



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCCION Y VENTA DE HELADOS  
ARTESANALES COMO PRODUCTOS ALIMENTICIOS ESPECIALES DE  
CALIDAD *PREMIUM*, EIS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION**

**RODRIGO ALEJANDRO MAMANI MAMANI**

**PROFESOR GUIA:**  
JORGE LARA BACIGALUPPI

**MIEMBROS DE LA COMISION:**  
LEONARDO VIDAL URIBE  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE  
GERALD DIAZ TORO

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO**  
**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**POR:** Rodrigo Alejandro Mamani Mamani  
**FECHA:** 30 de mayo de 2015  
**PROFESOR GUIA:** Jorge Lara Baccigaluppi

## **PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCCION Y VENTA DE HELADOS ARTESANALES COMO PRODUCTOS ALIMENTICIOS ESPECIALES DE CALIDAD *PREMIUM*, EIS**

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un plan de negocios para el estudio de pre-factibilidad económica de una nueva cadena de heladerías EIS, sociedad anónima que desea posicionarse en el mercado de los helados artesanales y de alimentos especiales (*health and wellness foods*), con calidad *premium*. Inicialmente, EIS se inaugurará en Santiago, Chile.

El objetivo inicial de este plan de negocio ha sido estudiar el mercado nacional y detectar oportunidades, con el fin de establecer de forma adecuada el posicionamiento de EIS en el mercado local en el corto plazo, y establecer las bases para una expansión en Sudamérica en el largo plazo.

En Chile, el consumo per cápita de helados fue de alrededor 8 litros durante el 2010, según Euromonitor International. Chile es el líder en el consumo de helados en América Latina, seguido por Argentina. El crecimiento del mercado ha aumentado 57,5% en los últimos cinco años, y se espera que se desarrolle hacia productos *premium*. Por otro lado, el mercado de alimentos especiales ha crecido un 73,5% los últimos cinco años. Y se proyecta un crecimiento de un 54,8% para los próximos cinco años.

EIS elaborará productos que serán vendidos directamente a consumidores finales. Este plan de negocio busca poder contribuir a la innovación en la formulación y el sabor, producir productos con valor agregado en base materia prima abundante de origen nacional e internacional, satisfacer el paladar de un consumidor cada vez más exigente y producir productos alimenticios especiales. De esta manera, EIS pretende posicionarse como empresa líder en el mercado de los helados artesanales y especiales.

Inicialmente, se desarrolla un estudio de mercado para determinar la necesidad y oportunidad, caracterizar el cliente objetivo y analizar el entorno interno-externo. Luego, se presenta un plan de *marketing*, operacional, organizacional y financiero, necesarios para el éxito del proyecto. El análisis financiero dio como resultado la aprobación de la pre-factibilidad de este tipo de emprendimiento, siendo económicamente viable, se puede adelantar el resultado del VAN de alrededor de 170 millones de pesos chilenos durante los primeros cinco años de operación y una TIR de un 31% para un tasa de descuento de un 9%. La inversión inicial de alrededor de 212 millones de pesos chilenos como capital inicial, aportado por accionistas para una sociedad anónima cerrada. Se considera la apertura de un nuevo local al quinto año de operación. Se puede apreciar que la rentabilidad de este plan de negocio es viable aunque exista una reducción del precio de venta, una reducción del volumen de venta o incremento del precio de materias primas.

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, su amor, tolerancia, entrega y paciencia que me han dado en esta travesía y crecimiento, sin su apoyo yo no estaría donde estoy. Lo estoy logrando mamá, papá, Angélica, Guillermo, Silvia, Marlene y Daniel.*

*A mis compañeros, profesores y, en general, al programa Global MBA-MGPG de la Universidad de Chile, por darme la oportunidad y creer en mí.*

*Un especial agradecimiento a Gerald Díaz Toro, Ingeniero en Alimentos de la Universidad de Chile, por impulsar el proyecto presentado, y a Natalia Sánchez Alegre, Trabajadora Social de la Universidad Andrés Bello, por la revisión sobre el estudio del mercado del mismo.*

*Y por último, pero no menos importante, a mis amigas y amigos de Chile y del mundo por su amistad. ¡Sinceramente, gracias a la gente noble que ha cruzado por mi camino!*

# TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción .....	1
2	Definición de helado y alimento especial .....	2
2.1	Definición legal de helado .....	2
2.2	Clasificación de helados.....	4
2.3	Definición de alimento especial.....	5
3	Mercado mundial y chileno .....	5
4	Descripción del plan de negocios .....	10
4.1	Objetivo general .....	12
4.2	Objetivo específicos .....	12
4.3	Metodología .....	12
4.4	Resultados esperados.....	13
4.5	Justificación de oportunidad de negocio y globalización .....	14
5	Descripción de la empresa .....	15
5.1	Misión.....	15
5.2	Visión .....	15
5.3	Propuesta de valor .....	15
6	Análisis del mercado y la industria.....	16
6.1	Necesidad y oportunidad.....	16
6.2	Características de los clientes objetivos.....	18
6.2.1	Criterios de segmentación geográfica .....	19
6.2.2	Mercado potencial .....	23
6.2.3	Estimación de la demanda .....	27
6.2.4	Cliente objetivo .....	29
6.3	Análisis interno – externo .....	30
6.3.1	Competencia.....	31
6.3.2	Ventajas competitivas.....	34
6.3.3	Análisis de Porter de las 5 fuerzas .....	37
6.3.4	Análisis PESTEL.....	39
6.3.5	Análisis FODA .....	42
6.3.6	Factores críticos de éxito.....	43
7	Plan de marketing.....	44
7.1	Productos .....	44
7.2	Precio de venta .....	48

7.3	Canal de distribución.....	51
7.4	Promoción .....	52
7.5	Proceso de venta .....	52
7.6	Preferencias del <i>target</i> .....	53
8	Plan operacional .....	55
8.1	Flujo de operaciones.....	55
8.2	Proceso general de fabricación.....	59
8.3	<i>Layout</i> .....	61
8.4	Potencial mercado internacional .....	62
8.4.1	Estrategia de entrada .....	62
8.4.2	Análisis macroeconómico y de mercado en Sudamérica .....	62
8.4.3	Análisis del macro entorno de Perú .....	66
8.4.4	Competencia directa en Lima .....	69
9	Plan organizacional .....	70
9.1	Diagrama organizacional.....	70
9.2	Funciones y requerimientos .....	72
9.3	Programa de empleados para EIS.....	75
10	Plan financiero.....	77
10.1	Estudio de costos.....	77
10.1.1	Costos fijos.....	77
10.1.2	Costos variables.....	79
10.2	Inversiones.....	81
10.3	Ventas.....	85
10.4	Capital de trabajo.....	85
10.5	Tasa de descuento .....	87
10.6	Resultados del flujo de caja .....	88
10.7	Evaluación económica y análisis de sensibilidad.....	91
11	Conclusiones .....	93
12	Bibliografía.....	95
13	Anexos .....	98
A.	Metodología del estudio de mercado .....	98
B.	Encuesta para el estudio del mercado .....	101
C.	Respuestas de la encuesta .....	104

# ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Valor de los principales mercados a nivel mundial (US\$ billones) en el 2010.	6
<b>Tabla 2:</b> Consumo per cápita de helado (litros/año) y productos relacionados en el mundo desde 2006 al 2010.	6
<b>Tabla 3:</b> Cuota de mercado regional (% por categoría) caracterizado por el punto de fabricación/consumo, 2010.	7
<b>Tabla 4:</b> Clasificación de los GSE.	18
<b>Tabla 5:</b> Tamaño de los GSE en la Región Metropolitana de Santiago (RM) y el país (2012).	19
<b>Tabla 6:</b> Comunas con mayores concentraciones de poblaciones tipo ABC1 y C2.	19
<b>Tabla 7:</b> Características de las comunas con mayores concentraciones de poblaciones tipo ABC1 y C2 usando porcentajes según censo 2002, y actualizando la población de acuerdo a la proyección 2012. Las 3 mejores características de cada comuna se resaltan en negrita.	21
<b>Tabla 8:</b> Población por grupos de edad para Providencia (proyectada 2012), RM y el País.	24
<b>Tabla 9:</b> Población en la comuna de Providencia entre 15 a 64 años.	24
<b>Tabla 10:</b> Afluencia de pasajeros para la zona en estudio.	24
<b>Tabla 11:</b> Clientes por GSE.	25
<b>Tabla 12:</b> Clientes por tramo etario.	26
<b>Tabla 13:</b> Crecimiento esperado para los años del estudio.	26
<b>Tabla 14:</b> Consumo per cápita esperado en Chile.	26
<b>Tabla 15:</b> Estimación del consumo de helados artesanales en Chile (L).	27
<b>Tabla 16:</b> Consideración del mix de ventas por tipo de producto: simple 43%, doble 43%, 500mL 2%, 1.000mL 2%, copas 10%.	27
<b>Tabla 17:</b> Clientes potenciales para helados artesanales de EIS en cercanías del metro Pedro de Valdivia.	28
<b>Tabla 18:</b> Factor de afluencia y factor de estacionalidad.	29
<b>Tabla 19:</b> Porcentaje de la producción de tipos de helados artesanales en EIS según temporada.	30
<b>Tabla 20:</b> Tabla de atributos de competidores directos de EIS.	33
<b>Tabla 21:</b> Atributos destacados según su importancia desde 50% hacia arriba.	35
<b>Tabla 22:</b> Descripción de los atributos para helados artesanales respecto a competencia de EIS y a la satisfacción cliente.	36
<b>Tabla 23:</b> Ingredientes de helado de leche con precios referenciales.	45
<b>Tabla 24:</b> Ingredientes de helado sherbete con precios referenciales.	45
<b>Tabla 25:</b> Ingredientes de helado sorbete con precios referenciales.	45
<b>Tabla 26:</b> Ingredientes de helado light con precios referenciales.	46
<b>Tabla 27:</b> Ingredientes de helado sorbete con maceración con precios referenciales.	46
<b>Tabla 28:</b> Café americano.	47
<b>Tabla 29:</b> Café expreso.	47
<b>Tabla 30:</b> Café cortado.	47
<b>Tabla 31:</b> Café de especialidad.	47
<b>Tabla 32:</b> Infusiones.	47
<b>Tabla 33:</b> Maceraciones.	48
<b>Tabla 34:</b> Pastelería (reventa).	48
<b>Tabla 35:</b> Sándwiches (reventa).	48
<b>Tabla 36:</b> Ensaladas (reventa).	48
<b>Tabla 37:</b> Helados.	50
<b>Tabla 38:</b> Cafés.	50
<b>Tabla 39:</b> Infusiones.	50
<b>Tabla 40:</b> Maceraciones.	51
<b>Tabla 41:</b> Pastelería.	51
<b>Tabla 42:</b> Sándwiches.	51
<b>Tabla 43:</b> Ensaladas.	51
<b>Tabla 44:</b> Proveedores de fruta.	57
<b>Tabla 45:</b> Proveedores de hierbas.	58
<b>Tabla 46:</b> Los mejores países Sudamericanos de una lista de los mejores 145 países para hacer negocios.	63
<b>Tabla 47:</b> Conclusiones importantes de los países de la región cercanos a Chile.	64

<b>Tabla 48:</b> Resumen del análisis PEST de Perú. _____	66
<b>Tabla 49:</b> Principales indicadores macroeconómicos del Perú. _____	67
<b>Tabla 50:</b> Impuesto a la renta a locales de servicio alimenticio _____	67
<b>Tabla 51:</b> Inversión extranjera en Perú. _____	68
<b>Tabla 52:</b> Inversión extranjera por sector en Perú. _____	69
<b>Tabla 53:</b> Mejores heladerías en Perú. _____	70
<b>Tabla 54:</b> Personal de EIS. _____	76
<b>Tabla 55:</b> Costos operativos (otros). _____	78
<b>Tabla 56:</b> Mano de obra indirecta. _____	78
<b>Tabla 57:</b> Reunión directorio. _____	78
<b>Tabla 58:</b> Costo unitario fijo litro o unidad/producto. _____	79
<b>Tabla 59:</b> Energía eléctrica. _____	79
<b>Tabla 60:</b> Transporte. _____	80
<b>Tabla 61:</b> Agua para limpieza y baños. _____	81
<b>Tabla 62:</b> Comisión por venta (Transbank). _____	81
<b>Tabla 63:</b> Total costos variables de materia prima por año y producto. _____	81
<b>Tabla 64:</b> Equipos para fabricación de helados. _____	82
<b>Tabla 65:</b> Equipos para fabricación de cafés, venta de infusiones y otros líquidos. _____	82
<b>Tabla 66:</b> Equipos para fabricación de maceraciones. _____	83
<b>Tabla 67:</b> Equipos para venta de pastelería y sándwiches. _____	83
<b>Tabla 68:</b> Equipos para limpieza. _____	83
<b>Tabla 69:</b> Equipos para almacenaje. _____	83
<b>Tabla 70:</b> Equipos de uso común. _____	84
<b>Tabla 71:</b> Equipamiento para local. _____	84
<b>Tabla 72:</b> Inversión en gastos pre-operatorios. _____	84
<b>Tabla 73:</b> Otros. _____	85
<b>Tabla 74:</b> Las ventas proyectas según producto durante los primeros cinco años. _____	85
<b>Tabla 75:</b> Ingresos, egresos según productos de EIS. _____	86
<b>Tabla 76:</b> Flujo de caja operacional (FCO). _____	89
<b>Tabla 77:</b> Flujo de caja capital (FCC). _____	90
<b>Tabla 78:</b> Flujo de caja final (FCO+FCC) y acumulado. _____	91
<b>Tabla 79:</b> Características del proyecto según una tasa de descuento de al menos 9%. _____	91
<b>Tabla 80:</b> Análisis de sensibilidad considerando tasa de descuento del 9%. _____	92
<b>Tabla 81:</b> Estadísticos de fiabilidad usando SPSS. _____	100
<b>Tabla 82:</b> Resultados de encuesta de mercado. _____	104

