2021		2022		2023		2024		2025	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Ventas	644,849	100%	1,800,324	100%	2,455,349	100%	4,205,329	100%	4,820,120	100%
(-) Costos de ventas	477,313	74%	1,060,473	59%	1,343,992	55%	2,050,072	49%	2,319,777	48%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>167,536</b>	<b>26%</b>	<b>739,851</b>	<b>41%</b>	<b>1,111,357</b>	<b>45%</b>	<b>2,155,257</b>	<b>51%</b>	<b>2,500,343</b>	<b>52%</b>
(-) Gastos administrativos	150,784	23%	179,196	10%	198,390	8%	237,381	6%	253,921	5%
(-) Gastos de marketing y ventas	49,226	8%	323,390	18%	580,868	24%	985,728	23%	1,210,400	25%
(-) Depreciación	23,435	4%	6,758	0%	25,970	1%	6,393	0%	60,469	1%
(-) Amortización	73,168	11%	73,168	4%	73,168	3%	73,168	2%	73,168	2%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-129,077</b>	<b>-20%</b>	<b>157,339</b>	<b>9%</b>	<b>232,962</b>	<b>9%</b>	<b>852,588</b>	<b>20%</b>	<b>902,385</b>	<b>19%</b>
(-) Gastos financieros	28,628	4%	23,806	1%	23,588	1%	8,635	0%	3,874	0%
Otros ingresos				0%		0%		0%	209,590	4%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-157,705</b>	<b>-24%</b>	<b>133,533</b>	<b>7%</b>	<b>209,374</b>	<b>9%</b>	<b>843,953</b>	<b>20%</b>	<b>1,108,101</b>	<b>23%</b>
(-) Impuesto a la renta (29.50%)	-46,523	-7%	39,392	2%	61,765	3%	248,966	6%	326,890	7%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>-111,182</b>	<b>-17%</b>	<b>94,141</b>	<b>5%</b>	<b>147,608</b>	<b>6%</b>	<b>594,987</b>	<b>14%</b>	<b>781,211</b>	<b>16%</b>
(-) Utilidad para los trabajadores	0	0%	0	0%	11,809	0%	47,599	1%	62,497	1%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-111,182</b>	<b>-17%</b>	<b>94,141</b>	<b>5%</b>	<b>135,800</b>	<b>6%</b>	<b>547,388</b>	<b>13%</b>	<b>718,715</b>	<b>15%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

En el Estado de Resultados se puede observar que el primer año del ejercicio se obtendrá un resultado negativo, pero a partir del segundo año se empieza a obtener resultados positivos. Es importante mencionar que, desde el segundo año se pretende implementar módulos en centros comerciales, por lo que las ventas también crecerán.

La utilidad neta del proyecto para el 2022 es de 5%, para el 2023 es de 6%, para el 2024 es de 13% y para el 2025 es de 15%.

### 6.3.2. Balance proyectado.

El balance general o estado de situación financiera permite visualizar los activos, pasivos y patrimonio de una empresa (Morales, 2009). En la Tabla 52 se visualiza este.

Tabla 52

#### *Balance general.*

Concepto	0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIVO</b>						
<i>Activo corriente</i>						
Efectivo	0	-47,001	183,651	430,701	1,341,844	2,644,855
Banco	6,510	18,174	24,786	42,451	48,657	48,657
Otros activos corrientes						
<b>Total activo corriente</b>	<b>6,510</b>	<b>-28,828</b>	<b>208,437</b>	<b>473,152</b>	<b>1,390,501</b>	<b>2,693,512</b>
<i>Activo no corriente</i>						
Inmuebles, maquinaria y equipo	170,268	237,843	433,463	497,391	557,860	557,860
Depreciación	0	23,435	30,192	56,162	62,555	123,024
Intangible	365,840	365,840	365,840	365,840	365,840	365,840
Amortización	0	73,168	146,336	219,504	292,672	365,840
<b>Total activo no corriente</b>	<b>536,108</b>	<b>507,081</b>	<b>622,775</b>	<b>587,565</b>	<b>568,473</b>	<b>434,836</b>
<b>Total activo</b>	<b>542,617</b>	<b>478,253</b>	<b>831,212</b>	<b>1,060,717</b>	<b>1,958,974</b>	<b>3,128,348</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<i>Pasivo corriente</i>						
Cuenta por pagar						
Préstamos bancarios	63,592	79,900	113,364	36,096	29,372	0
IGV por pagar		42,834	185,933	393,002	779,967	1,260,000
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>63,592</b>	<b>122,734</b>	<b>299,297</b>	<b>429,098</b>	<b>809,340</b>	<b>1,260,000</b>
<i>Pasivo no corriente</i>						
Préstamo bancario	153,455	100,585	65,469	29,372	0	0
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>153,455</b>	<b>100,585</b>	<b>65,469</b>	<b>29,372</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>217,047</b>	<b>223,319</b>	<b>364,766</b>	<b>458,471</b>	<b>809,340</b>	<b>1,260,000</b>
<i>Patrimonio</i>						
Capital social	325,570	366,116	483,488	483,488	483,488	483,488
Utilidad acumulada	0	0	-111,182	-17,041	118,758	666,146
Utilidad del ejercicio	0	-111,182	94,141	135,800	547,388	718,715
<b>Total patrimonio</b>	<b>325,570</b>	<b>254,934</b>	<b>466,446</b>	<b>602,246</b>	<b>1,149,634</b>	<b>1,868,349</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>542,617</b>	<b>478,253</b>	<b>831,212</b>	<b>1,060,717</b>	<b>1,958,974</b>	<b>3,128,348</b>

Nota: Elaboración propia.

En este caso, se observa que el aporte de los socios en el periodo 0 representa una mayor parte que el préstamo bancario para solventar los recursos de la empresa.

### 6.3.3. Flujo de caja proyectado.

El flujo de caja considera todos los ingresos y egresos de dinero, con IGV. Este también considera la inversión y el préstamo bancario (Morales, 2009). En la Tabla 53 se expone el flujo de caja proyectado.

Tabla 53

*Flujo de caja proyectado.*

Concepto	0	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ingresos</i>						
Ventas		760,922	2,124,382	2,897,312	4,962,288	5,687,741
<b>Total ingresos</b>		<b>760,922</b>	<b>2,124,382</b>	<b>2,897,312</b>	<b>4,962,288</b>	<b>5,687,741</b>
<i>Egresos</i>						
Costo de ventas		-539,735	-1,212,084	-1,538,018	-2,351,986	-2,663,113
Gasto de ventas y marketing		-55,688	-344,050	-610,555	-1,036,621	-1,270,596
Gastos administrativos		-155,137	-187,885	-209,570	-254,566	-273,020
Impuesto a la renta		46,523	-39,392	-61,765	-248,966	-326,890
<b>Total egresos</b>		<b>-704,038</b>	<b>-1,783,411</b>	<b>-2,419,908</b>	<b>-3,892,140</b>	<b>-4,533,619</b>
<b>Flujo de caja operativo</b>		<b>56,883</b>	<b>340,971</b>	<b>477,404</b>	<b>1,070,149</b>	<b>1,154,122</b>
Activo fijo	-170,268	-67,576	-195,620	-63,928	-60,469	0
Activo intangible	-365,840					
Capital de trabajo	-6,510	-11,664	-6,612	-17,665	-6,206	
Recuperación de capital de trabajo						0
Valor de rescate neto						229,723
<b>Flujo de caja de inversión</b>	<b>-542,617</b>	<b>-79,240</b>	<b>-202,232</b>	<b>-81,593</b>	<b>-66,675</b>	<b>229,723</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-542,617</b>	<b>-22,356</b>	<b>138,739</b>	<b>395,811</b>	<b>1,003,474</b>	<b>1,383,845</b>
Préstamo	217,047	27,030	78,248	0	0	0
Cuota	0	92,221	103,706	136,952	44,732	33,247
Esc. Fiscal	0	8,445	7,023	6,958	2,547	1,143
<b>Flujo de caja de la deuda</b>	<b>217,047</b>	<b>127,697</b>	<b>188,976</b>	<b>143,911</b>	<b>47,279</b>	<b>34,390</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-325,570</b>	<b>105,340</b>	<b>327,715</b>	<b>539,721</b>	<b>1,050,752</b>	<b>1,418,234</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El Flujo de caja operativo corresponde a la operación del proyecto. El Flujo de caja de la inversión son las adquisiciones que se realizaron por los activos de la empresa. El Flujo de caja económico es la suma de los flujos previamente mencionados. Luego, para hallar el Flujo de caja

de la deuda se reflejó tres prestamos, para poder solventar las adquisiciones de los activos, así como también el pago de la deuda. Finalmente, se obtuvo el Flujo de caja financiero sumando el Flujo de caja económico con el Flujo de caja de la deuda.

Se puede observar que para el año 2023, ya se cuenta con dinero suficiente para poder asumir las adquisiciones de los activos, de tal modo que ya no es necesario solicitar más prestamos ni aportes de los socios.

## 6.4. Evaluación Financiera

La evaluación financiera sirve para determinar si es que el proyecto de inversión es rentable a lo largo del tiempo (Baca, 2016).

### 6.4.1. Tasa interna de retorno (TIR).

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento cuando el valor actual neto (VAN) equivale a cero. Esta tasa iguala la suma de los flujos descontados de la Tabla 54 traídos al presente con la inversión inicial (Baca, 2016).

Tabla 54

*Flujos de caja.*

Concepto	0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja operativo		56,883	340,971	477,404	1,070,149	1,154,122
(+) Flujo de caja de inversión	-542,617	-79,240	-202,232	-81,593	-66,675	229,723
(=) Flujo de caja económico	-542,617	-22,356	138,739	395,811	1,003,474	1,383,845
(+) Flujo de caja de la deuda	217,047	127,697	188,976	143,911	47,279	34,390
(=) Flujo de caja financiero	-325,570	105,340	327,715	539,721	1,050,752	1,418,234

*Nota:* Elaboración propia.

En la Tabla 55 se detalla tanto el TIRE como el TIRF del proyecto.

Tabla 55

*TIRE y TIRF del proyecto.*

Concepto	Valor
TIRE	50%
TIRF	97%

*Nota:* Elaboración propia.

#### 6.4.2. Valor actual neto (VAN).

El valor actual neto consiste en sumar los flujos descontados (mediante una tasa de interés) de la Tabla 56 al presente y restar la inversión inicial (Baca, 2016).

Tabla 56

*Flujos de caja.*

Concepto	0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja operativo		56,883	340,971	477,404	1,070,149	1,154,122
(+) Flujo de caja de inversión	-542,617	-79,240	-202,232	-81,593	-66,675	229,723
(=) Flujo de caja económico	-542,617	-22,356	138,739	395,811	1,003,474	1,383,845
(+) Flujo de caja de la deuda	217,047	127,697	188,976	143,911	47,279	34,390
(=) Flujo de caja financiero	-325,570	105,340	327,715	539,721	1,050,752	1,418,234

*Nota:* Elaboración propia.

Para el caso de este proyecto, se halló el VANE (con el flujo de caja económico) utilizando el  $k_{real}$  y el VANF (con el flujo de caja financiero) usando el WACC (ver Anexo 74 para el detalle del cálculo). Estos resultados se encuentran en la Tabla 57.

Tabla 57

*VANE y VANF del proyecto.*

Concepto	Valor
VANE	S/.1,657,284
VANF	S/.2,318,634

*Nota:* Elaboración propia.

#### 6.4.3. Rentabilidad del capital (ROE).

El ROE es el rendimiento sobre los capitales propios de la empresa. En la Tabla 58 se detalla el ROE del proyecto.

Tabla 58

*ROE del proyecto.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Utilidad neta después de pagar impuestos	-111,182	94,141	147,608	594,987	781,211
Patrimonio	325,570	254,934	466,446	602,246	1,149,634
<b>ROE</b>	-34.15%	36.93%	31.65%	98.79%	67.95%

*Nota:* Elaboración propia.

Se puede observar que para el año 2021, el ROE tiene un valor negativo puesto que en el primer año no se obtienen utilidades. En cambio, para el segundo año, se tiene un rendimiento del 36.93% sobre los capitales propios de la empresa, para el tercer año uno del 31.65%, para el cuarto año de 98.79% y para el quinto uno de 67.95%. En general, se puede decir que es un rendimiento elevado.

#### **6.4.4. Ratios.**

En la Tabla 59, se puede apreciar la razón corriente, que es la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, esta mide la solvencia a corto plazo (Baca, 2016). Este es negativo en el primer año puesto que caja se encuentra en pérdida, pero a partir del segundo año, la razón circulante es positivo. Sin embargo, en el tercer año disminuye, dado que se debe de adquirir equipos con el dinero del negocio.

Tabla 59

*Razón corriente.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Activo circulante	-28,828	208,437	473,152	1,390,501	2,693,512
Pasivo circulante	63,592	122,734	299,297	429,098	809,340
<b>Razón circulante</b>	-45%	170%	158%	324%	333%

*Nota:* Elaboración propia.

En la Tabla 60, se exhibe la tasa de la deuda, que es la relación entre la deuda total y el activo total. Este mide el porcentaje proveniente de una institución financiera para solventar los

recursos de la empresa (Baca, 2016). La tasa de la deuda va disminuyendo conforme el tiempo, puesto que este se va pagando a lo largo del proyecto.

Tabla 60

*Tasa de la deuda.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Deuda total	180,485	178,833	65,469	29,372	0
Activo total	542,617	478,253	831,212	1,060,717	1,958,974
<b>Tasa de deuda</b>	33.26%	37.39%	7.88%	2.77%	0.00%

*Nota:* Elaboración propia.

En la Tabla 61, se indica el margen de beneficio, que representa la relación entre la utilidad neta después de pagar impuesto y las ventas totales anuales. Este va aumentando en el tiempo puesto que se empieza a obtener más utilidades.

Tabla 61

*Margen de beneficio.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Utilidad neta después de pagar impuestos	-111,182	94,141	147,608	594,987	781,211
Ventas totales anuales	644,849	1,800,324	2,455,349	4,205,329	4,820,120
<b>Margen de beneficio</b>	-17.24%	5.23%	6.01%	14.15%	16.21%

*Nota:* Elaboración propia.

## 6.5. Análisis de riesgos

Los proyectos de inversión deben de hacer frente a factores internos y externos que puedan afectar los resultados esperados. El riesgo en este tipo de proyectos surge por la falta de seguridad y de garantías para obtener lo que se pretende alcanzar (Morales, 2009).

### 6.5.1. Análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se da cuando los ingresos se igualan a los gastos fijos y costos variables (Morales, 2009).

En la Tabla 62 se calcula el punto de equilibrio en valores monetarios.

Tabla 62

*Punto de equilibrio en soles.*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	814,330	1,417,519	1,921,071	2,766,246	3,128,182
(-) Costos variables	445,898	688,521	874,549	1,179,838	1,264,437
Margen de contribución	<b>368,431</b>	<b>728,998</b>	<b>1,046,521</b>	<b>1,586,408</b>	<b>1,863,745</b>
(-) Costos fijos	157,606	197,063	226,397	295,221	320,128
(-) Gastos fijos	210,826	531,935	820,124	1,291,187	1,543,616
<b>Utilidad operativa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Para hallar el punto de equilibrio en unidades según el tipo de presentación, primero se dividió las ventas de cada presentación con el punto de equilibrio, acorde a su porcentaje de ventas determinado. Esto figura en la Tabla 63.

Tabla 63

*Punto de equilibrio en valores monetarios según presentación.*

Concepto	Porcentaje	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>814,330</b>	<b>1,417,519</b>	<b>1,921,071</b>	<b>2,766,246</b>	<b>3,128,182</b>
Envases 100 ml	27.54%	224,242	390,342	529,004	761,740	861,406
Envases 500 ml	22.03%	179,393	312,273	423,203	609,392	689,125
Envases 1 lt	22.03%	179,393	312,273	423,203	609,392	689,125
1 bola vaso	13.63%	111,025	193,263	261,917	377,147	426,493
2 bolas vasos	14.77%	120,277	209,368	283,743	408,576	462,034

*Nota:* Elaboración propia.

Finalmente, se calculó el punto de equilibrio en unidades dividiendo las ventas por presentación con su precio. Ello se puede observar en la Tabla 64.

Tabla 64

*Punto de equilibrio en unidades según presentación.*

Concepto	Precio unitario	2021	2022	2023	2024	2025
Envases 100 ml	3.80	58,972	102,654	139,120	200,326	226,537
Envases 500 ml	12.68	14,153	24,637	33,389	48,078	54,369
Envases 1 lt	23.24	7,720	13,438	18,212	26,224	29,656
1 bola vaso	9.00	12,336	21,474	29,102	41,905	47,388
2 bolas vasos	14.00	8,591	14,955	20,267	29,184	33,002
<b>Total</b>		<b>99,120</b>	<b>101,773</b>	<b>177,158</b>	<b>240,090</b>	<b>345,718</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### **6.5.2. Análisis de sensibilidad.**

En el análisis de sensibilidad se consideraron dos escenarios, uno optimista y otro pesimista. Ambos escenarios cuentan con tres probabilidades. Los aspectos considerados fueron la variación de margen total solicitado tanto por los supermercados como aplicaciones de *delivery*, y el costo de la formula base de los helados, con el fin identificar como los flujos del proyecto, VANE, VANF, TIRE y TIRF se afectan ante ello. Luego de lo realizado, se observa un aumento del 5% en el margen solicitado por supermercados y aplicaciones de *delivery*. Esto impactaría más, ocasionando una reducción del 63% en los flujos económicos y del 38% en los flujos financieros.

En el Anexo 75 se aprecia los diferentes valores que podría tomar el VANE, VANF, TIRE y TIRF de acuerdo a los cambios planteados.

### **6.5.3. Análisis de escenarios.**

En el presente caso se estimaron dos escenarios que podrían suceder y afectar al negocio. El primer escenario es un aumento de la temperatura de la superficie terrestre ocasionado por el Fenómeno del Niño. Por ejemplo, este fenómeno tuvo una intensidad elevada en el año 2017, el cual fue el año más caluroso desde que existen registros (Copernicus Climate Change Service, 2019). Si se llegase a repetir un Fenómeno del Niño igual o más intenso de aquel año, esto

ocasionaría veranos más calurosos e incluso inviernos no tan fríos, generando que el consumo de helados se eleve. Para el proyecto, se estimó un incremento del 10% en las ventas.

El segundo escenario es que alguno de los competidores directos más reconocidos, tales como Cafeladería 4D o Laritza D', cambie su estrategia al crear una línea de helados saludables e incursionar en supermercados. Esto provocaría que las ventas disminuyeran debido a que estas heladerías poseen una participación de mercado mayor y son más populares entre el público. En este caso, se consideró una disminución del 30% en las ventas del negocio.

En la Tabla 65 se exhibe las variaciones de los indicadores de rentabilidad considerando los escenarios previamente expuestos. En dicha tabla se puede observar que, en el primer escenario, los indicadores se encuentran positivos, por lo que la rentabilidad del negocio aumenta gracias a un factor climático. En cambio, en el segundo escenario, los indicadores económicos se encuentran negativos, mientras que los financieros en positivo, pero sin superar el millón de soles. Esto quiere decir que un escenario como ese afectaría la rentabilidad.

Tabla 65

*Análisis de escenarios.*

<b>Concepto</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>
	<b>Aumento de la temperatura en la superficie terrestre</b>	<b>Cambio de estrategia de heladerías reconocidas</b>
VANE	S/.2,379,544	-S/.509,497
VANF	S/.3,035,399	S/.168,339
TIRE	64%	-14%
TIRF	116%	17%

*Nota:* Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Se concluye que el proyecto es viable, ya que la propuesta de valor no ha sido explotada a gran escala en un mercado cada vez más orientado a un consumo saludable. Si bien hay competidores que ya ofrecen helados sanos en ciertos supermercados y/o módulos de la zona siete de Lima Metropolitana, su portafolio de productos es bastante limitado y no tan accesible. Por ello, Helarte Sano, tendrá el doble de sabores disponibles de helados que otros rivales. De igual modo, se ubicará en zonas de alto tránsito cotidiano como lo son los supermercados, ingresando de este modo a: Wong, Vivanda, Plaza Vea y Tottus. Es preciso resaltar que, conforme a las encuestas aplicadas, el proyecto cuenta con el respaldo de más del 63% de su público objetivo.

De la misma forma, se logró identificar a los principales competidores del proyecto, que conforme a la similitud de propuesta se encontraría primero a Lift con 7.18%, seguido de La Gelaterie con 6.72%, Anelare 6.11% y Cafeheladería 4D con 19.24%. Además, de estas marcas, se encuentran otras heladerías artesanales, que a futuro podrían tener una mayor orientación saludable: Laritza D' con 20.92%, Hägen Dazs con 14.81%, Crem de la Crem con 5.95%, Amorelado con 4.58%, entre otras.

De acuerdo a la investigación y el análisis que se llevó a cabo, la heladería artesanal saludable es viable, dado que la TIRF del proyecto es de 97% un valor superior al WACC de 6.94%. Al mismo tiempo la TIRE con 50% es mayor al COK, que es 6.72%. Por consiguiente, la evaluación económica y financiera del proyecto, obtuvo un VANF de S/ 2,318,634. Asimismo, cuenta con un VANE de S/ 1,657,284 positivo y un retorno de la inversión sobre el patrimonio (ROE) al quinto año de 66.97%, lo cual denota una considerable rentabilidad.

Por último, es relevante especificar que el proyecto es relativamente sensible a las variaciones de margen que podrían solicitar los intermediarios, los costes de las fórmulas base de los helados artesanales saludables y al ingreso de competidores más reconocidos con propuestas similares dentro de supermercados.

## **Recomendaciones**

Se sugiere mapear los días de vencimientos de los helados, de modo que en caso haya inventario próximo a vencer se tomen las medidas necesarias para agilizar la rotación.

Se propone hacer alianzas con marcas de *snack* saludables, previo análisis de marca, de modo que ello permita que la marca sea más conocida y consumida.

Se plantea unirse a asociaciones ecoamigables, de modo que la empresa profundice otra dimensión necesaria para su continuidad.

Se aconseja fomentar la compra online de los productos, tanto como para aprovechar su crecimiento significativo por pandemia y a su vez para estar consolidados digitalmente ante acontecimientos como el COVID-19, que ocasionen diversas restricciones que afectan directamente los hábitos de compra.

Se sugiere, seguir expandiendo la cobertura de la marca a ciertos tiendas saludables restaurantes y mini *markets*, para fortalecer el diferencial de la propuesta de valor de cercanía.

## Referencias

- 4D Cafeladería (2020, 14 de enero). Ideas de negocio: Las Heladerías 4D [4D Cafeladería].  
<https://4d.pe/web/ideas-de-negocio-las-heladerias-4d/#:~:text=A%20inicios%20de%20los%20a%C3%B1os,hechos%20con%20frutas%20del%20d%C3%ADa.>
- 4D Cafeladería (2020, 22 de junio). Carta Delivery [4D Cafeladería]. <https://4d.pe/carta-delivery-4d.pdf>
- 4D Cafeladería [4D Cafeladería]. (2020, 02 de enero) Doppiozero [Noticias de Facebook].  
Recuperado de:  
<https://www.facebook.com/photo?fbid=3390044604403422&set=a.302215276519719>
- Amengual, M. (2016, 12 de agosto). ¿Cómo se confecciona un helado de calidad? [GURME].  
Recuperado de: <https://sevilla.abc.es/gurme/reportajes-bares-y-restaurantes/sevilla/helado-calidad/>
- América Economía. (2018, 23 de noviembre). Consumo de helados en el Perú alcanzará los 7 litros por persona antes del 2022 [América Economía]. Recuperado de  
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-de-helados-en-el-peru-alcanzara-los-7-litros-por-persona-antes-del-2022>
- America Retail (2020, 7 de abril). Ecommerce: Ventas online en Perú podrían crecer en promedio 50% en el mes de abril [America Retail]. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/ecommerce-ventas-online-en-peru-podrian-crecer-en-promedio-50-en-el-mes-de-abril/>
- Amorelado [Amorelado]. (2018, 18 de octubre) ¡Disfruta sin remordimientos! [Noticias de Facebook]. Recuperado de:  
<https://www.facebook.com/photo?fbid=1745458025580906&set=a.543054119154642>
- Amorelado. (2020, 22 de junio). Pedido online [Amorelado]. Recuperado de:  
<http://www.amorelado.com.pe/pedidos/>

Andina (23 de octubre del 2019). “Cinco claves para ser ecoamigable en tu emprendimiento” [Andina] Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-claves-para-ser-ecoamigable-tu-emprendimiento-770604.aspx>

Andina. (15 de junio del 2019). “Gobierno modifica reglamento de la Ley de Alimentación Saludable” [Andina] <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-modifica-reglamento-de-ley-alimentacion-saludable-755651.aspx>

Anelare. (2020, 22 de junio). Inicio [Anelare]. Recuperado de: <https://anelare.myshopify.com/>

Anelare. (2020, 22 de junio). Productos [Anelare]. Recuperado de: <https://anelare.myshopify.com/collections/all?page=1>

Angus A.& Westbrook G. (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019. Londres: Euromonitor International.

Anónimo (Maestra Heladera del departamento técnico Aromitalia). (2020, 28 de junio). Consulta sobre Matriz de Perfil Competitivo y Matriz EFE [Llamada telefónica].

Anónimo. (Dueña de heladería artesanal). (2020, 15 de julio). Entrevista a profundidad [Llamada telefónica].

Anónimo. (Dueña de heladería). (2021, 26 de enero). Entrevista a profundidad [Videoconferencia].

Anónimo. (Dueña de heladería). (2021, 27 de enero). Entrevista a profundidad [Videoconferencia].

Anónimo. (Gerente de Operaciones de Centro Comercial). (2020, 16 de julio). Entrevista a profundidad [Llamada telefónica].

Arellano Marketing (2019). En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? [<https://www.arellano.pe/>]. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>

Arellano Marketing. (10 de octubre del 2018). Los Sofisticados [Arrellano Marketing]. Recuperado de: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>

- Atrápalo (2017, 03 de febrero) Restaurante 4D Las Begonias [Atrápalo]. Recuperado de:  
[https://www.atrapalo.pe/restaurantes/4d-las-begonias-\\_f48919.html](https://www.atrapalo.pe/restaurantes/4d-las-begonias-_f48919.html)
- Baca, G. (2016). Evaluación de proyectos. (8a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4613>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). Índices fin de periodo (variación porcentual) - Índice de Precios al Consumidor (IPC) [BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). Ingreso nacional disponible [BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04905AA/html>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). MN - Promedio activa (TAMN) - Real[BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM06252MA/html>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). MN - Promedio activa (TAMN) – Nominal [BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM06251MA/html>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). Población económicamente activa-Lima [BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/RD17061DA/html>
- Banco Central de Reserva (2020, 22 de junio). Producto bruto interno [BCRP]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05373BA/html>
- Barney, J. & Hesterly, W. (2015). Strategic Management and Competitive Advantages (5a. ed.). Pearson Education Limited.
- BCRPData (2020, 01 de abril) Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) - Perú [BCRPData]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- BCRPData (2020, 01 de abril) Índice de precios al consumidor (IPC) [BCRPData]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>

- BCRPData (2020, 01 de abril) Inflación USA [BCRPData]. Recuperado de:  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05262PA/html/2008/2018/>
- Becerra, J. (2019, 30 de diciembre). Perú: Paletas Factory: la nueva forma de comer postres peruanos [America Retail]. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/peru/peru-paletas-factory-la-nueva-forma-de-comer-postres-peruanos/>
- Blu: il geltato del barrio. [Blu: il gelato del barrio]. (2019, 4 de febrero) Hoy es nuestro 4to cumpleaños! [Noticias de Facebook]. Recuperado de:  
<https://www.facebook.com/gelatodelbarrio/photos/a.1031868476826488/2553256781354309/>
- Business Negocios en el Perú (2020, 02 de marzo). Helados D'onofrio propone experiencias para generar su liderazgo [Business Negocios en el Perú]. Recuperado de:  
<https://revistabusiness.com.pe/2020/03/donofrio-propone-nuevas-experiencias-para-consolidar-su-liderazgo-en-la-categoria/>
- CAPECE. (2019, 24 de octubre). Ecommerce Perú 2019: Cuál es la tendencia de crecimiento para este año [CAPECE]. Recuperado de: <https://www.capecce.org.pe/ecommerce-peru-2019-como-nos-fue-este-ano/>
- Capital. (2018, 14 de noviembre). ¿Cuántos peruanos padecen de diabetes? El Minsa da cifras preocupantes [Capital]. Recuperado de: <https://capital.pe/actualidad/cuantos-peruanos-padecen-de-diabetes-el-minsa-da-cifras-preocupantes-noticia-1163065>
- Catri Perú (2020, 15 de octubre). Cámaras modulares [Catri Perú]. Recuperado de:  
<https://www.catriperu.com/camaras-frigorificas-modulares/>
- Coherent Market Insights (2019, 16 de agosto). Global Artisanal Ice Cream Market to Surpass US\$ 22.075.2 million by 2027- Coherent Market Insights [Cision PR Newswire]. Recuperado de: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-artisanal-ice-cream-market-to-surpass-us-22-075-2-million-by-2027--coherent-market-insights-300902900.html>

- Colegio de Nutricionistas del Perú (s.f.). Recomendaciones para una alimentación saludable durante la cuarentena. [versión electrónica]. Revista de CNP. Recuperado de: <https://cnp.org.pe/wp-content/uploads/2020/04/CNP-CUARENTENA-ALIMENTACI%C3%93N-SALUDABLE.pdf>
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? En Harvard Business Review. Recuperado el 9 de octubre, 2020 de <https://strategygurus.com/wp-content/uploads/2020/05/Can-you-say-what-your-strategy-is.pdf>
- Conexión ESAN (2018, 23 de julio). ¿Cómo influyen las tendencias ambientales en las funciones empresariales? [Conexión ESAN]. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/como-influyen-las-tendencias-ambientales-en-las-funciones-empresariales/>
- Constituyetuempresa.com (2020, 02 de diciembre). Características y costos del servicio de constitución de empresas [Constituyetuempresa.com]. Recuperado de: <https://www.constituyetuempresa.com/index.html>
- Cook, M. (2017, 30 de junio). 5 Sustainable Ice Cream Brands To Satisfy Your Favorite Summer Craving [Greenmatters]. Recuperado de: <https://www.greenmatters.com/food/2017/06/30/23mw7w/ice-cream-recs>
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico, un enfoque de gerencia. México: Pearson.
- Dalcello (2020, 25 de junio). Comida para llevar y entregas a domicilio [Dalcello]. Recuperado de: <https://www.dalcellogelateria.com/ordena-comida-para-llevar>
- Dalcello (2020, 25 de junio). Menú de Dalcello [Dalcello]. Recuperado de: <https://www.dalcellogelateria.com/menu>
- Dalcello (2020, 25 de junio). Sobre Dalcello [Dalcello]. Recuperado de: <https://www.dalcellogelateria.com/>
- Dalcello Gelato Divino. [Dalcello Gelato Divino]. (2019, 25 de junio) Inicio [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/Dalcello/>

Damodaran Online (2020, 01 de abril) Data: Current [Damodaran Online]. Recuperado de:  
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

De la Cruz, I. & Julca, J. (2019). El impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales, ubicadas en Lima Moderna durante el 2017. (Tesis de titulación). Recuperada de  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625762/De%20La%20Cruz\\_fi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625762/De%20La%20Cruz_fi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Destino Negocio (2016, 01 de marzo). Anelare, un proyecto universitario devenido una empresa de éxito [Destino Negocio]. Recuperado de: <https://destinonegocio.com.pe/casos-de-exito-pe/anelare-un-proyecto-universitario-devenido-una-empresa-de-exito/>

Diario Correo. (2017, 8 de noviembre). Ana María Bugosen: “Para ser maestro heladero se necesita hacer investigación” [Diario Correo]. Recuperado de :  
<https://diariocorreo.pe/economia/ana-maria-bugosen-para-ser-maestro-heladero-se-necesita-hacer-investigacion-784878/>

DPO International. (2020). Market Trend Ice Cream. Kuala Lumpur: DPI International.

Economía letrada (2015, 6 de agosto). La demanda [Economía letrada]. Recuperado de:  
<https://economiailetrada.wordpress.com/2015/08/06/la-demanda-bien-i/>

El Comercio (2020, 9 de enero). La ruta del helado: ocho lugares en Lima para disfrutar de este refrescante postre [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/helado-heladeria-la-ruta-del-helado-ocho-lugares-en-lima-para-disfrutar-de-este-refrescante-postre-nndc-noticia/?foto=5>

El Comercio. (2017, 09 de mayo). Speciale, una de las heladerías más tradicionales de Lima [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/speciale-heladerias-tradicionales-lima-419303-noticia/>

El Comercio. (2017, 31 de agosto). D'Onofrio: un caso de éxito en logística los 365 días del año. [El Comercio]. Recuperado de: <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/donofrio-caso-exito-logistica-365-dias-ano-noticia-1992265>

El Comercio. (2019, 28 de septiembre). ¿Qué tan saludable es la leche de vaca para los seres humanos? [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/que-tan-saludable-es-la-leche-de-vaca-para-los-seres-humanos-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (2020, 21 de enero). Apps de delivery: ¿Qué piden y cuánto gastan los peruanos en verano? [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-rappi-uber-eats-aplicativos-de-delivery-que-piden-y-cuanto-gastan-los-peruanos-en-verano-retail-consumo-noticia/?ref=ecr>

El Peruano (2020, 11 de junio). Sostenibilidad: Más empresas se suman a plataforma Huella de carbono [El Peruano]. Recuperado de: <http://www.elperuano.pe/noticia-sostenibilidad-mas-empresas-se-suman-a-plataforma-huella-carbono-97198.aspx>

El Trinche (2020, 22 de junio). El helado del barrio: Blu [El Trinche]. Recuperado de: <http://www.eltrinche.com/datos-calientes/el-helado-del-barrio-blu/>

Entel (2020, 02 de diciembre). Internet + teléfono fijo [Entel]. Recuperado de: <https://www.entel.pe/empresas/catalogo/internet/?producto=internet-pack-empresas&plan=pack-empresas-10>

Entel (2020, 02 de diciembre). Planes [Entel]. Recuperado de: <https://www.entel.pe/empresas/catalogo/planes/?plan=65>

Estadísticamente. (2021, 24 de enero). Índice de Herfindahl en Estadística [Estadísticamente]. Recuperado de: <https://estadisticamente.com/indice-herfindahl-estadistica/>

Falabella.com (2020, 23 de noviembre). Comedores [Falabella.com]. Recuperado de: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/prod10900007/Juego-de-Comedor-Bilund-4-Sillas/sku10220807>

Falabella.com (2020, 23 de noviembre). Escritorios [Falabella.com]. Recuperado de: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/881740701/Escritorio-North-Avenue/881740701>

Falabella.com (2020, 23 de noviembre). Frigobares [Falabella.com]. Recuperado de: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/14739217/Frigobar-93-lt-ERD90G2HPI-Inox/14739217>

- Falabella.com (2020, 23 de noviembre). Laptops [Falabella.com]. Recuperado de:  
<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/17536129/HP-Laptop-15-dw1066la-Intel-Core-i5-10210U-8GB-512GB-SSD-15.6-/17536129>
- Falabella.com (2020, 23 de noviembre). Microondas [Falabella.com]. Recuperado de:  
<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/881477329/Horno-Microondas-20Lts-1200W-20D-Silver/881477329>
- Forest, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a. ed.) Pearson Educación.  
Recuperado de: <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5029>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (novena edición). Recuperado de:  
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Frigomat. (2020). FR260 mantecatore per italian ice e granite [Frigomat]. Recuperado de:  
<https://www.frigomat.com/it/catalogue/detail/fr260/mantecatore-professionale-gelato/>
- Gastromaq (2018). *Guía Gastromaq* (Tercera edición). Recuperado de:  
[https://issuu.com/gastromaq/docs/guia\\_gastromaq\\_2017\\_-\\_2018/32](https://issuu.com/gastromaq/docs/guia_gastromaq_2017_-_2018/32)
- Gestión (2014, 03 de febrero). Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano [Gestión]. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1-133-heladerias-mercado-peruano-3044-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2017, 15 de junio). Consumo per cápita de helados en latino américa [Gestión].  
Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/consume-gasta-persona-helados-america-latina-137326-noticia/?foto=11>
- Gestión (2018, 29 de marzo). 4D planea abrir dos nuevos locales en Lima en la primera mitad del año [Gestión]. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/4d-planea-abrir-dos-nuevos-locales-lima-primera-mitad-ano-230035-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2018, 5 de enero) El 2017 fue el segundo año más caluroso de la historia después de 2016 [Gestión]. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/2017-segundo-ano-caluroso-historia-despues-2016-224239-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2020, 29 de abril). Confirmado: Reactivación económica será en cuatro fases, de mayo hasta agosto [Gestión]. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/reactivacion-economica-confirmado-sera-en-cuatro-fases-de-mayo-hasta-agosto-mef-nndc-noticia/?ref=gesr>

Gob.pe (2019, 21 de octubre). Tipos de empresa (Razón Social o Denominación) [Gob.pe]. Recuperado de: <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>

Gob.pe (2019, 25 de noviembre). Régimen MYPE Tributario - RMT [Gob.pe]. Recuperado de: <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

González, S. (Gerente de Compras- Fiambres, Lácteos y Congelados en Tottus). (2020, 15 de julio). Entrevista a profundidad [Video conferencia].

Gragera, J. (2107, 07 de enero). Blue- Heladería [En Lima: Agenda Cultural]. Recuperado de: <https://www.enlima.pe/blu-heladeria>

Haagen Dazs. (2020, 22 de junio). Nuestra Marca [Haagen Dazs]. Recuperado de: <https://www.franchise.haagen-dazs.es/nuestra-marca>

Haagen-Dazs (2019, 30 de enero). Sobre nosotros [Haagen-Dazs]. Recuperado de: <https://www.haagen-dazs.es/our-story/>

Haagen-Dazs Perú Shop. [Haagen-Dazs]. (2020, 15 de junio). Información [Noticias de Facebook]. Recuperado de: [https://www.facebook.com/HaagenDazsPeruShops/?brand\\_redir=175367219184794](https://www.facebook.com/HaagenDazsPeruShops/?brand_redir=175367219184794)

Hax, A., Majluf, N. & Tiscornia, A. (2002). *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires.

Horeca (2020, 16 de junio). Encuentra Clientes y Proveedores del canal Horeca y afines [Horeca]. Recuperado de: <https://www.directoriohoreca.com/categorias/alimentos-y-bebidas%23block-system-main>

INEI (2018). Estadística Poblacional 2018. Lima: Ipsos

INEI. (s.f.). Población censada, según departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017 (Informe del 1940 a 2017). Lima: INEI

- INEI. (s.f.). Población total, censada y omitida, según censos realizados, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007 y 2017 (Informe del 1940 a 2017). Lima: INEI
- IPSOS (2019). *Estadística Poblacional Perú 2019*. (Informe n°1). Lima: IPSOS
- Ipsos. (2019). *Alimentación y vida saludable* (Informe N°1). Lima: Ipsos.
- Ipsos. (2019). *Alimentación y vida saludable* (Informe N°1). Lima: Ipsos.
- Jochen, C. (2015). Marketing de servicios. (7a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=3701>
- Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing* (15ª. ed.). Ciudad de México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4273>
- Kotler, P. (2017). Marketing. (16a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4426>
- La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 02 de mayo). Regálale Felicidad. [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/lagelaterie/photos/a.1428943477223440/2820769211374186>
- La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 07 de abril) Dales una sorpresa [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/lagelaterie/photos/a.1428943477223440/2762762127174895>
- La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 10 de enero) Ahora en Asia [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/lagelaterie/photos/a.1428943477223440/2581506655300444>
- La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 17 de junio) Información [Información de Facebook]. Recuperado de: [https://www.facebook.com/lagelaterie/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/lagelaterie/about/?ref=page_internal)
- La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 17 de junio) Un regalo especial, para un papá especial [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/lagelaterie/photos/a.1428943477223440/2933466950104411>

La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 20 de mayo) ¡Disfrútalos en casa! [Noticias de Facebook].

Recuperado de:

<https://www.facebook.com/lagelaterie/photos/a.1428943477223440/2865094290275011>

La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 22 de junio) Productos Envasados [Noticias de Facebook].

Recuperado de: <https://www.facebook.com/lagelaterie/app/195646697137509>

La Gelaterie. [La Gelaterie]. (2020, 15 de junio). Inicio [Noticias de Facebook]. Recuperado de:

<https://www.facebook.com/lagelaterie/>

Laritz D'. [Laritz D']. (2017, 17 de noviembre) Notas [Noticias de Facebook]. Recuperado de:

[https://www.facebook.com/HeladeriaLaritzAD/notes/?ref=page\\_internal&\\_rdc=1&\\_rdr](https://www.facebook.com/HeladeriaLaritzAD/notes/?ref=page_internal&_rdc=1&_rdr)

Laritz D'. [Laritz D']. (2020, 15 de junio). Información [Noticias de Facebook]. Recuperado

de: [https://www.facebook.com/pg/HeladeriaLaritzAD/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/HeladeriaLaritzAD/about/?ref=page_internal)

Laritz D'. [Laritz D']. (2020, 22 de junio) Inicio [Noticias de Facebook]. Recuperado de:

<https://www.facebook.com/HeladeriaLaritzAD>

Laritz D'. [Laritz D']. (2018, 08 de junio) Laritz D' Delivery [Noticias de Facebook].