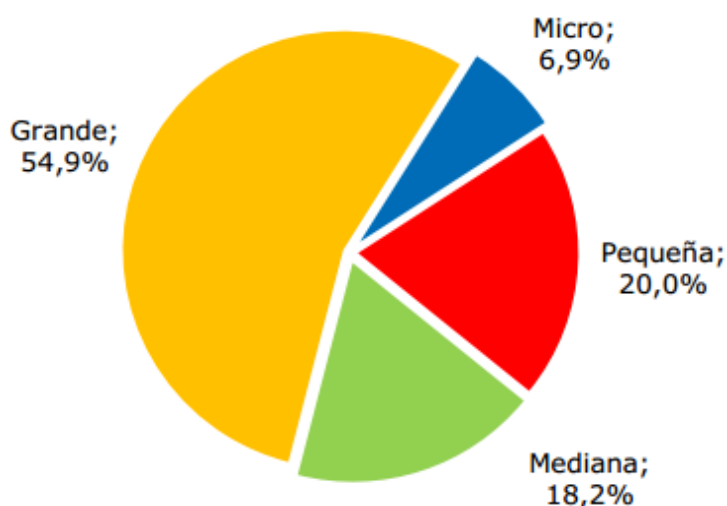
## TABLA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Distribución general del empleo total según tamaño (2012, % total de trabajadores).....	1
<b>Ilustración 2:</b> Evolución de la industria de HW por región.....	9
<b>Ilustración 3:</b> La tendencia de crecimiento de categorías de alimentos HW en Latinoamérica.....	10
<b>Ilustración 4:</b> Histórico y proyección del mercado de alimentos envasado y alimentos envasados especiales.....	11
<b>Ilustración 5:</b> Preferencia de una tienda de helados artesanales como EIS.....	17
<b>Ilustración 6:</b> Preferencia de los ingredientes para helados. ....	17
<b>Ilustración 7:</b> Mayores de 14 años que trabajan o estudian en Providencia según comuna de residencia en el Gran Santiago Urbano.....	20
<b>Ilustración 8:</b> Afluencias anuales de Metro S.A. en millones de viajes. ....	21
<b>Ilustración 9:</b> Área geográfica aproximada donde se pretende instalar EIS. ....	23
<b>Ilustración 10:</b> Preferencia del tipo de helados a consumir.....	30
<b>Ilustración 11:</b> Rangos de precios preferenciales para un cono simple de helado artesanal de EIS. ....	49
<b>Ilustración 12:</b> Logotipo de EIS.....	52
<b>Ilustración 13:</b> Proceso de venta. ....	53
<b>Ilustración 14:</b> Motivación para el consumo de helados. ....	54
<b>Ilustración 15:</b> Preferencia de tipos de fruta para helados artesanales. ....	54
<b>Ilustración 16:</b> Preferencia en el tipo de adornos para helados artesanales. ....	55
<b>Ilustración 17:</b> Flujo de operaciones, financiero e información de EIS. ....	56
<b>Ilustración 18:</b> Proceso representativo de la producción de helado artesanal.....	59
<b>Ilustración 19:</b> Diseño primer local de EIS. ....	61
<b>Ilustración 20:</b> Evolución del PIB en América Latina entre el 2013 y 2015.....	63
<b>Ilustración 21:</b> Países emergentes más atractivos para invertir.....	64
<b>Ilustración 22:</b> Retailers modernos de alimentos en Latinoamérica.....	65
<b>Ilustración 23:</b> Organigrama EIS. ....	72
<b>Ilustración 24:</b> Ventas totales estimadas para los productos que EIS. ....	90



# 1 INTRODUCCIÓN

La generación de empleos en Latinoamérica es clave para reducir los índices de miseria. Para esto juega un rol importante las micro, pequeñas y medianas empresas que contribuyen con un 45,1% del empleo en Chile el 2012, según la ilustración 1 (Unidad de Estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014).



**Ilustración 1:** Distribución general del empleo total según tamaño (2012, % total de trabajadores).  
Fuente: Unidad de Estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014.

El plan de negocios sirve para determinar la viabilidad de un proyecto empresarial desde el punto de vista mercadotécnico, *marketing*, operacional, organizacional y financiero. Como consecuencia es una herramienta muy útil para un evaluar proyecto de inversión. El presente proyecto pretende evaluar la pre-factibilidad de una heladería artesanal como productos alimenticios especiales de la calidad *premium*.

El mercado de alimentos especiales (*HW foods*<sup>1</sup>) es un nicho de mercado basado en la generación de productos alimenticios que sean beneficiosos para el bienestar y para sobrellevar alguna enfermedad o intolerancia. Así, es posible encontrar desde productos con aditivos nutricionales, como la leche Nan, hasta bebidas *light* para reducir el consumo de azúcar. Asimismo, bebidas y alimentos energizantes, agua, productos sin gluten ni lactosa, bajo en sodio o reducidos en calorías, productos con ingredientes naturales y/u orgánicos, etc. Los principales mercados latinos el 2014 fueron Brasil (35.224,5 MMUS\$), México (25.399,7 MMUS\$), Venezuela (7.293,6 MMUS\$) y Argentina (5.803,3 MMUS\$). Del mismo modo, el gasto per cápita es liderado por Venezuela con 326,9 US\$, México con 213,8 US\$, Brasil con 174,3 US\$ y Chile con 173,1 US\$. (Estrategia, 2015)

---

<sup>1</sup> *Health and wellness food.*

El helado es un producto que se consume desde tiempo muy antiguos y que ha sido objeto de investigación. Cuenta sus raíces en los romanos, como lujo mandaban traer nieve de las montañas para comer con fruta. Sin embargo, son los chinos a quienes se atribuye esta invención, que llega a Occidente a través de Marco Polo. De esto han pasado muchos años y, actualmente, se destacan en el panorama mundial por su alto consumo de helado países como Italia, Estados Unidos, entre otros. En América Latina, resaltan Argentina y Chile con un consumo per cápita de alrededor de 4.3 y 8 litros durante el 2010 (ver tabla 2), según Euromonitor International.