Recuperado de: <https://www.facebook.com/HeladeriaLaritzAD/posts/laritz-d-delivery-desde-hoy-puedes-disfrutar-de-nuestros-deliciosos-helados-des/1386724414763148/>

Leon, R. (2018, 2 de junio). Perú es uno de los países más preocupados por el calentamiento global, según encuesta [La República]. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/mundo/1254542-peru-paises-preocupados-calentamiento-global-encuesta-contaminacion-ambiental-encuesta/>

Ley Marco 28976, Ordenanza 159-Mda (). En Municipalidad Distrital de Ate. Perú. Recuperado de:

[http://www.muni.ate.gob.pe/ate/files/licenciaFuncionamiento/PROCEDIMIENTO/requisitos\\_ord\\_159\\_mda\\_ante.pdf](http://www.muni.ate.gob.pe/ate/files/licenciaFuncionamiento/PROCEDIMIENTO/requisitos_ord_159_mda_ante.pdf)

Ley No. 26842 Ley General de la Salud (2016) Diario El Peruano 593077. Perú

Lift Smart Eats. (2020, 15 de junio). Inicio. [Lift Smart Eats] Recuperado de: <http://www.lift.pe/>

- Lift Smart Eats. (2020, 17 de junio). Dónde comprar [Lift Smart Eats] Recuperado de:  
<http://www.lift.pe/dondecomprar>
- Lift Smart Eats. (2020, 17 de junio). Productos [Lift Smart Eats] Recuperado de:  
[http://www.lift.pe/linea/Productos\\_1](http://www.lift.pe/linea/Productos_1)
- Linio (2020, 02 de diciembre). Guantes de Vinilo Transparente Soluciones para emprendedores [Linio]. Recuperado de: [https://www.linio.com.pe/p/guantes-de-vinilo-transparente-rz9goz?&adjust\\_t=1zira0\\_f1h7ws&adjust\\_google\\_network=u&adjust\\_google\\_placement=&adjust\\_campaign=per-semun-spla\\_Despensa,+Vinos+y+Gourmet.SmartShopping&adjust\\_adgroup=113849696771&utm\\_term=other&gclid=Cj0KCQiAk53-BRD0ARIsAJuNhptMRvDPbqJqLl0KvqE-ICje27-bFtutgBpQjL5fq-aZK7aOR0F2xNwaAtIIEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.linio.com.pe/p/guantes-de-vinilo-transparente-rz9goz?&adjust_t=1zira0_f1h7ws&adjust_google_network=u&adjust_google_placement=&adjust_campaign=per-semun-spla_Despensa,+Vinos+y+Gourmet.SmartShopping&adjust_adgroup=113849696771&utm_term=other&gclid=Cj0KCQiAk53-BRD0ARIsAJuNhptMRvDPbqJqLl0KvqE-ICje27-bFtutgBpQjL5fq-aZK7aOR0F2xNwaAtIIEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)
- Llaja, L. (2018, 5 de noviembre). ¿Qué perfil de consumidor es más leal a las marcas en Perú? [Mercado negro]. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/digital/que-perfil-de-consumidor-es-mas-leal-a-las-marcas-en-peru/>
- Lozano, I. (2020, 21 de enero). Apps de delivery: ¿Qué piden y cuánto gastan los peruanos en verano? [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-rappi-uber-eats-aplicativos-de-delivery-que-piden-y-cuanto-gastan-los-peruanos-en-verano-retail-consumo-noticia/>
- Malhotra, N. (2020). Investigación de mercados (6ª. ed.). Ciudad de México: Pearson.
- McDonalds. (2020, 15 de junio). Compañía [McDonalds]. Recuperado de:  
<https://www.mcdonalds.com.pe/compania/sobre-mcdonalds>
- Mercado 28 (2020, 22 de junio). Blu [Mercado 28]. Recuperado de:  
<https://www.mercado28.pe/es/blu>
- Mercado Libre (2020, 02 de diciembre). Pistola Pulverizadora Eléctrica Para Desinfectar Nano Vapor [Mercado Libre]. Recuperado de: [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-441182437-pistola-pulverizadora-electrica-para-desinfectar-nano-vapor-\\_JM#position=1&type=item&tracking\\_id=f4267499-ddfc-4b78-bcf9-a4ed7b6d94a5](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-441182437-pistola-pulverizadora-electrica-para-desinfectar-nano-vapor-_JM#position=1&type=item&tracking_id=f4267499-ddfc-4b78-bcf9-a4ed7b6d94a5)

Mercado Libre (2020, 13 de noviembre) Camiones [Mercado Libre]. Recuperado de:  
[https://vehiculo.mercadolibre.com.pe/MPE-441223975-vendo-camion-hyundai-h100-ano-2016-con-turbo-como-nuevo-\\_JM#position=1&type=item&tracking\\_id=7000dac9-88c0-4058-a98d-6f88b5db25dd](https://vehiculo.mercadolibre.com.pe/MPE-441223975-vendo-camion-hyundai-h100-ano-2016-con-turbo-como-nuevo-_JM#position=1&type=item&tracking_id=7000dac9-88c0-4058-a98d-6f88b5db25dd)

Mercado Libre (2020, 23 de noviembre). Electrónica, audio y videos [Mercado Libre].  
Recuperado de: [https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-440019952-extintor-de-potacio-k-para-cocinas-25-galones-lleno-\\_JM#position=2&type=item&tracking\\_id=9e20b51d-eeb3-46f6-9b52-5a91257c3623](https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-440019952-extintor-de-potacio-k-para-cocinas-25-galones-lleno-_JM#position=2&type=item&tracking_id=9e20b51d-eeb3-46f6-9b52-5a91257c3623)

Mercado Libre. (2020, 16 de junio). Novedades para vendedores [Mercado Libre]. Recuperado de: [https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/novedades-para-vendedores-pe\\_984](https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/novedades-para-vendedores-pe_984)

Ministerio de Economía y Finanzas (2020, 30 de mayo). Etapa de contención: Medidas para mitigar la emergencia [Ministerio de Economía y Finanzas]. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/soporteempresas.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024* (Informe N°1). Lima: MEF. Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (s.f.). *Beneficios sociales del régimen laboral de la micro y pequeña empresa* [versión electrónica]. Revista de formaliza Perú. Recuperado de:  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289279/Beneficios\\_sociales\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_peque%C3%B1a\\_empresa\\_-\\_Final.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289279/Beneficios_sociales_de_la_micro_y_peque%C3%B1a_empresa_-_Final.pdf)

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (s.f.). El 1, 2, 3 de la formalización laboral. [versión electrónica]. *Revista de derechos laborales de los trabajadores*. Recuperado de:  
[https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_laboral.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf)

- Minsa (2016, 22 de julio). Perú ratifica el Acuerdo de París y consolida su liderazgo climático mundial [Minsa]. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/peru-ratifica-el-acuerdo-de-paris/>
- Minsa. (2018). Casos registrados de diabetes según grupo de edad y sexo. Dirección General de Epidemiología. Recuperado 26 de marzo, 2020 de <https://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2019/SE09/diabetes.pdf>
- Minuta.pe (2020, 02 de diciembre). Tarifario [Minuta.pe]. Recuperado de: <https://minuta.pe/tarifario>
- Morales, J. (2009). Proyectos de inversión. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=546>
- Motta, M. (2018). *Política de competencia Teoría y práctica* (Primera edición electrónica). Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=LIFdDwAAQBAJ&pg=PA459&lpg=PA459&dq=los+helados+artesanales+se+venden+directamente&source=bl&ots=E3ZzXcXOTL&sig=ACfU3U0ykVUNc9KE766N0UiLT6PEoIqLXA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwii9fbt7vjpAhURVzABHUNvCMgQ6AEwBHoECAoQAQ#v=onepage&q=los%20helados%20artesanales%20se%20venden%20directamente&f=false>
- Mundohelado.com (2020, 16 de junio). Servicios: oferta de franquicias y reventa [Mundohelado.com]. Recuperado de: <https://www.mundohelado.com/helado/reventa/peru.htm>
- Niubiz (2020, 02 de diciembre). Soluciones para emprendedores [Niubiz]. Recuperado de: [https://www.niubiz.com.pe/?gclid=Cj0KCQiAqdP9BRDVARIsAGSZ8An1DdC18HK5oTKgUJb\\_dmMnIyFOud6rJTwhC\\_kmAcr4A7CzJ7bkwaAkLEEALw\\_wcB](https://www.niubiz.com.pe/?gclid=Cj0KCQiAqdP9BRDVARIsAGSZ8An1DdC18HK5oTKgUJb_dmMnIyFOud6rJTwhC_kmAcr4A7CzJ7bkwaAkLEEALw_wcB)
- Niubiz (2021, 14 de enero) Full [Niubiz]. Recuperado de: [https://www.vendemas.com.pe/producto/full/?utm\\_term=&utm\\_campaign=Ecommerce\\_Shopping\\_080620&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=7877020968&hsa\\_cam=10339336524&hsa\\_grp=103284353752&hsa\\_ad=443215735657&hsa\\_src=u&h](https://www.vendemas.com.pe/producto/full/?utm_term=&utm_campaign=Ecommerce_Shopping_080620&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7877020968&hsa_cam=10339336524&hsa_grp=103284353752&hsa_ad=443215735657&hsa_src=u&h)

sa\_tgt=pla-  
357049215274&hsa\_kw=&hsa\_mt=&hsa\_net=adwords&hsa\_ver=3&gclid=Cj0KCQiA0  
fr\_BRDaARIsAABw4EtQrj9aGOg8kYWx7FCpkfegNWMgBK5y3oX9ab-  
IurZUxa76B2KJqIaAmrZEALw\_wcB

Notaria Jessen Hurtado (2020, 02 de diciembre). Tarifas de principales servicios [Notaria Jessen Hurtado]. Recuperado de: <http://notariajessen.com/Tarifas.htm>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011) Generación de Modelos de Negocio (4a. ed.). Deusto.  
Paletas Factory. [Paletas Factory]. (2018, 6 de noviembre). Puntos de Venta y Delivery  
[Noticias de Facebook]. Recuperado de:  
[https://www.facebook.com/PaletasFactory/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/PaletasFactory/?ref=page_internal)

Passport-Euromonitor. (2018). Megatendencias en Perú. Reino Unido: Euromonitor International

Passport-Euromonitor. (2019). Consumer behaviour in Peru. Reino Unido: Euromonitor  
International

Passport-Euromonitor. (2019). Ice Cream and Frozen Desserts in Latin America. Passport-  
Euromonitor. Recuperado el 7 de marzo, 2020 de  
<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/Analysis/Tab>

Passport-Euromonitor. (2019). Ice Cream and Frozen Desserts in Peru. Passport- Euromonitor.  
Recuperado el 7 de marzo, 2020 de  
<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/Analysis/Tab>

Passport-Euromonitor. (2020). Ice cream and Frozen desserts in World. Passport- Euromonitor.  
Recuperado el 7 de marzo, 2020 de  
<http://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/related>

Perú 21 (2020, 14 de enero). Emprendedor21: Paletas Factory, una dulce y fría apuesta [Perú21].  
Recuperado de: <https://peru21.pe/emprendimiento/emprendedor21-paletas-factory-una-dulce-y-fria-apuesta-noticia/?ref=p21r>

Perú 21. (2020, 8 de enero). La ruta del helado: ocho lugares en Lima para disfrutar de este  
refrescante postre [Perú 21]. Recuperado de: <https://peru21.pe/gastronomia/helado->

heladeria-la-ruta-del-helado-ocho-lugares-en-lima-para-disfrutar-de-este-refrescante-postre-nndc-noticia/

Perú- Retail (2016, 29 de agosto). Consejos para emprendedores que quieren estar en un mall [Perú- Retail]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/consejos-para-emprendedores-quieren-estar-mall/>

Perú- Retail (2017, 15 de mayo). ¿Qué tener en cuenta al abrir un local en un mall? [Perú- Retail]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/que-tener-cuenta-abrir-local-mall/>

Peru Retail (2017, 19 de diciembre). Marca de helados Häagen-Dazs instala su primera tienda en Perú y planea abrir seis más [Perú Retail]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/haagen-dazs-primera-tienda-peru-2017/>

Peru Retail (2018, 22 de enero). Häagen-Dazs: “Perú es un paso importante para el crecimiento de la marca en Latinoamérica” [Perú Retail]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/entrevista/haagen-dazs-peru-paso-importante-para-crecimiento-latinoamerica/#:~:text=H%C3%A4agen%2DDazs%3A%20E2%80%9CPer%C3%BA%20es%20un%20paso%20importante%20para%20el,de%20llegar%20a%20m%C3%A1s%20consumidores.>

Peru Retail (2020, 6 de abril). Perú: Comercio electrónico movió casi el 60% del consumo privado en abril [Peru Retail]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-comercio-electronico-movio-casi-el-50-del-consumo-privado-en-abril/>

Pinkberry Perú. [Pinkberry Perú]. (2020, 15 de junio) Inicio [Noticias de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/pinkberryperu>

Pinkberry. (2020, 15 de junio). Pinkberry [Pinkberry]. Recuperado de: <http://pinkberry.com.pe/>

Pinkberry. (2021, 24 de enero). Preguntas frecuentes [Pinkberry]. Recuperado de:

<http://www.pinkberry.com.pe/herramientas/preguntas-frecuentes.html#:~:text=Pinkberry%20est%C3%A1%20hecho%20con%20leche,descremado%2C%20entre%20muchos%20otros%20ingredientes.&text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20toppings%20de,de%20cada%20porci%C3%B3n%20de%20Pinkberry>

- Plaza Vea (2020, 17 de diciembre). Alcohol en Gel NEX Botella 1100ml [Plaza Vea].  
Recuperado de: <https://www.plazavea.com.pe/alcohol-en-gel-nex-botella-1100ml/p>
- Pope, J. (1984). Investigación de Mercados (1ra. Ed.). Colombia: Editorial Norma.
- Pregel (2020, 26 de junio) Nitrógeno Líquido: Una Gran Innovación en el Mundo del Helado [Pregel]. Recuperado de: <https://pregelcolombia.com/news-item/nitrogeno-liquido-una-gran-innovacion-en-el-mundo-del-helado/>
- Promart Homecenter (2020, 02 de diciembre). Botas sanitarias PVC [Promart Homecenter].  
Recuperado de: <https://www.promart.pe/bota-sanitaria-pvc-talla--38/p?idsku=11308&gclid=Cj0KCQiAk53-BRD0ARIsAJuNhpty-rB2gTg3Qg2fvYAB6DdmwwFH8P3EwJwidvjL55->
- Promart Homecenter (2020, 23 de noviembre). Sillas y sillones de oficina [Promart Homecenter]. Recuperado de: <https://www.promart.pe/silla-new-air-mate-respaldo-malla/p>
- Publímtero (2016, 16 de julio). ¿Dónde se comen los mejores helados de Lima? Aquí [Publímtero]. Recuperado de: <https://publímtero.pe/vida-estilo/donde-se-comen-mejores-helados-lima-aqui-nuestros-5-elegidos-32714-noticia/>
- Publímtero (2019, 17 de mayo). El reciclaje como un nuevo estilo de vida [Publímtero].  
Recuperado de: <https://publímtero.pe/actualidad/nacional/reciclaje-como-nuevo-estilo-vida-110669-noticia/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%2C%20cada%20d%C3%ADa,%C3%BAnicamente%20en%20Lima%20y%20Callao.>
- Publímtero. (2019, 20 noviembre). La Ley de octógonos a la que se opuso parte del congreso. [Publímtero]. Recuperado de: <https://www.publímtero.pe/salud/2019/11/20/la-ley-de-octogonos-a-la-que-se-opuso-parte-del-congreso-noticia/>
- Retos directivos (2016, 22 de diciembre). Principios corporativos ¿cuáles son los vuestros? [EAE Business School]. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/principios-corporativos-cuales-son-los-vuestros/>

Ripley (2020, 02 de diciembre). Termómetro digital infrarojo tricolor marca dikang [Ripley].

Recuperado de: [https://simple.ripley.com.pe/termometro-digital-infrarojo-tricolor-marca-dikang-pmp00001051607?color\\_80=blanco&s=o&gclid=Cj0KCQiAk53-](https://simple.ripley.com.pe/termometro-digital-infrarojo-tricolor-marca-dikang-pmp00001051607?color_80=blanco&s=o&gclid=Cj0KCQiAk53-)

Ripley (2020, 17 de diciembre). K6 cinturón de levantamiento de pesas rhino [Ripley].

Recuperado de: [https://simple.ripley.com.pe/k6-cinturon-de-levantamiento-de-pesas-rhino-pmp00000923012?color\\_80=negro&talla\\_ropa=1&s=o&gclid=CjwKCAiAoOz-BRBdEiwAyuvA67BNXHS3iCCWIAWehkUHN83G0cZaITocl3oUSfLNOWJDvcmKPg6WzBoCOJYQAvD\\_BwE](https://simple.ripley.com.pe/k6-cinturon-de-levantamiento-de-pesas-rhino-pmp00000923012?color_80=negro&talla_ropa=1&s=o&gclid=CjwKCAiAoOz-BRBdEiwAyuvA67BNXHS3iCCWIAWehkUHN83G0cZaITocl3oUSfLNOWJDvcmKPg6WzBoCOJYQAvD_BwE)

Rolo Ice Cream. (2020, 15 de junio). Inicio [Rolo Ice Cream]. Recuperado de:

<https://www.roloicecream.com.pe/>

Rolo Ice Cream. [Rolo Ice Cream]. (2020, 15 de junio) Noticias [Noticias de Facebook].

Recuperado de: [www.facebook.com/roloicecreamperu](http://www.facebook.com/roloicecreamperu)

Saber y sabor (2017, 13 de julio). Ingredientes y factores para elaborar helado en un restaurante

[Saber y sabor]. Recuperado de: <https://www.saberysabor.com/articulos-cocina/a/201707/4689-ingredientes-y-factores-para-elaborar-helado-en-un-restaurante>

Semana Económica (2020, 4 de junio). 4D: "Este año estimábamos crecer entre 20% y 30%;

ahora eso es lo que vamos a caer" [Semana Económica]. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com.upc.remotexs.xyz/sectores-empresas/servicios/este-ano-estimabamos-crecer-entre-20-y-30-ahora-es-lo-que-vamos-a-caer>

Sodimac (2020, 02 de diciembre). Paquete de 100 Gorros/Tocas Descartables [Sodimac].

Recuperado de: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/3961613/paquete-de-100-gorros-tocas-descartables>

Sodimac (2020, 23 de noviembre). Seguridad para autos [Promart Homecenter]. Recuperado de:

<https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/25178X/Extintores-PQS-ABC-2-kg/25178X>

Talleres reunidos. (2018). Innovación-Tecnología-Servicio. Talleres reunidos, 7-9.

Tetrapack Assets (2018). Tendencias globales en helados. Tetrapack. Recuperado el 13 de marzo, 2020 de [https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final\\_tendencias%20de%20helados.pdf](https://assets.tetrapak.com/static/ar/documents/final_tendencias%20de%20helados.pdf)

The Vegan Society (26 de mayo del 2021). “Definition of veganism” [The Vegan Society] Recuperado de: <https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>

Tonani, M. [Perfil]. (2020, 15 de junio) Perfil [Muro de LinkeIn]. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/in/maria-grazia-tonani-27270111b/>

Urbania (2020, 10 de noviembre). Alquiler de local comercial en Ate Vitarte [Urbania]. Recuperado de: <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-industrial-en-parque-industrial-el-asesor-ate-vitarte-59024535>

Urbania (2020, 10 de noviembre). Alquiler de local comercial en La Victoria [Urbania]. Recuperado de: <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-balconcillo-la-victoria-59469825>

Urbania (2020, 10 de noviembre). Alquiler de local comercial en Salamanca [Urbania]. Recuperado de: <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-salamanca-de-monterrico-ate-vitarte-59575268>

Urbania (2020, 17 de diciembre). Alquiler local industrial de 200m2 en Vulcano, Ate [Urbania]. Recuperado de: <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-vulcano-ate-vitarte-59923842>

Vera, M. (2020, 07 de enero). La ruta del helado en Lima, para pecar con gusto [El Comercio]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/blog/checklistviajero/2020/01/ruta-del-helado-en-lima/>

Villanueva, R. & Yrala, G. (s.f.) Vida saludable ¿yo? Lima: Datum International.

Whatcolor (2018, 8 de julio). Amarillo [Whatcolor]. Recuperado de: [https://www.whatcolor.net/significados/amarillo/#El\\_color\\_amarillo\\_en\\_la\\_publicidad](https://www.whatcolor.net/significados/amarillo/#El_color_amarillo_en_la_publicidad)

Whatcolor (2018, 8 de julio). Amarillo [Whatcolor]. Recuperado de:

[https://www.whatcolor.net/significados/negro/#Significado\\_del\\_negro\\_en\\_publicidad](https://www.whatcolor.net/significados/negro/#Significado_del_negro_en_publicidad)

Whatcolor (2020, 25 de mayo). Magenta [Whatcolor]. Recuperado de:

[https://www.whatcolor.net/significados/magenta/#Significado\\_del\\_magenta\\_en\\_publicidad](https://www.whatcolor.net/significados/magenta/#Significado_del_magenta_en_publicidad)

Wong (2020, 22 de junio). Búsqueda: Lift [Wong]. Recuperado de:

<https://www.wong.pe/busca/?ft=lift>

Wong (2020, 22 de junio). Congelados [Wong]. Recuperado de:

<https://www.wong.pe/congelados/haagen-dazs>

Wong (2020, 22 de junio). Helados [Wong]. Recuperado de:

<https://www.wong.pe/congelados/helados/la-gelaterie>

## Anexos

### Anexo 1. Venta de helados en el mercado mundial.

*Variación de venta del 2015 al 2019 en el mercado mundial*

Años	Del 2015 al 2016	Del 2016 al 2017	Del 2017 al 2018	Del 2018 al 2019
Variación de venta	0.99%	3.48%	3.99%	2.01%

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Ice cream and Frozen desserts in World”, Passport- Euromonitor, 2020.

*Proyección de crecimiento del 2020 al 2024 en el mercado mundial*

Años	Del 2019 al 2020	Del 2020 al 2021	Del 2021 al 2022	Del 2022 al 2023	Del 2023 al 2024
Proyección de crecimiento	5.36%	5.42%	5.46%	5.59%	6.06%

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Ice cream and Frozen desserts in World”, Passport- Euromonitor, 2020.

### Anexo 2. Venta de helados en el mercado latinoamericano.

*Variación de venta del 2015 al 2019 en el mercado latinoamericano*

Años	Del 2015 al 2016	Del 2016 al 2017	Del 2017 al 2018	Del 2018 al 2019
Variación de venta	-4.60%	7.82%	-5.77%	0.42%

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Ice Cream and Frozen Desserts in Latin America”, Passport- Euromonitor, 2019.

*Proyección de crecimiento del 2020 al 2024 en el mercado latinoamericano*

Años	Del 2019 al 2020	Del 2020 al 2021	Del 2021 al 2022	Del 2022 al 2023	Del 2023 al 2024
Proyección de crecimiento	3.99%	4.42%	4.78%	5.12%	5.24%

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Ice Cream and Frozen Desserts in Latin America”, Passport- Euromonitor, 2019.

### Anexo 3. Consumo per cápita de helados por país latinoamericano.

Consumo anual per cápita de helado en países de Latino América

País	Consumo anual per cápita (en litros)
Chile	7.7
Costa Rica	2.8
Uruguay	2.7
Brasil	2.6
Colombia	2.1
Venezuela	1.7
Ecuador	1.6
Bolivia	1.4
Guatemala	1.2
Perú	1.2

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Consumo per cápita de helados en latino américa”, Gestión, 2017.

### Anexo 4. Venta de helados en el mercado peruano.

Variación de venta del 2015 al 2019 en el mercado peruano.

Años	Del 2015 al 2016	Del 2016 al 2017	Del 2017 al 2018	Del 2018 al 2019
Variación de venta	5.31%	5.14%	-5.95%	4.20%

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Ice Cream and Frozen Desserts in Peru”, Passport- Euromonitor, 2019.

Proyección de crecimiento del 2020 al 2024 en el mercado peruano

Años	Del 2019 al 2020	Del 2020 al 2021	Del 2021 al 2022	Del 2022 al 2023	Del 2023 al 2024
Proyección de crecimiento	8.20%	4.85%	6.15%	5.93%	5.77%

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Ice Cream and Frozen Desserts in Peru”, Passport- Euromonitor, 2019.

### Anexo 5. Estilo de vida saludable según rango de edad.

Distribución de estilo de vida saludable según rango de edad.

Rango de edad	%
15 a 25 años	19%
26 a 35 años	18%
36 a 45 años	22%
46 a 55 años	27%
56 a 65 años	14%

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Alimentación y Vida Saludable” por Ipsos, 2019.

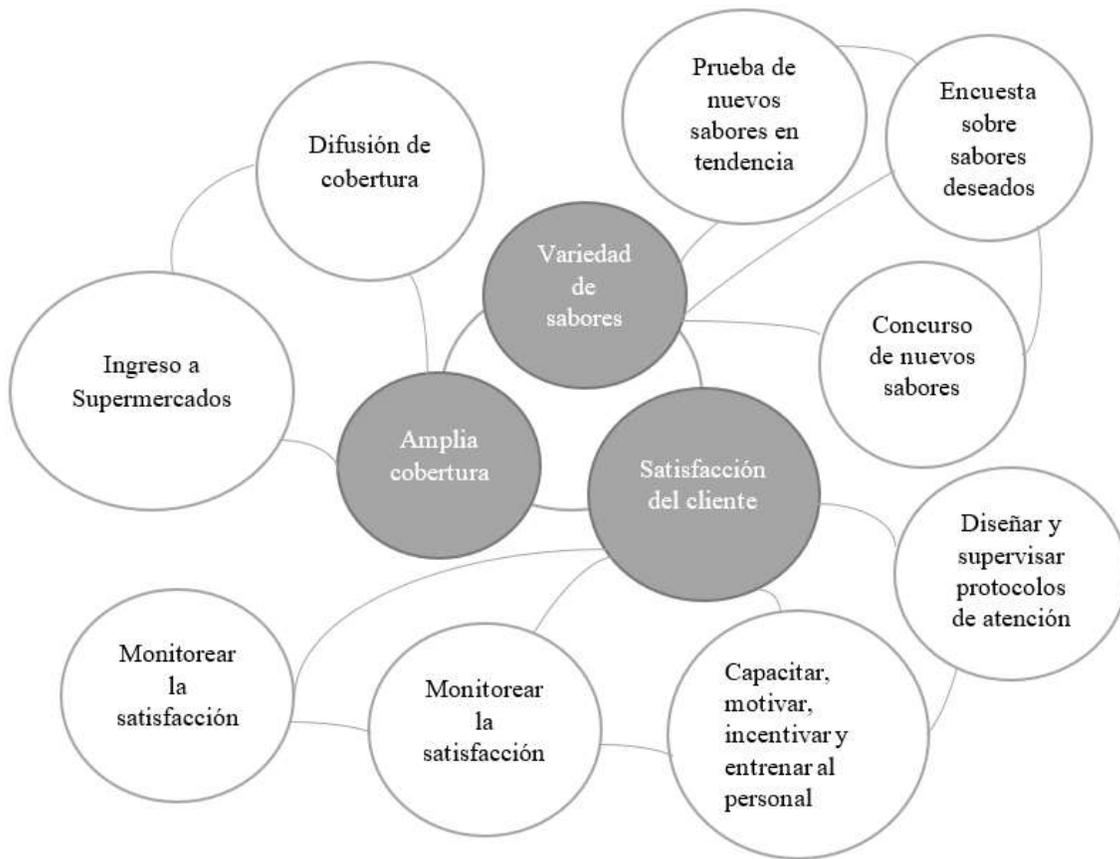
## Anexo 6. Matriz VRIO.

Marco VRIO de Helarte Sano.

Recursos o capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Recursos financieros</b>					
Capacidad financiera	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
<b>Recursos físicos</b>					
Módulos en centros comerciales	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Espacio en la mayoría de las congeladoras y <i>ecommerce</i> de supermercados de la zona siete	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Espacio en aplicaciones de <i>delivery</i>	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Helados saludables, aptos para diabéticos, intolerantes a la lactosa, etc.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Diversas presentaciones de helado saludable	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Helados de sabores tradicionales y novedosos que sean <i>light</i>	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Máquinas de última tecnología	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Fuerte impulso publicitario	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Variedad de sabores de helados saludables	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
<b>Recursos organizacionales</b>					
Capacidad de innovación	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Atención basada en la satisfacción del cliente	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Premiación por compra a los clientes frecuentes	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Nota: Elaboración propia.

**Anexo 7. Mapa de sistema de actividades de declaración de estrategia.**



*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Can You Say What Your Strategy Is?”, por Collis y Rukstad, 2008.

## Anexo 8. Factor Político- PESTEL.

### *Factores Políticos*

---

#### **Análisis político**

---

El gobierno estableció políticas gubernamentales para mitigar el estado de emergencia del 2020 y soportar a las empresas. Es así, que, en el 2020, se subsidió el 35% de la planilla de empresa MYPE, aplazo los depósitos de CTS hasta fines de año y se fijaron medidas de alivio tributario como prórroga de declaración y pago de impuestos (oportunidad).

El gobierno publicó la modificación de la ley sobre la promoción de alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, el cual establece un etiquetado frontal con octógonos en los productos procesados y ultra procesados, los cuales sean altos en azúcar, sodio y grasas saturadas. Sin embargo, el camino no fue fácil, puesto que se abrió un debate en el congreso, entre quienes criticaban los octógonos por base científica y por ser una copia del país chileno. Los congresistas que estaban a favor señalaban que esta era la forma más sencilla y clara de comunicar a los consumidores los peligros de ciertos alimentos procesados, ya que de esta forma se podría prevenir la obesidad. Ante esto, quienes estaban en contra propusieron la ley del semáforo alimenticio como remplazo. Esta ley fue aprobada en febrero 2018, en su mayoría por las bancadas del Fujimorismo, APRA y parte de la bancada de PPK. Sin embargo, fue observada más adelante por el ejecutivo, luego de pedir al parlamento que el debate sea de manera pública en el pleno del congreso, de modo que cada parlamentario sustente su posición ya sea a favor o en contra, para que de esta forma la ciudadanía pueda sacar sus propias conclusiones. Finalmente, luego de idas y vueltas, los octógonos ganaron (oportunidad).

---

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Etapa de Contención: Medidas para mitigar la emergencia*”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2020; “*La Ley de octógonos a la que se opuso parte del congreso*”, por Publimetro, 2019.

## Anexo 9. Factor Económico- PESTEL.

### Factores Económicos

<b>Factor económico</b>					
<b>Producto bruto interno:</b>					
El PBI ha ido creciendo durante los últimos años debido al incremento económico que se ha dado en el Perú, dando un crecimiento promedio de 4.85% (oportunidad).					
<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PBI (millones US\$)</b>	191,323	194,660	214,350	225,308	230,809
<b>Variación porcentual</b>		1.74%	10.12%	5.11%	2.44%
<b>Ingreso nacional disponible:</b>					
El ingreso nacional disponible ha ido aumentando durante los últimos años, así como el PBI, por el crecimiento económico del país, dando un incremento promedio de 3.32% (oportunidad).					
<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Millones de soles</b>	450,495	465,947	482,485	501,561	513,389
<b>Variación porcentual</b>		3.43%	3.55%	3.95%	2.36%
<b>Población económicamente activa (PEA):</b>					
La población económicamente activa si bien disminuyó en un 0.12% del año 2013 al 2014, luego ha tenido un aumento durante los últimos años. Esto es conveniente porque al haber más empleo, las personas tienen más ingresos y pueden gastar más (oportunidad).					
<b>Concepto</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Miles de personas</b>	5,605	5,598	5,721	5,950	6,113
<b>Variación porcentual</b>		-0.12%	2.20%	4.00%	2.74%
<b>Tasa de interés peruanas:</b>					
La tasa de interés activa de moneda nacional nominal ha ido decreciendo desde el año 2016 y la tasa de interés activa de moneda nacional real ha ido aumentando, a excepción de la tasa del año 2017 al 2018, la cual decreció (amenaza).					
<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Promedio Tasa activa de moneda nacional (TAMN)- Nominal</b>	16.1	17.2	15.8	14.3	14.1
<b>variación</b>		6.83%	-8.14%	-9.49%	-1.40%
<b>Promedio Tasa activa de moneda nacional (TAMN)- Real</b>	11.2	13.5	14.2	11.8	12
<b>variación</b>		20.54%	5.19%	-16.90%	1.69%
<b>Tasa de inflación:</b>					
La tasa de inflación del año 2015 al 2016 tuvo un incremento y luego disminuyó para el 2017. Esta volvió a aumentar para el 2018 y a reducir nuevamente para el 2019. Se tiene un promedio de 2.62% a lo largo de los cinco años (oportunidad).					
<b>Concepto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>IPC</b>	4.4	3.2	1.4	2.2	1.9

---

## COVID-19:

El 2020 ha sido un año en el cual la economía mundial ha tenido que hacer frente a la propagación de la pandemia del coronavirus, la cual ha afectado a todos los continentes, especialmente a Latinoamérica. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social provocaron el paro de distintos sectores, reducción del empleo, salida de capital sin precedentes, volatilidad de los mercados financieros, etc. que han generado la disminución de la demanda, poder adquisitivo, quiebre de empresas, entre otros (amenaza).

---

### Proyección económica:

Según el Informe Preelectoral, el Ministerio de Economía y Finanzas predice que del año 2021 al 2026 la economía crecerá aproximadamente en 5.1%, gracias al impulso de la demanda interna, competitividad y productividad de la economía. Ante ello, se estima que en el 2021 el PBI logre una tasa de crecimiento del 10% (oportunidad).

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Producto bruto interno*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*Ingreso nacional disponible*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*Población económicamente activa-Lima*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*MN - Promedio activa (TAMN) - Real*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*MN - Promedio activa (TAMN) – Nominal*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*Índices fin de periodo (variación porcentual) - Índice de Precios al Consumidor (IPC)*”, por Banco Central de Reserva, 2020; “*Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2020; “*Informe Preelectoral*”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2021.

## Anexo 10. Factor Sociocultural- PESTEL.

### *Factores Socioculturales*

---

#### Factor socio-cultural

La tendencia regresando a lo básico por un tema de estatus, señala que la globalización ha ocasionado que muchos productos se conviertan en genéricos. Sin embargo, las expectativas de los consumidores no se uniformizaron y más bien se incrementaron. Por tal motivo, ellos están en busca de mayor autenticidad y valor. Beneficiándose de este modo, las empresas locales (oportunidad).

Las poblaciones cada vez están más ocupadas, y muchos de ellos están comenzando a llevar un estilo de vida promoviendo la eficiencia. Por tal motivo, valoran las aplicaciones de *delivery* de productos que les permiten ahorrar tiempo (oportunidad).

Los estilos de vida saludables se están convirtiendo en un estilo de vida normal debido a la preocupación por la obesidad, sensibilidad a los alimentos y personas afectadas por enfermedades (oportunidad).

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) descubrió que los factores más relevantes que motivan a los peruanos a realizar una compra online son el menor precio y una experiencia de compra satisfactoria. Otros factores importantes fueron la seguridad y protección de la información, la variedad de la oferta y la comodidad y ahorro de tiempo (oportunidad).

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*”, por Angus A.& Westbrook G., 2019; “*Vida Saludable ¿yo?*”, por Datum, 2018; “*Megatendencias en Perú*”, por Passport-Euromonitor, 2019; “*Ecommerce: Ventas online en Perú podrían crecer en promedio 50% en el mes de abril International*”, por America Retail, 2020.

## Anexo 11. Factor Tecnológico- PESTEL.

### Factores Tecnológicos

---

#### Factor tecnológico

---

Existen nuevas máquinas mantecadoras, que pueden producir más helado con la misma cantidad de mezcla, esto consigue que se incorpore más helado en el producto final y se pueda generar más utilidades. La máquina de procedencia italiana bate el helado en una velocidad mayor a las otras y esto genera más volumen (oportunidad).

Hay nuevas exhibidoras de helados, que hacen más atractiva la decoración en la vitrina a la vista de los consumidores. Mantienen la temperatura de  $-17^{\circ}$  y son de forma cubo y frio forzado. Esto genera que se pueda decorar el helado de forma elevada y que el cliente pueda disfrutar a la temperatura correcta su producto, puesto que el frio es regulado de forma automática (oportunidad).

La tendencia del *ecommerce* peruano ha ido en aumento durante los últimos años, pero el impacto del COVID-19 ha hecho que las cifras hayan aumentado notablemente. En enero tuvo una participación del 12.5%, las últimas semanas de marzo tuvo un 25.7% y para el mes de abril, dicha participación aumento hasta 49.1%. Hoy en día, los negocios se han tenido que reinventar, puesto que el *ecommerce* permite una entrega eficiente y mantiene las órdenes de distanciamiento social (oportunidad)

Existen nuevas formas de preparar el helado, una de ellas es a base de nitrógeno líquido, el cual lo preparan en el instante y la diferencia es que los clientes ven el show de preparar un helado mientras ellos eligen los distintos *toppings* e insumos que desean ponerle a su helado (amenaza).

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “FR260 mantecatore per italian ice e granite”, por Frigomat, 2020; “Innovación-Tecnología-Servicio”, por Talleres reunidos, 2018; “Perú: Comercio electrónico movió casi el 60% del consumo privado en abril”, por Perú Retail, 2020; “Nitrógeno Líquido: Una Gran Innovación en el Mundo del Helado”, por Pregel, 2020.

## Anexo 12. Factor Ecológico- PESTEL.

### Factores Ecológicos.

---

#### Factor ecológico

---

El Perú busca tener una mejor posición dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Para ello, se busca que las organizaciones públicas y privadas se esfuercen por desarrollar mejoras en cuanto a bienestar social, sostenibilidad, medio ambiente, entre otros. Las empresas deben centrarse en tendencias ambientales (oportunidad).

Perú es el tercer país más preocupado en el mundo por el calentamiento global. Una encuesta realizada por Ipsos Global Advisor indicó que los peruanos tienen un especial interés por la conservación del medio ambiente (oportunidad).

Las masas al darse cuenta como los desperdicios de plástico afectan a la naturaleza y animales, están dispuestos a pagar más por productos con envases amigables con el medio ambiente, que sean reciclables y que luchan por disipar la contaminación de dicho material (oportunidad).

Se está desarrollando una mayor conciencia al impacto generado debido a los hábitos de compras. Por ello, ahora existe preferencia por productos que aseguren el bienestar animal dentro de sus procesos (oportunidad).

Hoy en día, más empresas se suman a tener un compromiso para hacer frente al cambio climático para tener un país con menos emisiones de carbono. “La Huella de Carbono Perú” es una manera en que las empresas puedan visualizar su apoyo al desarrollo sostenible y también es una forma de ser más eficientes y competitivas. Actualmente, son 88 organizaciones que forman parte de la plataforma en mención (oportunidad).

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “¿Cómo influyen las tendencias ambientales en las funciones empresariales?”, por Conexión ESAN, 2018; “Perú es uno de los países más preocupados por el calentamiento global, según encuesta” por León, R, 2018, “Megatendencias en Perú”, por Passport-Euromonitor, 2019; “Sostenibilidad: Más empresas se suman a plataforma Huella de carbono”, por El Peruano, 2020.

## **Anexo 13. Factor Legal- PESTEL.**

### *Factores Legales*

---

#### **Factor legal**

---

La Ley N° 30021 de Promoción de Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes, establece el etiquetado frontal en todos los productos procesados y ultra procesados que son altos en grasas saturadas, azúcar, sodio y grasas trans. Los productos con dichas características cuentan con octógonos por medio de adhesivos. De este modo, el ciudadano estará bien informado, y podrá decidir qué consumir (oportunidad).

---

Desde inicios de la pandemia, se han ido promulgando diversos decretos supremos que afectan las actividades económicas. Generando que algunos negocios no cuenten con autorización para operar, y que otros disminuyan su aforo y horario de atención al cliente. Además, se restringe el horario de libre tránsito de los consumidores (amenaza).

---

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Gobierno modifica reglamento de la Ley de Alimentación Saludable*”, por Andina, 2019; “*Estado de Emergencia*”, por Diario El Peruano, 2021.

## Anexo 14. Características de la competencia directa

### Competencia Directa

Nombre de Competidores	Tiempo en el Mercado	Filosofía	Propuesta de Valor	Productos	Puntos de Venta
Cafeladería 4D	Apertura en 1980.	Su esencia se sustenta en cuatro "d" que son: detalle, deleite, delicia y dedicación.	Preparar helados con frutas frescas.	28 sabores de gelatos como baccio, fragola, rocher, etc. Al mismo tiempo, pasteles, cafés, infusiones, sándwiches, wraps, pitas y ensaladas.	Siete locales en los distritos de Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco.
Laritz D'	Empezó operaciones en 1993 por la familia Gasperi.	Estar preparados para atender cualquier gusto.	Usar fruta fresca y ofrecer variedad de sabores.	15 sabores de helado, como girotondo, frutti di bosco, milano, entre otros. También bebidas, lasañas, postres y cafés.	11 locales en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, San Miguel, Surquillo y Chorrillos.
La Gelaterie	Empezó sus operaciones en el 2018.	Ser una heladería boutique.	Fusionar la pastelería y heladería.	12 sabores de helados como yogurt de frutos rojos, frambuesa, vainilla de Madagascar, entre otros. De igual manera, postres helados.	Un local en Miraflores.
Haagen Dazs	Es una marca estadounidense que se originó en el 1961. Llegó al Perú en el 2017.	Deleitar a los sentidos.	Brindar helados con una textura sedosa, cremosa y suave.	46 sabores de helados súper Premium como chocolate, salted caramel, chai latte caramel, entre otros.	Tres locales ubicados en los distritos de San Borja, Miraflores y Santiago de Surco
Lift	Inició sus operaciones en el año 2014.	Desea que sus helados sean disfrutados por todos, principalmente personas que deseen cuidar su bienestar.	Ofrecer un helado vegetariano, libre de gluten, sin grasa añadida, con leche vegetal y eco amigable.	Cinco sabores de helado, los cuales son mango y piña, acai y berries, caramel y sal marina, peanut butter cacao y straccianta, y postres.	32 puntos de venta, entre ellos: <i>markets</i> saludables, cafeterías y supermercados.

Amorelado	Se fundó en el 2014.	Hacer disfrutar sus helados y postres con ingredientes cuidadosamente seleccionados.	Hacer recetas diferentes, como helados de verduras y de postres.	22 sabores de helados como piña con albaca, ferrero roche, entre otros.	Tres locales, ubicados en Miraflores, San Isidro y en Santiago de Surco.
Anelare	Inició en el año 2008.	Ofrecer helados que logren que el día sea perfecto.	Elaborar helados de pura crema de leche con una textura cremosa y hechos con insumos de calidad.	30 sabores de helados como chocolate con frambuesa, cocada, coco <i>fudge</i> , entre otros.	Siete locales en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, San Juan de Miraflores, Ate, Jesús María y Callao. De la misma forma, abastece a restaurantes.
Blu	Empezó a operar en el año 2015.	Ofrecer gelatos y sorbetes con ingredientes de buena calidad.	Utilizar insumos de temporada para ofertar sabores naturales.	40 sabores de gelatos y sorbetes como piña, sandía, granadilla, entre otros.	Dos locales en Miraflores y Barranco.
Dalcello	Iniciaron en el año 2015.	Helados preparados de recetas italianas.	Ofrecer sabores novedosos y originales.	27 sabores de helados clásicos, veganos y con stevia, como chocolate <i>bitter</i> , <i>cookies and cream</i> , almendra tostada, entre otros.	Un local en el distrito de Santiago de Surco.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Carta Delivery*”, por 4D Cafeladería, 2020; “*Ideas de negocio*”, por 4D Cafeladería, 2020; “*Restaurante 4D Las Begonias*”, por Atrápalo, 2017; “*Notas*”, por Laritza D’, 2017; “*Información*” por Laritza D’, 2020; “*Inicio*”, por Laritza D’, 2020; “*Laritza D’ Delivery*”, por Laritza D’, 2018; “*Dales una sorpresa*”, por La Gelaterie, 2020; “*Ahora en Asia*”, por La Gelaterie, 2020; “*Información*”, por La Gelaterie, 2020; “*Un regalo especial para un papá especial*”, por La Gelaterie, 2020; “*Disfrútalos en casa*”, por La Gelaterie, 2020; “*Productos envasados*”, por La Gelaterie, 2020; “*Inicio*”, por La Gelaterie, 2020; “*Nuestra marca*”, por Haagen Dazs 2020; “*Sobre nosotros*”, por Haagen Dazs, 2019; “*Información*”, por Haagen Dazs, 2020; “*Marca de helados Häagen-Dazs instala su primera tienda en Perú y planea abrir seis más*”, por Perú Retail, 2017; “*Häagen-Dazs: Perú es un paso importante para el crecimiento de la marca en Latinoamérica*”, por Perú Retail, 2018; “*Inicio*”, por Lift Smart Eats, 2020; “*Productos*”, por Lift Smart Eats, 2020; “*Dónde comprar*”, por Lift Smart Eats, 2020; “*Maria Grazia Tonani*”, por LinkedIn, 2020; “*Pedido online*”, por Amorelado, 2020; “*Productos*”, por Anelare, 2020; “*Inicio*”, por Anelare, 2020; “*Anelare, un proyecto universitario devenido una empresa de éxito*”, por Destino Negocio, 2016; “*Blu- Heladería*”, por Gragera, J., 2017; “*Hoy es nuestro cuarto cumpleaños*”, por Blu gelato del barrio, 2019; “*El helado del barrio: Blu*”, por El Trinche, 2020, “*Blu*”, por Mercado 28, 2020; “*Inicio*”, por Dalcello, 2020; “*Comida a domicilio*”, por Dalcello, 2020; “*Menú del Dalcello*”, por Dacello, 2020; “*Inicio*”, por Dalcello Gelato Divino, 2020.

## Anexo 15. Características de la competencia indirecta.

### Competencia Directa

Nombre de Competidores	Tiempo en el Mercado	Filosofía	Propuesta de Valor	Productos	Puntos de Venta
Paletas Factory	Surge en la ciudad de Trujillo en el 2017.	Peruanizar los sabores de relleno de sus helados en paleta.	Ofrecer postres populares en forma de paleta decorados con diseños novedosos.	17 sabores como arroz con leche con mazamorra morada, chocolate blanco con crema de avellanas, chocoteja, piña <i>golden</i> con limonada y hierba luisa, etc.	200 puntos de venta localizados en Lima, Trujillo y Chiclayo a través de bodegas, <i>markets</i> , grifos, restaurantes y supermercados.
D'Onofrio	Lleva aproximadamente 120 años en el mercado.	Vender felicidad y estar cerca de su público.	Buscan la constante innovación y mejorar la experiencia de compra para el cliente.	Más de 30 tipos de helados, en presentaciones individuales como de paleta, por copa y sándwich, y en presentaciones familiares de un litro y cinco litros.	Varios puntos de venta a nivel nacional en supermercados, bodegas, y carritos de helados.
Pinkberry	Es una franquicia de yogurt helado estadounidense que inició sus operaciones en Perú en el año 2011.	Entregar una experiencia única al cliente y asegurarse que obtenga el yogurt helado como desea.	Ofrecer un yogurt helado con una pequeña acidez, renovar sabores y que permitir al cliente personalizar su yogurt helado.	Tres tamaños de presentaciones de yogurt helado: pequeño, mediano y grande. Adicionalmente, ofrece <i>parfaits</i> , batidos y su presentación de litro para llevar.	20 locales en Lima, Trujillo, Cusco, Arequipa y Piura.
Rolo Ice Cream	Empezó en el año 2017.	Ofrecer un producto novedoso (helado en forma de rollo) y saludable para el cliente.	Permitir a cada cliente use su propia imaginación para crear su propio helado.	Tres presentaciones: rolo taco, <i>crunchy waffle</i> y en vaso. El vaso tiene tres tamaños, pequeño, mediano y grande. Tienen sabores de kiwi, arándanos, café, entre otros.	Dos puntos de venta, en el Jockey Plaza y en el Mall Aventura Plaza de Santa Anita.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Perú: Paletas Factory: la nueva forma de comer postres peruanos”, por Becerra, J., 2019; “Puntos de venta y delivery”, por Paletas Factory, 2018; “Emprendedor21: Paletas Factory, una dulce y fría apuesta”, por Perú 21, 2020; “D’Onofrio: un caso de éxito en logística los 365 días del año”, por El Comercio, 2017; “Inicio”, por Pinkberry Perú, 2020; “Pinkberry”, por Pinkberry, 2020; “Inicio”, por Rolo Ice Cream, 2020; “Noticias”, por Rolo Ice Cream, 2020.

## Anexo 16. Grupo estratégico.

Las variables más relevantes a considerar según tres expertos de la industria de helados artesanales, son la variedad de sabores, oferta saludable, relación precio / tamaño, y cobertura (Opinión experta, 2020). Sin embargo, luego de manifestar la necesidad de evaluar la competencia más allegada, por consenso se decidió tomar en cuenta a la oferta saludable y a la relación precio / tamaño. La primera variable, dado que es el diferencial del presente proyecto y la segunda por la diferencia que suele haber entre las marcas.

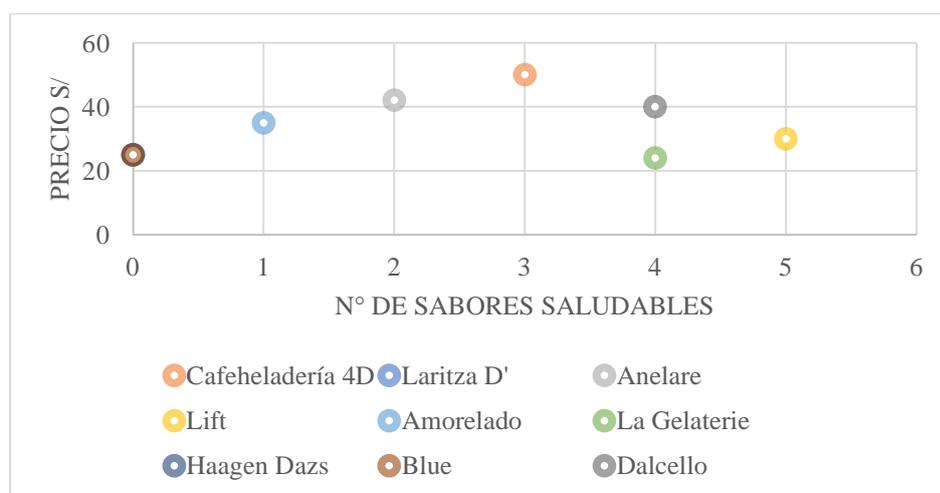
En la tabla siguiente, se indica el detalle de ambas variables con respecto a los rivales seleccionados.

*Grupo Estratégico.*

Marcas	N° de ofertas saludables	Precio (S/) por ½ litro
Cafeladería 4D	3	50
Laritza D'	0	25
Anelare	2	42
Lift	5	30
Amorelado	1	35
La gelaterie	4	24
Haagen Dazs	0	25
Blu	0	25
Dalcello	4	40

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Carta Delivery”, por 4D Cafeladería, 2020; “Laritza D’ Delivery”, por Laritza D, 2020; “Productos”, por Anelare, 2020; “Productos”, por Lift Eat Smart, 2020; “Congelados”, por Wong, 2020; “Disfruta sin culpa”, por Amorelado, 2020; “Regálale Felicidad”, por La Gelaterie, 2020; “Menú de Dalcello”, por Dalcello, 2020.

Teniendo en consideración los dos factores principales, se puede notar claramente en la Figura mostrada a continuación, que la marca Lift, La Gelaterie y Dalcello, son similares entre sí, ya que sus ubicaciones se encuentran próximas unas con otras. Estas, poseen una mayor orientación saludable, debido a la cantidad de helados disponibles con estas características. Asimismo, aunque sus precios no sean semejantes, no son tan desiguales. Por lo tanto, se deduce que ellos son los principales competidores del proyecto.



Elección del Grupo Estratégico.

## Anexo 17. Transcripción de consulta sobre Matriz de Perfil Competitivo a maestra heladera.

Pregunta 1: ¿Cuáles cree que son los factores determinantes para el éxito de una heladería?

Respuesta 1: En mi opinión, estos serían los factores determinantes para el éxito: variedad de sabores, oferta saludable, puntos de ventas y relación precio tamaño.

Pregunta 2: Considerando el consenso de factores ¿podría indicar el peso de importancia que le asignaría a cada uno de ellos y el por qué?

Respuesta 2: Claro, ahora te indico el peso con su explicación.

*Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes.*

Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes		
Variables	Peso	Justificación
Variedad de sabores	40%	Es sumamente, importante en una vitrina de helados porque mientras más sabores tengas mayor cantidad público se acerca.
Relación precio y tamaño	25%	El consumidor peruano valora esto, ya que ello forma parte de su cultura.
Oferta saludable	20%	Está en constante crecimiento todo lo saludable.
Cobertura	15%	Es importante tener donde ofrecer los productos, porque así llegas a más público.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Llamada sobre Matriz de Perfil Competitivo a Maestra Heladera

(Anónimo) del departamento técnico Aromitalia”.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta a los competidores más allegados (ver anexo 23), ¿cuál sería la calificación que le daría a las características de cada criterio de éxito evaluado?

Respuesta 3: La calificación por marca sería la siguiente:

*Calificación para MPC de maestro heladero*

Factores determinantes del éxito	Peso	Matriz de Perfil Competitivo					
		Lift		La Gelaterie		Dalcello	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Variedad de sabores	40%	1	0.4	2	0.8	4	1.6
Relación entre precio y tamaño	25%	3	0.75	4	1	2	0.5
Cantidad de ofertas saludables	20%	4	0.8	1	0.2	2	0.4
Cobertura	15%	4	0.6	1	0.15	2	0.3
			<b>2.55</b>		<b>2.15</b>		<b>2.8</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Llamada sobre Matriz de Perfil Competitivo a Maestra Heladera

(Anónimo) del departamento técnico Aromitalia”.

## Anexo 18. Transcripción de consulta sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería.

Pregunta 1: ¿Cuáles cree que son los factores determinantes para el éxito de una heladería?

Respuesta 1: Los factores principales son: variedad de sabores, cobertura, precio por presentación y orientación saludable.

Pregunta 2: Considerando el consenso de factores ¿podría indicar el peso de importancia que le asignaría a cada uno de ellos y el por qué?

Respuesta 2: Por supuesto, estos son los pesos por cada factor con su justificación:

*Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes.*

Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes		
VARIABLES	Peso	Justificación
Variedad de sabores	30%	En la variedad debe de estar presente los sabores de fruta clásicos y lo que hacen diferente a una heladería en particular.
Relación precio y tamaño	15%	La compra del helado ahora está orientada para el consumo en el hogar. Por eso, es importante manejar precios atractivos.
Oferta saludable	25%	Hay un mayor compromiso del público de comer saludable, es por ello que se debe hacer una mezcla entre lo sano y lo delicioso.
Cobertura	30%	Se debe estar presente en la mayoría de canales de venta, principalmente en digitales, para que las restricciones coyunturales no sean un limitante.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Videoconferencia sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería (Anónimo)”.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta a los competidores más allegados (ver anexo 23), ¿cuál sería la calificación que le daría a las características de cada criterio de éxito evaluado?

Respuesta 3: La calificación de desempeño de cada variable por competidor es la siguiente:

*Calificación para MPC de dueña de heladería*

Factores determinantes del éxito	Peso	Matriz de Perfil Competitivo					
		Lift		La Gelaterie		Dalcello	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Variedad de sabores	30%	1	0.3	2	0.6	4	1.2
Relación entre precio y tamaño	15%	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Cantidad de ofertas saludables	25%	4	1	1	0.25	2	0.5
Cobertura	30%	4	1.2	2	0.6	3	0.9
			<b>2.95</b>		<b>2.05</b>		<b>2.9</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Videoconferencia sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería (Anónimo)”.

## Anexo 19. Transcripción de consulta sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería.

Pregunta 1: ¿Cuáles cree que son los factores determinantes para el éxito de una heladería?

Respuesta 1: Los factores principales son: variedad de sabores, productos complementarios, innovación y precio.

Pregunta 2: Considerando el consenso de factores ¿podría indicar el peso de importancia que le asignaría a cada uno de ellos y el por qué?

Respuesta 2: Sí, este sería el peso y motivo:

*Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes.*

Transcripción de variables a considerar en la Matriz de Perfil competitivo con sus porcentajes		
VARIABLES	Peso	Justificación
Variedad de sabores	40%	Continuamente se debe de innovar, y los mejores sabores se deben de quedar en la carta. Es esencial, tener una amplia variedad.
Relación precio y tamaño	25%	Se debe de disminuir el impacto de la coyuntura con precios y presentaciones más accesibles.
Oferta saludable	20%	Hoy en día, lo exquisito debe ser saludable para mantener la acogida.
Cobertura	15%	El recojo en tienda se ha impulsado mucho, por ello es primordial mantener las tiendas abiertas con el personal necesario. También, se debe de estar presente en aplicaciones de <i>delivery</i> para poder atender el comprador digital.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Videoconferencia sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería (Anónimo)”.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta a los competidores más allegados (ver anexo 23), ¿cuál sería la calificación que le daría a las características de cada criterio de éxito evaluado?

Respuesta 3: El puntaje para cada heladería sería este:

*Calificación para MPC de dueña de heladería*

Factores determinantes del éxito	Peso	Matriz de Perfil Competitivo					
		Lift		La Gelaterie		Dalcello	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Variedad de sabores	40%	2	0.8	3	1.2	4	1.6
Relación entre precio y tamaño	25%	3	0.75	4	1	2	0.5
Cantidad de ofertas saludables	20%	4	0.8	1	0.2	2	0.4
Cobertura	15%	4	0.6	1	0.15	2	0.3
			<b>2.95</b>		<b>2.55</b>		<b>2.8</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Videoconferencia sobre Matriz de Perfil Competitivo a dueña de heladería (Anónimo)”.

## Anexo 20. Transcripción de consulta sobre Matriz EFE.

Pregunta 1: Buenas tardes, según la lista de oportunidades y amenazas enviada, ¿nos podría señalar cuáles son las más importantes? Asimismo, ¿podría asignarle un porcentaje a cada una, con un valor total de 100% para todo lo mencionado para poder asignarlo mientras conversamos?

Respuesta 1: Claro que sí, te detallo las oportunidades y amenazas a continuación con sus porcentajes:  
*Transcripción de consulta sobre Matriz EFE.*

Oportunidades	Peso
1. Las marcas de heladerías que envasen sus productos, tendrán que colocar octógonos de advertencias según la Ley N° 30021 en caso los productos tengan altos niveles de grasas saturadas, azúcar, sodio y grasas trans (Factor legal).	8%
2. Del 2007 al 2012 hubo un crecimiento de heladerías artesanales del 72.6%. Del 2012 al 2017, se proyectó un incremento del 39.7% (Rivalidad entre competidores existentes. - Crecimiento relativo de la industria).	15%
3. Cada heladería artesanal desarrolla y comercializa ciertos sabores de helado únicos (Rivalidad entre competidores existentes. – Características del producto).	9%
4. El 70% de las decisiones de compra de los peruanos están enmarcadas por su preocupación sobre el ambiente, la sostenibilidad, el bienestar animal, prácticas laborales, y deseo de impactar positivamente a las comunidades y personas (Factor ecológico).	5%
5. El MEF espera un crecimiento promedio en la economía de 5.1% del 2021 al 2026 por el fortalecimiento de la demanda interna, competitividad y productividad económica (Factor económico).	8%
6. Cada vez más peruanos se están acostumbrando a una vida más sana, debido a que tienen sobrepeso, alergias u otras enfermedades (Factor social).	10%
7. El ecomerce en Perú tiene una participación del 49.1% debido principalmente al COVID-19 (Factor tecnológico).	5%
Amenazas	
1. Existen heladerías artesanales reconocidas que son de tamaño grande y pequeña como: 4D, Latitza, Amorelado, Blu, etc. (Rivalidad de competidores. - Número de competidores y equilibrio entre ellos).	15%
2. Se han ido promulgando diversos decretos supremos que afectan las actividades económicas. Generando que algunos negocios no cuenten con autorización para operar, y que otros disminuyen su aforo y horario de atención al cliente (Factor Legal).	10%
3. El 60% de los peruanos es desleal a las marcas que adquiere (Poder de negociación de compradores. - Costo de cambio).	8%
4. Hay alta presencia de productos sustitutos como Starbucks y juguerías en todas las avenidas y centros comerciales de Lima (Amenaza de productos sustitutos. - Disponibilidad de sustitutos cercanos).	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Llamada sobre Matriz EFE a Maestra Heladera (Anónimo) del departamento técnico Aromitalia”.

Pregunta 2: ¿Me podría comentar porque consideras que estas oportunidades y amenazas son importantes bajo tu punto de vista?

Respuesta: Por supuesto, a continuación, te explico los motivos:

<b>Transcripción de justificación de oportunidades y amenazas seleccionadas en la Matriz EFE</b>	
<b>Oportunidades</b>	
<b>Número</b>	<b>Justificación</b>
1	Se debe tener mucho cuidado con las recetas que se utilicen, si se quiere brindar un producto con stevia o saludable es importante conocer el porcentaje de grasa y el sembrado, para que esto no sobrepase los límites establecidos para que el producto tenga los octógonos.
2	Es importante este punto, puesto que da una visión de la industria y la oportunidad de crecimiento a largo plazo.
3	El mercado peruano siempre está abierto a nuevas experiencias en sabores de helado. Por esto, es importante innovar y no solo quedarse con los sabores clásicos.
4	Es importante que sus envases sean ecoamigables, esto les ayudará a ganar mercado. Las políticas de reciclaje son muy bien vistas por los consumidores hoy en día.
5	La medida que ira aplicando en MEF, va regularizar el consumo, especialmente de productos nos básicos de la canasta. Por ello, seguimiento del progreso el relevante para poder ir ajustando las proyecciones de ventas.
6	La tendencia del consumidor es a comprar productos saludables. Ahora la gente lee lo que come y se preocupa más por los ingredientes. Si ven algo que no es bueno para su salud en muchos casos no lo compran. Por eso, si se coloca en la etiqueta que es un producto sano y con stevia, es muy probable que se tenga acogida, ya que es algo que la mayoría de helados envasados no tiene.
7	Que un helado llegue a su casa con la correcta temperatura es algo que aún no están acostumbrados los consumidores peruanos. En Italia es normal que las heladerías lleguen a los domicilios como si repartieran leche. Es un estilo de vida que puede quedarse post cuarentena.
<b>Amenazas</b>	
1	Por antigüedad las personas a veces prefieren lo que ya conocen y se van a lo seguro. Es necesario enfocarse en este punto para poder atraer nuevos clientes.
2	Los decretos supremos impactan negativamente, porque los consumidores tienen menos tiempo para comprar o no cuentan con los permisos de tránsito para compartir un helado. También, en ocasiones los centros comerciales han cerrado y eso restringe un canal de venta, que en una normalidad soporta claramente las ventas
3	Una vez que se gane a los clientes, debes mantenerlos contigo. Al contar con varias opciones de helados en un centro comercial, muchas veces las personas solo satisfacen la necesidad de consumir un helado, pero no necesariamente será el de una heladería en específico.
4	A pesar que no es lo mismo, las personas suelen cambiar mucho el helado por una cremolada o frappé, así satisfacen la necesidad de refrescarse.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Llamada sobre Matriz EFE a Maestra Heladera (Anónimo) del

departamento técnico Aromitalia”.

## Anexo 21. Guía de entrevista a especialista en congelados de supermercados.

### Bloque I: Requisitos

1. ¿Cuáles son los requisitos que debe seguir una empresa para ser proveedor de ustedes?
2. ¿Cuáles son las exigencias legales que debe cumplir nuestro producto?
3. ¿Qué documentos debe presentar un nuevo proveedor?
4. ¿Cuánto es el stock mínimo que piden para comenzar a vender?
5. ¿Qué cantidad de stock que se debe tener para atender las demandas no programadas?
6. ¿Cuál es el tiempo promedio de espera para que una marca de helados se convierta en proveedor de ustedes? ¿Hay una lista de espera?

### Bloque II: Formas de trabajo de Supermercados

7. ¿Dan algún beneficio especial para proveedores MYPES?
8. ¿Cuál es su política de compras? ¿Se deja en tienda o se lleva a su centro de distribución?
9. En caso el envío de pedidos de helados se lleve al Centro de Distribución consultar lo siguiente: ¿Se aplica a los proveedores de helados el concepto de *cross docking*?
10. Cuando realizan promociones ¿Aplican alguna política de descuentos con los proveedores?
11. ¿Cuál es su política de devolución?
12. ¿Cuál es su política de pago?
13. ¿Cuál es el margen promedio que esperan ganar en la categoría helados?

### Bloque III: Categoría Helado en Supermercados

14. ¿Con qué marcas de helado trabajan? ¿Cuál es la más vendida?
15. ¿Venden alguna marca de helado artesanal?
16. ¿Qué sabores de helados rotan más?
17. ¿Cuál es el ticket promedio de compra en helados?
18. ¿Aproximadamente qué cantidad de helados envasados se venden mensualmente en una tienda? ¿Qué tanto cambia esto según estación?
19. ¿Qué promociones en helados son las más efectivas?
20. ¿Qué tipo de publicidad y actividades se pueden hacer con productos congelados dentro de sus instalaciones con y sin costo? Con respecto a lo que si cuestan ¿Cuál es el costo?

### Bloque IV: Factibilidad de Ingreso

Helados artesanales saludables *light* con stevia de sabores tradicionales y exóticos, tales como: chocolate, lúcumas, *stracciatella*, frutos de los bosques, *cookies and cream*, café, menta, pitahaya, entre otros, que se ofrezcan en supermercados, módulos de centros comerciales y por medio de aplicaciones de *delivery*.

21. ¿Considera que tendría acogida la idea presentada en el supermercado? ¿Mejoraría algún aspecto?
22. ¿Preferían los consumidores un helado artesanal con o sin stevia?

### Bloque V: Gastos

23. ¿Cuál es el precio de alquiler por colocar congeladoras propias dentro de la zona de congelados?
24. ¿Cuáles son los costos que se tendrían que asumir al colocar una marca de helados en sus tiendas?
25. ¿Qué tipo de actividades solicitan cuando ingresa un nuevo producto?

## **Anexo 22. Guía de entrevista a especialista en centros comerciales.**

### *Bloque I: Requisitos*

1. ¿Qué requisitos debe seguir una empresa para ser arrendatario de un módulo dentro de sus instalaciones?
2. ¿Cuáles son las exigencias que debe cumplir los productos?
3. ¿Qué documentos debe presentar un nuevo arrendatario?
4. ¿Cuál es el tiempo promedio de espera para que una heladería se convierta en arrendatario de ustedes? ¿Hay una lista de espera? ¿Un límite máximo?

### *Bloque II: Formas de trabajo de centros comerciales*

5. ¿Dan algún beneficio especial para proveedores MYPES?
6. ¿Cuánto tiempo dura el contrato?
7. ¿La cuota de alquiler es fija, variable o una mezcla de ambos?
8. ¿Cobran el doble por alquiler en los meses de julio y diciembre?
9. ¿El alquiler abarca el concepto de servicios básicos (luz y agua) y seguridad?

### *Bloque III: Composición de heladería y empresas afines que operan en centros comerciales*

10. ¿Con qué marcas de heladerías trabajan? ¿Qué marca es la que vende más?
11. ¿En qué meses se vende más de este producto?
12. ¿Con qué marcas de juguerías, cremoladas, pastelerías y cafeterías trabajan? Listar marcas.
13. ¿Cuál es el *ticket* promedio de consumo de comida por persona y por familia?
14. ¿Qué cantidad promedio de personas asisten diariamente al centro comercial?

### *Bloque IV: Factibilidad de Ingreso*

Helados artesanales saludables *light* con stevia de sabores tradicionales y exóticos, tales como: chocolate, lúcuma, *stracciatella*, frutos de los bosques, *cookies and cream*, café, menta, pitahaya, entre otros, que se ofrezcan en supermercados, módulos de centros comerciales y por medio de aplicaciones de *delivery*.

15. ¿Considera que tendría acogida la idea presentada? ¿Mejoraría algún aspecto?

### *Bloque V: Gastos*

16. ¿Qué tamaño de módulos ofrecen? ¿Cuál es su precio y ubicación?
17. ¿Qué conceptos a parte del alquiler tendría que asumir un arrendatario?
18. ¿Qué tipos de actividades de difusión estas permitidas sin costos y con costo?

### *Bloque VI: Prevención COVID-19*

19. ¿Qué lineamientos y requisitos tienen establecidos para prevenir el COVID-19 durante la atención al cliente?

## **Anexo 23. Guía de entrevista a dueña de heladería artesanal.**

### *Bloque I: Información sobre Industria de helados artesanales*

1. ¿Cómo percibe la industria de helados artesanales en Perú?
2. ¿Qué tanto ha afectado el COVID-19 a las heladerías? ¿Qué medidas se deben de realizar para confrontar esta situación?
3. ¿Qué tendencias de la industria son primordiales considerarlas?
4. ¿Cuáles son los competidores principales dentro de la industria de helados artesanales? ¿Nos podría indicar la participación de mercado de ellos?
5. ¿Cómo se logra una correcta conservación del helado cuando este es enviado por *delivery*?
6. ¿Qué factores determinan el éxito de una heladería?
7. ¿Qué productos sustituyen a los helados artesanales?
8. ¿Cómo se comporta el negocio de helados según la estación (invierno, otoño, primavera y verano)? Si pudiera asignar un porcentaje de venta según lo meses, tomado como base 100% ¿cuánto le pondría a cada uno?

### *Bloque II: Puntos claves en la apertura de una heladería*

9. ¿Qué máquinas y equipos se necesitan para abrir una heladería? ¿Cuál es el costo promedio de ellas?
10. ¿En qué tipo de inversiones se incurren, aparte del punto mencionado previamente?
11. ¿Qué requisitos se deben de contemplar para poder iniciar operaciones?

### *Bloque III: Aspectos operacionales a considerar*

12. ¿Cuál es porcentaje promedio de merma de los insumos utilizados en la elaboración de helados? ¿Qué se puede hacer para minimizar ello?
13. ¿Cuál es la estructura de costos por sabor de helado?
14. ¿Cuál es el margen promedio obtenido en la fabricación y comercialización de helados artesanales?
15. ¿Se debe de mantener reserva de inventario? ¿De qué insumos? ¿Qué cantidad?
16. ¿Qué problemas operativos se presentan en las heladerías? ¿Cómo se pueden afrontar?
17. ¿Cuáles son los gastos de operación en general de una heladería como La Gelaterie, que tiene presencia en supermercados y tienda propia?

### *Bloque IV: Cuestiones Comerciales de una heladería*

18. ¿Qué porcentaje de mercado capto en su primer año de operación?
19. ¿Cuál ha sido su crecimiento promedio anual?
20. ¿Qué porcentaje de ventas se destina al presupuesto de marketing?
21. ¿Qué acciones pueden impulsar la venta de helados artesanales? Si indica promociones, consultar ¿Qué promoción tuvo más éxito?

### *Bloque V: Conocimiento del perfil del consumidor de helados*

22. ¿Cuál es el perfil de los consumidores de helado artesanal?
23. ¿Qué factores son determinantes para un consumidor al momento de elegir una heladería?
24. ¿Qué aspectos solicitan los clientes mejorar en las heladerías?
25. ¿Qué sabores son los favoritos de los consumidores? ¿Por qué?
26. ¿Qué sabor novedoso solicitan?
27. ¿Qué presentaciones de helados son las preferidas?

### *Bloque VI: Validación de idea de negocio*

28. ¿Qué opina de las heladerías artesanales que se dirigen únicamente al mercado saludable? ¿Podrán ser rentables y sostenibles en el tiempo?
29. ¿Consideras que un helado de stevia podría tener la acogida de uno con azúcar?

## Anexo 24. Guía de pautas para el *Focus Group*.

### Bloque I: Preguntas para romper el hielo

1. ¿Cuál es su postre favorito?

### Bloque II: Percepción de la industria de helados artesanal

2. ¿Por qué le gusta consumir helados artesanales?
3. ¿Encuentra algún punto negativo en consumir helados artesanales?

### Bloque III: Características influyentes

4. ¿Qué factores toma en cuenta a la hora de elegir una heladería artesanal?

### Bloque IV: Competencia

5. ¿Qué marcas de helados artesanales conoce? ¿Cuál es su favorita? ¿Por qué?

Preguntar por cada marca mencionada:

6. ¿Cuál es la ventaja de consumir (marca de heladería)?
7. ¿Cuál es la desventaja de consumir (marca de heladería)?

### Bloque V: Hábitos de compra y consumo

8. ¿Cómo adquiere un helado artesanal, por medio de *delivery*, recojo en tienda, compra en supermercado, *minimarkets*, en centros comerciales, etc.?
9. ¿Cada cuánto tiempo compra un helado artesanal?
10. ¿Qué presentación de helado compra (personal (cono o vaso), ½ litro o litro)?
11. ¿Cuánto pagaría por la presentación mencionada previamente?
12. ¿Prefiere el helado con o sin leche? ¿Por qué?
13. ¿Cuándo consumes helados prefieres consumirlo en cono o vaso? ¿Por qué?
14. ¿Cuántas bolas de helado artesanal suele consumir (1, 2, 3 o más)?
15. ¿Consumes helado artesanal envasado? ¿De qué presentación?
16. ¿Qué sabores de helado son sus favoritos?
17. ¿En qué meses consumes más helados? ¿En qué meses consumes menos helados?
18. ¿Qué días de la semana consumes helado? ¿En qué momento día?
19. ¿Consumes el helado solo o acompañado?

### Bloque VI: Idea de negocio

Idea de Negocio: Helados artesanales saludables *light* con stevia de sabores tradicionales y novedosos, tales como: chocolate, lúcuma, *stracciatella*, frutos de los bosques, *cookies and cream*, café, menta, pitahaya, entre otros, que se ofrezcan en supermercados, módulos de centros comerciales y por *delivery*.

20. ¿Qué le parece la idea?
21. ¿Qué cambiaría?
22. ¿Compraría este helado? ¿Por qué?
23. ¿Qué tan seguido adquiriría este helado?
24. ¿Qué sabores de helado le gustaría que se ofrezcan?
25. ¿Es importante para usted conocer el número de calorías que tiene un helado? ¿Por qué?
26. ¿Compraría el helado envasado por Rappi o Glovo? En caso la respuesta sea positiva, preguntar ¿Cuál es tu aplicación de *delivery* favorita?
27. ¿En dónde preferiría comprar estos helados en módulos de centros comerciales o supermercados? ¿Por qué?
28. ¿En qué supermercado le gustaría encontrar el helado?
29. ¿En qué centro comercial le gustaría encontrar el helado?
30. ¿A nivel estético qué le llama la atención de un módulo en un centro comercial?
31. ¿Cuántas bolas de este helado artesanal consumiría?
32. ¿En una versión envasada, que presentación preferiría una de 100 ml, 500 ml o 1 litro?
33. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado 1 bola?
34. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado 2 bolas?
35. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado envasado de 100 ml, de 500 ml y de 1 litro?

36. ¿Cómo le gustaría que fuera el envase de helado?
37. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de este helado? (Redes Sociales (¿Cuál?), Revistas, punto de venta (Centros comerciales y supermercados), entre otros) Especificar.
38. ¿Qué nombre le pondría a esta propuesta de helados?

## Anexo 25. Porcentaje cobrado por Glovo a los partners.

**GLOVO** y el **PARTNER** serán denominadas, conjuntamente, como las Partes y cada uno de ellos, individualmente, una Parte. Las Partes manifiestan, mutuamente tener capacidad legal para obligarse y a tal efecto,

<b>MANIFIESTAN Y ACUERDAN</b>	
<b>I.</b>	Que <b>GLOVO</b> es una compañía tecnológica, cuya actividad principal es el desarrollo y gestión de una plataforma tecnológica mediante la que a través de una aplicación móvil o de una web (en adelante, la <b>APP</b> ) permite a determinadas tiendas ofertar sus productos a través de la misma, y en su caso, si los usuarios de la <b>APP</b> y consumidores de las citadas tiendas locales si así lo solicitan a través de la <b>APP</b> , de forma accesoria, intermedia en la entrega inmediata de los productos.
<b>II.</b>	Que para que <b>GLOVO</b> pueda intermediar en la entrega inmediata de los productos, colabora con una red de proveedores mensajeros/repartidores que son profesionales independientes (en adelante, <b>MANDATARIOS</b> ). Cuando los <b>MANDATARIOS</b> están interesados en realizar la prestación de servicios de mensajería para <b>GLOVO</b> , se conectan a la <b>APP</b> y se comprometen a realizar el servicio de mensajería/reparto de forma inmediata.
<b>III.</b>	El <b>PARTNER</b> está interesado en poner a disposición los productos y/o servicios que ofrece en su comercio para que puedan ser ofertados a través de la <b>APP</b> y así beneficiarse de todos los usuarios de la <b>APP</b> .
<b>IV.</b>	Que, las Partes convienen que el pago por el uso de la <b>APP</b> por parte del <b>PARTNER</b> se calculará en un tanto variable, utilizando de base las ventas brutas de productos y/o servicios obtenidos por el <b>PARTNER</b> como consecuencia del uso de la <b>APP</b> y se calculará en base a un <b>35 %</b> sobre las mismas + el IGV correspondiente (en adelante, el " <b>PRECIO</b> "), sin perjuicio del resto de condiciones económicas.
<b>V.</b>	Que, el presente contrato integra en su totalidad los "Términos y Condiciones para <b>PARTNERS</b> de Glovo" adjuntas que serán de aplicación con exclusión de cualquier otra condición, salvo que expresamente en el reverso del presente documento conste alguna especialidad que deberá prevalecer a lo estipulado en los citados Términos y Condiciones.
<b>VI.</b>	En muestra de conformidad con el presente contrato, y con los "Términos y Condiciones para Partners de Glovo", los <b>PARTNERS</b> manifiesta haber leído y aceptado, las Partes firman la presente Carta Oferta en la fecha y lugar indicado en el encabezado del presente.

## **Anexo 26. Transcripción entrevista a profundidad especialista en congelados de supermercados.**

*Transcripción de entrevista a profundidad al Gerente de Compras de Congelados de Tottus; Sergio Gonzales Noriega*

### **Bloque I: Requisitos**

1. ¿Cuáles son los requisitos que debe seguir una empresa para ser proveedor de ustedes?

Tener espalda financiera para poder trabajar con la cadena, debido a que se aplica un concepto de rebate (% aplicado al costo de compra por la cantidad de mercadería adquirida en el mes), cual es un pago que se debe de pagar después de 30 días de realizado el despacho de productos. Por lo tanto, se le tendrá que pagar al supermercado hasta antes de que el mismo pague a la empresa proveedora.

2. ¿Cuáles son las exigencias legales que debe cumplir nuestro producto? (registro sanitario, octógonos en el empaque, etc.)

Los productos que se deseen comercializar en Tottus deben de pasar por un análisis de la empresa certificadora de calidad con la que trabajan llamada Food Solution. Esta evaluación indica si el producto es apto para el consumo humano si está ajustado a las regulaciones peruanas, si su tabla nutricional mantiene concordancia. Con ese visto bueno recién el producto puede entrar a la cadena a codificar. Luego de ello, también se audita la planta.

3. ¿Qué documentos debe presentar un nuevo proveedor?

Se consideran varios documentos, como:

- Carta de presentación de la empresa
- Fotocopia de constitución de la empresa
- DNI del representante legal
- Estados Financieros de los dos últimos ejercicios contables (Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias). Los estados financieros deben tener la firma de gerente general o su contador.
- Declaración Jurada de la empresa de los doce últimos ejercicios contables (PDT).
- Ficha RUC.
- Copia de su factura y guía de remisión.
- Referencias comerciales de proveedores y clientes (nombres, mail y teléfono).
- Inscripción de la empresa en Registros Públicos.
- Vigencia de Poder.

4. ¿Cuánto es el stock mínimo que piden para comenzar a vender?

Exigimos que nos sinceren su capacidad de planta. En base a eso, se podrá determinar si podrá cumplir con los volúmenes que se les solicite.

5. ¿Qué cantidad de stock que se debe tener para atender las demandas no programadas?

El proveedor debe de tener capacidad para atender los pedidos que se pidan.

6. ¿Cuál es el tiempo promedio de espera para que una marca de helados se convierta en proveedor de ustedes? ¿Hay una lista de espera?

Mucho depende del proveedor, porque las demoras se deben a la recopilación de información. Lo normal entre que se empieza a evaluar, negociar, aceptar el producto, y este ya ingresa a la cadena son dos meses.

7. ¿Qué consideran en el acuerdo comercial?

El rebate, rappel variable (% de costo de venta acorde a una escala de crecimiento logrado en la categoría de forma trimestral, semestral o anual), fill rate (penalidad por incumplimiento de cantidad o fecha de despacho) y aportes adicionales por aniversario, 28 de julio, nuevas aperturas de tienda, participaciones en los especiales del año, etc. Todo esto depende del proveedor, de la tienda a la cual se vaya.

8. ¿Dan algún beneficio especial para proveedores MYPES?

El rebate para un proveedor MYPE es de aproximadamente 5% a 8% del costo de venta, no lo aprietan mucho porque recién está creciendo.

9. ¿Cuál es su política de compras? ¿Se deja en tienda o se lleva a su centro de distribución?

Si son pocas tiendas, y más aún si solo son las de *cluster* A conviene más que el proveedor realice el despacho. En caso se centralice la distribución es porque son varias tiendas y por ello se cobra un porcentaje.

10. En caso el envío de pedidos de helados se lleve al Centro de Distribución consultar lo siguiente: ¿Se aplica a los proveedores de helados el concepto de *cross docking*?

Aproximadamente 3%.

11. Cuando realizan promociones ¿Aplican alguna política de descuentos con los proveedores?

La categoría helados suele activarse de enero a marzo, y se hacen promociones cada dos semanas, cuales son asumidas por los proveedores.

12. ¿Cuál es su política de pago?

A las MYPES se le paga entre 30 a 60 días.

13. ¿Cuál es el margen promedio que esperan ganar en la categoría helados?

Entre 30 a 35%, allí ya está incluido el rebate.

14. ¿Las tiendas ubicadas en la zona siete (Miraflores, La Molina, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco) se dirigen al NSE A?

Todos ellas son del *cluster* A, menos las de Jockey Plaza en donde va gente de todos sitios.

### **Bloque III: Categoría Helado en Supermercados**

14. ¿Con qué marcas de helado trabajan? ¿Cuál es la más vendida?

D'Onofrio, helados Tottus, Haagen Dazs, también importamos las Ben and Jerry's, Snickers, y otras, cuya venta en mínima.