## 2 DEFINICIÓN DE HELADO Y ALIMENTO ESPECIAL

### 2.1 Definición legal de helado

Según la RSA<sup>2</sup> de Chile (artículos 243-246), los helados comestibles son los productos obtenidos de una emulsión de grasa y proteínas, con la adición de otros ingredientes o, de una mezcla de agua, azúcares y otros ingredientes, que han sido tratados por congelación y mantenidos en este estado. Los ingredientes de leches que se empleen en los helados y sus mezclas deberán haber sido pasteurizados o sometidos a un tratamiento térmico equivalente comprobado por la ausencia de fosfatasa. Las mezclas para helados son productos en forma líquida o en polvo que se destinan a la preparación de helados. Y no se exige una nueva pasteurización para los helados comestibles fabricados con ingredientes concentrados o en polvo mediante la adición exclusiva de agua potable, leches pasteurizadas y aromatizantes, que hayan sido congelados en el plazo de una hora después de la adición de tales sustancias (MINISTERIO DE SALUD, 1996).

Según la FDA<sup>3</sup> de USA, el helado es un alimento producido por congelación, mientras se agita, una mezcla pasteurizada que consiste en uno o más de los ingredientes lácteos opcionales, y pueden contener uno o más de los caseinatos opcionales, una o más de las proteínas de la leche hidrolizadas opcionales, y otros seguros y adecuados ingredientes no lácticos; y la exclusión de otras grasas alimenticias, excepto los que son componentes naturales de los ingredientes aromatizantes utilizados o se añaden en cantidades incidentales para lograr funciones específicas. El helado es endulzado con edulcorantes seguros y adecuados y se puede caracterizar por la adición de ingredientes aromatizantes (U.S. Food and Drug Administration, 2014).

Según Euroglaces<sup>4</sup> de la Unión Europea, desarrollaron un código de buenas prácticas para los helados, el cual fue formalmente aprobado y aceptado por las Asociaciones Nacionales de fabricantes de helados de la Unión Europea. En éste se describe a los helados como productos alimenticios que pueden estar compuestos por cualquier ingrediente alimenticio permitido así como por todos los aditivos previstos por la

---

<sup>2</sup> Reglamento Sanitario de los alimentos Dto. N° 977/96

<sup>3</sup> Food and Drug Administration

<sup>4</sup> European Ice Cream Association

legislación vigente. Los helados pueden tener una consistencia sólida o pastosa, obtenida por congelación y se almacenarán, transportarán, distribuirán y consumirán en forma congelada. Los helados pueden unirse a otros alimentos para formar alimentos compuestos (Euroglaces, 2006).

Por otro lado, Codex Alimentarius define helado comestible como todos los productos edulcorados obtenidos a partir de una emulsión de grasa y proteínas, con la adición de otros ingredientes y sustancias, o a partir de una mezcla de agua, azúcares, y otras ingredientes, y sustancias, que han sido tratados por congelación, y que se destinan a la venta, y consumo humano en estado de congelación o congelación parcial. (Codex Alimentarius, 2014)

Las definiciones de helados según RSA, Euroglaces y Codex Alimentarius son similares entre ellas y no son específicas (genéricas). Por lo tanto, permiten una amplia variedad de ingredientes. Sin embargo, la norma FDA es muy rígida en los ingredientes a utilizar en la gama productos lácticos y no lácticos, caseinatos, proteínas hidrolizadas y otras grasas. La FDA define helado en base a lácteos y, por ello, este debe contener un mínimo de 10% de grasa de leche.

Específicamente, el helado artesanal, según el SIGEP<sup>5</sup> de Italia, es una preparación alimentaria que se obtiene de una mezcla de ingredientes, llevada a un estado blando y a la temperatura de consumo (aproximadamente de -8 a -13 grados centígrados), mediante congelamiento rápido y agitación simultánea que permite la incorporación moderada de aire. Generalmente se consideran y distinguen los helados a base de leche y helados a base de fruta y agua, definidos como sorbetes. El helado artesanal generalmente se prepara en el día, con ingredientes primarios y caracterizadores. Las mezclas para este helado se preparan con un método artesanal en el propio laboratorio, generalmente con procedimientos "en caliente" para helados a base de leche, "en frío" para los sorbetes. Se utilizan ingredientes primarios como: leche y/o sus derivados, nata, grasas, huevo y/u ovoproductos, azúcares, agua, emulsionantes, espesantes, etc., e ingredientes caracterizadores como: fruta y/o sus derivados, ingredientes compuestos, cremas, cacao, fruta seca, etc. Dicho helado se convierte en mantecado, con un método discontinuo al final del ciclo de elaboración de las mezclas y se lleva a un estado cremoso-blando listo para el consumo, el transporte o la conservación a la temperatura idónea (SIGEP, 2011).

Mencionadas las definiciones anteriores de helados, la última definición (SIGEP, 2011) es la más ajustada al producto (helado artesanal) que EIS pretende desarrollar, y que de ahora en adelante, se entenderá simplemente por helados EIS, puesto que entrega una definición más ajustada al reunir las características que debe contener un helado verdaderamente artesanal, tanto de temperatura, preparación, ingredientes y elaboración. Son aquellos procedimientos que deben darse producir verdadero helado artesanal. A su vez, especifica lo que es artesanal, distinguiéndose claramente de los industriales. Para la formulación de los tipos de helados de EIS se usará la clasificación dada por la FDA. Además, los helados EIS tendrán propiedades que formarán parte de una dieta saludable y tolerante para una mayor diversidad de consumidores.

---

<sup>5</sup> Salón Internacional de *Gelato*, Pastelería y Planificación Artesanales

## 2.2 Clasificación de helados

Los helados se encuentran en el mercado, básicamente, en tres formatos:

- **Helados Industriales:** Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor, respectivamente; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado. Debido a su producción masiva, es uno de los más económicos. Además, estos suelen estar envasados.
- **Helados Artesanales:** Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes artificiales, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal, como Italia, Argentina, Alemania y Japón.
- **Helado Soft:** Es un helado que se fabrica a partir de una mezcla de base, producida industrialmente, que se coloca en una máquina congeladora de pequeño tamaño. Al momento de servirlo, se acciona un grifo de la máquina extrayendo el helado al momento. La característica principal es la gran cantidad de aire que tiene dentro; es decir, que es muy liviano y tiene una textura muy suave. Es un helado que no necesariamente es de baja calidad, pero generalmente, más económico porque no requiere de la operación de congelación a la que se someten los otros tipos de helado después de la formación de la emulsión. Suelen ser vendidos en algunos locales de comida rápida y en algunos puestos ambulantes (Wikipedia, 2014).