15. ¿Venden alguna marca de helado artesanal?

Haagenz Dazs

16. ¿Qué sabores de helados rotan más?

El peruano en el consumo de helados es bien conservador, por eso consume más el sabor de fresa, chocolate, vainilla y tricolor, que es el más vendido.

17. ¿Cuál es el ticket promedio de compra en helados?

Equivale al producto más vendido que es el Peziduri de sabor clásico.

18. ¿Aproximadamente qué cantidad de helados envasados se venden mensualmente en una tienda? ¿Qué tanto cambia esto según estación?

Haagen Dazs y Ben and Jerry's, que son productos más premium, mensualmente por tienda venden 20 unidades, porque son caros, son más un engreimiento porque son productos más exclusivos.

19. ¿Qué promociones en helados son las más efectivas?

Tottus tiene una estrategia de precios bajos todos los días. Por eso, tenemos el mejor precio siempre, y no realizamos mecánicas promocionales, solo punto precio. Por lo tanto, lo que se comunica es llévate dos al precio de. Así el consumidor no siente que es promoción, sino que ese es su precio siempre y bueno.

20. ¿Qué tipo de publicidad y actividades se pueden hacer con productos congelados dentro de sus instalaciones con y sin costo? Con respecto a lo que si cuestan ¿Cuál es el costo?

Descuentos, regalar conos de barquillo y potes para poner el helado. Todas las activaciones en punto de ventas como degustaciones no tienen costo, porque contribuyen a la venta. El proveedor paga a las impulsadoras y mercaderías a ofrecer, y Tottus da el espacio para ellos. Los banners dentro de la zona de congelados no cuestan solo el proveedor debe asumir el costo de ellos. Eso sí, no deben ser muy alusivos, debe ser algo que llame la atención pero que no sea muy exagerado. Un espacio en la revista cuesta aproximadamente S/10,000.

21. ¿Cómo se distribuye la venta de helados durante el año en %?

Más o menos 20% en enero, 40% en febrero, 15% en marzo, en abril 5% y luego todo es plano.

#### **Bloque IV: Factibilidad de Ingreso**

22. ¿Considera que tendría acogida la idea presentada en el supermercado? ¿Mejoraría algún aspecto?

Tottus y D'Onofrio han reformulado sus recetas de helado para que la mayoría de los helados no tengan octógonos. Solo algunos que ya tiene explícitamente un pedazo de chocolate como el chocochips de vainilla tiene octógonos, pero de ahí a todos los demás le ha reducido la azúcar y los han reformulado para que no tengan octógonos. Los octógonos al comienzo afectaron un poquito, pero se olvidaron rápido. Esto para helados no golpeó casi nada. Ahora con todo y la tendencia fit me parece buenaza la propuesta, pero el que siempre te ha comprado Peziduri, lo va comprar igual. La tendencia saludable no impacta tanto en la categoría helado, como ocurre en los yogurt y jamón, donde sí se ve la diferencia.

Lo que yo aconsejo si se desea ingresar a supermercados, se debe trabajar formatos de supermercados. Es decir, multipack por cuatro o por seis porque la gente normalmente va al supermercado a hacer despensa. De hecho, los formatos grandes es lo que más se vende. En los supermercados la venta de los helados personales es enana. Por ejemplo, cerca de los check out, hay unos refri con helados de impulso, y se vende poco.

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente de Tottus por un helado artesanal de un litro?

El cliente de Tottus, es bien de precios, por eso considero que S/19.90 podrían pagarlo.

#### **Bloque V: Gastos**

24. ¿Cuál es el precio de alquiler por colocar congeladoras propias dentro de la zona de congelados?

Por ejemplo, si Haagen Dazs viene con su congeladora no se les cobra porque ellos están poniendo el equipo, pero si lo quieren brandear una congeladora si se cobra aproximadamente S/3,500 mensuales por cada una. Evitamos brandear la tienda con marcas que no son de nosotros.

25. ¿Cuáles son los costos que se tendrían que asumir al colocar una marca de helados en sus tiendas?

Margen del producto 22%, rebate 8%, crosscoking 3%, inversión publicitaria 3% o hasta 5% (fotos de encarte arrendamiento de congeladora), rappel variable 1.5%, apertura de tienda y aniversario no debería pasar más del 0.5% de la compra.

Si la inversión publicitaria es de S/30,000 te permitiría acceder a 3 arrendamientos y encarte, si fuera S/10,000 solo a uno. Esto es manejable según a lo que se llegue en el acuerdo comercial.

## **Anexo 27. Transcripción entrevista a profundidad especialista en centros comerciales.**

*Transcripción de entrevista a profundidad al Gerente de Operaciones que labora en un Centro Comercial de Lima Metropolitana*

### **Bloque I: Requisitos**

1. ¿Qué requisitos debe seguir una empresa para ser arrendatario de un módulo dentro de sus instalaciones?

Los requisitos para ingresar a CC. Hay un formato que se envía, que se llama “requerimientos de evaluación de potencial locatario”. Eso tiene tres puntos que serían: el de antecedentes sociales de la empresa, la conformación social de la empresa, el número de RUC, la marca que va a representar, qué establecimientos tiene o cadena, y dónde los tiene, como para saber su trayectoria y su parte en el mercado. El de antecedentes comerciales, que son puntos de venta, que no sé si los tiene en provincia, también en Lima, cuántos locales, todos los antecedentes que te digan que es una marca que tiene respaldo. De paso, se les pide el número de transacciones mensuales como empresa, digamos, a nivel nacional en todos los locales que tenga. Tiene facturación de 800 mil transacciones y ventas de 2 millones de dólares, por decir un ejemplo. Se requiere un promedio y su posicionamiento frente a los principales competidores. Antecedentes del local requerido, es decir, su pretensión, de cuánta superficie de sala y de depósito. Porque de repente una tienda como Casas & Ideas necesita un espacio un poco grande de almacén porque vende cosas grandes, voluminosas. De repente una tienda de zapatos necesita menos espacio porque los zapatos son más pequeños. Entonces es lo que requiere como local. La ubicación también, el costo puede variar de acuerdo a la ubicación. Si está en primer piso, tiene mayor afluencia más marcada que un segundo o tercero.

2. ¿Cuáles son las exigencias que debe cumplir los productos?

Las exigencias del producto en realidad la determinan el mismo locatario. El hace la oferta de... yo vendo, por decirte, chompas. “Estas son mis chompas, mira la calidad, hilo importado de Grecia, de Egipto, y mi marca está en H&M, está en todos lados”, entonces te trae todo un speech de trayectoria de su marca y de dónde tiene sus productos colocados. Eso le da el respaldo, la garantía de que tienes un buen producto o marca.

3. ¿Qué documentos debe presentar un nuevo arrendatario?

Hay dos tipos de local, grande o un stand que es medio flotante, de rápida ubicación y armado, y lo otro es una tienda que tienes que montarla, es un costo mayor de implementación. Entonces, todos te van a pedir para lo mismo, igual tú tienes que tener los documentos para abrir tienen que ser, al menos para nosotros que somos el área de operaciones, es: la licencia de funcionamiento, el certificado de INDECI, la fumigación de tu local, una póliza de seguros multi riesgos, porque si tú tienes un stand, de repente un corto circuito, se incendia y me quemas, de repente, una parte del techo, de la galería, entonces tu seguro debe cubrirme los daños que pudiera darse. Y la inscripción de tu ficha RUC, que acredita que tu negocio está constituido.

4. ¿Cuál es el tiempo promedio de espera para que una heladería se convierta en arrendatario de ustedes? ¿Hay una lista de espera? ¿Un límite máximo?

Tanto como lista, no. Te dan las pautas cuando haces el contrato, diciendo que tienes que presentar todo esto. Partes de las cosas que yo te he dicho que tienen que sacar la licencia, la ficha RUC, que INDECI, etc. Entonces tú tienes que presentar al área de arquitectura comercial: “este es mi stand, voy a hacerlo así”, porque si tú lo dejas libre, puede venir cualquier aventurero o cualquier loco y cambió de decorador, de ponerle unos dibujos de muñequitos, y se desvirtúa el ambiente, lo hacen feo, o no toma la seriedad de la zona en la que va a estar. Entonces ellos hacen sus proyectos y lo presentan. Arquitectura lo evalúa, en 3D, hacen su presentación, todo. Incluso les observan, a veces, el material. Porque había uno que quería poner acrílico, en la parte exterior. Pero, el acrílico es como un plástico que la gente se apoya, con el reloj lo raya y en cuestión de pocos meses, se ve horrible, como si tuviera 30 años. Entonces hay materiales que no quieren que se use porque son de rápido envejecimiento en ese aspecto. Entonces a medida que lo aprueben rápido el proyecto, eso en realidad es rápido. Ya depende a veces, el que se demora es el mismo locatario u operador que al momento de implementarlo, contrató a alguien que los para prorrogando.

## Bloque II: Formas de trabajo de Centros Comerciales

5. ¿Dan algún beneficio especial para proveedores MYPES?

No, por el momento no. Estamos tratando de trabajar con marcas consolidadas, porque si bien hay empresas que apoyan eso, pero por el momento nosotros no. Estamos tratando de tener marcas de renombre, ese es el target al que vamos. Es porque uno va focalizando al público al que quieres dirigirte.

Y si por ejemplo es una marca tal vez no tan grande y ya tiene módulos en otros centros comerciales, ¿si los consideran?

Si, si los hemos considerado. Incluso hay una, no de helados, sino módulos que venden cremas faciales, implementos para masajes de cara, hombros, y están en otros centros comerciales, igual se les da pase. De repente tiene en otros dos centros comerciales, pero no son ni internacionales ni estén en provincia, pero el ejecutivo comercial va a un centro comercial que nos dicen dónde está y mira y ve, si es algo bonito, se le puede dar el ok. Pero si vas, es un stand, que le han puesto acrílico, encima le ponen flores artificiales y lo pintan de un color rosado Barbie, horrible, entonces de ahí no más, se le dice hasta aquí no más. Se le hace una evaluación de todas maneras.

6. ¿Cuánto tiempo dura el contrato?

En el caso de módulos, usualmente es de 1 año. Al año, al toque se conversa para la renovación. Porque como es un área más volátil, es de fácil armado y fácil desarmado, entonces usualmente se hace por un año y renuevan.

¿Hay alguna penalidad por retirarse antes?

Si, bueno, en todos lados. Hay penalidades, en algunos casos se negocia. Eso le compete al área comercial.

7. ¿La cuota de alquiler es fija, variable o una mezcla de ambos?

Encuentras las dos modalidades. Depende, porque si tú hablas de una departamental, usualmente, es variable porque sus ventas son variables. Entonces es un porcentaje, puede ser de acuerdo al volumen que genera. En el caso del stand, es más fijo. Te da algo como S/ 4,000 de alquiler. Pero eso es solo alquiler, y ahí va la otra parte del gasto común. Si tú tienes un módulo, tú pones tu luz, bestial, tu ve tus helados, tus muñequitos que vendas, tus peluches, pero si no te prendo la luz de todo el perímetro, vas a estar tú en medio de la oscuridad. Entonces yo tengo que prender luz del centro comercial, alguien tiene que pagarla. Esto es una fosa común que tienen que pagarla entre todos, porque es la iluminación general del área por donde el público transita y va a comprarte a ti y va a comprar al otro, entonces beneficia que el público nos compre a todos, esa es área común. Los vigilantes, que es seguridad, están en las áreas comunes. Una tienda departamental como Ripley, Saga, si tú vas, en la puerta siempre tienen un vigilante, alguien alterno, quien controla. Hay aire acondicionado, iluminación, seguridad y limpieza.

8. ¿El alquiler abarca el concepto de servicios básicos (luz y agua) y seguridad?

Si, te pasan tu factura de acuerdo a tu consumo. Cada local, tiene un medidor de luz y de agua. Incluso, tienen acometidas, incluso los locales. Los locales en los techos tienen unos terminales que ve aire acondicionado. Al costado tiene un suministro de terminal, que es para data, telefonía, y de agua helada que se usa para el aire acondicionado. Y si tienes necesidad de un baño, al fondo hay un punto de agua y desagüe. Lo armas a tu uso y eso te lo facturan aparte, que no tiene que ver con la luz y agua del área común. Cada uno tiene medidor de agua y luz.

9. ¿Cobran el doble por alquiler en los meses de julio y diciembre?

Lo que llaman renta doble. Si no, no sale la gratificación de nosotros.

Ahora, por ejemplo, por el Coronavirus, ¿también van cobrar doble en julio?

La verdad, es que todavía siguen negociando, porque eso de la pandemia ha sido bien duro para todos. Hay varios locales que no van a volver a abrir porque simplemente no soportaron. Han quebrado. Muchos están

dejando los locales porque no pueden, no han soportado la cuarentena después de casi 4 meses. Las deudas se los han comido, otros han renegociado con ciertas ventajas que se les ha dado, pero esos ni que con las ventajas que se les ha dado, el apoyo, van a poder soportarlo. O sea, se los han comido los costos, los préstamos, las deudas, entonces un poquito complicado.

Y esos que se han tenido que retirar, ¿han negociado para que no sea tanto la penalidad o han sido más flexibles?

Nosotros como operaciones, no necesariamente nos vamos a enterar. Eso es entre cobranzas y comercial, ya ellos ven directo. No tengo idea de lo que van a negociar, porque siguen negociando. Hay uno que quiere irse, y ya se llevó lo poco de mercadería que le quedaba. “Mira, te dejo los muebles, ya no tengo un sitio donde vaya”. Y si me los deja, no tengo un sitio donde guardarlo. Voy a tener que buscar un almacén, un sitio dónde guardarlos y yo no lo voy a usar. Voy a tener que buscar a alguien que quiera comprar esos muebles para armar otro local. O sea, son tantas las posibilidades, las alternativas, de lo que puede darse ahora con lo de la pandemia, que no exactamente, no todo se va a manejar bajo cierta modalidad con este tipo de alternativas. Varía de muchos.

### **Bloque III: Composición de heladerías y empresas afines que operan en Centros Comerciales**

10. ¿Con qué marcas de heladerías trabajan? ¿Qué marca es la que vende más?

Bueno, en el centro comercial tenemos a Gelarti, en el primer piso, Anelare, en el segundo, Laritza D’, también en el primero, pero por el lado del centro, Pinkberry que está en el cuarto piso, y dos módulos de McDonald’s, uno en el sótano, en la planta baja, y otro en el segundo piso. Y la verdad, que, si sacas la comparación, yo diría que McDonald’s es uno de los que más vende, porque son conos. Si tú te comes un helado de Laritza D’, si es bien rico, pero te cuesta 8 soles, 10 soles, un par de bolitas.

11. ¿En qué meses se vende más de este producto?

Bueno, es más que obvio, desde diciembre hasta abril, mediado de mayo, que ya comienza a hacer un poquito más de frío. Pero si tú vas, en realidad todo el año venden helados. Así, haga frío, va haber gente comiendo su McFlury, ¿no? O tomando helados en el Gelarti, o en Anelare. Igualito va a tomar helado, la gente siempre toma helado. Pero lógicamente que, en verano, eso se triplica o cuadruplica. .

12. ¿Con qué marcas de juguerías, cremoladas, pastelerías y cafeterías trabajan? Listar marcas.

En ese caso, tenemos a nivel de módulos, tenemos Mediterráneo, que vende papitas con distintas salsas, tienen dos módulos, uno afuera al costado del mismo local de Mediterráneo y otro en la planta baja, vende papas fritas. Tenemos Canneli, que vende empanadas, jugos, café, sándwich, La Casa de alfajor, y como módulo te repetiría helado McDonald’s, luego ya son locales. Tenemos en el tercer piso Wilton, en el segundo nivel Sarcletti, también hay un Starbucks en el primer piso. Hay dos locales de Starbucks, el otro está en el cuarto piso, por el patio de comidas.

13. ¿Cuál es el ticket promedio de consumo de comida por persona y por familia?

Eso varía. El rango es bien grande. Si viene un estudiante que piden a veces una empanada, o compra de repente solo una hamburguesa, la más chica, para que el alcance. Pero si de repente viene una familia y si compra en KFC, una oferta, un mega, de cincuenta y tantos soles, o 60 soles, mira el rango de una hamburguesa la más chica, te cuesta 8 soles, 9 soles, a un tambor de pollo Kentucky de 60. Entonces es muy variado. En cualquier momento tú tienes un par de chicos que están comiendo una hamburguesa, y de repente hay una familia de papa, mamá y sus dos hijitos, o viene un familión.

14. ¿Qué cantidad promedio de personas asisten diariamente al Centro Comercial?

Nosotros tenemos mensual, un promedio de cerca de 2 millones 800 de visitas, pero de por mes.

### **Bloque IV: Factibilidad de Ingreso**

15. ¿Considera que tendría acogida la idea presentada? ¿Mejoraría algún aspecto?

Pudiera ser, yo te diría que sí, porque cada día ese mercado, ese nicho, está creciendo. Mira, yo tengo diabetes, yo como helados esos gustos que sean con stevia, incluso, si yo voy a Starbucks, pido mi café, mi cappuccino con dos edulcorantes dentro. Yo no uso los edulcorantes normales, yo uso stevia. Mi señora también

usa stevia, incluso compro chocolates abajo, en Tottus que venden chocolates con stevia. Es un rubro que cada día, pienso, veo, que cada día crece más. Incluso, hay tiendas, que no están dentro del centro comercial, como Madre Natura, Flora y Fauna, yo voy y compro ahí porque encuentro yogures en base a stevia, que no tiene azúcar. Cosas que yo sí puedo comer. Te juro que, si pones ese helado, yo compraría el tuyo, porque incluso tendría menos azúcar que el de McDonald's, que me gusta, pero por un tema de salud.

¿Hay algún aspecto que podría mejorar?

Tendría que analizar que ofreces para saber que puedes mejorar, porque no sé si vas a vender barquillos, con chocolate, porque también vendes un helado en base a stevia y le echas fudge encima, ya es una contradicción. Tendría que ser un fudge también orgánico, con panela o con stevia para que sea digerible para mí. Pero como nicho, está creciendo cada día más. Mucha más gente está preocupándose por la salud, que sea orgánico, que no tenga gluten, ese tipo de cosas. Y si es un buen bastión.

## **Bloque V: Gastos**

16. ¿Qué tamaño de módulos ofrecen? ¿Cuál es su precio y ubicación?

Máximo 4 metros y todos los módulos tienen un espacio en base a 4 metros.

17. ¿Qué tipos de actividades de difusión estas permitidas sin costos y con costo?

Nosotros tenemos una revista, que sacamos todos los meses. Usualmente, a todos se les va invitando por temporadas para que vengan y se les haga una especie de reportaje a cada local y lo van poniendo en la revista. Aparte, dentro de las cosas que se cobran, que ya va aparte del área de operaciones, porque eso ya estaba dentro del contrato y dentro de lo que se cobra en cobranza. Son las promociones, incluye la revista, poner fotos en todas las pantallas que tenemos que están regadas, eso es lo que usualmente se hace. Adicionalmente, por ejemplo, Tottus, alquiló paredes, para poner su publicidad, todo, y mensualmente tiene un área destinada para poner su publicidad y paga mensualmente como si fuese un aviso publicitario de calle. Eso lo ve el área de administración de espacios, que es otra área, que incluso puedes negociar con ellos esos parantes. Eso sí lo ve administración de espacio y tendrías que pagarlo.

Y si uno quiere repartir volantes, caminando por el centro comercial

Para eso hay un programa, que tienes que matricularte en el programa. Si se autoriza y tiene que ser programado porque más que todo los reparten a los ingresos, cosa que la gente llega y ya le estás dando para que sepa que cierta heladería está en oferta. Pero si tu no controlas, imagínate, 300 locales reparten volantes, entonces no puedes. Entonces simplemente hay un rol, los locatarios van mandando a administración de espacios y los programan, de lunes a viernes, todo el mes de julio, va a ser tal y tal negocio. Entonces ya están separado de cuando a cuando lo van hacer. Van cambiando por fechas. Es un programa.

18. ¿Qué conceptos a parte del alquiler tendría que asumir un arrendatario?

(Aparte del alquiler y gastos comunes) No, porque los otros gastos van dentro del contrato, como derecho de llave, es un pago directo que se hace al inicio, y después se dedican a pagar la renta, y dentro de la renta está el gasto común. Hemos tenido caso que le he cobrado algo a alguien porque ha roto algo. Un ejemplo, un camión que vino a dejarle mercadería a París antes que cierre, vino y el camión retrocede y rompió un borde de la puerta. Ahí simplemente se le cobra y se habla con París "Tu camionero ha roto, arreglarlo cuesta 630 soles, por favor se lo cobras". Ellos se responsabilizan, lo mando a arreglar y se va con la factura y ellos pagan la factura. Después, lo demás, no tendría por qué haber un cobro adicional.

El derecho de llave se cobra en todos los centros comerciales, es un pago único que se hace cuando entras.

## **Bloque VI: Prevención COVID-19**

19. ¿Qué lineamientos y requisitos tienen establecidos para prevenir el COVID-19 durante la atención al cliente?

El COVID-19, todo es en base a protocolos de bioseguridad. Casi todos tienen la misma forma, el mismo control, todos te van a hablar del lavado de mano, de control de temperatura, todo ese tipo de cosas, todo lo que está en base a los lineamientos que lanzó continuamente el Ministerio de Salud, el MINSA. Los protocolos son casi similares, todos controlan lo mismo. En caso tener un infectado, proceder a la comunicación, al área de operaciones, para poder establecer que ha habido un caso. Inmediatamente, se le pone en cuarentena a él y a todos los que han estado cerca de él. En caso, ponte, nosotros, el área de operaciones, a los chicos de seguridad, los hemos partido en dos equipos. Incluso, los hemos separado para que coman y tengan sus casilleros por separado. Cosa, que si alguno de alguno de los dos equipos, todo el equipo lo tienes que enviar a cuarentena. Entonces si están todos juntos, me quedé sin seguridad. Entonces los separo, tengo opción, que, si cae un equipo, tengo al otro.

## **Anexo 28. Transcripción de entrevista a profundidad a dueña de heladería artesanal**

### *Transcripción de entrevista a profundidad a dueño de heladería*

#### **Bloque I: Información sobre la industria de helados artesanales**

1. ¿Cómo percibe al mercado de helados artesanales en Perú?

Yo creo que hay mucho interés por la gente de lo que es la comida saludable, sin químicos, todo eso. Yo creo que los helados artesanales entran en ese rubro, por tal motivo tienen una buena acogida con el público en general.

2. ¿Qué tanto ha afectado el COVID-19 a las heladerías? ¿Qué medidas se deben de realizar para confrontar esta situación?

Yo creo que las heladerías todo este tiempo han estado con ventas cero, igual que la mayoría de los negocios de alimentación, comida restaurantes y todos los que están en este rubro, la manera de salir adelante es con ventas por internet, con delivery. Aun la gente no está saliendo a las calles y saliendo a los locales.

3. ¿Qué tendencias sobre la industria son primordiales considerarlas?

Todo el tema de la alimentación saludable

4. ¿Cuáles son los competidores principales dentro de la industria de helados artesanales? ¿Conoce su participación?

Blue, en Barranco y otras más en Barranco. No recuerdo el nombre. No considero a Laritza D' ni 4D, son otro mercado, son mucho más comerciales, sus sabores son distintos, no entran en el rubro de artesanal. No conozco la participación de mercado de ellos.

5. ¿Cómo se logra una correcta conservación del helado cuando este es enviado por delivery?

Nosotros trabajamos con Glovo y teníamos unos envases de litro y medio litro de Tecnopor un poco gruesos, la verdad estos envases conservan bastante el helado sin refrigerar por varias horas, entonces el producto llegaba al punto de atención en perfecto estado.

6. ¿Qué factores determinan el éxito de una heladería?

Un factor muy importante a parte del producto que es lo primordial, es una buena atención, cálida por parte de los empleados que trabajan en el negocio

7. ¿Qué productos sustituyen a los helados artesanales?

No hay nada a mi parecer que lo sustituya, pero lo más cercano podría ser una cremolada o un jugo

8. ¿Cómo se comporta el negocio de helados según la estación (invierno, otoño, primavera y verano)? Si pudiera asignar un porcentaje de venta según los meses ¿cuánto le podría a cada uno?

En general, los helados se venden en todo el año, la gente come helados, obviamente que en verano aumenta significativamente, pero en general la gente está acostumbrada a comer helado, incluso haciendo mucho frío. A la gente le gusta comerse un helado rico, en verano es donde más se vende. No asigna porcentajes.

#### **Bloque II: Puntos claves en la apertura de una heladería**

9. ¿Qué máquinas y equipos se necesitan para abrir una heladería? ¿Cuál es el costo promedio de ellas?

Si es que tienes que preparar el helado, necesitas una inversión fuerte, necesitas batidoras para elaborar la materia prima, si es en el mismo local solo una buena exhibidora y una congeladora para ahí guardar los helados en las noches. La exhibidora que nosotros compramos nos costó 16,000 dólares y la congeladora nos costó 3,500 dólares.

10. ¿En qué tipo de inversiones se incurren, aparte del punto mencionado previamente?

Máquinas, congeladoras, batidoras, necesitaría módulos de atención, mesas un sitio donde sentarse, un sitio agradable y toda esa infraestructura.

11. ¿Qué requisitos se deben de contemplar para poder iniciar operaciones?

Tener buenos productos a la venta, tener un sitio bonito y agradable para el ojo del cliente.

**Bloque III: Aspectos operacionales a considerar**

12. ¿Cuál es el porcentaje promedio de merma de los insumos utilizados en la elaboración de helados? ¿Qué se puede hacer para minimizar ello?

No puedo dar esta información. Como es franquicia no es factible darte estos rangos.

13. ¿Cuál es la estructura de costos por sabor de helado?

Una vasca de helados, costaba aproximadamente 120 a 150 soles, dependiendo del sabor del helado. En una vasca entran 4 kilos, nosotros por bola dábamos entre 90 a 100 gramos en una bola, en 2 bolas 120 gramos y 3 bolas 145 gramos.

14. ¿Cuál es el margen promedio obtenido en la fabricación y comercialización de helados artesanales?

En porcentajes es aproximadamente el 70% de ganancias.

15. ¿Se debe de mantener reserva de inventario? ¿De qué insumos? ¿Qué cantidad?

Siempre teníamos en la congeladora inventario, para helados por lo menos 7 vascas adicionales nuevas. No hay que esperar a que se acabe uno para recién pedir, teníamos una reserva entre 6 a 7 vascas de helados y conforme se iba acabando, llevábamos helados 2 veces por semana.

16. ¿Qué problemas operativos se presentan en las heladerías? ¿Cómo se pueden afrontar?

No tuvimos problemas operativos en estos 3 años, siempre teníamos nuestros papeles al día. De vez en cuando había clientes problema, una vez una pareja discutió en la heladería y la señora tiró una mesa y la rompió, pero esto no tenía nada que ver con nosotros si no que era la pareja que estaba peleando y justo discutió en la heladería. Problemas no hemos tenido. Todo a fluido con normalidad siempre.

**Bloque IV: Cuestiones Comerciales de una heladería**

17. ¿Cuál ha sido tu crecimiento promedio anual?

La verdad yo no he visto crecimiento, nosotros cuando pusimos la heladería estábamos con toda la ilusión de que todo vaya para mejora, nunca nos fue en rojo, la heladería siempre pudo mantenerse sola, pero no hemos tenido un año que sea interesante, siempre ha sido igual.

18. ¿Qué acciones pueden impulsar la venta de helados artesanales? Si indica promociones, consultar ¿Qué promoción tuvo más éxito?

En realidad, las promociones funcionan bastante, nosotros en una época tuvimos una promoción de un litro y te obsequiábamos medio litro por cortesía, nos funcionó súper bien, funcionaba bastante. Al momento nos servía para mover la mercadería y con esta promoción se enteraban otras personas y conocían más de la heladería y los sabores, creo que las promociones si tienen bastante acogida

19. ¿Qué porcentaje de ventas se destina a marketing?

No asignábamos porcentaje de ventas a marketing

**Bloque V: Conocimiento del perfil del consumidor de helados**

20. ¿Cuáles son los perfiles de los consumidores de helado artesanal?

De todo, les gustaba a los niños, a los grandes, a los medianos, no teníamos un perfil específico, en realidad les gustaba a todos.

21. ¿Qué factores son determinantes para un consumidor al momento de elegir una heladería?

Sí, yo creo que, si el cliente prueba tu producto y le gusta, ese cliente va a regresar y te va a recomendar, si vendes un buen producto tu mejor marketing va a ser esa persona que ha consumido tu producto.

22. ¿Qué aspectos solicitan los clientes mejorar en las heladerías?

No, ninguno.

23. ¿Qué sabores son los favoritos de los consumidores? ¿Por qué?

Todos los que tengan chocolate.

24. ¿Qué sabor novedoso solicitan?

Nosotros teníamos unos sabores un poco raros, que era la piña con albaca, que a mi particularmente no me gusta, pero tenía una acogida tremenda, había otro sabor que tenía mermelada de ají amarillo, les encantaba. Tenía buena salida, buen flujo de salida en la heladería, les gustan probar siempre sabores nuevos, también había otro que era caramelo salado y salía un montón, cuando no había lo pedían.

25. ¿Qué presentaciones de helados son las preferidas?

En el caso de nosotros en vasito, la mayoría pedía en vasitos uno y dos sabores, de tres sabores casi no salía, más era de uno y dos sabores.

#### **Bloque VI: Validación de idea de negocio**

26. ¿Qué opina de las heladerías artesanales que se dirigen únicamente al mercado saludable? ¿Podrán ser rentables y sostenibles en el tiempo?

Yo creo que, si son rentables, lo bueno es que la gente ahora busca eso, les gusta que sea saludable, creo que si serían rentables.

27. ¿Consideras que un helado de stevia podría tener la acogida de uno con azúcar?

Yo creo que los helados con stevia tienen un público más reducido, creo que los helados con azúcar tienen más acogida. Los helados con azúcar tienen una mayor rotación, nosotros teníamos helados con stevia pero la rotación era mucho menor que los helados normales.

## Anexo 29. Transcripción de Focus Group.

### *Transcripción de Focus Group*

	<b>Rango de edad NSE</b>	<b>25-29 NSE A</b>	<b>25-29 NSE B</b>	<b>30-34 NSE A</b>	<b>35-39 NSE B</b>	<b>35-39 NSE B</b>	<b>50-54 NSE B</b>
	<b>Nombre del participante</b>	<b>Jassir Yunis</b>	<b>Cecilia Arbe</b>	<b>Lisandra Garay</b>	<b>Jacqueline Salas</b>	<b>Benny Bustillos</b>	<b>Edith Novoa</b>
Bloque I: Preguntas para romper el hielo	¿Cuál es su postre favorito?	Tres leches.	Pie de limón.	Pie de manzana y limón.	Leche asada.	Brownies.	Pie de pecanas.
Bloque II: percepción de la industria de helados artesanal	¿Por qué le gusta consumir helados artesanales?	Me gusta comer saludable, porque cuida mi imagen, veo que productos consumo.	Hace años cuida lo que como, no ingiero azúcar, como edulcorantes. Donde yo trabajo venden helados artesanales y he ido. El sabor, es más natural, trato de no comer los helados industrializados.	Me gustan los helados que son cremosos, pero como me hace daño los evito bastante. porque soy intolerante a la lactosa, me gusta el de Crepes & Waffles.	Trato de comer cosas saludables para apreciar el sabor de la fruta. Poder disfrutar una fruta en un helado que es un postre más rico.	Por el proceso y sabor, no tiene tantos colorantes ni químicos, por el color te das cuenta que no es natural.	Cuida mucho mi salud y lo que como, la mejor medicina es comer sano. Siempre consumo productos naturales. Investigo si me están dando información correcta. Si reúne todas las características y por el sabor, no consumo muchos azúcares porque no me agrada como antes.

	¿Encuentra algún punto negativo en consumir helados artesanales?	Yo creo que no, siempre me ha ido súper bien, no he tenido ninguna complicación.	No encuentro ningún aspecto negativo, de la semana consumo 1 vez, más que todo en verano, pero nunca he visto un aspecto negativo.	Que no son tan fáciles de encontrar, me agradaría comer más artesanales que los convencionales, pero no los encuentro fácilmente. Tendría que buscarlo por Instagram, pero probablemente no haga esa chamba. Si no los veo no se me antojan. si los encontrara más cerca probablemente si los compraría.	No le encuentro nada negativo, al contrario, son muy nutritivos. Complementando lo que dijo Lisandra, no es muy fácil ubicarlos. Hay algunas marcas, normalmente los consumo en centros comerciales.	No encuentro ningún punto negativo, coincido con el resto de dónde encontrarlos con exactitud o algún centro comercial, pero no es algo que puedas encontrar con facilidad, si comparas con helados industriales que hasta los encuentras en un grifo o los tambos que están en todos lados, para encontrarlos no es tan fácil.	No he tenido la oportunidad de consumir muchos helados artesanales. De vez en cuando me permitía unos excesos porque sabían que eran artesanales. No suelo buscarlos como una opción en general.
Bloque III: Características influyentes	¿Qué factores toma en cuenta a la hora de elegir una heladería artesanal?	Los sabores, la forma de preparación influye mucho. También lo más llamativo es la decoración, como lo entregan porque te dan ganas de comer algo bonito. influye bastante la presentación.	Valoro mucho que el lugar sea limpio, con todo esto del COVID, al ser artesanales tienen que tener los protocolos, el sabor, el color y que tenga opiniones de amigos que lo hayan probado, eso influye mucho. Me lo comentan, porque en Instagram ves algún <i>influencer</i> , me llama la atención, cómo puedo ver el producto, bonito, el	Que me la recomienden, el sabor, la presentación, el <i>comfort</i> del lugar. En caso fuera <i>delivery</i> , la entrega rápida, sobre todo el sabor.	La presentación, los helados lo sabores, si hay algún sabor que me llame la atención, el servicio cuando una llega es un complemento importante, la higiene y la atención rápida.	Lo que vendría ser la variedad de los sabores, muy a parte la combinación que puedan tener del helado artesanal con otro postre complementario, el brownie con helado, pie de manzana con helado, complementarlo con un café, que tenga las variedades del helado con un postre complementario.	Primero entra por la vista todo, la presentación el local, la presentación del personal, la atención porque todo lleva a una sola cosa, el momento que te das un gusto, desde que te reciben te atienden bien y te tratan bien y te hacen degustar, tú tienes opción de elegir. Te dan tu gusto y estás feliz, es un momento

			color, me lleva a comprarlo. Al lado de donde yo trabajo, Crem de la Crem, hacen una variedad de helados, fui porque me comentaron que eran buenos helados. Eso me llamó.				para ti que disfrutas con tranquilidad porque si es artesanal sabes que estas consumiendo. No tienes cargo de conciencia. Todo eso suma. La calidad, la variedad algo similar a algún postre que te encante y te jala.
Bloque IV: Competencia	¿Qué marcas de helados conoce? ¿Cuál es su favorita? ¿Por qué?	La marca D'casa helados, soy super fan de esta marca. no recuerdo otros nombres.	Me gusta Crem de la Crem, como muchos indican, me gustaría saber de más marcas, no hay mucho, hay más publicidad de helados industriales. Gelarti, pero no es artesanal.	La única que conozco es las que están camino al sur, en carretera. En el sur, no recuerdo el nombre.	Está la de Sacateca, la Fiorentina, otros restaurantes, hay uno en Chacarilla, hay por mi casa, pero no me acuerdo los nombres. No conozco ninguna, hay una que vende en los grifos, en cajita, Paletti. No considero a Laritza ni 4D como artesanal.	De la misma tienda Wong, Dulce Pasión, Zacateca y Anelare.	Mi favorita es helados gourmet, no recuerdo los nombres cuando salía al sur, Ovni. Otros que no recuerdo.
	¿Cuál es la ventaja y desventaja de las marcas de heladería que conoce?	Desventajas de 4D, siento que sus helados no los siento artesanales. No son feos pero los consumo porque voy a los malls porque los encuentro, lo positivo es que tienen un montón de locales, Laritza una vez lo probé	4D y Laritza siento que los sabores no son naturales, mucha azúcar, bastante dulces, prefiero consumir un helado más natural. El punto a favor es que están en varios puntos, están en cualquier sitio, pero sinceramente	La ventaja de Laritza es que hay bastantes sabores, es más común encontrar Laritza que 4D. En 4D me parece mucho más agradable que Laritza.	He consumido Laritza, 4D, Sacateca, Gelarti. Lo positivo es que quieres ir a uno de estos lugares, pasar el momento, conversar y darte un gusto. Tienen las instalaciones, para una visita programada. Yo trabajo mucho en	Si consumí Laritza y 4D. No los identificaba como artesanales. 4D y Laritza tiene variedad de sabores. El helado de Wong, los de dulce pasión, los siento más cremosos, es otra textura. En cercanías para 4D y	Laritza nunca consumí, la única que consumí es una heladería cercana a mi casa, por el sabor, la variedad, siempre están innovando, de frutas poco conocidas, tienen colores naturales, de que no han creado, siempre

		<p>porque no había otra opción, no me gustaron sus helados, el sabor no lo sentía nada artesanal. Sentía que sabía a un D'Onofrio y por el precio no lo valía, no había diferencia. Lo positivo de Laritza'D, sus locales son bonitos en el diseño. En la playa, son muy ricos desayuno almuerzo y ceno helado, lo negativo, poner un poco más de locales. Me parecen muy buenos.</p>	<p>prefiero irme por Gelarti, me gustan más sus helados. Son gourmet, pero hay sabores que me gustan más. El de frutos del bosque siento el sabor a la fruta, siento más sabor a fruta, en Crem de la Crem, aspecto negativo es muy chiquito, el precio me parece accesible, el lugar, lo bueno que como venden varias cosas, lo puedo acompañar con un postre, café, no como el resto que es puros helados. Gelarti no le veo lo negativo, lo prefiero que 4D y Laritza'D, principalmente por lo sabores, le dan más naturalidad, los siento muy artificiales.</p>	<p>campo. Pero no encuentro la representación en un grifo, me gustaría tener módulos, en centros comerciales. Lo ventajoso es que hay módulos en centros comerciales que permiten hacer la compra rápida. Puedes tomar un helado porque te provoca. Los sabores, hay sabores más consumidos, <i>stracciatella</i>, <i>cookies and cream</i>, pero también hay los helados de pura fruta. Ya es cuestión de gustos.</p>	<p>Laritza son céntricas, son fáciles de encontrar y de ubicar. desventaja de dulce pasión es que los encuentras en Wong nada más, Anelare positivo el sabor natural y negativo en centro comercial.</p>	<p>está reinventándose. Probar en helados las frutas, a veces tienes la oportunidad de conocerlo por foto, puedes probar un poco de la fruta en el helado, recomendaría a D'casa helados tener más locales.</p>	
<p>Bloque: Hábitos de compra y consumo</p>	<p>¿Cómo adquiere un helado artesanal, por medio de <i>delivery</i>, recojo en tienda, compra en supermercado,</p>	<p>Prefiero pedir por <i>delivery</i> por las circunstancias de la pandemia, antes los consumía igual por <i>delivery</i>.</p>	<p>Actualmente no estoy consumiendo, nunca he hecho <i>delivery</i> para comprar helado. Siempre ha sido cuando he salido,</p>	<p>No he consumido por la situación, pero los consumiría en <i>delivery</i>.</p>	<p>Por la situación, no he consumido hace un tres, cuatro meses, pero a los lugares al mismo restaurante, Gelarti, CC.</p>	<p>Los consumía en centros comerciales o en el mismo supermercado cuando iba.</p>	<p>Si me lo pueden traer, perfecto. Todavía no he tenido la oportunidad de salir, si saliera y todo, si yo viera helados que me</p>

<i>minimarkets</i> , en centros comerciales, etc.?		he salido, he ido a un CC.				gusta, obviamente lo compro. <i>Delivery</i> y CC.
¿Cada cuánto tiempo compra un helado artesanal?	Mayormente lo compro cada dos semanas me daba un salto y compraba 1 litro de helado para tener.	Cada dos semanas, pero por bola, para mí.	Suelo comer en el verano cada 15 días, cuando voy a un centro comercial, en invierno no. En Colombia comía bastante Crepes & Waffles, cuando iba al mall era una marca que llamaba la atención por su patriotismo. Allá comía más helados que en Perú, allá comía una vez por semana.	Una a dos veces por semana en verano, en otoño, cada 15 días, en invierno una vez al mes.	Cada 15 días que iba a supermercado.	Cada vez que tenía oportunidad de salir, sales a hacer compras, tienes ubicado que hay algo que te gusta. Las salidas están asociadas a comprar ropa y darse un gusto. Te pones de acuerdo. En invierno, cada mes.
¿Qué presentación de helado compras (personal (cono o vaso), ½ litro o litro)? ¿Cuánto paga por la presentación mencionada previamente?	Más familiares, un litro pagaba S/ 35.	Consumo individualmente, de S/ 10 a S/ 12, una bola.	Una bola y siempre individual, normalmente pago S/ 7 a S/ 8.	Siempre compro por bolas, está entre S/ 8 o S/ 9, compramos por bola porque son de diferentes sabores.	El helado personal, S/ 6 a S/ 7 una bola, dos bolas S/ 8 a S/ 9. .	Si personal, si estamos en grupo, ponemos de acuerdo del sabor. Si puedo elegir personal, porque todos tienen gustos diferentes. De S/ 12, (dos bolas), dependiendo del vasito o si quieres con wafer. De S/ 8 había sido a los inicios.
¿Prefiere el helado con o sin leche? ¿Por qué?	La verdad no me fijo mucho en eso, es más prefiero que tenga un poco de	Yo prefiero las frutas, si prefiero leche, le da más gusto al sabor.	Me gusta los que son con leche, lúcuma, manjar blanco, pero como	Me agrada de los dos, pura fruta y con leche.	No tengo problemas con la leche, es más cremoso.	Eventualmente si, la lúcuma siempre la asocia con la leche, no soy

	leche porque le da un toque más rico.		deje de consumir leche ya no me gustan esos tipos de helado, por salud ya no consumo leche ni azúcar.			intolerante, pero no hay problema. Si hay un sabor nuevo de la selva, tenga o no leche, lo pruebo.
¿Cuándo consume helados prefiere consumirlo en cono o vaso? ¿Por qué?	Comer en vaso prefiero, no me gusta mucho el cono.	Me gusta más en vaso.	En cono.	Con vaso o cono, pero si tengo que escoger, en cono.	Me gusta más en cono.	Me gusta más en cono, porque me gusta saborear el cono. En verano, prefiero con vaso también.
¿Qué sabores de helado son sus favoritos?	Ron con pasas, menta, <i>cheesecake</i> de frambuesa, chirimoya, lúcuma con brownie, pie de limón, torta 3 leches en helado, algunas frutas de la selva como aguaje.	Fresa, frutos rojos, <i>brownie</i> , de chocolate.	Lúcuma, manjar blanco, básicamente esos.	Me gusta <i>straciatella</i> , <i>cookies and cream</i> , mango y fresa.	Todos los que tengan chocolate, menta, frutos rojos, limón, más los ácidos y los no muy dulces.	Frutas exóticas, siempre las prueba, un imperdible, es de <i>toffee</i> , manjar blanco, cuando tienen pisco, puede variar, uva borgoña, eso más o menos.
¿En qué meses consume más helados? ¿En qué meses consume menos helados?	Lo consumo sin importar la estación, no tengo preferencias según estación cuatro veces. En cualquier momento.	Yo lo consumo cada dos semanas en verano, en invierno casi nada, en primavera u otoño no porque soy friolenta, no me provoca.	En verano, en invierno no consumo helado, cada dos semanas.	Una, dos veces al mes.	Al mes tres veces a cuatro en invierno una vez al mes en otoño dos veces al mes.	En verano, cada vez que se sale, pruebo, si es un fin de semana, o entre semana. En invierno, prefieres algo más salado, que te caliente. Primavera y otoño, dos veces.
¿Qué días de la semana consume helado? ¿En qué momento día?	Indiferente.	Viernes, fin de semana.	Fines de semana.	Los fines de semana.		Indiferente.
¿Consumes el helado solo o acompañado?	Acompañado con mi enamorada, en familia, también si	Yo lo consumo con compañeros del trabajo, amigos,	Sola o acompañada.	Normal, puedo comer sola, acompañada. Día	Es indistinto, sola o acompañada no hay problema.	Si estás solo, tú puedes decidir, si estas en compañía,

		me provoca solo el litro me lo como todo.	con mi enamorado, no soy de comerlo solita.		de semana sola, fines de semana acompañada.		tienes que ponerte de acuerdo, algo intermedio.
Bloque VI: Idea de negocio	¿Qué le parece la idea?	Me parece bravazo porque siento que sería un helado súper nutritivo, para las personas que se cuidan.	Me parece muy buena la idea, porque últimamente las personas están transformando su vida más saludable, las personas que no pueden consumir leche, muchos no consumen los helados normales porque les cae mal.	Yo he dejado la azúcar, ahora consumo más la panela y stevia aunque más me gusta la panela, me parece una buena idea, felicitarlos por la idea porque es como comer algo rico y además saludable.	Me parece una súper idea, en estos tiempos muchas empresas se están enfocando en el cuidado de las personas, me encantaría probarlos.	Felicitarlos por la idea plasmada, de cómo elaborar estos helados. Yo no consumo azúcar desde niña, dulce si en postres y helados.	Felicitaciones si crean un helado vegano, que buena la innovación, que no tenga leche. En mi caso la stevia, siempre la consumo, no sentiré la diferencia.
	¿Qué cambiaría?	No cambiaría nada.	No cambiaría nada, de repente la forma de los conos puede ser diferentes, sean más innovadores, cuando sea <i>delivery</i> le puedan agregar <i>toppings</i> saludables, base de frutas, frutos secos, y pueda que la gente pueda agregarlos.	No cambiaría nada.	Estén ubicados en lugares donde las personas puedan llegar a ustedes, puntos más estratégicos. La buena idea de los <i>toppings</i> , de almendras, pecanas, kiwicha, cosas nutritivas. Puntos como grifos o módulos en algunos lugares donde uno pueda tener fácil acceso.	Les recomendaría si van a usar la stevia, para los helados que son de azúcar que tienen su propia azúcar, no agregar stevia. Solo agregar a los sabores que falten azúcar, el <i>delivery</i> que estén posicionados en supermercados, como un plus para colaborar con el medioambiente reforzar el envase, el tema del reciclaje, enseñar a los consumidores, que el envase vaya a la basura, pero a la parte reciclada.	Está muy buena la idea, en todo caso, si va a ser vegana, si hay cono, hay otra opción, la cascarita de coco, de la naranja, un cono que no sea cono.

<p>¿Qué presentación adquiriría? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella?</p>	<p>Personal, pagaría S/ 8 si es bueno, el litro pagaría 30.</p>	<p>En esta época de pandemia, compraría el que tiene más, ya sería para mí, para mi familia, pagaría el de un litro. No estoy segura cuánto cuesta un helado artesanal. S/ 20, S/ 25 por el litro.</p>	<p>El de litro y pagaría S/ 30.</p>	<p>Por la situación en la que vivimos, y esto tiene para rato, entonces compraría el de litro. No suelo comprar el de litro, pero compraría el de litro para tener en casa y comer en el momento que yo desee. Entre S/ 30 y S/ 35.</p>	<p>Elegiría el de litro y pagaría entre S/ 25 a S/ 30.</p>	<p>Podría seguir comiendo en bola, pero si es más masivo, prefiero por algo sellado. Por el tema de seguridad, envasado. Uno de 100 ml a S/ 9 o S/ 10, si es vegano, personal, bien pagado. Una presentación de litro, no tengo idea de cuánto cuesta. Tengo la duda, de si es vegano, va a ser más caro o más cómodo. Pagaría lo mismo, o un poco más, porque sé que es más saludable. Lo mismo que cuesta un helado convencional, S/ 25 medio litro, S/ 30 o S/ 35 el litro.</p>
<p>¿Es importante para usted conocer el número de calorías que tiene un helado? ¿Por qué?</p>	<p>Si, controlo mucho las calorías en cada alimento.</p>	<p>Si veo las calorías, porque cuidado de lo que como, trato de comer más saludable, con tal que diga que tiene edulcorante, es suficiente.</p>	<p>No, me es indistinto las calorías, pero me quedaría tranquila sabiendo que no tiene azúcar.</p>	<p>Es indistinto, pero si está visible, en hora buena.</p>	<p>No para nada, no tengo problemas.</p>	<p>No.</p>

¿Compraría el helado envasado por Rappi o Glovo? En caso la respuesta sea positiva, preguntar ¿Cuál es tu aplicación de <i>delivery</i> favorita?	Si, utilizo Rappi. El más rápido.	Uso bastante Rappi.	Si, Rappi.	Normalmente no pido por Rappi o Glovo, tendría que ser muy rico, pero si podría. Preferiría un <i>delivery</i> propio, más directo, menos personas que manipulen el producto. Por eso no pido.	No utilizo esos aplicativos, pero si el de la misma tienda, o supermercado, de ser el caso, pero no utilizo aplicativos.	Si, en Rappi más que Glovo.
	No, prefiero <i>delivery</i> indiferente si es una app o la misma marca.	<i>Delivery</i> porque no manejo.	Preferiría que sea <i>delivery</i> de la marca.	Recojo en tienda.	<i>Delivery</i> de la misma tienda.	Preferiría el <i>delivery</i> de la misma marca, Rappi o recojo en tienda es una opción.
¿En qué supermercado y Centro Comercial le gustaría encontrarlo?	En Wong o Vivanda, Larcomar.	Jockey Plaza, Plaza Veá, Tottus o Wong.	Wong, Plaza Veá. Open Plaza Angamos, Jockey.	Plaza Veá, centros comerciales como Chacarilla, Mall del Sur, Jockey. Tambo y Oxxo, grifo 2. Primax, Pecsá, 1. Repsol.	En Plaza veá, Wong. Jockey Plaza y Larcomar, sería plus en Tambo.	Vivanda, Wong Los centros comerciales que estén por Surco.
¿En qué punto de venta prefería adquirir la propuesta de helados artesanales mencionada?	En centro comercial en bola.	En bolas, en centro comercial, porque generalmente consumo acompañado, no soy de consumir envases grandes, o en Tambo porque hay en cualquier lado.	En centro comercial, en bola.	En supermercados envasados.	En centro comercial, en cono.	Bolitas con barquillo en centro comercial.

1. ¿Por qué medio le gustaría recibir información de este helado? (Redes Sociales (¿Cuál?), Revistas, punto de venta (Centros comerciales y supermercados), entre otros (especificar))	Facebook, Instagram, en revisas centros comerciales, paneles en carreteras, publicidad dentro del cine.	En Instagram porque uso más que Facebook.	Por Instagram.	Instagram, que es lo que más uso, encartes, revistas supermercados.	Instagram, Facebook y encartes de supermercados, camiones con publicidad.	Facebook, Instagram.
¿Qué tipo de promociones le gustaría que hayan?	Promoción cierres los ojos que te den de probar y si atinas te den un helado gratis.	Por apertura, hacer probar en conitos o vasitos chiquitos para que puedan probar los sabores, luego lanzar la marca con precios más bajo de apertura.	Un 20% menos por lanzamiento, por la compra de un litro te llevas un helado para tu perrito. Fuera <i>dog friendly</i> , que le dan heladitos para tus perritos.	La bola cuesta S/ 7 u S/ 8, llevarte el segundo gratis para jalar la atención de los consumidores, o un 2x1.	Introducción pagas una bola y te llevas la segunda gratis.	Por introducción, probar sin comprar.
¿Cómo te gustaría que sea modulo?	Me gustaría que tenga muchas luces.	Luz, que llame la atención con más colores, colores vivos.	Lugar para sentarse con mesitas. con colores de los arándanos, de la papaya colores de la naturaleza.	Fotografías a la mayor resolución de foto del producto, me gusta ver variedad de colores.	Represente a la madera que es un material cálido, natural. Trataría de representar los colores de las mismas frutas que están teniendo como helados.	
¿Qué nombre le pondría a idea de heladería presentada?	Ice baby	Identifique que es artesanal, hay muchas marcas que no tienen nombre que es artesanal.	Algún nombre que tenga que ver con la naturaleza.	Últimamente he estado pensando en kiwicha, es un producto natural, trabajo en una empresa certificadora,	Nombrar que es artesanal, vegano. Una muestra que tenga algo vegano. un nombre que nos identifique como país.	Relacionado a la naturaleza, similares a lo que ponen las tiendas saludables, dulces, mezcla de natural y

				certificamos el proceso natural orgánico de muchas plantas, cultivas. Nombre peruano, planta de ramas altas, proyectándose a ser algo grande, su color es amarillo, pastel, dorado.		dulce. Stevia ice, vengan ice.
¿Cómo te gustaría que sea el envase?	Algo que tenga que ver con la naturaleza.	Biodegradables, ecológicos, porque le podría dar un plus a su marca.	Envase biodegradable.		Biodegradable, ecológico.	Relacionado a la naturaleza, dibujo algo referente selva, silvestre, misma fruta.

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “*Focus group del Estudio Cualitativo*”.

## Anexo 30. Cuestionario del estudio cuantitativo.

Hola, somos estudiantes de la Maestría de Ciencias Empresariales de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Estamos realizando una encuesta a ciertos grupos de personas y si fuera tan amable, nos gustaría que conteste algunas preguntas para poder probar de este modo un nuevo concepto de producto.

I. Filtros

F1. ¿Consume helados?

- Sí
- No (**Agradecer y Terminar**)

F2. ¿Qué tipo de helados consume?

- Helado industrial (**Agradecer y Terminar**)
- Helado artesanal (no tiene grasas, colorantes, saborizantes, preservantes y además es hecho con fruta del día)
- Ambos

F3. Distrito de residencia. En caso marque la opción "Otros", finalizar encuesta

- La Molina
- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Santiago de Surco
- Otros (**Agradecer y Terminar**)

II. Conocimiento de industria y hábitos de compra y consumo

P1. ¿Qué marcas de helados artesanales acostumbra comprar? Respuesta múltiple.

- Laritz D'
- Cafeladería 4D
- Haagen Dazs
- Amorelado
- Anelare
- Dalcello
- La Gelaterie
- Blu
- Lift
- Crem dela Crem
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

P2. ¿Cuáles de los siguientes atributos son los más relevantes para usted cuando se decide por una marca de helado artesanal? Por favor valore del 1 al 5 cada uno de estos atributos, tomando en cuenta que "1" indica que IMPORTA POCO y "5" que IMPORTA MUCHO. Respuesta Múltiple

Factores	1	2	3	4	5
Sabor					
Variedad					
Precio					
Atención					
Ambiente (Decoración, iluminación, comodidad, limpieza, etc.)					
Recomendación					
Relación tamaño y precio					
Marca					
Cercanía (N° de puntos de ventas)					

P3. Según estación ¿cuántas veces al mes suele consumir helados artesanales? Respuesta única por estación.

Estación	0 veces al mes	1 a 3 veces al mes	4 a 6 veces al mes	7 a 9 veces al mes	Más de 10 veces al mes
Verano					
Otoño					
Invierno					
Primavera					

P4. ¿Qué presentación de helado artesanal estila comprar con mayor frecuencia? Respuesta única.

- 1 bola (100 ml) (**Pasar a P5**)
- 2 bolas (160 ml) (**Pasar a P6**)
- ½ litro (500 ml) (**Pasar a P7**)
- 1 litro (**Pasar a P8**)

P5. ¿Cuánto suele gastar por un helado artesanal de 1 bola? Respuesta única.

- De S/ 7.00 a S/ 8.90
- De S/ 9.00 a S/ 10.90
- De S/ 9.00 a S/ 10.90
- Más de S/ 13.00

P6. ¿Cuánto suele gastar por un helado artesanal de 2 bolas? Respuesta única.

- De S/ 12.00 a S/ 13.90
- De S/ 14.00 a S/ 15.90
- De S/ 16.00 a S/ 17.90
- Más de S/ 18.00

P7. ¿Cuánto suele gastar por un helado artesanal de 500 ml? Respuesta única.

- De S/ 20.00 a S/ 24.90
- De S/ 25.00 a S/ 29.90
- De S/ 30.00 a S/ 34.90
- Más de S/ 35.00

P8. ¿Cuánto suele gastar por un helado artesanal de 1 Lt? Respuesta única.

- De S/ 40.00 a S/ 44.90
- De S/ 45.00 a S/ 54.90
- De S/ 55.00 a S/ 59.90
- Más de S/ 60.00

P9. ¿Con qué productos suele sustituir un helado artesanal? Respuesta múltiple.

- Jugos
- Cremoladas
- Frappuccino – Café helado
- Postres
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

### III. Presentación de Idea de negocio

Helados artesanales veganos (productos que no son de procedencia animal) con *stevia* de sabores tradicionales y novedosos light, que se ofrezcan en supermercados, módulos de centros comerciales (C.C.) y por *delivery*. Esta propuesta se podría adquirir en presentación de bolas (en cono o vaso) en los módulos de C.C. y envasada en los supermercados y por *delivery*.

P10. De las siguientes características que le mostraremos a continuación, indique el nivel de importancia que tiene cada una sobre el concepto de helados presentado. Por favor valore de 1 al 5 cada una de estas características, tomando en cuenta que "1" indica que **IMPORTA POCO** y "5" que **IMPORTA MUCHO**. Respuesta única por característica.

P6. De las siguientes características que te mostramos a continuación, indica el nivel de importancia que tiene cada una sobre el concepto de helados presentado. Por favor valora de 1 al 5 cada una de estas características, tomando en cuenta que "1" indica que **IMPORTA POCO** y "5" que **IMPORTA MUCHO**.

Características	1	2	3	4	5
Helados con <i>stevia</i>					
Helados veganos (que no son de procedencia animal)					
Presentación envasada en supermercados y por <i>delivery</i>					
Presentación en bolas (en cono o vaso) en módulos de centros comerciales					
Sabores tradicionales <i>light</i>					
Sabores novedosos <i>light</i>					

P11. ¿Cuáles de los siguientes sabores tradicionales light de helados artesanales serían sus favoritos? Respuesta múltiple.

- Maracuyá
- Cookies and cream
- Café
- Coco
- Piña
- Chocolate
- Mango
- Vainilla
- Fresa
- Stracciatella (Vainilla con chispas de chocolate)
- Lúcuma
- Menta con chispas de chocolate
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

P12. ¿Cuáles de los siguientes sabores novedosos light de helados artesanales serían sus favoritos? Respuesta múltiple.

- Uva
- Granadilla
- Cheesecake de frambuesa
- Guanábana
- Cereza
- Pie de limón
- Banana Split (Plátano con frambuesa)
- Aguaymanto
- Chirimoya
- Pitahaya
- Camu Camu
- Tamarindo
- Frutos secos
- Manzana
- Frutos del bosque
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

P13. ¿En cuáles supermercados le gustaría encontrar las presentaciones envasadas de helado artesanal de este concepto de negocio? Respuesta múltiple.

- Vivanda
- Wong
- Tottus
- Plaza Vea
- Metro
- Ninguno

P14. ¿En cuáles centros comerciales le gustaría encontrar los módulos de helado artesanal en bola (en cono o vaso) de este concepto? Respuesta múltiple.

- Jockey Plaza
- Larcozar
- Real Plaza Primavera
- La Rambla de San Borja
- Real Plaza Salaverry
- Centro Comercial El Polo
- Centro Comercial Caminos del Inca
- Real Plaza Puruchuco
- Ninguno

j. Otro: Especificar \_\_\_\_\_

P15. ¿Pediría por delivery la presentación envasada del concepto de helado artesanal detallado? Respuesta única.

- a. Sí
- b. No

P16. ¿Usted compraría el concepto de helado artesanal previamente mencionado? Respuesta única.

- a. Definitivamente sí
- b. Probablemente sí
- c. Indiferente
- d. Probablemente no
- e. Definitivamente no

P17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bola de helado en cono o vaso de la idea de negocio presentada? Respuesta única.

- a. De S/ 7.00 a S/ 8.90
- b. De S/ 9.00 a S/ 10.90
- c. De S/ 9.00 a S/ 10.90

P18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por dos bolas de helado en cono o vaso de la idea de negocio presentada? Respuesta única.

- a. De S/ 12.00 a S/ 13.90
- b. De S/ 14.00 a S/ 15.90
- c. De S/ 16.00 a S/ 17.90

P19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación envasada de 100 ml de la idea de helados artesanales presentada? Respuesta única.

- a. De S/ 7.00 a S/ 8.90
- b. De S/ 9.00 a S/ 10.90
- c. De S/ 9.00 a S/ 10.90

P20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación envasada de 500 ml de la idea de helados artesanales presentada? Respuesta única.

- a. De S/ 20.00 a S/ 24.90
- b. De S/ 25.00 a S/ 29.90
- c. De S/ 30.00 a S/ 34.90

P21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación envasada de 1 lt de la idea de helados artesanales presentada? Respuesta única.

- a. De S/ 40.00 a S/ 44.90
- b. De S/ 45.00 a S/ 54.90
- c. De S/ 55.00 a S/ 59.90

P22. ¿Cuántas unidades de helado de la idea presentada compraría al mes en verano? (Del 22/12 al 21/03) Respuesta única por presentación.

		Verano				
Presentación	0	1 a 3	4 a 6	7 a 9	Más	
	veces al mes	veces al mes	veces al mes	veces al mes	de 10 veces al mes	
1 bola (100 ml)						
2 bolas (160 ml)						
Envase 100 ml						
Envase 500 ml						
Envase 1 lt						

P23. ¿Cuántas unidades de helado de la idea presentada compraría al mes en otoño? (Del 22/03 al 21/06) Respuesta única por presentación.

		Otoño				
Presentación	0	1 a 3	4 a 6	7 a 9	Más	
	veces al mes	veces al mes	veces al mes	veces al mes	de 10 veces al mes	
1 bola (100 ml)						
2 bolas (160 ml)						
Envase 100 ml						
Envase 500 ml						
Envase 1 lt						

P24. ¿Cuántas unidades de helado de la idea presentada compraría al mes en invierno? (Del 22/06 al 22/09) Respuesta única por presentación.

		Invierno				
Presentación	0	1 a 3	4 a 6	7 a 9	Más	
	veces al mes	veces al mes	veces al mes	veces al mes	de 10 veces al mes	
1 bola (100 ml)						
2 bolas (160 ml)						
Envase 100 ml						
Envase 500 ml						
Envase 1 lt						

P25. ¿Cuántas unidades de helado de la idea presentada compraría al mes en primavera? (Del 23/09 al 21/12) Respuesta única por presentación.

Presentación	Primavera				Más de 10 veces al mes
	0 veces al mes	1 a 3 veces al mes	4 a 6 veces al mes	7 a 9 veces al mes	
<b>1 bola (100 ml)</b>					
<b>2 bolas (160 ml)</b>					
<b>Envase 100 ml</b>					
<b>Envase 500 ml</b>					
<b>Envase 1 lt</b>					

P26. ¿Le gustaría que este concepto de helado artesanal ofrezca toppings saludables por un precio adicional? Respuesta única

- Sí
- No

P27. ¿A través de qué medios le gustaría enterarse de este concepto de heladería? Respuesta múltiple.

- Redes sociales
- Punto de venta (Centros comerciales y Supermercados)
- Cines
- Correo electrónico
- Publicidad exterior (paneles, paraderos, etc.)
- Degustación
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

P.28 ¿Qué nombre le pondrías al concepto de helados presentado?

- Mi gelato
- Helado mío
- Capricho artesanal
- Helarte Sano
- Otro: Especificar \_\_\_\_\_

#### IV. Datos de Control

DT1. Género

- Femenino
- Masculino

DT2. Rango de edad

- De 25 a 29 años
- De 30 a 39 años
- De 40 a 49 años
- De 50 a 55 años
- De 56 a más

DT3. ¿Cuál es el máximo grado de instrucción alcanzado por el jefe de hogar de su familia (persona que apoya más económicamente y toma las decisiones financieras en el hogar)?

- Primaria
- Secundaria
- Superior técnico
- Superior universitario
- Post-Grado Universitario

DT4. ¿Cuál es el ingreso promedio mensual de su familia?

- De S/ 1,600 a S/ 4,050
- De S/ 4,800 a S/ 7,100
- De S/ 7,800 a S/ 13,100
- Más de S/ 13,100

### Anexo 31. Resultados de la encuesta.

*Consumo de helados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sí	405	97.59%
No	10	2.41%
<b>Total</b>	<b>415</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Tipo de helado que consume.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Ambos	273	67.41%
Helado artesanal	89	21.98%
Helado industrial	43	10.62%
<b>Total</b>	<b>405</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Distrito de residencia.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Otros	166	45.86%
Santiago de Surco	66	18.23%
La Molina	49	13.54%
San Borja	34	9.39%
Miraflores	29	8.01%
San Isidro	18	4.97%
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

Marca de helados artesanales que suelen consumir.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Laritz D'	137	69.90%
Cafeladería 4D	126	64.29%
Hägen Dazs	97	49.49%
Blu	54	27.55%
Lift	47	23.98%
La Gelaterie	44	22.45%
Anelare	40	20.41%
Crem de la crem	39	19.90%
Amorelado	30	15.31%
Otros	22	11.22%
Dalcello	19	9.69%
<b>Total</b>	<b>655</b>	

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

Atributos relevantes para escoger una heladería artesanal.

Atributo	1		2		3		4		5		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Sabor	2	1%	3	2%	21	11%	15	8%	155	79%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Variedad	2	1%	13	7%	40	20%	75	38%	66	34%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Precio	7	4%	16	8%	58	30%	50	26%	65	33%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Atención	5	3%	11	6%	35	18%	68	35%	77	39%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Ambiente (decoración, iluminación, comodidad, limpieza, etc.)	10	5%	23	12%	55	28%	60	31%	48	24%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Recomendación	13	7%	24	12%	52	27%	56	29%	51	26%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Marca	30	15%	35	18%	61	31%	41	21%	29	15%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Relación tamaño/precio	8	4%	20	10%	29	15%	48	24%	91	46%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Cercanía (n° de puntos de venta)	13	7%	29	15%	37	19%	55	28%	62	32%	<b>196</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

*Consumo de helado artesanal según estación.*

Estación	0 veces al mes		1 a 3 veces al mes		4 a 6 veces al mes		7 a 9 veces al mes		Más de 10 veces al mes		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Verano	0	0%	30	15%	71	36%	70	36%	25	13%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Otoño	12	6%	89	45%	75	38%	15	8%	5	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Invierno	49	25%	99	51%	38	19%	3	2%	7	4%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Primavera	3	2%	62	32%	91	46%	32	16%	8	4%	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Presentación de helado artesanal que estila comprar.*

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
2 bolas (160 ml)	126	64.29%
1 bola (100 ml)	33	16.84%
1 lt	21	10.71%
½ lt (500 ml)	16	8.16%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Gasto promedio de un helado artesanal de una bola.*

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De S/ 7.00 a S/ 8.90	11	33.33%
De S/ 9.00 a S/ 10.90	13	39.39%
De S/ 11.00 a S/ 12.90	8	24.24%
Más de S/ 13.00	1	3.03%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Gasto promedio de un helado artesanal de dos bolas.*

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De S/ 12.00 a S/ 13.90	66	52.38%
De S/ 14.00 a S/ 15.90	49	38.89%
De S/ 16.00 a S/ 17.90	9	7.14%
Más de S/ 18.00	2	1.59%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Gasto promedio de un helado artesanal de 500 ml.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 20.00 a S/ 24.90	1	6.25%
De S/ 25.00 a S/ 29.90	7	43.75%
De S/ 30.00 a S/ 34.90	4	25.00%
Más de S/ 35.00	4	25.00%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Gasto promedio de un helado artesanal de un litro.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 40.00 a S/ 44.90	8	38.10%
De S/ 45.00 a S/ 54.90	9	42.86%
De S/ 55.00 a S/ 59.90	4	19.05%
Más de S/ 60.00	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Productos sustitutos de los helados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Frapuccinos- Café helado	105	53.57%
Cremoladas	103	52.55%
Postres	102	52.04%
Jugos	44	22.45%
Otros	2	1.02%
<b>Total</b>	<b>356</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Nivel de importancia de las características de la idea de negocio.*

Característica	1		2		3		4		5		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Helados con stevia	41	21%	25	13%	44	22%	31	16%	55	28%	196	100%
Helados veganos (que no son de procedencia animal)	57	29%	33	17%	48	24%	35	18%	23	12%	196	100%
Presentación envasada en supermercados y por <i>delivery</i>	9	5%	23	12%	49	25%	58	30%	57	29%	196	100%
Presentación en bolas (en cono o vaso) en módulos de C.C.	6	3%	17	9%	44	22%	52	27%	77	39%	196	100%
Sabores tradicionales <i>light</i>	15	8%	20	10%	44	22%	55	28%	62	32%	196	100%
Sabores novedoso <i>light</i>	13	7%	21	11%	43	22%	62	32%	57	29%	196	100%

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Sabores tradicionales light que serían los favoritos.*

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Chocolate	127	64.80%
<i>Cookies and cream</i>	105	53.57%
<i>Stracciatella</i> (vainilla con chispas de chocolate)	94	47.96%
Fresa	90	45.92%
Vainilla	84	42.86%
Mango	84	42.86%
Lúcuma	77	39.29%
Maracuyá	70	35.71%
Café	69	35.20%
Coco	63	32.14%
Menta con chispas de chocolate	45	22.96%
Piña	38	19.39%
Otros	19	9.69%
<b>Total</b>	<b>965</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Sabores novedosos light que serían los favoritos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Frutos del bosque	103	52.55%
Pie de limón	87	44.39%
<i>Cheesecake</i> de frambuesa	79	40.31%
Chirimoya	65	33.16%
Camu camu	63	32.14%
Granadilla	62	31.63%
<i>Banana Split</i> (plátano con frambuesa)	60	30.61%
Frutos secos	56	28.57%
Pitahaya	52	26.53%
Guanábana	50	25.51%
Uva	49	25.00%
Cereza	45	22.96%
Aguaymanto	44	22.45%
Manzana	37	18.88%
Tamarindo	30	15.31%
Otros	5	2.55%
<b>Total</b>	<b>887</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Supermercado donde les gustaría encontrar los helados artesanales envasados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Wong	161	82.14%
Plaza Vea	141	71.94%
Tottus	121	61.73%
Vivanda	74	37.76%
Metro	53	27.04%
Ninguno	2	1.02%
<b>Total</b>	<b>552</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Centros comerciales donde les gustaría encontrar el módulo de helados artesanales.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Jockey Plaza	161	82.14%
Larcomar	108	55.10%
La Rambla de San Borja	93	47.45%
Real Plaza Primavera	73	37.24%
Centro Comercial Caminos del Inca	68	34.69%
Centro Comercial El Polo	63	32.14%
Real Plaza Salaverry	61	31.12%
Real Plaza Puruchuco	30	15.31%
Otros	11	5.61%
Ninguno	1	0.51%
<b>Total</b>	<b>669</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Disposición a pedir por delivery las presentaciones envasadas de helado artesanal.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sí	147	75.00%
No	49	25.00%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Intención de consumir el helado artesanal de la idea de negocio.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Definitivamente sí	125	63.78%
Probablemente sí	54	27.55%
Indiferente	8	4.08%
Probablemente no	7	3.57%
Definitivamente no	2	1.02%
<b>Total</b>	<b>196</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Disposición de pago por una bola de helado en cono o vaso.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 7.00 a S/ 8.90	90	45.92%
De S/ 9.00 a S/ 10.90	84	42.86%
De S/ 11.00 a S/ 12.90	16	8.16%
No precisa	6	3.06%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Disposición de pago por dos bolas de helado en cono o vaso.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 12.00 a S/ 13.90	79	40.31%
De S/ 14.00 a S/ 15.90	95	48.47%
De S/ 16.00 a S/ 17.90	16	8.16%
No precisa	6	3.06%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Disposición de pago por la presentación envasada de 100 ml.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 7.00 a S/ 8.90	62	31.63%
De S/ 9.00 a S/ 10.90	94	47.96%
De S/ 11.00 a S/ 12.90	27	13.78%
No precisa	13	6.63%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Disposición de pago por la presentación envasada de 500 ml.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 20.00 a S/ 24.90	80	40.82%
De S/ 25.00 a S/ 29.90	94	47.96%
De S/ 30.00 a S/ 34.90	7	3.57%
No precisa	15	7.65%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

Disposición de pago por la presentación envasada de un litro.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De S/ 40.00 a S/ 44.90	83	42.35%
De S/ 45.00 a S/ 54.90	83	42.35%
De S/ 55.00 a S/ 59.90	16	8.16%
No precisa	14	7.14%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

Consumo de helado artesanal de la idea de negocio en verano.

Estación: Verano	0 veces al mes		1-3 veces al mes		4-6 veces al mes		7-9 veces al mes		Más de 10 veces al mes		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 bola en cono o vaso (100 ml)	23	###	62	32%	58	30%	44	22%	9	5%	<b>196</b>	<b>100%</b>
2 bolas en cono o vaso (160 ml)	14	7%	53	27%	62	32%	61	31%	6	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 100 ml	40	20%	62	32%	56	29%	36	18%	2	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 500 ml	42	21%	96	49%	36	18%	19	10%	3	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 1 lt	41	21%	91	46%	38	19%	22	11%	4	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

Consumo de helado artesanal de la idea de negocio en otoño.

Estación: Otoño	0 veces al mes		1-3 veces al mes		4-6 veces al mes		7-9 veces al mes		Más de 10 veces al mes		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 bola en cono o vaso (100 ml)	36	18%	107	55%	40	20%	11	6%	2	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
2 bolas en cono o vaso (160 ml)	34	17%	90	46%	61	31%	6	3%	5	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 100 ml	64	33%	88	45%	34	17%	7	4%	3	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 500 ml	79	40%	90	46%	18	9%	5	3%	4	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 1 lt	77	39%	90	46%	17	9%	7	4%	5	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

Consumo de helado artesanal de la idea de negocio en invierno.

Estación: Invierno	0 veces al mes		1-3 veces al mes		4-6 veces al mes		7-9 veces al mes		Más de 10 veces al mes		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 bola en cono o vaso (100 ml)	64	33%	105	54%	20	10%	5	3%	2	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
2 bolas en cono o vaso (160 ml)	75	38%	90	46%	27	14%	3	2%	1	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 100 ml	##	52%	73	37%	12	6%	9	5%	1	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 500 ml	##	58%	66	34%	7	4%	8	4%	2	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 1 lt	##	53%	75	38%	7	4%	8	4%	2	1%	<b>196</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia. Adaptado de "Encuestas del Estudio Cuantitativo".

*Consumo de helado artesanal de la idea de negocio en primavera.*

<b>Estación: Primavera</b>	<b>0 veces al mes</b>		<b>1-3 veces al mes</b>		<b>4-6 veces al mes</b>		<b>7-9 veces al mes</b>		<b>Más de 10 veces al mes</b>		<b>Total</b>	
	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
1 bola en cono o vaso (100 ml)	28	14%	95	48%	51	26%	18	9%	4	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
2 bolas en cono o vaso (160 ml)	24	12%	88	45%	61	31%	19	10%	4	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 100 ml	54	28%	76	39%	50	26%	12	6%	4	2%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 500 ml	71	36%	76	39%	37	19%	7	4%	5	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>
Presentación envasada de 1 lt	61	31%	83	42%	38	19%	9	5%	5	3%	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Preferencia por que se ofrezca toppings saludables.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Sí	141	71.94%
No	55	28.06%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Medios por el cual les gustaría obtener información.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Redes sociales	182	33.52%
Punto de venta (Centros Comerciales y Supermercados)	110	20.26%
Degustación	109	20.07%
Correo electrónico	44	8.10%
Revistas de Centros Comerciales y Supermercados	38	7.00%
Publicidad exterior	38	7.00%
Cines	21	3.87%
Otros	1	0.18%
<b>Total</b>	<b>543</b>	

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Propuesta de nombre.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Helarte Sano	81	41.33%
Capricho Artesanal	64	32.65%
Mi gelato	27	13.78%
Helado mío	15	7.65%
Otros	9	4.59%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Género.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Masculino	99	50.51%
Femenino	97	49.49%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Rango de edad.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De 25 a 29 años	77	39.29%
De 30 a 39 años	60	30.61%
De 40 a 49 años	38	19.39%
De 50 a 55 años	21	10.71%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Grado instrucción del jefe de hogar.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Post-grado universitario	108	55.10%
Superior universitario	74	37.76%
Superior técnico	12	6.12%
Secundaria	2	1.02%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

*Ingreso promedio familiar.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De S/ 4,800 a S/ 7,100	59	30.10%
De S/ 7,800 a S/ 13,100	76	38.78%
Más de S/ 13,100	61	31.12%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Encuestas del Estudio Cuantitativo”.

### **Anexo 32. Población de Lima Metropolitana, años 2007 y 2017.**

*Población de Lima Metropolitana, años 2007 y 2017.*

<b>Año del censo</b>	<b>Población</b>
2007	8,508,000
2017	10,173,000
<b>Tasa intercensal</b>	<b>1.80%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Estadística Poblacional Perú 2019” por IPSOS, 2019.

### **Anexo 33. Criterios de segmentación para el mercado potencial.**

*Distritos de la zona siete de Lima Metropolitana.*

<b>Distrito</b>	<b>Porcentaje</b>
Surco	3.47%
San Borja	1.15%
San Isidro	0.56%
La Molina	1.71%
Miraflores	0.85%
	<b>7.74%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Una mirada a Lima Metropolitana” por INEI, 2014.

*Nivel socioeconómico según zona.*

<b>NSE según zona</b>	<b>Porcentaje</b>
NSE A de zona 7	35.90%
NSE B de zona 7	43.20%
	<b>79.10%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2018” por APEIM, 2018.

*Rango de edad.*

<b>Edad</b>	<b>Porcentaje</b>
25 - 29	8.40%
30 - 34	7.95%
35 - 39	7.22%
40 - 44	6.74%
45 - 49	5.95%
50 - 54	5.16%
	<b>41.44%</b>

*Nota:* Elaboración propia. Adaptado de “Población urbana al 30 de junio de cada año, según sexo y grupo de edad, 2005 - 2017” por INEI, 2017.

### **Anexo 34. Resultados de las encuestas para el mercado disponible.**

Para hallar el mercado disponible, se tomó en cuenta los resultados de las preguntas que permitían identificar si consumían helados artesanales. Las preguntas fueron:

*¿Consume helados?*

<b>¿Consume helados?</b>	
Sí	98%

*Nota:* Elaboración propia.

*¿Qué tipo de helados consume?*

<b>¿Qué tipo de helados consume?</b>	
Helado artesanal	22%
Ambos (Helados artesanales e industriales)	67%
<b>Total</b>	<b>89%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 35. Ponderación de intención de compra con criterio Pope para el mercado efectivo.

Para hallar el mercado efectivo, se utilizó el criterio de Pope. Es por ello, que, a las cinco escalas de respuesta de este tipo de pregunta, se le otorga los siguientes porcentajes para disminuir los niveles de distorsión (Pope, 1984):

- Definitivamente sí: 75%
- Probablemente sí: 25%
- No estoy muy seguro: 10%
- Probablemente no: 3%
- Definitivamente no: 2%

A continuación, se puede observar los resultados de la encuesta con su ponderación.

*Ponderación de intención de compra con criterio Pope.*

Respuesta	Resultados encuesta	Índice de Pope	Total
Definitivamente sí	63.8%	75%	48%
Probablemente sí	27.6%	25%	7%
No estoy muy seguro	4.1%	10%	0%
Probablemente no	3.6%	3%	0%
Definitivamente no	1.0%	2%	0%
<b>Total efectivo</b>			<b>55%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 36. Participación de mercado proyectada para el mercado objetivo.

Tomando en cuenta la participación de mercado y el número de puntos de venta de Anelare y Lift, se halló lo siguiente:

*Participación de mercado proyectada según competencia directa*

Marca de helado artesanal	Participación de mercado	Puntos de venta	Participación por punto de venta	Participación conservadora por punto de venta en primer año (24%)	Participación conservadora por punto de venta en el segundo y tercer año (34%)	Participación conservadora por punto de venta en cuarto y quinto año (50%)
Anelare	6.11%	2	3.06%	0.74%	1.04%	1.53%
Lift	7.18%	32	0.22%	0.05%	0.08%	0.11%

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 37. Segmentación de mercado objetivo.

*Segmentación del mercado objetivo.*

<b>Segmentación geográfica</b>	
Departamento	Lima
Distritos	La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco
<b>Segmentación demográfica</b>	
Rango de edad	25-55 años
Sexo	Masculino y femenino
Ingresos	+ de S/4,800 mensuales
Ocupación	Trabajadores
Escolaridad	Universitario incompleto, graduado universitario y/o postgrado
Generación	Y (Millennials) & X
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Nivel Socioeconómico	A y B
Personalidad:	Exploradores: prácticos, listos para experimentar algo nuevo y enérgicos.
Estilo de vida	Sofisticado y modernas
<b>Segmentación Conductual</b>	
Ocasiones	Especial y estacional
Estatus de usuario:	potencial, primerizo y habitual
Frecuencia de consumo	Ocasional
Actitud hacia el producto	Positiva

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 38. Precios establecidos.

*Precio de venta en supermercados y aplicaciones de delivery.*

<b>Presentación</b>	<b>Precio de venta al supermercado y aplicaciones de delivery</b>	<b>Precio de venta al público en intermediarios</b>
100 ml de helado envasado	S/ 5.85	S/ 9.00
500 ml de helado envasado	S/ 19.50	S/ 30.00
Un litro de helado envasado	S/ 35.75	S/ 55.00

*Nota:* Elaboración propia.

*Precio de venta en módulo de centros comerciales.*

<b>Presentación</b>	<b>Precio de venta al público en módulos</b>
100 ml de helado en cono o vaso (1 bola)	S/ 9.00
160 ml de helado en cono o vaso (2 bolas)	S/ 14.00

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 39. Ingreso anual del Helarte Sano en supermercados y centros comerciales.

*Cantidad de puntos de venta cubiertos por año.*

<b>Puntos de ventas por año</b>				
<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
15 tiendas Wong	15 tiendas Wong	15 tiendas Wong	15 tiendas Wong	15 tiendas Wong
6 tiendas Vivanda	6 tiendas Vivanda	6 tiendas Vivanda	6 tiendas Vivanda	6 tiendas Vivanda
	12 tiendas Plaza Veá	12 tiendas Plaza Veá	12 tiendas Plaza Veá	12 tiendas Plaza Veá
	1 módulo en el C.C. Jockey Plaza	6 tiendas Tottus	6 tiendas Tottus	6 tiendas Tottus
		1 módulo en el C.C. Jockey Plaza	1 módulo en el C.C. Jockey Plaza	1 módulo en el C.C. Jockey Plaza
		1 módulo en el C.C. Larcomar	1 módulo en el C.C. Larcomar	1 módulo en el C.C. Larcomar
			1 módulo en el C.C. La Rambla San Borja	1 módulo en el C.C. La Rambla San Borja
				1 módulo en el C.C. Real Plaza Primavera

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 40. Blueprint.