La FDA agrupa los diferentes tipos de helados en función de los ingredientes y *overrun* (porcentaje de aire incorporado en la mezcla). Los principales tipos de helados se indican a continuación:

- **Helados de crema:** Elaborados a partir de leche pasteurizada, crema, sólidos lácteos no grasos, azúcares, emulsificantes, estabilizantes y saborizantes. También pueden tener frutas, frutos secos, dulces, jarabes y caramelos. Los helados de leche que contienen más de 1,4% de yema huevo son llamados helados tipo francés.

El contenido de sólidos debe ser menor a 0,19 kg/L y la densidad del producto no puede ser inferior a 0,54kg/L. Además, debe tener a lo menos 10% de grasa láctea con un mínimo de 20% de sólidos lácteos totales.

- **Sherbete:** Contienen pequeñas cantidades de sólidos lácteos (1-2% grasa láctea y entre 2-5% sólidos no grasos lácteos), y no pueden tener menos de 0,35% de acidez titulable expresada como ácido láctico.

- **Sorbete:** Están formulados a base de frutas, sabores frutales u otros. La densidad del producto no puede ser menor a 0,725 kg/L. Además, no contienen ingredientes lácteos o yema, permitiendo la utilización de clara de huevo.
- **Helados de yogurt:** Su formulación es similar al helado de crema de leche, pero se diferencian por la adición de bacterias de las especies *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*. Deben contener a lo menos 3,25% de grasa láctea y 8,25% de sólidos lácteos no grasos. Su densidad no puede ser inferior a 0,6 kg/L.
- **Helados tipo palito:** Existen dos grandes gamas: los que incluyen ingredientes lácteos y siguen un estándar de ingredientes, y los que son fabricados con agua o no siguen el estándar. Los primeros se denominan “helados de leche” y deben tener 13% de sólidos lácteos, los cuales deben ser a lo menos el 33% del total de sólidos del producto.
- **Helados mellorine:** Son similares a los helados de crema pero reemplazan total o parcialmente la grasa láctea por grasa vegetal. Estos productos deben tener a lo menos 6% de grasa vegetal y 2,7% de proteínas (Gerald Diaz, 2012).

### 2.3 Definición de alimento especial

El mercado de alimentos especiales (*HW food*) es un nicho de mercado basado en la generación de productos alimenticios que sean beneficiosos para el bienestar y para sobrellevar alguna enfermedad o intolerancia. Este tipo de alimentos abarcan las siguientes características (Bethany Gomez, Emma Peterson, Kay Tamillow, 2013):

- **Naturally Healthy (NH):** Naturalmente contiene sustancia que mejora la salud y el bienestar.
- **Better For You (BFY):** Reducido en azúcar, reducido en carbohidratos, grasa, sal.
- **Food Intolerance:** Sin lactosa, sin gluten, para diabéticos.
- **Organic:** Certificado orgánico por un organismo aprobado de certificación.
- **Fortified/Functional (FF):** Ingredientes añadidos para mejorar funciones del cuerpo (calcio, vitaminas, omega-3).

## 3 MERCADO MUNDIAL Y CHILENO

Globalmente, la industria de helados consiste en pocas empresas multinacionales (Unilever, Nestlé, Häagen-Dazs, Baskin-Robbins) y empresas nacionales que suministran productos vendidos ya sea a través de alimentos o en tiendas de comercialización masiva o en servicios de comida, y una multitud de empresas pequeñas/medianas locales o regionales que suministran productos vendidos a través de minoristas locales o heladerías. Globalmente, estas manufacturas de helado artesanal representan cerca del 10% del volumen de producción y puede llegar al 20% del valor de la industria. La industria del helado mundial es estimada a ser valorada en

US\$73.8 billones in ventas (2006-2010), creciendo en un 5% por año con los más grandes crecimientos en América Latina, Europa Oriental, África, y el Medio Oriente (todos creciendo en > 10% por año), aunque Europa Occidental y Norte América, los dos más grandes mercados, muestran un mucho más bajo crecimiento (ver tabla 1) (Douglas Goff & Richard Hartel, 2013).

**Tabla 1:** Valor de los principales mercados a nivel mundial (US\$ billones) en el 2010.

Fuente: Euromonitor International, 2011.

<b>Región</b>	<b>Valor</b>
Europa Occidental	24,1
Norte América	17,1
Asia pacifico	15,9
<b>Latino América</b>	<b>6,5</b>
Europa Oriental	4,9
USA	15,6
Italia	6,8
China	4,4
Australia	2,2-2,4
Brasil	2,2-2,4
Rusia	2,2-2,4
Reino Unido	2,2-2,4

**Tabla 2:** Consumo per cápita de helado (litros/año) y productos relacionados en el mundo desde 2006 al 2010.

Fuente: Euromonitor International, 2011.

<b>País</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Australia	17,5	17,5	17,5	17,7	17,9
Nueva Zelanda	16,3	16,3	16,1	15,8	15,8
USA	15,2	14,7	13,9	14,2	14,2
Finlandia	12,8	12,8	12,7	12,6	12,5
Canadá	11,2	11	10,9	10,7	10,5
Italia	9,3	9,7	9,4	9,9	10
Noruega	8,9	9,2	9,4	9,6	9,8
Inglaterra	8,2	8	8,1	8,4	8,6
Dinamarca	8,9	8,7	8,7	8,5	8,4
<b>Chile</b>	<b>7,6</b>	<b>7,8</b>	<b>7,9</b>	<b>7,9</b>	<b>8</b>
Alemania	8,2	8,2	8	8	8
Suiza	8	7,5	7,6	7,7	7,7
España	7,7	7,7	7,8	7,7	7,6
Portugal	7,5	7,7	7,8	7,6	7,5
Irlanda	7,9	7,6	7,3	7,3	7,2
Japón	6,8	6,9	7	6,9	6,9
Eslovenia	5,7	6	6,2	6,4	6,5
Bélgica	6,2	5,9	5,8	6,1	6,3
Francia	6,1	6	5,9	6,2	6,3
Holanda	5,1	5,2	5,5	5,8	6,1
Corea del Sur	5,5	5,6	5,4	5,4	5,4

<b>Argentina</b>		<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>
Ucrania		3,7	4	3,9	3,3	3,6
Rusia		3,9	3,8	3,6	3,6	3,5
Mundo		2,3	2,4	2,3	2,4	2,4
China		1,9	2	2,1	2,1	2,1
<b>Brasil</b>		<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>
<b>México</b>		<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

De acuerdo al punto de manufactura/consumo, se clasifica el consumo de helados como:

- **Productos para llevar a casa:** compras en almacenes y consumo en casa.
- **Productos de consumo impulsivo (de mano):** producto de porción individual comidos *in-situ*.
- **Ventas artesanales/de heladería:** son manufacturados en el lugar de la compra y consumidos o vendidos directamente por el fabricante al consumidor.