ESTÁNDARES Y LIBRETOS DE SERVICIO	Libreto para abordar al cliente	Libreto para invitar al cliente a esperar su turno	Libreto para darle la bienvenida y explicarle los sabores	Estándares para brindar las degustaciones Libreto para consultar los sabores a degustar	Libreto para consultar los sabores elegidos	Estándares para servir el helado	Libreto para cobrar al cliente Estándares para el cobro del helado	Estándares para entregar el helado	Libreto para invitar al cliente a brindar su opinión sobre la atención brindada	Libreto para despedir al cliente
EVIDENCIA FÍSICA	Decoración del módulo en el centro comercial	Separador de cola	Presentación de los sabores de helados artesanales, letteros con su descripción, y la apariencia y vestimenta del colaborador	Helado en una cucharita descartable para degustar	El sabor de los helados	Vaso o cono que ofrece la empresa	Voucher	Apariencia del helado artesanal	Happy or not	Apariencia y vestimenta del colaborador
ACCIONES DEL CLIENTE	El cliente se acerca al módulo	El cliente realiza la cola	El cliente observa la vitrina de los sabores de helado	El cliente degusta sabores	El cliente se decide por uno o dos sabores	El cliente se decide por una presentación	El cliente realiza el pago	El cliente recibe el helado	El cliente califica la calidad de servicio recibida	El cliente se retira
<i>Línea de interacción</i>										
ACCIONES VISIBLES DE LA PERSONA DE CONTACTO	Saludar al cliente	Indicar al cliente que realice la cola para esperar su turno	Conversar con el cliente y responder sus dudas	Invitar a degustar los diferentes sabores de helados que desee Pedir que coloquen las cucharitas degustadoras en el tacho de reciclaje	Verificar los sabores de helado elegidos	Servir el helado	Consultar método de pago y cobrar	Entregar el helado	Invitar al cliente a ofrecer su opinión respecto a la calidad de servicio recibida	Agradecer al cliente e invitar a regresar
<i>Línea de visibilidad</i>										
ACCIONES INVISIBLES DE LA PERSONA DE CONTACTO										
<i>Línea de interacción interna</i>										
PROCESOS DE SOPORTE	Mantenimiento de módulo y equipos	Mantenimiento de módulo y equipos	Decorar las pozas de la vitrina de exhibición de helado	Abastecimiento de cucharitas y servilletas	Decorar las pozas de la vitrina de exhibición de helado	Decorar las pozas de la vitrina de exhibición de helado	Mantenimiento de sistemas de pago	Abastecimiento de helado, vasos y conos	Mantenimiento de terminal Happy or not	
			Abastecimiento de helado	Compra de cucharitas y servilletas	Abastecimiento de helado	Abastecimiento de helado, vasos y conos	Abastecimiento de papel para el Izzipay	Preparación de helado		
			Preparación de helado		Preparación de helado	Preparación de helado	Compra y almacenamiento de papel para el Izzipay	Compra y almacenamiento de insumos para la preparación de helado, vasos y conos		
			Compra y almacenamiento de insumos para la preparación del helado		Compra y almacenamiento de insumos para la preparación del helado	Compra y almacenamiento de insumos para la preparación de helado, vasos y conos				
TECNOLOGÍA	Máquina exhibidora		Máquina productora de helado		Máquina productora de helado	Máquina productora de helado	Caja registradora y POS		Terminal Happy or not	

## Anexo 41. Cotización de Happy or not.



**SMILEY TERMINAL**  
COSTO CONTRATACIÓN UNITARIO DEL SERVICIO TERMINAL.

TIEMPO DE CONTRATACIÓN	1	5	10	20
	TERMINAL	TERMINALES	TERMINALES	TERMINALES
12 MESES	\$ 1,499	\$ 1,299	\$ 1,099	\$ 1,049
COSTO DE REPOSICIÓN	\$ 395.00			

- Valores expresados sin IVA, en dólares estadounidenses.
- La facturación del período contratado es por adelantado.
- Este presupuesto NO incluye IVA, impuestos o retenciones locales.
- Este presupuesto NO incluye gastos de nacionalización de los equipos.
- Este presupuesto SI incluye: horas hombre de Recursos de Operar destinados a brindar soporte al cliente, en el primer set up de la herramienta y posibles requerimientos, de índole técnico, durante el periodo contratado. Cada 3 meses se presentará un reporte con recap de performance y mapa de oportunidades a capitalizar.
- Los acuerdos (Órdenes) se renuevan automáticamente por una vigencia de un (1) año en el nivel de precio del Plazo del Acuerdo original, sujeto únicamente a cambios en la cantidad. En caso de que el Distribuidor desee rescindir un Pedido, el Aviso de Terminación debe enviarse a la Empresa mediante la publicación de un comentario en el Pedido correspondiente a más tardar 60 días antes del período del Acuerdo actual.
- Entrega sin cargo hasta 5 Terminales Smiley en CABA; en el caso de requerirse otras opciones de entrega, esto se cotizará adicionalmente.
- Plazo de Entrega: 30 a 45 días.

### Shipping prices

The prices below apply for all HappyOrNot Smiley devices (Smiley Terminals and Smiley Touches) versions (Standard and Table), except for Smiley Wall & Rail (prices separately below the first table).

\*Price includes duty and tax when order is shipped to the US.

\*\*Shipping prices are calculated per device type (For example, 2 Smiley terminals and 2 Smiley Touch to a single address in the US, shipping price = \$60/device)

		PRICE PER SMILEY						
		A		B	C		D	E
		(EUR)	(GBP)	(EUR)	(EUR)	(USD)	(USD)*	(EUR)
<b>NUMBER OF SMILEY TERMINALS / TOUCHES TO THE SAME ADDRESS**</b>	1	35	29	56	95	110	75	110
	2	30	25	45	90	100	60	110
	3	25	22	45	80	90	55	110
	4	23	20	45	75	85	47	110
	5-9	20	16	45	70	80	45	110
	10+	16	13	45	65	75	42	110

Cotización Happy or not.

## Anexo 42. Dimensiones ambientales.

### *Dimensiones ambientales.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Elementos de diseño</b>	<b>Descripción</b>
Generales del interior	Esquemas de color	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blanco</li><li>• Negro</li><li>• Magenta</li><li>• Verde</li><li>• Amarillo</li></ul>
	Iluminación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blanca</li></ul>
	Aromas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frutos rojos (ocio)</li></ul>
	Música	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indie</li></ul>
Disposición de la tienda	Ubicación de los productos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vitrina del módulo</li></ul>
	Localización de caja registradora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parte derecha del módulo</li></ul>
	Mobiliarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vitrinas</li><li>• Congeladoras</li><li>• Caja de registradoras</li><li>• Lavatorio</li></ul>
Exhibición de interiores	Carteles, letreros y tarjetas	De los colores:
	Exhibición de productos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blanco</li></ul>
	Exhibición precios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negro</li></ul>
	Depósitos para basura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magenta</li></ul>
	Elementos colgantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verde</li></ul>
	Uniformes de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amarillo</li></ul>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 43. Detalle de los equipos para la planta de producción.

---

### MIXER (Mezcladora)

---



#### Prof-mix 190

Mezclador profesional de la velocidad variable. Un sencillo y práctico, pero extremadamente poderoso mezclador, sólido y tranquilo. Gracias a la transmisión de acero inoxidable extraíble para la limpieza fácil y completa. PROF-MIX 190 también se puede utilizar directamente en recipientes a altas temperaturas. El producto viene con 4 cuchillas de acero inoxidable intercambiables haciendo por ello la aplicación simple y fácil de las recetas más elaboradas.

Precio: S/ 2,160

---

### Máquina para helado pasto-productora

---



Máquina hecha completamente en acero inoxidable Así 304 que pasteuriza y produce helado artesanal, tiene la capacidad de producción de 15 a 20 litros de helados por hora. El tipo de enfriamiento es por agua.

#### Detalles

Producción: Hora:10 l/h (4 Cubetas x 1 Hora)

Cilindro: Acero Inoxidable

Batidor: Acero Inoxidable

Cap. Cilindro: 8 L de capacidad

Condensado: refrigerado por agua

Poder eléctrico: 220V/60HZ//380V/60HZ

#### Garantía

Compresor 3 años

Cilindro 2 años

Juego de reemplazo

Dimensiones: 78 x 88x 167 cm

Precio: S/ 50,400

---

**Refrigeradora 290lt RGP-290DV**

---



Marca: Daewoo

Características:

Marca: Daewoo

Modelo: RGP-290DV

Capacidad: 290lt

Acabados en color Silver

Sistema No-frost

Mango tipo Grip

Dispensador de agua súper Slim EZ

Sistema de enfriamiento: Smart Cooling

Bandejas de vidrio templado

Anaqueles amplios Jumbo

Cajón verdulero

Gas eco amigable R134a

Dimensiones: 164 x 54 x 63,2 cm

Detalles

Modelo: RGP-290DV

Tipo: No frost

Color: Inox

Clasificación energética: Sin información

Capacidad total útil: 290 lt

Dispensador: Agua

Material de las bandejas: Vidrio templado

Iluminación: Sí

Formato: Top mount

Precio: S/1,100

---

## Licuada + Purificadora

---



Marca: Oster

Características:

Licuada:

Modelo del combo: BLSTVB-P00- 051+

Licuada

Vaso de plástico gran capacidad de 2 L (8 tazas) con tecnología Tritan brinda todos los beneficios de un frasco de vidrio en un plástico resistente, inodoro y no tóxico

Motor de 2 caballos de fuerza

Al mismo tiempo protege el motor contra el sobrecalentamiento

Funciones automáticas pre-programadas

Motor de tecnología reversible que hace girar la cuchilla en ambas direcciones

Exclusivo material All-Metal-Drive para una mayor durabilidad

Dimensiones: ancho: 24 cm - alto: 40 cm - profundidad: 27,9 cm

Peso: 5,6 kg

Purificadora:

Elimina el 99,9 % de virus y bacterias

Cada cartucho purifica hasta 375 litros de agua

Proporciona un litro de agua purificada en 10 minutos

Panel digital que monitorea la vida del filtro y el uso del agua para indicar cuándo se debe reponer

Filtro con Sistema de purificación HaloPure que utiliza un antimicrobiano en forma de pequeñas esferas insolubles que contiene bromo

Mata las bacterias y los virus al contacto

Dimensiones: ancho: 26,6 cm - alto: 27,9 cm - profundidad: 10,1 cm

Peso: 0,9 kg

Precio: S/800

---

**Balanza**

---



Marca: Excell  
Características:  
Balanza electrónica de acero inoxidable completa.  
Balanza solo peso hasta 15 Kg  
Capacidad: 15 Kg.  
Sensibilidad: 1 g  
Batería interna recargable  
Conexión red.  
4 teclas  
Ahorro de energía  
Nivel burbuja  
Carcasa en acero inoxidable  
Dimensión de plato: 23 x 19 cm  
Precio: S/ 300

---

**Mesa fría de refrigeración**

---



Marca: Frigas  
Características:  
Material: Acero inoxidable  
Dimensiones: 150 x 60 x 80 cm  
Precio: S/ 2,000

---

**Mesa fría de refrigeración**

---



Marca: Venus 03-Hhh  
Características:  
Capacidad 450 litros.  
Compresor: 1/4 HP  
Watts: 460. Amperios: 3.5  
Rango de Temperatura -2°C +4°C  
Voltaje 220V/60Hz  
Dimensiones: 188,5 x 85 x 66 cm  
Precio: S/ 7,020

---

### Abatidor de frio

---



Marca: Hermes 03-D

Características

Abatidor compacto

Para 6 cubetas de 5 litros.

Rango de Temperatura -18°C -40°C

Sistema de Refrigeración Ventilado con Aire Forzado

Sistema de Deshielo Automático con Gas Caliente

Control Electrónico de la Temperatura

03 rejillas con altura regulable.

Pies Regulables

Capacidad: 65 L.

Voltaje 220V/60Hz.

HP de compresor: 0.587 Potencia: 587 W. Amp: 3.4

Dimensiones: 71 x 56 x 70 cm

Precio: S/ 14,364

---

### Lavafondo 2 pozas sin escurridos

---



Marca: Frigas

Características:

Material: Acero inoxidable

Color: inox

Dimensiones: 110 cm largo, altura regulable hasta 3 cm y  
pestaña de 2,10 cm

Cada poza: 45 x 45 cm

Precio: S/ 1,800

---

**Cocina mural de 2 quemadores con horno**

---

**Características:**

Material: Acero inoxidable AISI 304.

Tablero superior de 1/16" AISI 304.

02 quemadores a gas de Fe. Fdo. de 5" (31500 Btu/hr cada uno).

Presión de Trabajo 15 Psi (Alta Presión).

Parrillas de 400 x 400 mm.

Bandeja de desperdicios.

**HORNO:**

01 quemador de Fe, tipo ancla de 22000 BTU/Hr (0.5 Psi) en Baja Presión.

Acero inoxidable AISI 304.

Temperatura por control termostático.

02 parrillas de varilla de Fe.

04 patas de tubo cuadrado de acero inoxidable de 1 1/2" x 1.5 mm de espesor con amarre de tubo cuadrado de 1".

Dimensión: 100 x 60 x 90 cm

Precio: S/ 1,200

---

## Anexo 44. Detalle de los equipos para la planta de producción.

---

### Congeladora vertical

---



Marca: Ventus

Características

Aislación de poliuretano de alta densidad libre de CFC, sistemas eléctricos con certificación CE.

Puerta abatible de acero inox.

Repisas regulables.

Compresor Embraco de alta eficiencia y potencia.

Enfriamiento por sistema de frío forzado.

Sistema de cierre automático.

Diseño ergonómico.

Controlador Digital CAREL.

Temperatura de trabajo -22°C a -17°C.

Refrigerante R404a.

Capacidad: 580 Litros

Especificaciones

Potencia (w): 520

Peso Neto (Kg): 150

Peso Bruto (Kg): 160

Dimensiones: 84,5 x 68,5 x 213,5 cm

Precio: S/ 8500

---

---

### Vitrinas para helado tiro forzado DC



Excelente diseño y muy buena congelación, entre -11 a -20 °C (programable). Con sistema automático anti-condensación de humedad y función de descongelación programable (Mediante el uso eficiente del gas caliente del compresor). El tubo de cobre caliente evapora el agua residual (del deshielo), sin necesidad de descarga.

#### Detalles

Capacidad: 4.5 L – 8 L. 12 cubetas

Temperatura: -11°C a -18°C (programable)

Condensador: 100% cobre

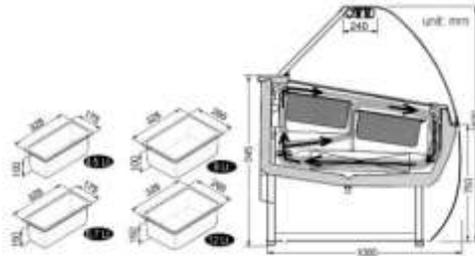
Refrigerante: ecológico gas R404A

Voltaje: 220V/60Hz

Garantía

Compresor 2 años

Precio: S/ 28,800



Circulación de aire controlada.

---

### Camión de transporte



Marca: Hyundai

Modelo: H100 truck

Año: 2016

Color: Blanco

Combustible: Gasolina

Precio: S/ 64,080

---

**POS**

---



Portátil e inalámbrico  
Imprime voucher  
Chip incorporado de Internet ilimitado

Precio: S/ 389

---

## Anexo 45. Detalle de los equipos para la oficina.

---

### Escritorio North Avenue

---



Material: aglomerado MDF

Dimensiones: 105 cm de ancho x 47 cm de profundidad x 71.2 cm de alto

Precio: S/ 649.90

---

### Silla New Air mate respaldo malla

---



Respaldo regulable en altura. Asiento se puede regular en profundidad. Brazos regulables en altura. Base negra.

Modelo: New Air Mate

Tipo de patas: garruchas

Dimensiones: 58 cm de profundidad x 103 cm de alto

Peso: 15.6 kg

Precio: S/ 599

---

**Laptop 15-Dw1066la Intel Core I5-10210u**

---



Marca: HP  
Disco duro: 512GB  
Núcleos del procesador: Quad Core Memoria RAM: 8GB  
Procesador: Intel Core i5  
Sistema operativo: Windows 10 Home  
Tamaño de pantalla: 15.6 pulgadas  
  
Precio: S/ 2,399

---

**Horno microondas 20lts 1200w 20d silver**

---



Marca: Wurden  
Capacidad (lt): 20 lts  
Tipo de pantalla: Digital  
Bloqueo de seguridad: Sí  
Niveles de potencia: 6  
Potencia: 1200w  
Dimensiones: 45 cm de alto x 32 cm de ancho x 26 cm de profundidad  
  
Precio: S/ 229

---

**Frigobar 93 lt erd90g2hpi inox**

---



Marca: Electrolux  
Modelo: ERD90G2HPI  
Tipo: Frigobar  
Capacidad total útil: 93 lt  
Material de las bandejas: Vidrio templado  
Dimensiones: 85 cm de alto x 47 cm de ancho x 45 cm de profundidad  
  
Precio: S/ 449

---

**Juego de comedor bilund 4 sillas**

---



Marca: Mica

Forma: Redonda

Material de la cubierta: Madera

Dimensiones de la mesa: 82 cm de alto x 50 cm de ancho x 50 cm de profundidad

Dimensiones de las sillas: 100 cm de largo x 100 cm de ancho x 75 cm de alto

Precio: S/ 799

---

**Extintores pqs abc 2 kg**

---



Marca: Fireman

Material: polvo químico seco ABC

Peso: 2 kg

Color: rojo

Usos: Ideal para proteger áreas que contengan riesgos de fuego clase A (sólidos), B (líquidos) y C (combustibles)

Precio: S/ 44.90

---

## Anexo 46. Producción de helado.

*Producción de helado.*

<b>Año</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mercado efectivo	<b>133,661</b>	<b>136,071</b>	<b>138,525</b>	<b>141,023</b>	<b>143,567</b>
% Supermercados	1.14%	2.52%	2.98%	4.38%	4.38%
# Supermercados	1,520.32	3,425.58	4,121.42	6,170.22	6,281.49
lts Supermercados	19,764.20	44,532.56	53,578.49	80,212.80	81,659.34
% Módulos	0%	1.04%	2.08%	4.58%	6.11%
# Módulos	0	1,413.37	2,877.72	6,462.40	8,771.92
lts Módulos	0	4,635.87	9,438.94	21,196.67	28,771.90
<b>Total litros de helados Anual</b>	<b>19,764</b>	<b>49,168</b>	<b>63,017</b>	<b>101,409</b>	<b>110,431</b>
Total litros de helados con merma de PT (4%)	20,555	51,135	65,538	105,466	114,848
Stock de seguridad (10%)	2,055	5,114	6,554	10,547	11,485
<b>Total de litros de helado</b>	<b>22,610</b>	<b>56,249</b>	<b>72,092</b>	<b>116,012</b>	<b>126,333</b>
Stock inicial	-	2,055	3,058	3,496	7,051
Stock final	2,055	3,058	3,496	7,051	4,434
Producción total anual (litros)	22,610	54,193	69,034	112,517	119,283
Producción total mensual (litros)	1,884	4,516	5,753	9,376	9,940
Producción total semanal (litros)	440	1,054	1,342	2,188	2,319
<b>Producción total diaria (litros)</b>	<b>63</b>	<b>151</b>	<b>192</b>	<b>313</b>	<b>331</b>
<b>Cubetas diarias</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>63</b>	<b>67</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### Anexo 47. Proceso de producción.

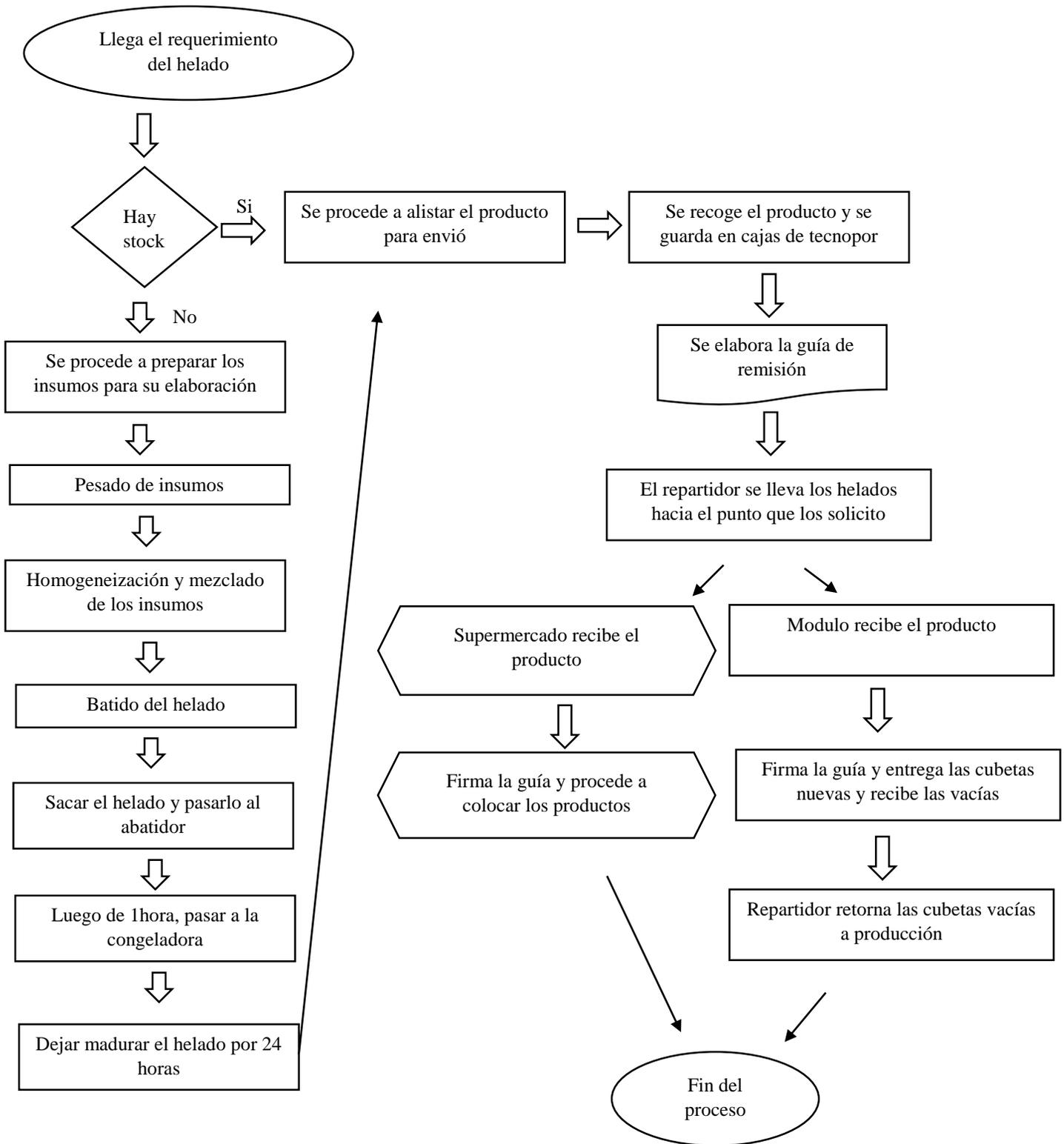
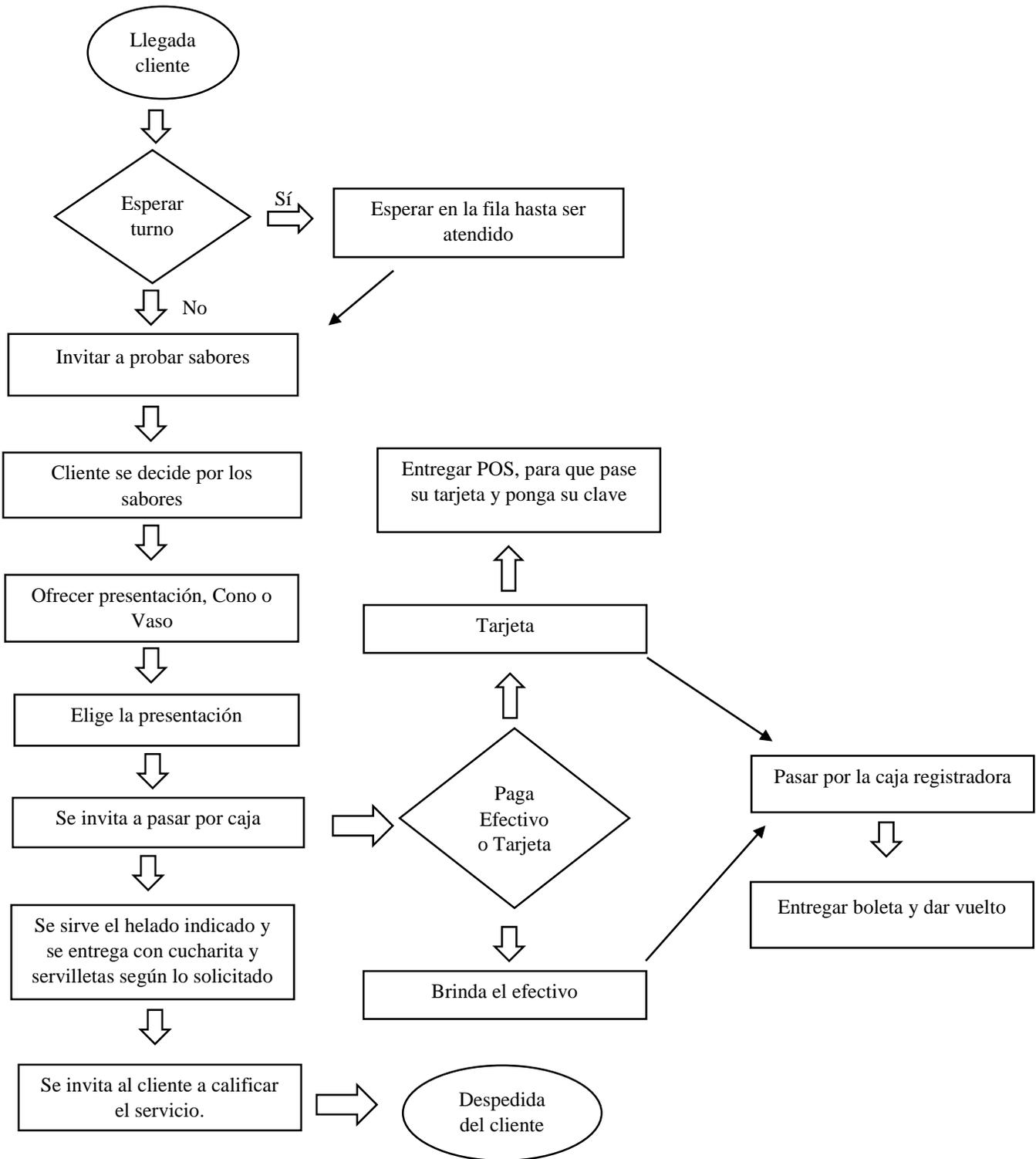


Diagrama del proceso de producción.

## **Anexo 48. Políticas de operaciones.**

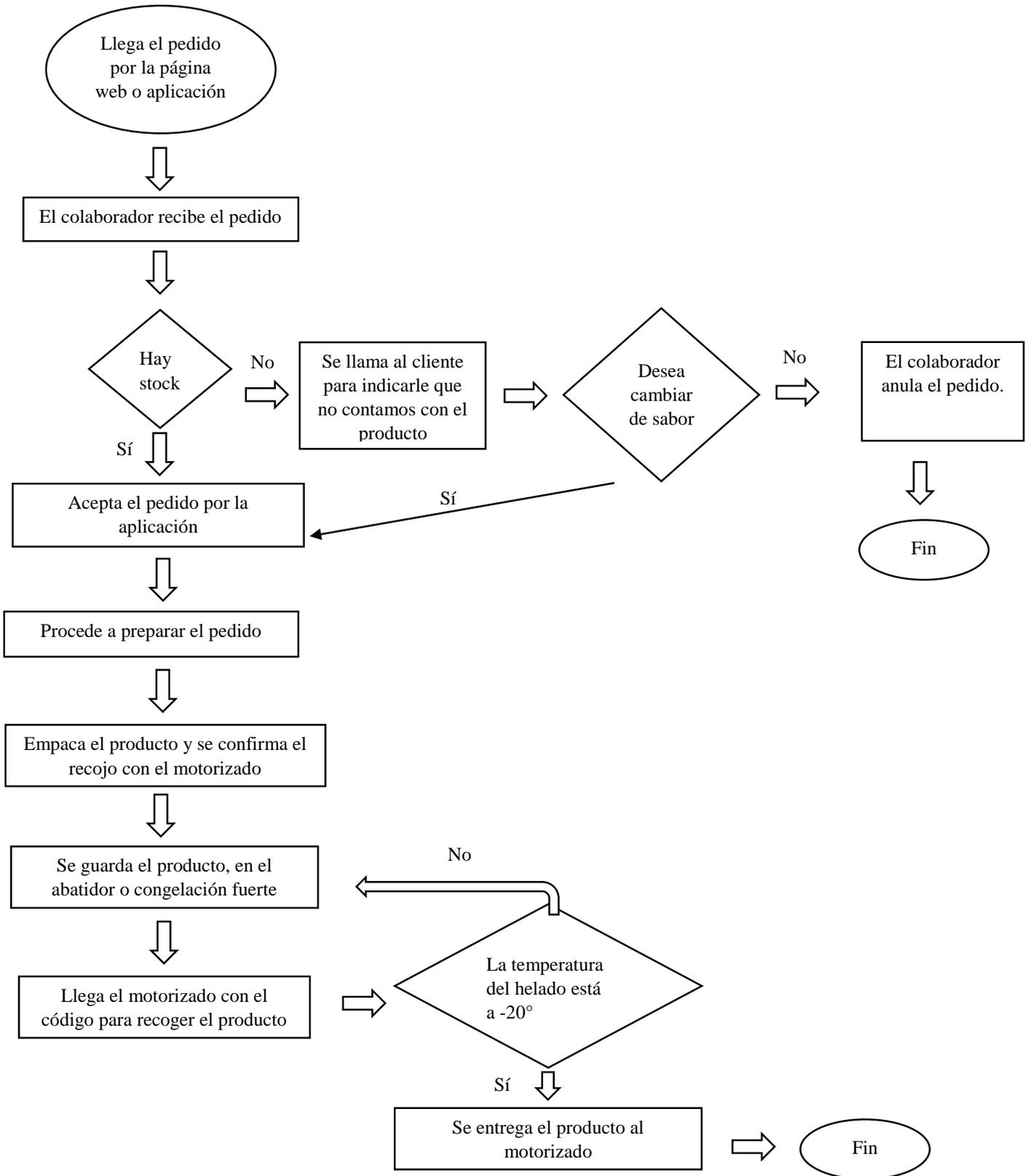
- Hacer mantenimientos preventivos trimestrales.
- Realizar fumigaciones bimestralmente.
- Seguir los lineamientos del sistema HACPP, el enfoque BMP, normas ISO 9001 y ISO 14001.
- Utilizar la indumentaria e implementos necesarios para elaborar y servir helados.
- Mantener todas las áreas de atención al cliente en óptimas condiciones de higiene y orden.
- Comprar la materia prima e insumos a proveedores legalmente autorizados con procesos a favor del medio ambiente, que preferentemente cuenten con certificación ISO 9001 y ISO 14001, de modo que se abale su calidad y gestión ambiental.
- Clasificar y separar en contenedores los residuos y velar por su correcta reutilización o eliminación con gestores autorizados.
- Consumir responsablemente el agua y energía, buscando una reducción anual por cantidad de litros de helado vendido.
- Fomentar buenas prácticas ambientales en los colaboradores.

**Anexo 49. Procesos de atención en módulos de centros comerciales.**



*Diagrama del proceso de atención.*

**Anexo 50. Proceso de pedido vía aplicaciones de *delivery*.**



*Diagrama del proceso pedido vía aplicaciones de *delivery*.*

## Anexo 51. Opciones de locales para el proyecto

Detalle de las opciones de locales para el proyecto.

<b>Criterio</b>	<b>Av. de las Américas Balconcillo, Balconcillo, La Victoria</b>	<b>Calle 2 Mz. LL Lt. 8, Parque Industrial El Asesor, Ate Vitarte</b>	<b>Av. Los Quechuas, Salamanca De Monterrico, Ate Vitarte</b>	<b>Urbanización Vulcano, Ate Vitarte</b>
Área del local (m2)	180	199	160	200
Cercanía zona 7	Ubicado en la urbanización de Balconillo, entre la Av. Canadá y la Av. México.	Ubicado en la zona industrial de Ate, cerca de la Av. Nicolás Ayllón.	Ubicado en Salamanca de Monterrico, cerca de la Av. Circunvalación, la cual tiene fácil acceso a la Av. Javier Prado.	Ubicado en la urbanización Vulcano en Ate, cerca de La Molina.
Costo de local (S/)	5,500	5,250	4,970	1,980
Seguridad	Zona de alto riesgo de sufrir un robo	Zona con muchas fábricas y poco tránsito	Zona comercial con bastante afluencia	Zona industrial

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 52. Dimensiones de equipos para la producción.

Dimensiones de equipos para la producción.

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Dimensiones (cm)</b>		<b>cm2</b>	<b>m2</b>
Abatidor	2	71	70	9,940	0.99
Mesa fría de refrigeración	1	188.5	66	12,441	1.24
Mesa de trabajo	3	150	60	27,000	2.70
Máquina de helado	2	78	88	13,728	1.37
Cocina industrial	1	100	60	6,000	0.60
Refrigeradora	1	54	63.2	3,412.8	0.34
Lavatorio 2 pozas	1	180	60	10,800	1.08
Cámara frigorífica	1	300	280	84,000	8.40
Almacén	1	300	300	90,000	9.00
<b>Total</b>					<b>25.73</b>

Nota: Elaboración propia

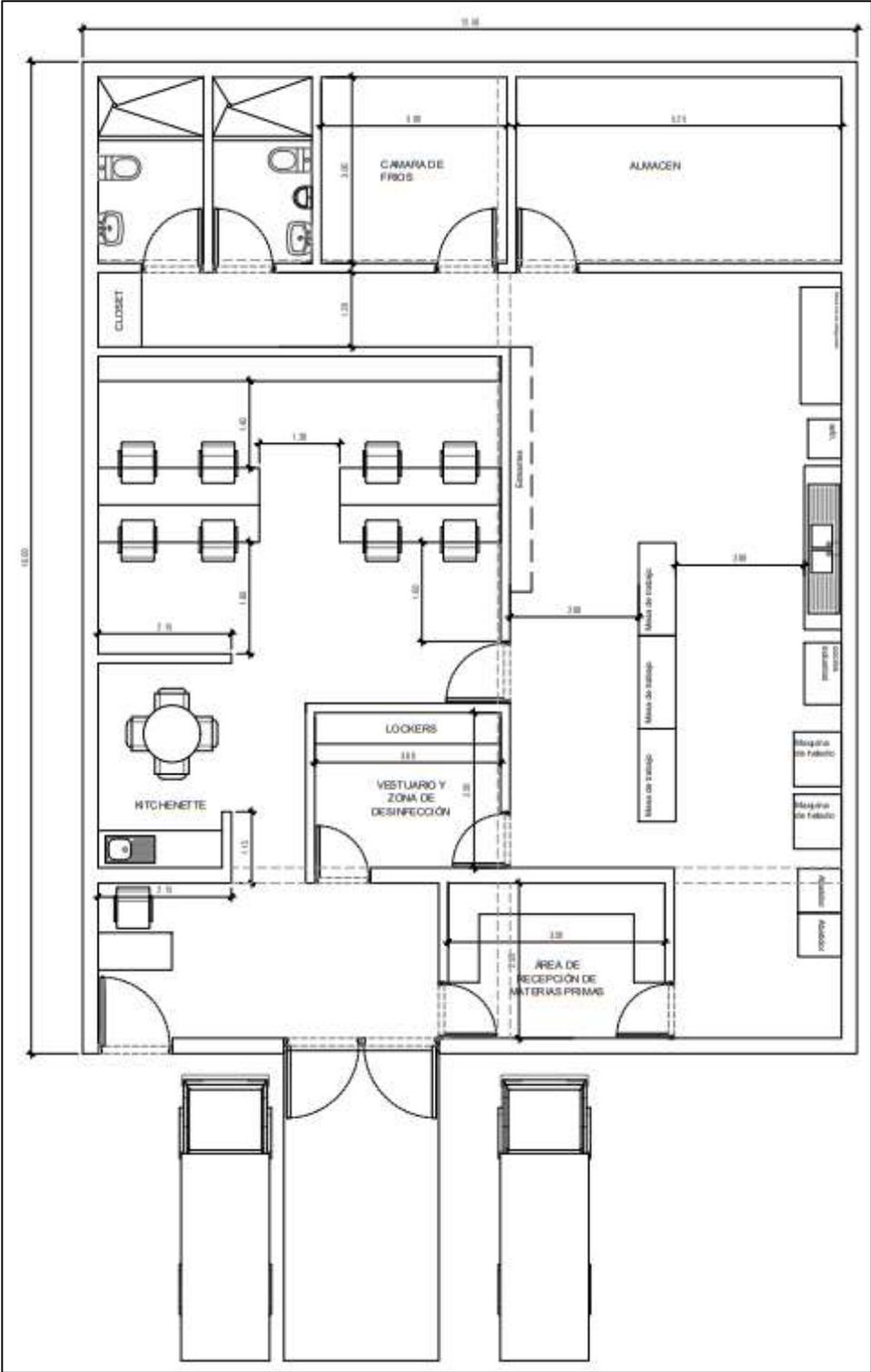
### Anexo 53. Dimensiones por área de trabajo.

*Dimensiones por área de trabajo.*

Área	m2 por colaborador	# de colaboradores	Área requerida m2
Oficina	9.3	6	55.8
Producción	9.3	7	65.1
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>120.9</b>

*Nota:* Elaboración propia.

**Anexo 54. Layout-planta de producción.**



*Layout de la planta y oficina.*



## Anexo 56. Planilla de personal por año.

*Planilla del 2021.*

Puestos 2021	Cantidad	Sueldo	ONP	Essalud	CTS	Gratificación	Planilla mensual	Planilla anual
Gerente General	1	5,000	650	450	5,908	5,450	5,747	68,958
Maestra Heladera	1	3,500	455	315	4,136	3,815	4,023	48,271
Asistente de compras y almacén	1	1,200	156	108	1,418	1,308	1,379	16,550
Repartidor	1	930	121	84	1,099	1,014	1,069	12,826
Productor de helado-Full	1	930	121	84	1,099	1,014	1,069	12,826
Personal de Limpieza - Part	1	465	60	41.85	549	507	534	6,413
Empaquetadores	1	930	121	84	1,099	1,014	1,069	12,826
Pulpeadores de fruta	1	930	121	84	1,099	1,014	1,069	12,826
Contador	1	1,200	156	108	1,418	1,308	1,379	16,550
<b>Total</b>	<b>9</b>						<b>17,337</b>	<b>208,047</b>

*Nota:* Elaboración propia.

*Planilla del 2022.*

Puestos 2022	Cantidad	Sueldo	ONP	Essalud	CTS	Gratificación	Planilla mensual	Planilla anual
Gerente General	1	5,250	683	473	6,204	5,723	6,034	72,406
Maestra Heladera	1	3,675	478	331	4,343	4,006	4,224	50,684
Jefe de Ventas & Distribución	1	3,000	390	270	3,545	3,270	3,448	41,375
Asistente de compras y almacén	1	1,260	164	113	1,489	1,373	1,448	17,378
Repartidor	1	977	127	88	1,154	1,064	1,122	13,468
Productor de helado-Full	1	977	127	88	1,154	1,064	1,122	13,468
Productor de helado-Part	1	465	60	42	549	507	534	6,413
Supervisor de Módulo	1	1,200	156	108	1,418	1,308	1,379	16,550
Vendedor de Módulo-Part	3	465	60	42	549	507	534	19,239
Personal de Limpieza - Part	1	488	63	44	577	532	561	6,734
Empaquetadores	1	977	127	88	1,154	1,064	1,122	13,468
Pulpeadores de fruta	2	977	127	88	1,154	1,064	1,122	26,294
Contador	1	1,260	164	113	1,489	1,373	1,448	17,378
<b>Total</b>	<b>16</b>						<b>24,100</b>	<b>314,853</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Planilla del 2023.

Puestos 2023	Cantidad	Sueldo	ONP	Essalud	CTS	Gratificación	Planilla mensual	Planilla anual
Gerente General	1	5,513	717	496	6,514	6,009	6,336	76,027
Maestra Heladera	1	3,859	502	347	4,560	4,206	4,435	53,219
Jefe de Ventas & Distribución	1	3,150	410	284	3,722	3,434	3,620	43,444
Asistente de compras y almacén	1	1,323	172	119	1,563	1,442	1,521	18,246
Coordinador de vta retail	1	2,500	325	225	2,954	2,725	2,873	34,479
Repartidor	2	1,025	133	92	1,212	1,118	1,178	26,967
Productor de helado-Full	2	1,025	133	92	1,212	1,118	1,178	26,967
Supervisor de Módulo	2	1,260	164	113	1,489	1,373	1,448	33,928
Vendedor de Modulo-Part	6	488	63	44	577	532	561	39,441
Personal de Limpieza - Full	1	930	121	84	1,099	1,014	1,069	12,826
Empaquetadores	1	1,025	133	92	1,212	1,118	1,178	14,141
Pulpeadores de fruta	2	1,025	133	92	1,212	1,118	1,178	27,609
Contador	1	1,323	172	119	1,563	1,442	1,521	18,246
<b>Total</b>	<b>22</b>						<b>28,097</b>	<b>425,539</b>

Nota: Elaboración propia.

Planilla del 2024.

Puestos 2024	Cantidad	Sueldo	ONP	Essalud	CTS	Gratificación	Planilla mensual	Planilla anual
Gerente General	1	5,788	752	521	6,840	6,309	6,652	79,828
Maestra Heladera	1	4,052	527	365	4,788	4,416	4,657	55,880
Jefe de Ventas & Distribución	1	3,308	430	298	3,908	3,605	3,801	45,616
Asistente de compras y almacén	1	1,389	181	125	1,642	1,514	1,597	19,159
Coordinador de vta retail	1	2,625	341	236	3,102	2,861	3,017	36,203
Repartidor	2	1,077	140	97	1,272	1,173	1,237	28,316
Productor de helado-Full	2	1,077	140	97	1,272	1,173	1,237	28,316
Productor de helado-Part	2	465	60	42	549	507	534	12,826
Supervisor de Módulo	3	1,323	172	119	1,563	1,442	1,521	52,174
Vendedor de Modulo-Part	9	513	67	46	606	559	589	91,063
Personal de Limpieza - Full	1	977	127	88	1,154	1,064	1,122	13,468
Empaquetadores	1	1,077	140	97	1,272	1,173	1,237	14,848
Pulpeadores de fruta	3	1,077	140	97	1,272	1,173	1,237	41,815
Contador	1	1,389	181	125	1,642	1,514	1,597	19,159
<b>Total</b>	<b>29</b>						<b>30,036</b>	<b>538,669</b>

Nota: Elaboración propia.

Planilla del 2025.

<b>Puestos 2025</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo</b>	<b>ONP</b>	<b>Essalud</b>	<b>CTS</b>	<b>Gratificación</b>	<b>Planilla mensual</b>	<b>Planilla anual</b>
Gerente General	1	6,078	790	547	7,182	6,625	6,985	83,819
Maestra Heladera	1	4,254	553	383	5,027	4,637	4,889	58,673
Jefe de Ventas & Distribución	1	3,473	451	313	4,104	3,785	3,991	47,897
Asistente de compras y almacén	1	1,459	190	131	1,724	1,590	1,676	20,117
Coordinador de vta retail	1	2,756	358	248	3,257	3,004	3,168	38,013
Repartidor	2	1,130	147	102	1,336	1,232	1,299	29,731
Productor de helado-Full	2	1,130	147	102	1,336	1,232	1,299	29,731
Productor de helado-Part	2	488	63	44	577	532	561	13,468
Supervisor de Módulo	4	1,389	181	125	1,642	1,514	1,597	71,333
Vendedor de Modulo-Part	12	538	70	48	636	587	619	82,924
Personal de Limpieza - Full	1	1,025	133	92	1,212	1,118	1,178	14,141
Empaquetadores	1	1,130	147	102	1,336	1,232	1,299	15,590
Pulpeadores de fruta	3	1,130	147	102	1,336	1,232	1,299	43,906
Contador	1	1,459	190	131	1,724	1,590	1,676	20,117
<b>Total</b>	<b>33</b>						<b>31,538</b>	<b>569,460</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 57. Cotización de remodelación de local.

		t. (+51) 435-4558 e. info@contratistas.com d. Las Videtas N° 121, Urb. Villa Jardín, San Luis.				
OBRA : Remodelación planta para helados ASUNTO : Presupuesto de ingreso-oficina-producción PROP. : Srta. María Fernanda Ruiz UBIC. : LOS PLÁSTICO 255 -SANTA ANITA FECHA : /01/12/2020						
PARTIDA	ESPECIFICACIONES	UNID	METRADO	UNITARIO S/.	PARCIAL S/.	SUB TOTAL S/.
<b>1.00.00</b>	<b>OBRAS PROVISIONALES Y TRABAJOS PRELIMINARES</b>					
1.01.00	Demolicion del cerco existente (puerta metalica de ingreso)	gb	1,00	840,00	840,00	
1.02.00	Desmontaje de aparatos sanitarios del baño	gb	1,00	80,00	80,00	
1.03.00	Desmontaje de tuberías de agua del baño	gb	1,00	140,00	140,00	
1.04.00	Desmontaje de cerramiento de la ventana de la oficina	gb	1,00	120,00	120,00	
1.05.00	Retiro de pisos existente	m2	79,70	8,00	637,63	
1.06.00	Desmontaje del tablero eléctrico existente	gb	1,00	210,00	210,00	
1.07.00	Descabado del cable existente, desde el tablero eléctrico hacia medido eléctrico	gb	1,00	320,00	320,00	
1.08.00	Demolicion de piso e=5cm. (patio de maniobras)	m2	329,51	15,85	5,223,74	<b>7,571.37</b>
<b>2.00.00</b>	<b>MOVIMIENTO DE TIERRAS</b>					
2.01.00	Excavación zapatas(cerco frontal)	m3	2,00	39,63	79,27	
2.02.00	Relleno compactado con material propio	m3	0,80	36,41	29,13	
2.03.00	Acarreo de material excedente	m3	21,42	24,39	522,39	
2.04.00	Eliminación de desmona	m3	21,42	44,02	942,89	<b>1,573.66</b>
<b>3.00.00</b>	<b>CONCRETO SIMPLE</b>					
3.01.00	Solados e= 10 cm					
3.01.01	Concreto C.H 1:12	m2	14,00	26,62	372,64	
3.02.00	Patio de maniobras. Piso de concreto e=5cm., se considera el uso de Chema Weld como puente de adherencia y fibermesh contra la dilatacion y abrasion)	m2	105,60	54,02	5,704,70	<b>6,077.34</b>
<b>4.00.00</b>	<b>CONCRETO ARMADO</b>					
4.01.00	Concreto para zapatas f'c=210kg/cm2. Con mezcladora en cerco frontal	m3	1,20	345,27	414,32	
4.01.01	Acero para zapatas	kg.	38,00	4,51	171,38	
4.02.00	Columnas					
4.02.01	Concreto f'c=210kg/cm2. Con mezcladora	m3	1,14	481,39	548,78	
4.02.02	Encofrado normal y Desencofrado	m2	8,20	64,69	530,45	
4.02.03	Acero de refuerzo	Kg	250,00	4,51	1,127,06	
4.03.00	Vigas					
4.03.01	Concreto f'c=210 kg/cm2. Con mezcladora	m3	4,16	423,24	1,760,67	
4.03.02	Encofrado y Desencofrado	m2	8,32	66,00	549,16	
4.03.03	Acero de refuerzo	Kg	160,00	4,51	721,32	<b>5,823.09</b>
<b>5.00.00</b>	<b>TABICUES DE ALBAÑILERÍA</b>					
5.01.00	Muro de ladrillo KK aparejo de cabeza (e=0.25)	m2	8,32	97,37	810,11	
5.02.00	Muro de ladrillo KK aparejo de soga (e=0.15)	m2	8,80	59,80	526,28	<b>1,336.39</b>
<b>6.00.00</b>	<b>REVOQUES Y ENLUCIDOS</b>					
6.01.00	Tarrajeo de columnas y vigas. Mezcla C.A 1:4, e= 2 cm	m2	16,52	25,38	419,34	
6.02.00	Tarrajeo interior. Mezcla C.A 1:4, e= 2 cm	m2	48,70	25,38	1,236,18	<b>1,655.52</b>
<b>7.00.00</b>	<b>ENCHAPES</b>					
7.01.00	De baño, ceramica America blanco 30x30 Celima (incluye la ceramica,pegamento extra fuerte, crucetas y fragua)	m2	22,00	78,15	1,719,30	<b>1,719.30</b>
<b>8.00.00</b>	<b>PISOS</b>					
8.01.00	Piso en sala de recibo y sala reuniones, ceramica Celima de 45x45 Cemento Gris (incluye la ceramica,pegamento extra fuerte, crucetas y fragua)	m2	80,00	88,60	7,088,00	
8.02.00	Piso en baño, ceramica Celima de 45 x45 Cemento gris (incluye la ceramica,pegamento extra fuerte, crucetas y fragua)	m2	4,00	88,60	354,40	
8.03.00	Contrazocalo de ceramica h=10cm. De ceramica Celima Cemento Gris	m2	60,79	26,71	1,623,75	<b>9,066.15</b>
<b>9.00.00</b>	<b>INSTALACION SANITARIA</b>					
9.01.00	Salidas de agua fria	pto	3,00	126,00	378,00	
9.02.00	Llave estetica de 1/2", marca CIM	und	1,00	87,00	87,00	
9.03.00	Inodoro Sifon Jet. Incluye accesorios, asiento y tubos de abasto.	und	1,00	210,00	210,00	
9.04.00	Lavatorio de Iosa Trebol, modelo Manarital, incluye Resaque, trampa, tubo de abasto y griferia Trebol modelo Saona	und	1,00	256,00	256,00	
9.05.00	Llave de ducha marca Trebol , modelo Samoa	und	1,00	192,00	192,00	
9.06.00	Colocacion de aparatos sanitarios y griferias	und	2,00	120,00	240,00	
9.07.00	Empalme a redes de agua y desague	gb	1,00	230,00	230,00	<b>1,593.00</b>
<b>10.00.00</b>	<b>CARPINTERIA METALICA</b>					
10.01.00	Puerta metalica de 6.50 x 5.00 m. de dos hojas batientes y una hoja postigo con tubo redondo de 2" x 3.0 mm.,tubo cuadrado de 3" x 3" x 2.5 mm., plancha acanalada de 1/16", bisagras, picaportes y tiradores.	unid	1,00	10,390,00	10,390,00	<b>10,390.00</b>
<b>11.00.00</b>	<b>INSTALACION ELECTRICA OFICINAS ADMINISTRATIVAS</b>					
11.01.00	Desmontaje de luminarias	gb	3,00	180,00	540,00	
11.02.00	Descabado de cables electricos existentes	gb	1,00	300,00	300,00	
11.03.00	Centro de luces	pto.	7,00	111,97	783,77	
11.04.00	Tomacorrientes	pto.	10,00	128,70	1,287,00	
11.05.00	Tablero electrico 24 polos	unid	1,00	540,00	540,00	
11.06.00	Instalacion del tablero electrico y peinado de circuito Nota: no se ha considerado las luminarias ni su instalacion	unid	1,00	640,00	640,00	<b>4,090.77</b>
<b>12.00.00</b>	<b>PINTURA</b>					
12.01.00	Pintura Cielo Raso( LatexPato)	m2	73,08	13,78	1,007,24	
12.02.00	Pintura Interior (Latex Pato)	m2	96,84	15,94	1,543,48	
12.03.00	Pintura exterior (Latex Pato)	m2	550,29	15,94	8,771,62	<b>11,322.34</b>
<b>COSTO DIRECTO</b>					<b>S/.</b>	<b>62,218.93</b>
Gastos Generales - Direccion Tecnica y Utilidad				15.00%		<b>9,332.84</b>
Impuesto General a las Ventas				18.00%		<b>12,879.32</b>
<b>TOTAL</b>					<b>S/.</b>	<b>84,431.09</b>
<b>NOTA</b> No se ha considerado puertas , ventanas nuevas y vidrios El cliente proveera de energia electrica y agua para la realizacion de los trabajos El cliente proveera de servicios higienicos para el personal obrero Se considera Polizas de SCTR vigente del personal obrero						

Cotización remodelación del local.

## Anexo 58. Gastos pre operativos y cotización.

*Gastos pre-operativos.*

Costos de producción	Año 0	
	S/	S/ sin IGV
Capacitación en producción de helados	100	85
Uniformes producción y ventas	5,400	4576
Botas de jebe para cocina	110	93
Útiles de cocina	4,705	3987
Gas	565	479
<b>Total CIF</b>	<b>10,880</b>	<b>9,220</b>
Mano de obra		
Mano de obra directa	930	930
<b>Total Mano De Obra</b>	<b>930</b>	<b>930</b>
<b>Gastos generales</b>		
Alquiler	3,960	3,960
Planilla	10,349	10,349
Teléfono e internet	180	152
Planes móviles- chip empresas	650	551
Agua	160	136
Luz	300	254
Útiles de oficina	150	127
Reclutamiento del personal	3,150	2669
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>18,899</b>	<b>18,199</b>
Gastos de ventas		
Campaña de intriga	2,500	2119
Página web	3,600	3051
Manual de marca	5,250	4449
Inscripción de código EAN 13	590	500
<b>Total Gastos Ventas</b>	<b>11,940</b>	<b>10,119</b>
<b>Total Costos y Gastos Pre-Operativos</b>	<b>42,648</b>	<b>38,467</b>

*Nota:* Elaboración propia.

#### 4. Propuesta económica:

El costo por el desarrollo del proyecto: s/ 5,250.00 (Cinco mil doscientos cincuenta soles).

##### Notas:

1. El pago esta dividido en dos partes: primer pago s/ 3,150.00 (60%) y segundo pago s/ 2,100.00 (40%).
2. El costo del proyecto no incluye el 8% de las retenciones de ley.
3. El Cliente depositará los montos acordados en la siguiente cuenta bancaria:  
Banco de Crédito Ahorro Soles  
Titular: Carlos Eduardo Tang Tong/Carmen Lu Chang-Say  
N° de cuenta 193-05284056-0-29  
Código cuenta interbancario 00219310528405602916
4. El costo del proyecto incluye bocetos lineales y arte finales entregados en archivos digitales en el programa vectorial Illustrator en lenguaje: PDF, JPG, AI o en Curvas.
5. El costo del proyecto no incluye redacción de textos, traducciones ni pago de derechos por uso de familias tipográficas ni pictogramas registrados.

Fin Proyecto de Identidad Corporativa

*Cotización manual de marca.*

## Anexo 59. Detalle de la inversión de activos fijos.

*Inversión de activos fijos para el primer año.*

Activos para el 2021	Cantidad	Costo de adquisición (S/)	Costo sin IGV (S/)	Tasa de depreciación	Años de vida útil	Depreciación anual (S/)	Depreciación acumulada al 5to año (S/)	Valor residual (S/)	Valor de salvamento	Valor de mercado (S/)	Utilidad / Pérdida (S/)	IR (S/)
<b>Producción</b>												
Mezcladora	1	2,160	1,831	10%	5	216	1,080	1,080	35%	756	-324	-96
Licuadora + purificadora	1	800	678	10%	5	80	400	400	35%	280	-120	-35
Balanza	1	300	254	10%	5	30	150	150	35%	105	-45	-13
Abatidor	1	14,364	12,173	10%	10	1,436	7,182	7,182	35%	5,027	-2,155	-636
Mesa fría de refrigeración	1	7,020	5,949	10%	8	702	3,510	3,510	35%	2,457	-1,053	-311
Mesa de trabajo	3	6,000	5,085	10%	8	600	3,000	3,000	35%	2,100	-900	-266
Máquina de helado	1	50,400	42,712	10%	10	5,040	25,200	25,200	35%	17,640	-7,560	-2,230
Cocina industrial	1	1,200	1,017	10%	10	120	600	600	35%	420	-180	-53
Refrigeradora	1	1,100	932	10%	10	110	550	550	35%	385	-165	-49
Lavatorio 2 pozas	1	6,480	5,492	10%	8	648	3,240	3,240	35%	2,268	-972	-287
Extintor de Potacio-k para cocinas 2.5 Galones	1	250	212	10%	10	25	125	125	35%	88	-38	-11
<b>Administración</b>												
Escritorio North Avenue	4	2,600	2,203	10%	5	260	1,300	1,300	35%	910	-390	-115
Silla New Air mate respaldo malla	4	2,396	2,031	10%	5	240	1,198	1,198	35%	839	-359	-106
HP Laptop 15-dw1066la Intel Core i5-10210U	4	9,596	8,132	10%	5	960	4,798	4,798	35%	3,359	-1,439	-425
Extintor PQS ABC	1	45	38	10%	5	4	22	22	35%	16	-7	-2
Frigobar 93 lts	1	449	381	10%	5	45	225	225	35%	157	-67	-20
Horno microondas 20 lts	1	229	194	10%	5	23	115	115	35%	80	-34	-10
Juego de Comedor Bilund 4 Sillas	1	799	677	10%	5	80	400	400	35%	280	-120	-35
<b>Marketing y Ventas</b>												
Camión de transporte	1	64,080	54,305	20%	5	12,816	64,080	0	35%	22,428	22,428	6,616
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>170,268</b>	<b>144,294</b>			<b>23,435</b>	<b>117,174</b>	<b>53,094</b>		<b>59,594</b>	<b>6,500</b>	<b>1,917</b>
											<b>VSN(S/)</b>	<b>57,676</b>

*Nota:* Elaboración propia.

*Inversión de activos fijos para el segundo año.*

Activos para el 2022	Cantidad	Costo de adquisición (S/)	Costo sin IGV (S/)	Tasa de depreciación	Años de vida útil	Depreciación anual (S/)	Depreciación acumulada al 5to año (S/)	Valor residual (S/)	Valor de salvamento	Valor de mercado (S/)	Utilidad / Pérdida (S/)	IR (S/)
<b>Producción</b>												
Licuada + purificadora	1	800	678	10%	5	80	320	480	0	280	-200	-59
Cubetas de acero inoxidable para helado	36	2,659	2,253	10%	5	266	1,329	1,329	0	931	-399	-118
<b>Administración</b>												
Escritorio North Avenue	1	650	551	10%	5	65	260	390	0	227	-162	-48
Silla New Air mate respaldo malla	1	599	508	10%	5	60	240	359	0	210	-150	-44
HP Laptop 15-dw1066la Intel Core i5-10210U	1	2,399	2,033	10%	5	240	960	1,439	0	840	-600	-177
<b>Marketing y Ventas</b>												
Vitrinas de helado tiro forzado	1	28,800	24,407	10%	5	2,880	11,520	17,280	0	10,080	-7,200	-2,124
Congeladora vertical	1	8,500	7,203	10%	5	850	3,400	5,100	0	2,975	-2,125	-627
Módulo para centro comercial	1	19,000	16,102	10%	5	1,900	7,600	11,400	0	6,650	-4,750	-1,401
POS	1	389	330	10%	5	39	156	233	0	136	-97	-29
Caja registradora	1	3,780	3,203	10%	5	378	1,512	2,268	0	1,323	-945	-279
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>67,576</b>	<b>57,268</b>			<b>6,758</b>	<b>27,296</b>	<b>40,280</b>		<b>23,652</b>	<b>-16,628</b>	<b>-4,905</b>
										<b>VSN(S/)</b>		<b>28,557</b>

*Nota:* Elaboración propia.

*Inversión de activos fijos para el tercer año.*

<b>Activos para el 2023</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo de adquisición (S/)</b>	<b>Costo sin IGV (S/)</b>	<b>Tasa de depreciación</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación anual (S/)</b>	<b>Depreciación acumulada al 5to año (S/)</b>	<b>Valor residual (S/)</b>	<b>Valor de salvamento</b>	<b>Valor de mercado (S/)</b>	<b>Utilidad / Pérdida (S/)</b>	<b>IR (S/)</b>
<b>Producción</b>												
Abatidor	1	14,364	12,173	10%	10	1,436	4,309	10,055	0	5,027	-5,027	-1,483
Máquina de helado	1	50,400	42,712	10%	10	5,040	15,120	35,280	0	17,640	-17,640	-5,204
Cubetas de acero inoxidable para helado	36	2,659	2,253	10%	5	266	1,329	1,329	0	931	-399	-118
<b>Administración</b>												
Escritorio North Avenue	1	650	551	10%	5	65	195	455	0	227	-227	-67
Silla New Air mate respaldo malla	1	599	508	10%	5	60	180	419	0	210	-210	-62
HP Laptop 15-dw1066la Intel Core i5-10210U	1	2,399	2,033	10%	5	240	720	1,679	0	840	-840	-248
<b>Marketing y Ventas</b>												
Vitrinas de helado tiro forzado	1	28,800	24,407	10%	5	2,880	8,640	20,160	0	10,080	-10,080	-2,974
Congeladora vertical	1	8,500	7,203	10%	5	850	2,550	5,950	0	2,975	-2,975	-878
Camión de transporte	1	64,080	54,305	20%	5	12,816	38,448	25,632	0	22,428	-3,204	-945
Módulo para centro comercial	1	19,000	16,102	10%	5	1,900	5,700	13,300	0	6,650	-6,650	-1,962
POS	1	389	330	10%	5	39	117	272	0	136	-136	-40
Caja registradora	1	3,780	3,203	10%	5	378	1,512	2,268	0	1,323	-945	-279
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>195,620</b>	<b>165,779</b>			<b>25,970</b>	<b>78,820</b>	<b>116,800</b>		<b>68,467</b>	<b>-48,333</b>	<b>-14,258</b>
										<b>VSN(S/)</b>		<b>82,725</b>

*Nota: Elaboración propia.*

Inversión de activos fijos para el cuarto año.

Activos para el 2024	Cantidad	Costo de adquisición (S/)	Costo sin IGV (S/)	Tasa de depreciación	Años de vida útil	Depreciación anual (S/)	Depreciación acumulada al 5to año (S/)	Valor residual (S/)	Valor de salvamento	Valor de mercado (S/)	Utilidad / Pérdida (S/)	IR (S/)
<b>Producción</b>												
Licuada + purificadora	1	800	678	10%	5	80	160	640	0	280	-360	-106
Cubetas de acero inoxidable para helado	36	2,659	2,253	10%	5	266	1,329	1,329	0	931	-399	-118
<b>Marketing y Ventas</b>												
Vitrinas de helado tiro forzado	1	28,800	24,407	10%	5	2,880	5,760	23,040	0	10,080	-12,960	-3,823
Congeladora vertical	1	8,500	7,203	10%	5	850	1,700	6,800	0	2,975	-3,825	-1,128
Módulo para centro comercial	1	19,000	16,102	10%	5	1,900	3,800	15,200	0	6,650	-8,550	-2,522
POS	1	389	330	10%	5	39	78	311	0	136	-175	-52
Caja registradora	1	3,780	3,203	10%	5	378	1,512	2,268	0	1,323	-945	-279
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>63,928</b>	<b>54,176</b>			<b>6,393</b>	<b>14,339</b>	<b>49,589</b>		<b>22,375</b>	<b>-27,214</b>	<b>-8,028</b>
											<b>VSN(S/)</b>	<b>30,403</b>

Nota: Elaboración propia.

*Inversión de activos fijos para el quinto año.*

Activos para el 2025	Cantidad	Costo de adquisición (S/)	Costo sin IGV (S/)	Tasa de depreciación	Años de vida útil	Depreciación anual (S/)	Depreciación acumulada al 5to año (S/)	Valor residual (S/)	Valor de salvamento	Valor de mercado (S/)	Utilidad / Pérdida (S/)	IR (S/)
<b>Marketing y Ventas</b>												
Vitrinas de helado tiro forzado	1	28,800	24,407	10%	5	2,880	2,880	25,920	0	10,080	-15,840	-4,673
Congeladora vertical	1	8,500	7,203	10%	5	850	850	7,650	0	2,975	-4,675	-1,379
Módulo para centro comercial	1	19,000	16,102	10%	5	1,900	1,900	17,100	0	6,650	-10,450	-3,083
POS	1	389	330	10%	5	39	39	350	0	136	-214	-63
Caja registradora	1	3,780	3,203	10%	5	378	1,512	2,268	0	1,323	-945	-279
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>60,469</b>	<b>51,245</b>			<b>6,047</b>	<b>7,181</b>	<b>53,288</b>		<b>21,164</b>	<b>-32,124</b>	<b>-9,477</b>
										<b>VSN(S/)</b>		<b>30,641</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Anexo 60. Cotizaciones de inversión de activos fijos.

TIYAY		Lima, 14 de Septiembre de 2018			
TIYAY ARQUITECTOS		PROPUESTA ECONOMICA - IMPLEMENTACIÓN MODULO COMERCIAL "D'CASA"			
CLIENTE	: D' CASA				
ATENCION	: Sr. Luis Padilla Puma				
PROYECTO	: CONSTRUCCION Y MONTAJE DE MODULO COMERCIAL "D'CASA" / C. C. CAMINOS DEL INCA				
AREA	: 9.88m <sup>2</sup>				
CONTRATISTA	: TIYAY ARQUITECTOS Y ASOCIADOS SAC				
CODIGO	: COT-8542				
ITEM	DESCRIPCION	UND	METRADO	P.U.	C.O
<b>1.00</b>	<b>OBRAS PROVISIONALES Y TRABAJOS PRELIMINARES</b>				<b>395.00</b>
1.01	Diseño y Desarrollo de Planos	UND	1.00	0.00	0.00
1.02	Movilización y desmovilización de materiales, equipos y herramientas	UND	1.00	145.00	145.00
1.03	Movilización de Módulo desde Taller a Punto de Venta (C. C. CAMINOS DEL INCA - CHACARELLA)	UND	1.00	250.00	250.00
<b>2.00</b>	<b>VIDRIOS Y SIMILARES</b>				<b>3,021.00</b>
2.01	Suministro e instalación de Cristales Fijos para Vidrios / Cristal Templado de 6mm	GLB	1.00	550.00	550.00
2.02	Planchas de Acero Inoxidable para Zócalo	ML	12.00	38.00	456.00
2.03	Fabricación y Montaje de Estructura Metálica para Techo Virtual	GLB	1.00	530.00	530.00
2.04	Suministro de Lavadero en Acero Inoxidable / Largo: 0.40m, Ancho: 0.40m, Profundidad: 0.20m	UND	1.00	345.00	345.00
2.05	Suministro de Grifería Empotrada en Tablero	UND	1.00	183.00	183.00
2.06	Instalación e Implementación de Trabajos Sanitarios / Conexado de Red de Agua y Desague	GLB	1.00	220.00	220.00
2.07	Fabricación de Cobertor en Lona de Alto Tráfico con Armallas Metálicas	UND	1.00	385.00	385.00
2.08	Suministro e instalación de Mosa de Granito	UND	1.00	450.00	450.00
<b>3.00</b>	<b>LETREROS Y ACRILICOS</b>				<b>2,217.00</b>
3.01	Fabricación y Montaje de Letrero Volumétrico 1 Tipo Totem / Material: Acrílico / Iluminación Tipo Led	UND	1.00	895.00	895.00
3.02	Fabricación y Montaje de Letrero Volumétrico 2 Zonas Laterales / Material: MDF / Retroiluminado Tipo Led	UND	2.00	620.00	1,240.00
3.03	Suministro e instalación de Gráficas Adhesivas / Resolución: 1200 (Papeles en Menuboard)	GLB	1.00	82.00	82.00
<b>4.00</b>	<b>MOBILIARIO - MDF</b>				<b>11,304.00</b>
4.01	ESTRUCTURA DE MODULO / Dimensiones: Largo: 3.00m, Ancho: 3.00m; Estructura en MDF de 18mm / Puertas Balantes con Cerraduras de Seguridad; Mueble Cajonero Interior en Melamina Interna / Estructura de Totem en MDF de 18mm; Vigas Soportales en Melamina para Techo Virtual - Menuboard resastido en enchapado de Madera.	UND	1.00	6,385.00	6,385.00
4.02	PINTURA / Acabado Acrílico Brillante / Color Según Propuesta	UND	1.00	2,556.00	2,556.00
4.03	Base Fija Tipo Tarjeta / Material: OSB de 2mm / Piso Vinílico Color Gris; Dimensiones: Largo: 3.00m, Ancho: 3.00m, Altura: 0.15m	UND	1.00	880.00	880.00
<b>5.00</b>	<b>INSTALACIONES ELECTRICAS</b>				<b>1,586.00</b>
5.01	Suministro e instalación de Tablero eléctrico / Plástico Adesivo / 4 Interruptores Termomagnéticos (1) Llave General de 2x30A, (3) Llaves Secundarias de 2x30A y (2) Llave Diferencial de 2x2500mm	UND	1.00	550.00	550.00
5.02	Suministro e instalación de Punto para Tomacorrientes Dobles / Blicios	UND	3.00	95.00	285.00
5.03	Suministro e instalación de Punto de Iluminación en Writras - Cintas Led	UND	2.00	95.00	190.00
5.04	Suministro e instalación de Punto Interruptor para el encendido de Luminarias	UND	1.00	83.00	83.00
5.05	Suministro de Cintas Led - Intensidad 50x50	UND	2.00	118.00	236.00
5.06	Trabajos de Mano de Ojra Calificada	GLB	1.00	220.00	220.00
<b>SON: DIECINUEVE MIL CON 00/100 NUEVOS SOLES</b>					<b>TOTAL \$/ 19,000.00</b>
<b>Notas Adicionales:</b>					
1.- Los costos no incluyen IGV.					
Esperando poder servirle me despido y sin más quedo de usted.					
 DANIEL SANCHEZ CASTILLO ARQUITECTO TIYAY ARQUITECTOS					
<b>TIYAY ARQUITECTOS Y ASOCIADOS SAC</b>					

Cotización de implementación de módulo de centro comercial.

## **COTIZACION DE SISTEMA DE GESTION Y FACTURACION ELECTRONICA**

### **- SISTEMA DE GESTION (especificaciones)**

Módulo de productos, módulo de ventas, módulo de compras por factura, por guía o nota de venta, inventario, módulo de proveedores y clientes, ingreso y egreso de dinero, reportes de ventas diario, semanal o mensual, verificación de ventas de otras fechas, etc.

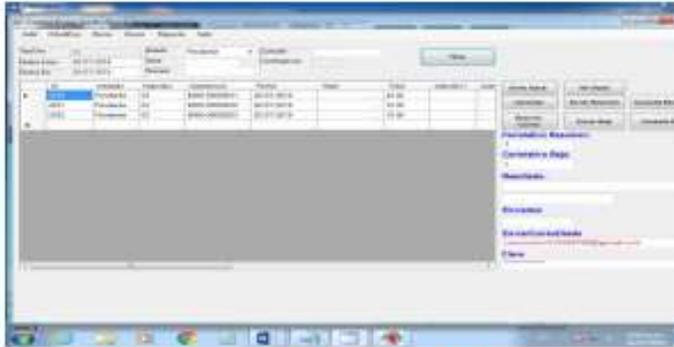


### **- FACTURACION ELECTRONICA Y ENVIO A SUNAT**

Generación de archivo XML, firmado de archivo XML, envío de archivo XML directo al Webservice de la SUNAT, recepción del archivo XML (CDR) respuesta SUNAT, generación de archivo PDF.

Nuestro sistema se conecta directamente a los servidores de la SUNAT no existen intermediarios para la conexión. Sirve para facturas, boletas, notas de crédito, notas de débito, resumen de boletas y bajas de comprobante de pago electrónico.

**EL SEE-desde los sistemas del contribuyente, es administrado Directamente por el emisor y es de pago único.**



**PRECIO DEL SOFTWARE US\$.550.00**

**EQUIPOS HARDWARE**

01 CPU I5 DE 4TA GENERACION DELL O HP, 01 MONITOR LCD, 01 IMPRESORA TERMICA DE 260mm/seg, 01 GAVETA DE DINERO



**PRECIO DE EQUIPOS US\$.500.00**

**PRECIO TOTAL US\$.1050.00**

INCLUYE:

INSTALACION, CONFIGURACION DEL SISTEMA Y CAPACITACION

**OPCIONAL**

**MONITOR TOUCH CBX 1501**

- Interfaz: USB, VGA
- Resolución: 1024 x 1024
- Tiempo de Respuesta Táctil de 5ms
- Consumo de energía máx30W.
- GARANTIA 01 AÑO POR DEFECTOS DE FABRICA



**PRECIO ADICIONAR US\$.200.00 AL TOTAL DE LA COTIZACION**

*Cotización caja registradora.*

## Anexo 61. Inversión de capital de trabajo.

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total	
<b>Estacionalidad</b>	5%	8%	10%	8%	8%	7%	6%	7%	10%	10%	10%	11%	100%	
<b>Ingresos</b>														
Ventas	38,046	60,874	76,092	60,874	60,874	53,265	45,655	53,265	76,092	76,092	76,092	83,701	760,922	
<b>Egresos</b>														
Costos de venta	26,987	43,179	53,974	43,179	43,179	37,781	32,384	37,781	53,974	53,974	53,974	59,371	539,735	
Gastos de marketing y venta	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	4,641	55,688	
Gastos administrativos	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	12,928	155,137	
<b>SALDO DEL PERIODO</b>	-6,510	126	4,550	126	126	-2,086	-4,298	-2,086	4,550	4,550	4,550	6,762		
<b>SALDO ACUMULADO</b>	-6,510	-6,383	-1,834	-1,708	-1,581	-3,667	-7,965	-10,051	-5,501	-951	3,599	10,360		
<b>Capital de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>								
<b>Capital de trabajo total</b>		-6,510	-18,174	-24,786	-42,451	-48,657								
<b>KW incremental</b>	-6,510	-11,664	-6,612	-17,665	-6,206									
<b>Recuperación KW</b>							0							

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 62. Inversión total para el primer año

*Inversión total para el primer año.*

Descripción	Monto	%
Inversión activo fijo intangible	365,840	39.33%
Inversión activo tangible	170,268	18.30%
Capital de trabajo	6,510	0.70%
<b>Total</b>	<b>542,617</b>	<b>58%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 63. Financiamiento por el Banco del Crédito del Perú.

En caso te animes por la garantía hipotecaria requeriremos lo siguiente:

PU + HR DEL INMUEBLE  
TESTIMONIO  
SUSTENTO DE INGRESOS (BOLETA – RECIBO POR HONORARIO – PDT / DJ ULTIMO AÑO)

Cualquier inquietud me comentas.

Tasa de Interés Efectiva Anual (en base a 360 día) **12.00%**  
Tasa de Costo Efectivo Anual (en base a 360 días) **13.19%**  
Cantidad Total a Pagar: S/ **434,099.80**

Totales a pagar	Interés	Seguro Desg	Seguro Bien	Amortización	Envío Inf. Per.	Cuota
	69,106.73	1,939.47	3,897.85	359,879.00	0.00	434,099.80

#	Fecha	Saldo	Interés	Seguro Desg	Seguro Bien	Amortización	Envío Inf. Per.	Cuota
	30/11/2020	359,879.00	682.96	19.17	21.13	0.00	0.00	0.00
1	30/12/2020	352,160.22	4,097.78	115.00	126.76	7,718.78	0.00	12,058.33
2	30/01/2021	343,760.91	3,452.96	96.91	109.15	8,399.31	0.00	12,058.33
3	28/02/2021	335,046.33	3,153.15	88.49	102.11	8,714.58	0.00	12,058.33
4	30/03/2021	326,362.05	3,179.19	89.22	105.63	8,684.29	0.00	12,058.33
5	30/04/2021	317,702.69	3,200.01	89.81	109.15	8,659.36	0.00	12,058.33
6	30/05/2021	308,849.21	3,014.62	84.60	105.63	8,853.48	0.00	12,058.33
7	30/06/2021	300,013.32	3,028.29	84.99	109.15	8,835.89	0.00	12,058.33
8	30/07/2021	290,987.29	2,846.76	79.89	105.63	9,026.04	0.00	12,058.33
9	30/08/2021	281,971.34	2,853.16	80.07	109.15	9,015.95	0.00	12,058.33
10	30/09/2021	272,864.51	2,784.75	77.59	109.15	9,106.83	0.00	12,058.33
11	30/10/2021	263,573.64	2,589.15	72.66	105.63	9,290.88	0.00	12,058.33
12	30/11/2021	254,281.35	2,584.36	72.53	109.15	9,292.28	0.00	12,058.33

*Financiamiento del préstamo hipotecario.*

## Anexo 64. Presupuesto de ventas.

*Presupuesto de ventas.*

<b>Canal</b>	<b>Presentación</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Total</b>
Supermercados	Ingreso envases de 100 ml	80,045	180,357	216,993	324,862	330,720	1,132,977
	Ingreso envases de 500 ml	213,453	480,952	578,648	866,298	881,921	3,021,272
	Ingreso envases 1 lt	391,331	881,745	1,060,854	1,588,213	1,616,855	5,538,998
<b>Total supermercados</b>		<b>684,829</b>	<b>1,543,053</b>	<b>1,856,495</b>	<b>2,779,374</b>	<b>2,829,496</b>	<b>9,693,247</b>
Aplicaciones de delivery	Ingreso envases de 100 ml	8,894	20,040	24,110	36,096	36,747	125,886
	Ingreso envases de 500 ml	23,717	53,439	64,294	96,255	97,991	335,697
	Ingreso envases 1 lt	43,481	97,972	117,873	176,468	179,651	615,444
<b>Total aplicaciones de delivery</b>		<b>76,092</b>	<b>171,450</b>	<b>206,277</b>	<b>308,819</b>	<b>314,388</b>	<b>1,077,027</b>
Módulos de Centros Comerciales	Ingreso 1 bola de 100 ml	0	152,644	310,794	697,939	947,367	2,108,745
	Ingreso 2 bolas de 160 ml	0	257,234	523,746	1,176,157	1,596,489	3,553,626
<b>Total módulos de C.C.</b>		<b>0</b>	<b>409,878</b>	<b>834,540</b>	<b>1,874,096</b>	<b>2,543,857</b>	<b>5,662,371</b>
<b>Total</b>		<b>760,922</b>	<b>2,124,382</b>	<b>2,897,312</b>	<b>4,962,288</b>	<b>5,687,741</b>	<b>16,432,645</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 65. Presupuesto de costo de producción.

En primer lugar, se debe hallar el costo de la materia prima directa. Para ello, se tiene que realizar el programa de producción por litros de helado de cada sabor. Para su cálculo, se tomó en cuenta la cantidad de litros de helado del plan de operaciones, cual se multiplicó con el porcentaje que representaba cada sabor acorde a los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Cabe precisar que, al haber varios sabores, se realizó un prorrateo de este. Dicho cálculo se puede observar a continuación:

*Cálculo de sabores.*

Sabor	Frecuencia relativa	Prorrateo
<b>Sabores tradicionales</b>		
Chocolate	127	14%
Vainilla	84	9%
Fresa	90	10%
Mango	84	9%
Maracuyá	70	8%
Lúcuma	77	9%
<b>Total</b>	<b>532</b>	<b>60%</b>
<b>Sabores novedosos</b>		
Frutos del bosque	65	9%
Granadilla	103	15%
Guanábana	62	9%
Chirimoya	50	7%
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>40%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

A partir de ello, se especifica la cantidad de helados que se deberá de producir:

*Programa de producción de litros de helado.*

Sabor de helado	2021	2022	2023	2024	2025
Helado de fresa	2,295	5,709	7,318	11,776	12,823
Helado de chocolate	3,239	8,057	10,326	16,617	18,095
Helado de mango	2,142	5,329	6,830	10,991	11,968
Helado de maracuyá	1,785	4,441	5,691	9,159	9,974
Helado de chirimoya	1,615	4,018	5,149	8,287	9,024
Helado de lúcuma	1,964	4,885	6,261	10,075	10,971
Helado de frutos del bosque	2,100	5,223	6,694	10,773	11,731
Helado de vainilla	2,142	5,329	6,830	10,991	11,968
Helado de granadilla	3,327	8,277	10,608	17,070	18,589
Helado de guanábana	2,003	4,982	6,385	10,275	11,190
<b>Total litros de helados</b>	<b>22,610</b>	<b>56,249</b>	<b>72,092</b>	<b>116,012</b>	<b>126,333</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Luego se costeo los diferentes sabores de helado y se obtuvo el costo por litro:

*Sabores de helado.*

Helado de fresa

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Fresa	1	kg	1.042	4%	5.00	5.21
Agua	0.6	lt	0.600	0%	1.00	0.60
<b>Peso total</b>	<b>2.65</b>				<b>Costo de insumos</b>	<b>53.81</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	75.20
<b>Total volumen</b>	<b>3.5775</b>				<b>Costo por litro</b>	<b>15.04</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Helado de chocolate

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>light</i> y stevia	1.05	kg	1.050	0%	63.20	66.36
Cobertura	0.2	kg	0.200	0%	5.00	1.00
Cocoa	0.2	kg	0.200	0%	13.00	2.60
Agua	1.5	lt	1.500	0%	1.00	1.50
<b>Peso total</b>	<b>2.95</b>				<b>Costo de insumos</b>	<b>71.46</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	89.72
<b>Total volumen</b>	<b>3.9825</b>				<b>Costo por litro</b>	<b>17.94</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Helado de mango

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Mango	1	kg	1.333	25%	3.00	4.00
Agua	0.6	lt	0.600	0%	1.00	0.60
<b>Peso total</b>	<b>2.65</b>				<b>Costo de insumos</b>	<b>52.60</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	73.51
<b>Total volumen</b>	<b>3.5775</b>				<b>Costo por litro</b>	<b>14.70</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Helado de maracuyá

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Maracuyá	0.25	kg	1.667	85%	1.20	2.00
Agua	1	lt	1.000	0%	1.00	1.00
Peso total	<b>2.3</b>				<b>Costo de insumos</b>	<b>51.00</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	82.12
<b>Total volumen</b>	<b>3.105</b>				<b>Costo por litro</b>	<b>16.42</b>

Nota: Elaboración propia.

Helado de chirimoya

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>light</i> y stevia	1.05	kg	1.050	0%	63.20	66.36
Chirimoya	1	kg	1.408	29%	5.00	7.04
Agua	1	lt	1.000	0%	1.00	1.00
Peso total	<b>3.05</b>				Costo de insumos	<b>74.40</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	90.35
<b>Total volumen</b>	<b>4.1175</b>				Costo por litro	18.07

Nota: Elaboración propia.