Los productos de consumo impulsivo constituyen la mayor cuota por volumen globalmente, seguidos cercanamente por productos para llevar a casa, aunque el valor de estos es mucho más bajo que el valor de productos de consumo impulsivo. La cuota de mercado de los productos de consumo impulsivo se ha estado incrementando durante el periodo 2006-2010, especialmente en el valor monetario. El mercado artesanal y de heladería es pequeño pero se ha incrementado en volumen durante 2006-2010, pero esto no es reflejado por un incremento similar en valor (ver tabla 3).

**Tabla 3:** Cuota de mercado regional (% por categoría) caracterizado por el punto de fabricación/consumo, 2010.

Fuente: Euromonitor International, 2011.

Región	Productos para llevar a casa		Productos de consumo impulsivo		Ventas artesanales / de heladería	
	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor
Norte América	70,7	38,5	23,9	36,4	5,4	25,1
<b>Latino América</b>	<b>44,4</b>	<b>24</b>	<b>41,3</b>	<b>57,5</b>	<b>14,3</b>	<b>18,5</b>
Europa Occidental	42,6	23,1	38,4	42,6	19	33,3
Europa Oriental	39,4	29,6	56,3	61,6	4,3	8,8
<b>Asia Pacífico</b>	<b>12,3</b>	<b>9,4</b>	<b>84,9</b>	<b>78,6</b>	<b>2,8</b>	<b>12</b>
Oceanía	65,5	28,5	30,5	52,4	4	19,1

En Latinoamérica, el gasto per cápita durante el 2014 en helados fue liderado por Chile con US\$39,6, seguido por Brasil con US\$29,3, Uruguay con US\$24,6 y Costa Rica con US\$23,5. En tanto, los principales mercados durante el 2014 fueron: Brasil (US\$5.922,8 MM), Chile (US\$701,8 MM), Colombia (US\$672,3 MM) y México (US\$601,3 MM). (Estrategia, 2015)

En Chile, este segmento se ha visto altamente potenciado por el crecimiento del mercado de las heladerías, que ha aumentado 57,5% en cinco años, y donde los chilenos invierten unos US\$10,6 per cápita. *“Para los próximos años se pronostica que la categoría continúe desarrollando conceptos más premium, helados en base a yogurt*

*y un fuerte desarrollo del canal heladería”, aseguro a Estrategia el gerente de Desarrollo de Negocios de Nestlé, Juan Antonio Iribarren. (Estrategia, 2013)*

El crecimiento de las ventas sigue siendo importante, con más del 30% desde el 2009 (US\$536,8 MM) al 2014 (US\$701,8 MM), y proyectando alzas de más de 11% desde el 2014 (US\$701,8 MM) al 2019 (US\$782,0 MM), según datos de Euromonitor International. Sin embargo, estas no son las únicas cifras en subida, ya que el IPC del año 2014 con base 2013 (con datos hasta noviembre) muestra que el valor de estos productos ha crecido 7,5%, un número superior en más de dos puntos porcentuales a la variación acumulada del IPC, que corresponde a 5,1%. Por lo tanto, el mercado está tendiendo a la “premiumización” del mercado de los helados. (Estrategia, 2015)

La motivación por proponer un plan de negocio diferenciando al helado y llevándolo a posicionarse como un verdadero helado artesanal en base a ingredientes naturales, orgánicos, libre de azúcar, sin lactosa, entre otros; es porque surge como una oportunidad ofrecer productos *premium* y especiales. El consumo del helado varía desde el consumo individual hasta el consumo familiar o en grupo como vínculo social para fortalecer lazos de amistad o familiaridad y, por lo tanto, la experiencia de consumo para el cliente es fundamental.

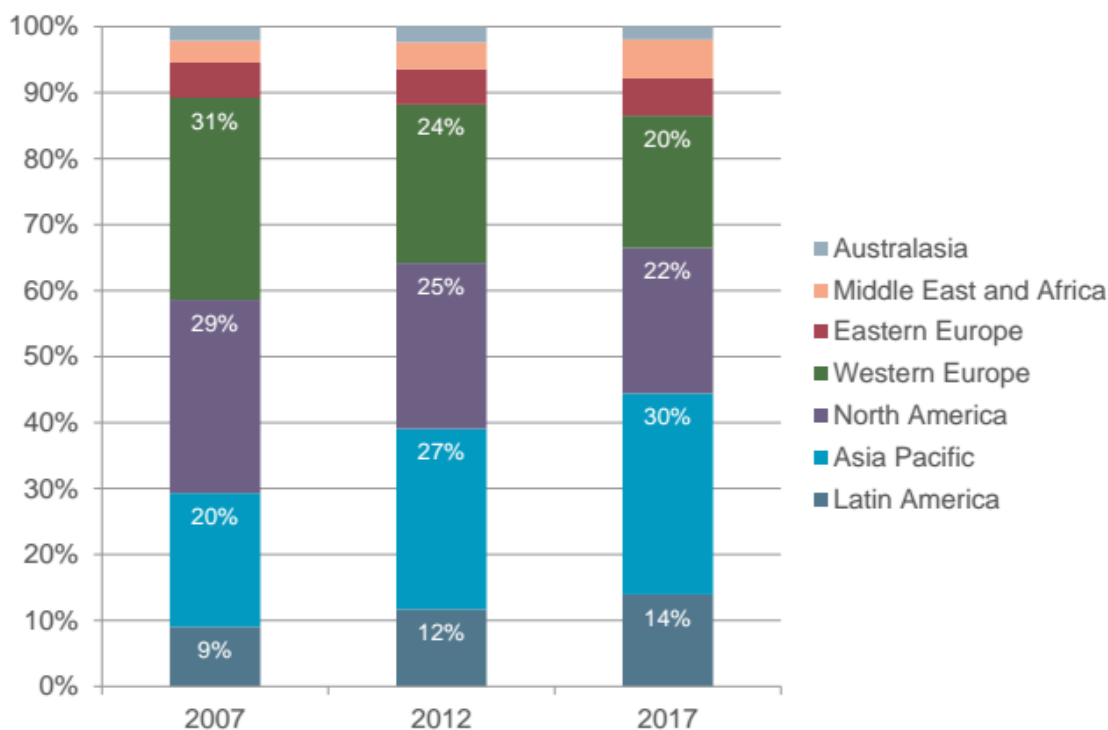
Para Juan Antonio Iribarren, gerente de desarrollo de negocios de Savory, este fenómeno se explica por el cambio de hábito de las personas: *“Hay un aumento en el poder adquisitivo y un mayor nivel de exigencia, lo que lleva a la apertura de nuevas experiencias de consumo, como la evolución del segmento premium”*. El cree que otro factor que explica el impulso del sector es el posicionamiento en el mercado de sabores nuevos y exóticos, como jengibre, miel y trufa: *“Esta innovación justifica en gran parte el desarrollo de segmentos más premium, donde hoy los consumidores están dispuestos a pagar más por experiencias diferenciadoras”*. Para Mauro Canevaro, de Marketing Bresler: *“El mercado premium está viviendo un alza de precio debido a varios aspectos, como que siempre están innovando sabores y desarrollando nuevos sabores”*. Desde Unilever esperan que en 2014 siga aumentando el peso del segmento *premium*, que hoy ya llega a más del 25% de las ventas. *“Hoy el consumo está cada vez más desarrollado, y en consecuencia hay un aumento considerable de productos de este segmento a la venta”*, señala Canevaro. El mercado ha tomado fuerza en los últimos años, y de eso dan cuenta las tasas de crecimiento de sus principales actores. Emporio La Rosa, por ejemplo, creció este año sobre el 20%, mientras que Helados Loncomilla casi llega al 30%. *“Este fuerte desarrollo es el fiel reflejo del momento económico del país y la sofisticación que han adquirido los consumidores”*, señala Francisco Undurraga, gerente comercial y socio de Emporio La Rosa. Por lo pronto, hay coincidencia entre los actores de la industria que todavía queda espacio para avanzar. *“Es un mercado que debiese seguir tomando importancia. Mientras mejores ofertas existan, más gente se va a ir incorporando a comer, para pasar del helado industrial al artesanal y premium”*, destaca Undurraga. La incorporación de sectores más populares también explicaría los altos niveles de crecimiento. Patrick Lyon, gerente comercial de Helados Loncomilla, reconoce que este factor ha sido clave en la empresa: *“Descubrimos que la gente de menos recursos tiene muchas ocasiones para celebrar, como bautizos, matrimonios, graduaciones, y quieren celebrar bien. Por eso poco a poco nuestros productos se han ido extendiendo a sectores como Conchalí, Renca y*



*Quilicura*". Según el ejecutivo, una de las grandes apuestas es a que las heladerías adquieran más importancia: "Ahí el helado cuesta un poco más, pero tienes otros sabores, distintos a los del supermercado, y por eso la gente está dispuesta a pagar más. Este es un buen canal que está en desarrollo, más que una moda es una tendencia, no creo que vaya a pasar".<sup>6</sup>

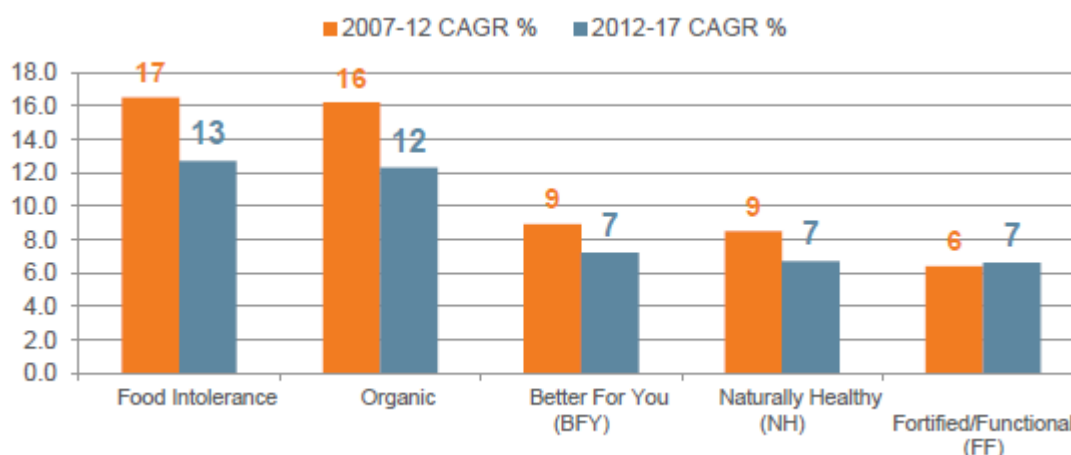
Por otro lado, en las últimas décadas las personas se han visto enfrentados a nuevos cambios, tanto sociales como culturales y económicos, todo esto relacionado directamente con la globalización. La tendencia a nivel global muestra que los alimentos especiales van en crecimiento en el Asia Pacífico y Latinoamérica, como se muestra en la ilustración 2. Los tipos de alimentos especiales con mayor crecimiento en Latinoamérica son (ver ilustración 3) (Bethany Gomez, Emma Peterson, Kay Tamillow, 2013):

- **Food Intolerance:** gran base de gente diabética y con intolerancia a la lactosa.
- **Organic:** aunque de una pequeña base.
- **BFY packaged foods** (reducido en grasa y en azúcar): aún no está saturado en Latinoamérica como sí lo está en Norteamérica y Europa Occidental.



**Ilustración 2:** Evolución de la industria de HW por región.  
Fuente: Euromonitor International, 2013.

<sup>6</sup> <http://www.ceret.cl/noticias/venta-de-helados-sube-52-en-cinco-anos-con-fuerte-impulso-del-segmento-premium/>



**Ilustración 3:** La tendencia de crecimiento de categorías de alimentos HW en Latinoamérica.  
Fuente: Euromonitor International, 2013.

En Chile, la venta de alimentos especiales alcanzó US\$3.067,7 millones (MM) con un gasto per cápita US\$173,1 el 2014. La venta de alimentos especiales el año 2009 fue de US\$1.768,0 MM y se proyecta al 2019 un US\$4.747,9 MM. Por lo tanto, desde el 2009 al 2014 ha crecido un 73,5% y se proyecta un crecimiento desde el 2014 al 2019 de 54,8%. Catanzaro, manager de Coca-Cola, comenta que este comportamiento en Chile se arrastra desde los años 80. (Estrategia, 2015)

Además, la región Asia Pacifico tiene con mayor potencial de crecimiento dado su bajo volumen de producción y su demanda elevada de productos primarios. Resulta atractivo posicionar a Chile como plataforma de Sudamérica para la exportar productos primarios con valor agregado como son los polvos o líquidos para elaborar helados y pastelerías, dado los aventajados Tics<sup>7</sup> de Chile con grandes mercados mundiales, incluyendo el Asiático<sup>8</sup>.

## 4 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El proyecto que se presenta busca explicar la oportunidad de negocio a través de la producción y venta de helados artesanales como alimento especial de calidad *premium*. El termino *premium* se refiere a productos de alta calidad o *gourmet* y, por lo tanto, un precio mayor.

EIS potenciará productos calificados para todo público y, a la vez, clientes quienes prefieren alimentos especiales, gracias a que sus productos otorgan beneficios para el bienestar y para sobrellevar alguna enfermedad o intolerancia. En el caso particular de EIS, las líneas de helados que desarrollaran serán incorporando, principalmente, productos naturales y/u orgánicos, reducidos en azúcar, sin lactosa, colorantes naturales, reducidos en calorías, entre otros. Casos de éxito han sido Coppelia, Zenzero, Emporio la

<sup>7</sup> TLCs: Tratados de libre comercio.