Helado de lúcuma

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>light</i> y stevia	1.05	kg	1.050	0%	63.20	66.36
Lúcuma	0.75	kg	1.000	25%	6.00	6.00
Agua	1.5	lt	1.500	0%	1.00	1.50
Peso total	<b>3.3</b>				Costo de insumos	<b>73.86</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	82.90
<b>Total volumen</b>	<b>4.455</b>				Costo por litro	16.58

Nota: Elaboración propia.

Helado de frutos del bosque

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Fresa	0.3	kg	0.313	4%	6.00	1.88
Frambuesa	0.3	kg	0.300	0%	30.00	9.00
Mora	0.3	kg	0.300	0%	10.00	3.00
Agua	0.75	lt	0.750	0%	1.00	0.75
Peso total	<b>2.7</b>				Costo de insumos	<b>62.62</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	85.90
<b>Total volumen</b>	<b>3.645</b>				Costo por litro	17.18

Nota: Elaboración propia.

Helado de vainilla

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>light</i> y stevia	1.05	kg	1.050	0%	63.20	66.36
Leche	0.8	lt	0.800	0%	3.50	2.80
Agua	1	lt	1.000	0%	1.00	1.00
<b>Peso total</b>	<b>2.85</b>				Costo de insumos	<b>70.16</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	91.18
<b>Total volumen</b>	<b>3.8475</b>				Costo por litro	18.24

*Nota:* Elaboración propia.

Helado de granadilla

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Granadilla	0.35	kg	0.700	50%	1.80	1.26
Agua	0.85	lt	0.850	0%	1.00	0.85
<b>Peso total</b>	<b>2.25</b>				Costo de insumos	<b>50.11</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	82.48
<b>Total volumen</b>	<b>3.0375</b>				Costo por litro	16.50

*Nota:* Elaboración propia.

Helado de guanábana

<b>Ingredientes</b>	<b>peso neto</b>	<b>unid.</b>	<b>peso bruto</b>	<b>Merma %</b>	<b>precio (S/)</b>	<b>costo (S/)</b>
Base <i>frutta milk free</i>	1.05	kg	1.050	0%	45.71	48.00
Guanábana	1	kg	3.333	70%	8.00	26.67
Agua	1.2	lt	1.200	0%	1.00	1.20
<b>Peso total</b>	<b>3.25</b>				Costo de insumos	<b>75.86</b>
Porcentaje de aire	35%				Costo por cubeta (5 lt)	86.46
<b>Total volumen</b>	<b>4.3875</b>				Costo por litro	17.29

*Nota:* Elaboración propia.

Luego, se multiplicó por la cantidad de litros previamente expuestos para hallar el costo de materia prima directa.

*Costo de materia prima directa.*

Sabor de helado	Costo unitario	2021	2022	2023	2024	2025
Helado de fresa	15.04	34,517	85,871	110,057	177,108	192,864
Helado de chocolate	17.94	58,111	144,565	185,284	298,164	324,690
Helado de mango	14.70	31,493	78,346	100,413	161,588	175,964
Helado de maracuyá	16.42	29,318	72,935	93,479	150,429	163,811
Helado de chirimoya	18.07	29,183	72,600	93,049	149,737	163,058
Helado de lúcuma	16.58	32,553	80,985	103,796	167,031	181,890
Helado de frutos del bosque	17.18	36,071	89,735	115,010	185,077	201,543
Helado de vainilla	18.24	39,060	97,172	124,542	200,417	218,247
Helado de granadilla	16.50	54,882	136,533	174,990	281,599	306,651
Helado de guanábana	17.29	34,627	86,144	110,408	177,672	193,478
<b>Total</b>		<b>379,815</b>	<b>944,887</b>	<b>1,211,028</b>	<b>1,948,821</b>	<b>2,122,195</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Asimismo, se estableció el costo de los materiales directos. Por consiguiente, se tuvo que hallar el programa de unidades según presentación. Esto se calculó a partir de la frecuencia de consumo del estudio de mercado y la cantidad de personas que se pretende captar por año. El programa de unidades se detalla a continuación:

*Programa de producción en unidades según presentación.*

Presentación	2021	2022	2023	2024	2025
Envases 100 ml	15,203	34,256	41,214	61,702	62,815
Envases 500 ml	12,163	27,405	32,971	49,362	50,252
Envases 1 lt	12,163	27,405	32,971	49,362	50,252
1 bola vaso		16,960	34,533	77,549	105,263
2 bolas vasos		18,374	37,410	84,011	114,035
<b>Total</b>	<b>39,528</b>	<b>124,399</b>	<b>179,100</b>	<b>321,986</b>	<b>382,617</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Se consideró una merma del 2%, en caso los envases y/o los vasos estén defectuosos:

*Programa de producción en unidades según presentación con merma del 2%*

Presentación	2021	2022	2023	2024	2025
Envases 100 ml	15,357	34,602	41,631	62,325	63,449
Envases 500 ml	12,285	27,681	33,304	49,860	50,759
Envases 1 lt	12,285	27,681	33,304	49,860	50,759
1 bola vaso		17,132	34,882	78,332	106,326
2 bolas vasos		18,559	37,788	84,860	115,187
<b>Total</b>	<b>39,928</b>	<b>125,656</b>	<b>180,909</b>	<b>325,238</b>	<b>386,481</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Se exhibe a continuación el costo de la materia prima indirecta por presentación, indicando el costo por unidad:

*Costo de la materia prima indirecta por presentación.*

<b>Presentación</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Envases 100 ml	0.54	8,230	18,543	22,309	33,400	34,002
Envases 500 ml	1.02	12,513	28,195	33,922	50,784	51,700
Envases 1 tt	1.31	16,096	36,267	43,634	65,325	66,503
Vaso para 1 bola	0.08	-	1,371	2,791	6,267	8,506
Vaso para 2 bolas	0.14	-	2,598	5,290	11,880	16,126
<b>Total</b>		<b>36,839</b>	<b>86,973</b>	<b>107,946</b>	<b>167,656</b>	<b>176,837</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Ahora se aprecia la suma de la materia prima directa e indirecta:

*Costo de materia prima directa e indirecta.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Materia prima directa	379,815	944,887	1,211,028	1,948,821	2,122,195
Materia prima indirecta	36,839	86,973	107,946	167,656	176,837
<b>Total</b>	<b>416,654</b>	<b>1,031,860</b>	<b>1,318,974</b>	<b>2,116,477</b>	<b>2,299,033</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Más adelante, se expone el costo de mano de obra. El directo consta del personal de producción y la maestra heladera, y el indirecto del personal de limpieza.

*Costo de mano de obra*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Mano de obra directa	82,745	105,233	116,306	146,590	153,919
Mano de obra indirecta	6,117	6,423	12,234	12,846	13,488
<b>Total</b>	<b>88,862</b>	<b>111,656</b>	<b>128,540</b>	<b>159,436</b>	<b>167,408</b>

*Nota:* Elaboración propia.

A continuación, se detallan los otros costos indirectos, los cuales son otros desembolsos relacionados a la producción del producto.

*Otros costos indirectos de fabricación*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Uniformes (producción)	1,050	1,050	1,500	1,500	-
Botas de jebe para cocina	657	920	920	1,314	1,314
Gas	1,080	3,240	4,320	7,560	7,560
Productos de limpieza	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
Alcohol medicinal	430	430	215	215	215
Mascarillas	504	706	-	-	-
Protectores faciales	165	231	-	-	-
Guantes	5,022	7,031	7,031	10,044	10,044
Tocas descartable	760	1,063	1,063	1,519	1,519
Servilletas	-	4,920	10,020	22,800	31,200
Cucharitas de degustación	-	6,386	13,020	29,450	40,300
Cucharas para servir helado	720	720	720	720	-
Paletas para nombre de helado	120	240	360	480	-
Botiquín	63	63	63	63	63
Relleno de extintor	60	60	60	60	60
Alquiler cámara frigorífica	28,944	28,944	28,944	28,944	28,944
Termómetro	80	-	-	-	-
Pistola Pulverizadora Eléctrica Para Desinfectar Nano Vapor	329	-	-	-	-
Líquido para pistola pulverizadora	1,200	1,200	-	-	-
Mantenimiento de máquinas	3,600	3,600	4,200	4,200	4,200
Luces de emergencia	280	-	-	-	-
Kit detección incendio	180	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>64,443</b>	<b>80,003</b>	<b>91,636</b>	<b>128,069</b>	<b>144,619</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Finalmente, al sumar todos los costos obtenidos previamente, se encuentra el costo de producción del proyecto.

*Costo de producción del proyecto.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Inv. Inicial Productos en proceso	0	0	0	0	0
(+) Materia prima directa	379,815	944,887	1,211,028	1,948,821	2,122,195
(+) Mano de obra directa	82,745	105,233	116,306	146,590	153,919
(+) Costo indirecto de fabricación					
(+) Materia prima indirecta	36,839	86,973	107,946	167,656	176,837
(+) Mano de obra indirecta	6,117	6,423	12,234	12,846	13,488
(+) Otros CIF	64,443	80,003	91,636	128,069	144,619
(-) Inv. Final Productos en proceso	0	0	0	0	0
<b>Total costo de producción</b>	<b>569,959</b>	<b>1,223,519</b>	<b>1,539,150</b>	<b>2,403,981</b>	<b>2,611,059</b>
Costo de producto unitario	<b>S/. 25.21</b>	<b>S/. 21.75</b>	<b>S/. 21.35</b>	<b>S/. 20.72</b>	<b>S/. 20.67</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Anexo 66. Hojas de especificaciones de bases para helados artesanales.

 <p>Via Campanoni, 64 42122-Reggio Emilia Tel. 0522/394211 Fax. 0522/394305 E-mail: pregel@pregel.it</p>	HOJA DE ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO <b>BASE LIGHT &amp; STEVIA</b> <b>ENDULZADO CON STEVIA</b> <b>(No Contiene Gluten)</b>	ST-84601
		Rev. 4.1 fecha 16/05/16
		Página 1 of 2

<b>Descripción:</b>	Producto en polvo para gelato
<b>Apariencia:</b>	Polvo de grano fino, de color blanco
<b>Estatus Kosher:</b>	No

INGREDIENTES
Fibras alimentarias, edulcorante: sorbitol, maltitol, eritritol, glicósidos de steviol, emulsificante: mono- y diglicéridos de ácidos grasos, ésteres de ácido láctico de mono- y diglicéridos de ácidos grasos, propano-1,2-diol ésteres de ácidos grasos, estabilizante: goma guar, goma garrofin, carboximetilcelulosa, acidificante: ácido cítrico
Un consumo excesivo puede causar un efecto laxante

ALÉRGENOS	PRESENTE	AUSENCIA	PRESENTE EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN
Cacahuates y Derivados		X	X
Nueces de árbol y Derivados		X	X
Lácteos		X	X
Productos de huevo		X	X
Pescado, crustáceos o moluscos		X	
Trigo		X	X
Soja		X	X
Sulfitos		X	X

ANÁLISIS	LÍMITE	TOLERANCIA	MÉTODO
Recuento de Microorganismos Aerobios Mesófilos	<10/g	<50000/g	AOAC 990.12 AOAC RI 120602
Staphylococci-Coagulase Positiva	<10/g	<10/g	AOAC RI 120901 AOAC OM 2003.07
Coliformes	<10/g	<100/g	AOAC RI 060702 AOAC OM 991.14
E. coli	<10/g	<10/g	AOAC RI 080603 AOAC 991.14
Salmonella	Negativo/25g	Negativo	AOAC 2004.03
Levadura y Moho	<10/g	<1000/g	AOAC RI 041001 AOAC OM 997.02 AOAC OMA 2014.05

**PreGel**  
*Your passion. Our ingredients.*

Via Campanari, 64  
 42122-Reggio Emilia  
 Tel.0522/394211  
 Fax.0522/394305  
 E-mail: pregel@pregel.it

HOJA DE ESPECIFICACIONES  
 DEL PRODUCTO  
**BASE LIGHT & STEVIA  
 ENDULZADO CON STEVIA  
 (No Contiene Gluten)**

**ST-84601**

Rev. 4.1 fecha 16/05/16

Página 2 of 2

NUTRIENTES POR (100g)	VALOR	NUTRIENTES POR (100g)	VALOR
Calorías (kcal)	216	Carbohidratos (g)	52.0
Grasas (g)	0.8	Proteínas (g)	<0.2

EMPAQUE			
Peso Neto: 1.05 kg		UPC Código: 8005648846012	
Envases en Contacto con Alimentos: PET/ALU/PE Bolsa		Embalaje Secundario: Cartón con 12 bolsas	
Dimensiones del pallet: 29*39*26	Cajas por Cada Nivel: 8	Niveles por Pallet: 7	Cajas por Pallet: 56

ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE – VIDA UTIL
Si se mantiene en su embalaje original y cerrado y almacenado en un lugar fresco y seco (15 °C-20 °C, RH% < 65) el producto mantendrá sus características originales durante 36 meses.

NOTAS: El uso de este producto bajo las instrucciones recomendadas no representa ningún riesgo o peligro de exposición en condiciones normales, negando así la necesidad de una Ficha de Datos de Seguridad (SDS). Los productos están destinados para el uso industrial y no etiquetados para la venta al por menor o el consumo directo. PreGel S.p.A. se reserva el derecho de efectuar modificaciones en el producto cuando se ha determinado necesario para mejorar la calidad o funcionalidad. Si se han realizado cambios que se verán reflejados en esta hoja de especificaciones se indica con el número de revisión y fecha. La etiqueta del producto también se modificará para reflejar esos cambios.

*Especificación de la base light y vegana con Stevia.*



PRE GEL S.P.A.  
Via Cassanese 54  
01122 - Noggi Etrusco (Viterbo)  
Tel. +39 0722 382211  
Fax +39 0722 382269  
E-mail: info@pregel.com

## Technical Sheet BASE FRUTTA MILK FREE

**ST-31108**

Rev. 6.2 dated  
04/12/2019

Page 1/2

### PRODUCT DESCRIPTION

<b>DESCRIPTION:</b>	Semi-finished pre-mixed powder.
<b>CHARACTERISTICS:</b>	Semi-finished pre-mixed powder for gelato; only for industrial use, not for sale for direct consumption. Product in powder for the stabilization of fruit gelato.
<b>GENERAL REQUIREMENTS:</b>	This product complies with the current legislation related to its use.
<b>INDICATIONS:</b>	Gluten free.

### INGREDIENTS (REG. EU n. 1169/2011)

Dextrose, emulsifier: E 471 mono- and diglycerides of fatty acids, E 472b lactic acid esters of mono- and diglycerides of fatty acids, E 477 propane-1,2-diol esters of fatty acids, stabilizers: E 412 guar gum, E 466 carboxymethylcellulose, dehydrated glucose syrup.

### ALLERGENS

	Absence	Presence (as ingredient)	Possible presence of traces
Cereals containing gluten, namely: wheat (such as spelt and khaoisan wheat), rye, barley, oats or their hybridised strains, and products thereof	X		
Crustaceans and products thereof	X		
Eggs and products thereof			X*
Fish and products thereof	X		
Peanuts and products thereof			X*
Soybeans and products thereof			X*
Milk and products thereof (including lactose)	X		
Nuts, namely: almonds ( <i>Amygdalus communis</i> L.), hazelnuts ( <i>Corylus avellana</i> ), walnuts ( <i>Juglans regia</i> ), cashews ( <i>Anacardium occidentale</i> ), pecan nuts ( <i>Carya illinoensis</i> (Wangenh.) K. Koch), Brazil nuts ( <i>Bertholletia excelsa</i> ), pistachio nuts ( <i>Pistacia vera</i> ), macadamia or Queensland nuts ( <i>Macadamia ternifolia</i> ), and products thereof			X*
Celery and products thereof	X		
Mustard and products thereof	X		
Sesame seeds and products thereof	X		
Sulphur dioxide and sulphites at concentrations of more than 10 mg/kg or 10 mg/litre expressed as SO <sub>2</sub>	X		
Lupin and products thereof	X		
Molluscs and products thereof	X		

PreGel company guarantees the declaration "gluten free" exclusively for products whose package is original and intact.  
\*Produced in a factory that also uses soy, eggs, peanuts and nuts.

### ORGANOLEPTIC DESCRIPTION

<b>TASTE</b>	Neutral	<b>COLOUR</b>	White
<b>SMELL</b>	Neutral	<b>APPEARANCE</b>	Powder

### PHYSICAL AND CHEMICAL PARAMETERS

<b>Aw</b>	-	<b>Bx*</b>	-
<b>pH</b>	-	<b>HUMIDITY (%)</b>	-



PreGel S.p.A.  
Via Comandini 68  
47122 - Poggio Seneze (Pesaro)  
Tel. +39 0527 396211  
Fax +39 0527 396202  
E-mail: info@pregel.com

## Technical Sheet BASE FRUTTA MILK FREE

**ST-31108**

Rev. 6.2 dated  
04/12/2019

Page 2/2

### MICROBIOLOGICAL PARAMETERS

TOTAL PLATE COUNT (30°C)	< 50000 u.f.c./g
TOTAL COLIFORMS	< 100 u.f.c./g
ESCHERICHIA COLI	< 10 u.f.c./g
STAPHYLOCOCCUS AUREUS	< 10 u.f.c./g
SALMONELLAE	Absent in 25 g
YEAST AND MOULDS	< 1000 u.f.c./g

### NUTRITION DECLARATION (per 100 g)

ENERGY	1557 / 372 (kJ / kcal)
FAT	2.0 g
- OF WHICH SATURATES	1.9 g
CARBOHYDRATE	85.1 g
- OF WHICH SUGARS	85.8 g
PROTEIN	< 0.2 g
SALT	0.18 g

### INSTRUCTION FOR USE

<b>DOSEAGE:</b>		<b>GELATO WITH 30% FRUIT:</b>	
- Base Frutta Milk Free	50 g/1.8 oz	- Base Frutta Milk Free	80 g/2.8 oz
- Sugar	300 g/10.6 oz	- Sugar	450 g/15.9 oz
- Water	1 litre/35.3 oz	- Water	1 litre/35.3 oz
- Fortefrutto Pregel	80-100 g/2.8-3.5 oz	- Pulped fruit	680 g/24 oz
- Vellutina PreGel	2 g/0.1 oz	- Fortefrutto Pregel	70 g/2.5 oz
		- Vellutina PreGel	2 g/0.1 oz

### BALANCING PARAMETERS (per 100 g of product)

SUGARS (excluding lactose)	85.8 g
FAT	2 g
SKIM MILK SOLIDS	-
TOTAL SOLIDS	92.3 g

### STORAGE - SHELF LIFE

If kept in its original and sealed packaging and stored in a dry and cool place (15°C-20°C, RH% ≤ 65) the product will keep its original state for 36 months.

### PACKAGING

<b>NET WEIGHT:</b>	<b>FOOD CONTACT PACKAGING:</b>	<b>SECONDARY PACKAGING:</b>	
2.0 kg	PET/ALU/PE BAG	CARTON WITH 8 BAGS	
<b>PALLET DATA:</b>			
<b>CARTON SIZES (cm)</b>	29.5X39X30	<b>N° BOXES PER LAYER</b>	8
	<b>N° LAYERS /PALLET</b>	<b>N° CARTONS/ PALLET</b>	<b>PALLET HEIGHT (cm)</b>
<b>TRUCK:</b>	5	40	165
<b>CONTAINER:</b>	6	48	195
<b>PLANE:</b>	4	32	135

**NOTES:** PreGel S.p.A. reserves the right to make any modification, when useful, to improve the characteristics of the product. Such modifications will be indicated in this technical sheet and will be accompanied by the DATE OF ISSUE and REVISION number. Any modification of ingredients will be reported on the product label.

Anexo 67. Cotizaciones de presupuesto de costo de producción.

		ORDEN / ORDER		CLIENTE / CUSTOMER	
				NICOLE DIAZ	
Cotización # 1743				Fecha: 20-Oct-2020	
<b>DATOS DE ENVIO / SHIPPING INFORMATION:</b>					
<b>Stanpac Inc.</b> 450 Sherman Ave N Hamilton, Ontario L8L 8J6 Canada  DIRECCION DE RECOLECCION / PICK-UP ADDRESS			ORDEN DE COMPRA DEL CLIENTE / CUSTOMER PURCHASE ORDER		
			DESTINO FINAL / FINAL DESTINATION		
<b>MERCANCIA / MERCHANDISE</b>					
CODIGO / CODE	CANTIDAD / QUANTITY	DESCRIPCION / DESCRIPTION	PRECIO UNITARIO / UNIT PRICE	PRECIO FINAL / FINAL PRICE	
MFFST0CLP02MGDE W	33.00 ML	4 OZ ENVASE NO GROOVE CON IMPRESION 4 OZ CUP NO GROOVE PRINTED	76.18	2,503.88	
MFFRA10030W	74.20 ML	4 OZ TAPA PLASTICO CON IMPRESION MANGA 4 OZ RIMM M LID - PRINTED SLEEVED	58.55	4,318.61	
MFFST0CUP041E0W	13.00 ML	16 OZ ENVASE CON IMPRESION 16 OZ CUP PRINTED	144.88	1,883.44	
MFFST0LDPNT02MGDE W	12.20 ML	16/1650 ML TAPA DE SEGURIDAD CON IMPRESION SECURTEC 100 LID 16/1650 ML PRINTED	126.63	1,544.79	
MFFST0CUP0404E0X W	13.00 ML	32 OZ ENVASE CON IMPRESION 32 OZ CUP PRINTED	187.02	2,431.26	
MFFST0LD04040E0X W	12.20 ML	100/102 TAPA DE SEGURIDAD CON IMPRESION SECURTEC 100 LID PRINTED	186.80	2,278.96	
PLANT04040E0X W	6.00 PIEZA	PLANTILLA - ENVASE PLATE CHARGES - ICE CREAM	500.00	3,000.00	
*** DIECISIETE MIL SEISCIENTOS TREINTA Y TRES DOLARES 40/100 M.A.			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17,633.40 USD</b>	
			ANTIGUO / 1ST PAYMENT	\$	8,816.70
			PAGO FINAL / 2ND PAYMENT	\$	8,816.70
ORIGEN / ORIGIN	DESTINO / DESTINATION	FLETE / FREIGHT	TARIFAS / SKIDS	TERMINOS DE PAGO / PAYMENT TERMS	

Cotización de envases para helado.

Lima, 24 de noviembre de 2020

**MULTICONTAINER PERU S.A.C.**  
RUC: 20553073694  
Dirección: Av. Juan de Allaga 150, Magdalena del Mar  
Telf. 999 936 228  
Correo: [localanta@multicontainer.com](mailto:localanta@multicontainer.com)

**COTIZACIÓN N° 20.11.P501161**

Empresa: D<sup>a</sup> CASA HELADOS  
Ruc: 10436454363  
Contacto: Luis Padilla  
Telf.: 981209595  
Correo: [lpadilla@gmail.com](mailto:lpadilla@gmail.com)

De nuestra mayor consideración,

Tenemos el agrado de hacerle llegar la siguiente cotización referente al arriendo de contenedores refrigerados de 40' modelo ArcticStore con las siguientes características:

**Maquinaria Thermo King Magnum Plus:**

- Controlador MP 4000 con pantalla VGA de fácil funcionamiento.
- Compresor tipo Scroll.
- Intervalo de temperatura de -40°C A +30°C
- Fluctuación máxima de temperatura del aire de 0.5°C desde el punto de ajuste.
- Datalogger incorporado.
- Cable reforzado de 3 fases vulcanizado con enchufe CE de 5 pines/ 32 Amp.
- Gas refrigerante ecológico R404A.
- Opción de control de atmosfera y Cold Treatment
- Opción de registrador de datos digitales y acceso remoto SmartArctic
- Año de fabricación 2018 - 2020



Av. Victor Andrés Belaúnde 147, Vía Principal 140.  
Edificio Real Seis, Piso 6, Lima, Perú.  
(+511) 712 27 38

**Box seguro y amigable al usuario**

- Alto valor aislante (poliuretano de alta densidad, auto extingible)
- Piso plano de aluminio antideslizante
- Puerta fácil de abrir en un solo sentido con cerradura incorporada
- Botón de apertura interna de puerta
- Cortina corrediza de PVC en tiras con capacidad de soportar hasta -40°C
- Luminarias internas Led 220V
- Botón interno de alarma/sirena en caso de quedar encerrado
- Rampa para el fácil acceso y posicionamiento de Pallets, soporta hasta 999Kg.
- Se permite el uso de elevador motorizado de pallet dentro del box



**Escala de precio por contenedor – ArcticStore**

ArcticStore			Alquiler por mes (USD)			
Tamaño	Medida externa	Superficie de piso	1 x 2	3 x 5	6 x 11	12 o más
20' pies	6.06 x 2.45 x 2.62	15.93 m <sup>2</sup>	\$820	\$720	\$650	\$580

\*Si la corriente a la que se instalará el equipo es 220V trifásica, será necesario un transformador

**Transformador de 220V a 380V - 400V**

Transformador	Precio en USD
Alquiler mensual	\$90

Av. Víctor Andrés Belaúnde 147, Vía Principal 140.  
Edificio Royal Seta, Piso 6. Lima, Perú.  
(+511) 712 27 39



#### Condiciones de esta cotización

- No incluye impuestos (IGV)
- Incluye la nacionalización del contenedor.
- La tarifa no incluye el flete de entrega de los contenedores.
- Incluye la carga de los contenedores en la carreta de la unidad dispuesta por el cliente.
- Plazo de entrega: 2 días calendario luego de haber realizado la firma de contrato de arrendamiento.
- Plazo de esta oferta: 15 días a partir de la fecha.

#### Condiciones de alquiler

- Forma de pago: Factura 30 días
- Flete de entrega y devolución por cuenta del arrendatario.
- Se deberá firmar un contrato de entrega de los contenedores en donde se especificará forma de pago, y donde se indicará que, al término del alquiler, los contenedores deben ser devueltos en las mismas condiciones en las que se entregaron.
- En la tarifa de arriendo se incluye lo siguiente:
  - Instalación eléctrica del equipo.
  - Seteo del contenedor a la temperatura indicada por el cliente.
  - Mantenimiento preventivo cada 6 meses.
  - Asistencia técnica remota en todo el país las 24h.
  - Capacitación para los operarios.

A resaltar: En caso el contenedor en arriendo sea instalado fuera de Lima Metropolitana, los gastos de traslado, viáticos y alojamiento para la instalación y/o mantenimientos preventivos los asumirá el cliente. El costo dependerá de la distancia, ciudad y/o campamento mismo.

#### Recomendaciones

- Para el buen funcionamiento y operatividad del contenedor, la superficie sobre la que se coloque deberá estar nivelada.
- Contar con energía eléctrica trifásica de 380V a 440V, junto con una llave termomagnética de 32 amperes.
- La mercadería debe ser apoyada sobre pallets para la correcta circulación del aire frío, en el caso de no contar con pallets se deberá dejar un corredor entre la mercadería para tales efectos.
- Apagar el contenedor refrigerado cada vez que se cargue o descargue mercadería.
- El lavado del condensador queda por cuenta del cliente, para ello se deberá hacer correr agua sin presión por el mismo, tal como se indicará en la capacitación que se dará cuando se instale el equipo.

Quedamos a su disposición frente a cualquier consulta que nos deseen formular.

Saludan atentamente por **Multicontainer**.

Marcelo Pérez del Castillo  
[mpdelc@multicontainer.com](mailto:mpdelc@multicontainer.com)

Irwin Escalante García  
[iescalante@multicontainer.com](mailto:iescalante@multicontainer.com)

Av. Víctor Andrés Belaúnde 147, Vía Principal 140.  
Edificio Real Six, Piso 6, Lima, Perú.  
(+511) 712 2739

## Anexo 68. Presupuesto de compras.

Para el presupuesto de compras, se debe considerar la materia de prima directa que ingresa, pero que no se produce. En el caso del proyecto, se asume que toda la materia prima directa que ingresa, es producida:

*Presupuesto de compras.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Litros de helado a consumir	22,610	56,249	72,092	116,012	126,333
(+) Inv. Final de materia prima					
(-) Inv. Inicial de materia prima					
Costo de producto unitario	S/. 16.80	S/. 16.80	S/. 16.80	S/. 16.80	S/. 16.80
<b>Presupuesto de compras</b>	<b>379,766</b>	<b>944,765</b>	<b>1,210,871</b>	<b>1,948,569</b>	<b>2,121,921</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 69. Presupuesto de costo de ventas.

Para hallar el presupuesto de costo de ventas, se toma el costo de producción y se le suma el inventario inicial de productos terminado y se le resta el inventario final de productos terminado.

*Presupuesto de costo de ventas.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Total costo de producción	569,959	1,223,519	1,539,150	2,403,981	2,611,059
(+) Inv. Inicial Productos terminados	0	34,524	51,363	58,716	118,427
(-) Inv. Final Productos terminados	34,524	51,363	58,716	118,427	74,475
<b>Costo de ventas</b>	<b>535,435</b>	<b>1,206,680</b>	<b>1,531,797</b>	<b>2,344,270</b>	<b>2,655,011</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 70. Presupuesto de gastos administrativos.

*Presupuesto de gastos administrativos.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Planilla	97,347	102,214	107,325	112,691	118,326
Alquiler	23,760	23,760	23,760	23,760	23,760
Reclutamiento del personal	2,450	2,100	2,450	1,400	-
Alcohol medicinal	430	430	215	215	215
Mascarillas	302	302	-	-	-
Protector facial	99	99	-	-	-
Productos de limpieza	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Útiles de oficina	600	750	938	938	938
Teléfono más internet	1,079	1,079	1,079	1,079	1,079
Planes móviles- chip empresas	3,900	5,460	7,800	8,580	9,360
Luz	10,800	30,152	41,122	70,431	80,728
Agua	3,600	10,051	13,707	23,477	26,909
Arbitrios	1,119	1,119	1,119	1,119	1,119
Relleno de extintor	60	60	60	60	60
Renovación defensa civil	0	562	0	562	0
Termómetro	80	-	-	-	-
Luces de emergencia	140	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>150,426</b>	<b>182,938</b>	<b>204,375</b>	<b>249,112</b>	<b>267,294</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 71. Presupuesto de gastos de marketing y ventas.

*Presupuesto de gastos de marketing y ventas.*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Planilla	12,234	86,448	170,029	241,675	257,439
Publicidad, marketing digital, punto de venta, etc.	38,046	106,219	144,866	248,114	284,387
Uniforme-repartidor	225	225	450	450	450
Alcohol medicinal	429.6	1,074	859	1,289	1,718
Mascarillas	101	605	-	-	-
Guantes	-	1,728	3,402	4,752	6,102
Tocas descartable	-	1,597	3,144	4,391	5,639
Protector facial	33	198	-	-	-
Productos de limpieza para módulos	-	4,200	8,400	12,600	16,800
Mantenimiento de módulo	-	1,000	2,000	3,000	4,000
Alquiler de módulo	-	117,482	237,181	449,114	605,578
Botiquín para módulo	38	38	38	38	-
Gasolina	3,000	8,376	11,423	19,564	22,424
Comisión Visa y MasterCard (3.45%)	-	6,363	12,956	29,095	39,493
Cuota de asociación GS1	500	500	500	500	500
Cuota anual de código localizados EAN 13 Registrados	410	574	738	902	1,066
Termómetro	80	-	-	-	-
Licencia de funcionamiento de módulo		700	1,400	2,100	2,800
Luces de emergencia		140	140	140	140
Mantenimiento de vitrinas		1,440	2,880	4,320	5,760
Licencia de uso de software		360	720	1,080	1,440
Papel para caja registradora		600	1,200	1,800	2,400
<b>Total</b>	<b>55,096</b>	<b>339,866</b>	<b>602,326</b>	<b>1,024,925</b>	<b>1,258,137</b>

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 72. Presupuesto de gastos financieros.

### Presupuesto de gastos financieros

Concepto	0	2021	2022	2023	2024	2025
Interés de financiamiento	0	28,628	23,806	23,588	8,635	3,874
Amortización del préstamo	0	63,592	79,900	113,364	36,096	29,372
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>92,221</b>	<b>103,706</b>	<b>136,952</b>	<b>44,732</b>	<b>33,247</b>

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 73. Liquidación de IGV.

Para la liquidación de IGV, se halló el IGV de los productos, costos y gastos que estaban afectos al IGV de las ventas, del costo de ventas, de los gastos administrativos y los gastos de marketing y ventas.

### Liquidación de IGV

Concepto	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
IGV por pagar					
Ventas	116,073	324,058	441,963	756,959	867,622
Valor salvamento					35,042
IGV pagado					
Inversión activo fijo					
Inversión activo intangible					
Costo de ventas	-62,423	-151,611	-194,027	-301,915	-343,336
Gastos adm.	-4,354	-8,689	-11,180	-17,186	-19,099
Gastos venta	-6,462	-20,660	-29,687	-50,894	-60,196
	42,834	143,098	207,069	386,966	480,032
<b>Liquidación IGV</b>	<b>42,834</b>	<b>143,098</b>	<b>207,069</b>	<b>386,966</b>	<b>480,032</b>

Nota: Elaboración propia.

## Anexo 74. Capital y costo de oportunidad

El costo de oportunidad se determina a través del modelo CAPM, la cual su fórmula es la siguiente:

$$ke_{EEUU\ nominal} = r_{rf} + (rm - r_{rf}) * \beta$$

Donde:

- $r_{rf}$ =bono de tesoro EEUU
- $rm$ = rendimiento de mercado
- $rm-r_{rf}$ = prima libre de riesgo
- $\beta$ =beta de mi sector

Datos para el cálculo de costo de oportunidad.

Concepto	Valor
Prima de riesgo	9.67%
Rendimiento de bonos Tes. EEUU	2.08%
Beta desapalancada sector	0.7500

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Data: Current”, por Damodarán Online, 2020; y “Estados Unidos 10 años Datos Históricos Rendimiento de Bonos”, por Investing.com, 2020.

Para hallar la beta, se debe de desapalancar la beta del sector con la siguiente fórmula:

$$\beta_{desapalancada} = \frac{\beta_{apalancada}}{1 + (1 - t) * \frac{deuda}{capital}}$$

Entonces, la beta desapalancada del sector dará como resultado: 0.5012, tomando en cuenta una relación de deuda capital de 40%/60%.

Se aplicó los valores del mercado peruano en la siguiente fórmula:

$$ke_{EEUU\ real} = \frac{(1 + ke_{EEUU\ nominal})}{(1 + inflación_{EEUU})} - 1$$

$$ke_{Perú\ real} = ke_{EEUU\ real} + riesgo\ país$$

$$ke_{Perú\ nominal} = (1 + ke_{Perú\ real}) * (1 + inflación_{Perú})$$

Datos para el cálculo del Ke de Perú nominal.

Concepto	Valor
Inflación EEUU	1.50%
Inflación Perú	2.62%
Riesgo país	1.29%
Tasa de impuestos	29.50%

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Inflación USA” por BCRPData.com, 2020; “Índice de precios al consumidor (IPC)” por BCRPData.com, 2020; “Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) – Perú” por BCRPData.com, 2020; y “Tasa de interés promedio del sistema bancario” por SBS Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020.

A continuación, se presenta los resultados de los cálculos para hallar el costo de capital nominal del Perú.

*Costo de capital.*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Costo de capital nominal EEUU	7.01%
Costo de capital real EEUU	5.43%
Costo de capital real Perú	6.72%
Costo de capital nominal Perú	9.51%

*Nota:* Elaboración propia.

El costo de capital promedio ponderado se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$wacc = D\% * kd * (1 - t) + E\% + ke$$

Donde:

- D%= porcentaje de la deuda
- Kd= costo de la deuda
- t= impuesto a la renta
- E%= porcentaje de capital propio
- Ke= costo de capital

A continuación, se observa el resultado del cálculo del costo de capital promedio ponderado.

*Cálculo del WACC.*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Ke (real)	6.72%
Kd (real)	10.30%
WACC	6.94%

*Nota:* Elaboración propia.

## Anexo 75. Variaciones del VANE, VANF, TIRE y TIRF

*Análisis de sensibilidad del VANE.*

<b>VANE</b>	<b>Margen supermercados -5%</b>	<b>Margen supermercados -3%</b>	<b>Margen supermercados -1%</b>	<b>Margen supermercados 0%</b>	<b>Margen supermercados +1%</b>	<b>Margen supermercados +3%</b>	<b>Margen supermercados +5%</b>
Precio de fórmula de base -10%	S/.2,783,262	S/.2,519,639	S/.2,256,017	S/.2,124,206	S/.2,113,236	S/.1,728,772	S/.1,465,150
Precio de fórmula de base -7%	S/.2,645,026	S/.2,381,403	S/.2,117,781	S/.1,985,969	S/.1,975,000	S/.1,590,536	S/.1,326,913
Precio de fórmula de base -5%	S/.2,552,868	S/.2,289,246	S/.2,025,623	S/.1,893,812	S/.1,882,843	S/.1,498,378	S/.1,234,756
Precio de fórmula de base 0%	S/.2,316,340	S/.2,052,717	S/.1,789,095	S/.1,657,284	S/.998,228	S/.1,261,850	S/.1,646,314
Precio de fórmula de base +5%	S/.2,092,081	S/.1,828,458	S/.1,564,836	S/.1,433,025	S/.1,422,055	S/.1,037,591	S/.773,969
Precio de fórmula de base +7%	S/.1,999,923	S/.1,736,301	S/.1,472,678	S/.1,340,867	S/.1,329,898	S/.945,434	S/.681,811
Precio de fórmula de base +10%	S/.1,861,687	S/.1,598,065	S/.1,334,442	S/.1,202,631	S/.1,191,662	S/.807,197	S/.543,575

*Nota:* Elaboración propia.

*Análisis de sensibilidad del VANF.*

<b>VANF</b>	<b>Margen supermercados -5%</b>	<b>Margen supermercados -3%</b>	<b>Margen supermercados -1%</b>	<b>Margen supermercados 0%</b>	<b>Margen supermercados +1%</b>	<b>Margen supermercados +3%</b>	<b>Margen supermercados +5%</b>
Precio de fórmula de base -10%	S/.3,436,605	S/.3,174,832	S/.2,913,059	S/.2,782,173	S/.2,771,225	S/.2,389,513	S/.2,127,740
Precio de fórmula de base -7%	S/.3,299,371	S/.3,037,598	S/.2,775,825	S/.2,644,938	S/.2,633,991	S/.2,252,279	S/.1,990,506
Precio de fórmula de base -5%	S/.3,207,881	S/.2,946,108	S/.2,684,335	S/.2,553,449	S/.2,542,501	S/.2,160,789	S/.1,899,016
Precio de fórmula de base 0%	S/.2,973,067	S/.2,711,294	S/.2,449,521	S/.2,318,634	S/.1,664,202	S/.1,925,975	S/.2,307,687
Precio de fórmula de base +5%	S/.2,750,433	S/.2,488,660	S/.2,226,887	S/.2,096,000	S/.2,085,053	S/.1,703,341	S/.1,441,568
Precio de fórmula de base +7%	S/.2,658,943	S/.2,397,170	S/.2,135,397	S/.2,004,510	S/.1,993,563	S/.1,611,851	S/.1,350,078
Precio de fórmula de base +10%	S/.2,521,708	S/.2,259,935	S/.1,998,162	S/.1,867,276	S/.1,856,329	S/.1,474,616	S/.1,212,843

*Nota:* Elaboración propia.

*Análisis de sensibilidad del TIRE.*

<b>TIRE</b>	<b>Margen supermercados -5%</b>	<b>Margen supermercados -3%</b>	<b>Margen supermercados -1%</b>	<b>Margen supermercados 0%</b>	<b>Margen supermercados +1%</b>	<b>Margen supermercados +3%</b>	<b>Margen supermercados +5%</b>
Precio de fórmula de base -10%	75%	69%	63%	60%	60%	51%	45%
Precio de fórmula de base -7%	72%	66%	60%	57%	57%	48%	42%
Precio de fórmula de base -5%	70%	64%	58%	55%	55%	46%	40%
Precio de fórmula de base 0%	65%	59%	53%	50%	34%	41%	50%
Precio de fórmula de base +5%	60%	54%	48%	45%	44%	35%	28%
Precio de fórmula de base +7%	58%	52%	46%	43%	42%	33%	26%
Precio de fórmula de base +10%	55%	49%	43%	40%	39%	29%	22%

*Nota:* Elaboración propia.

*Análisis de sensibilidad del TIRF.*

<b>TIRF</b>	<b>Margen supermercados -5%</b>	<b>Margen supermercados -3%</b>	<b>Margen supermercados -1%</b>	<b>Margen supermercados 0%</b>	<b>Margen supermercados +1%</b>	<b>Margen supermercados +3%</b>	<b>Margen supermercados +5%</b>
Precio de fórmula de base -10%	133%	124%	116%	112%	110%	98%	89%
Precio de fórmula de base -7%	129%	120%	112%	107%	106%	94%	85%
Precio de fórmula de base -5%	126%	118%	109%	104%	103%	91%	82%
Precio de fórmula de base 0%	119%	110%	102%	97%	74%	83%	96%
Precio de fórmula de base +5%	112%	103%	94%	90%	89%	76%	66%
Precio de fórmula de base +7%	109%	101%	92%	87%	86%	73%	63%
Precio de fórmula de base +10%	105%	96%	87%	82%	81%	68%	58%

*Nota:* Elaboración propia.