<sup>8</sup> [www.businesschile.cl/es/amcham/enfoque/chile-pais-plataforma](http://www.businesschile.cl/es/amcham/enfoque/chile-pais-plataforma)

Rosa, entre otros. Además, las proyecciones de crecimiento ya presentadas para los helados, tanto para Chile como Latinoamérica, avalan la oportunidad de negocio. Por otro lado, se pronostica que los alimentos envasados para los próximos cinco años crecerá un 3% cada año aproximadamente (mercado maduro) y el segmento alimentos especiales envasados crecerá 11% aproximadamente hasta 2019. Esto quiere decir, el mercado de los alimentos especiales se proyecta con un crecimiento más rápido que los alimentos en general como se aprecia en la ilustración 4. Por lo tanto, esto es un referente que indica que los alimentos especiales se tornan una oportunidad que EIS pretende considerar. El gasto per cápita 2014 alimentos especiales envasados fue \$173,1 USD. (Chilealimentos A.G., 2013), (Estrategia, 2015), (Estrategia, 2013).



**Ilustración 4:** Histórico y proyección del mercado de alimentos envasado y alimentos envasados especiales.

Fuente: Elaboración propia en base a (Chilealimentos A.G., 2013), (Estrategia, 2015) y (Estrategia, 2013).

Además, EIS contempla innovar en el sabor. Entonces, aparte como producir sabores tradicionales, elaborara sabores diferenciados de la competencia. Sabores en base a ingredientes de diferente procedencia, particularmente para los helados tipo sorbete dado que estos tienen un costo de producción menor que el resto. Además, se pretende desarrollar nuevos sabores, tanto para helados como bebestibles, en base a la maceración de frutas y verduras, o la infusión de hierbas, té y cafés provenientes de Centroamérica, Sudamérica y Asia. Generalmente, los chilenos conocen estos sabores por medio de las infusiones, pero la maceración permitirá aplicarlos a helados y bebestibles en frío. Los bebestibles son parte de los alimentos adicionales suplementarios.

Este plan de negocio nace con el fin aprovechar las tendencias de crecimiento de heladerías, crecimiento de los alimentos especiales en Chile y la “premiumización” de

los helados. Chile ha crecido el mercado de los helados un 52%, pasando de US\$513,9 millones en 2008 a US\$781,7 millones en 2013, según indican los últimos estudios realizados por Euromonitor International.

De esta manera, el país se posiciona como líder de la región con el mayor gasto per cápita en este tipo de productos, alcanzando unos US\$44,5 por persona. Así, los chilenos superan en casi dos veces a los venezolanos y más de 1,5 veces a los uruguayos.

Por otra parte, Chile es el segundo país de Latinoamérica con mayor tamaño del mercado de helados, luego de Brasil con US\$3.937,8 millones, y seguido de Venezuela con US\$702,7 millones.

Dada las circunstancias actuales y la oportunidad de ofrecer excelentes productos y la mejor atención al público, se presenta este plan de negocio para lograr impactar el mercado conociendo la alta demanda que existe del consumo de helado en Chile. En este contexto hace que sea fundamental innovar en la formulación y el sabor, bajo calidad *premium*, para satisfacer el paladar de los chilenos que cada día se vuelve más sofisticado en referente con los helados y alimentos especiales, y así poder captar a los consumidores que buscan esto. ¿Será rentable una empresa de helados artesanales de este tipo en Santiago de Chile?

#### 4.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para analizar la pre-factibilidad económica en la implementación de una empresa de producción y venta de helados artesanales especiales; inicialmente, en Santiago de Chile y, en etapas posteriores, expandirse en Sudamérica.

#### 4.2 Objetivo específicos

Los objetivos específicos para el presente informe son:

- Conocer el perfil y las preferencias del cliente objetivo en Santiago, Chile.
- Plantear las estrategias de entrada para EIS en Santiago, como base para una expansión nacional (corto plazo) e internacional (largo plazo) en la capital local y una capital vecina, respectivamente.
- Realizar una evaluación económica y financiera del plan de negocio durante los primeros cinco años, estimando los indicadores de rentabilidad de la inversión para atraer accionistas que conformen una sociedad anónima cerrada para EIS.

#### 4.3 Metodología

Para realizar el análisis de pre-factibilidad se plantea el análisis bajo el enfoque de la cadena de valor. La cual constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos

hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en la cadena productiva. A continuación se presentan los pasos a seguir para este plan de negocio.

- **Descripción de la empresa:** Se define la orientación de la empresa EIS y su propuesta de valor.
- **Análisis de mercado y la industria:** En esta etapa se describe la necesidad y oportunidad, la caracterización de los clientes objetivos y un análisis de entorno interno-externo con el fin de identificar las principales fuerzas que impactan en la industria. También se realiza el análisis FODA y PESTEL. Adicionalmente, con el fin de distinguir las preferencias de los consumidores ABC1 y C2 se realizó una encuesta a un universo representativo de potenciales clientes (Ver anexo B y C). Este instrumento se validó y se muestra los resultados obtenidos. También, se determinó el área geográfica adecuada para el primer local de EIS. Finalmente se expuso los factores críticos de éxito.
- **Plan de marketing:** Esta etapa tiene como objetivo caracterizar la oferta al mercado al que va a servir la cadena de locales, identificar las preferencias de los clientes y también permite caracterizar los otros productos ofrecidos. Se definió el precio, el canal de distribución, la promoción, el proceso de venta, y las preferencias del *target*.
- **Plan de operacional:** el plan de operaciones permite determinar la capacidad de los locales, el flujo de operaciones, la manufactura, el *layout* apropiado, los proveedores necesarios para los productos de EIS y el potencial mercado internacional.
- **Plan organizacional:** Se destaca el diagrama organizacional para una sociedad anónima cerrada, las funciones y requerimientos de los cargos y el programa de empleados para los primeros 5 años.
- **Análisis financiero:** permite establecer la inversión necesaria, así como también la fuente de financiamiento a los que se debe recurrir para la implementación del negocio. Este análisis también permite evaluar la viabilidad económica-financiera del negocio mediante el cálculo de los costos, ventas, capital de trabajo y tasa de descuento. Finalmente se obtiene la TIR, el VAN y un análisis de sensibilidad.

Se utilizó como instrumento del estudio de mercado, una encuesta para la recaudación de información con preguntas encaminadas a obtener determinados datos duros, entregando una mayor confianza sobre la información obtenida. Su metodología esta descrita en anexo A.

#### 4.4 Resultados esperados

Los resultados esperados del presente estudio contemplan:

- Disponer de un plan de negocios que analice de manera simple y robusta el potencial de negocio en Chile y que entregue una orientación para el desarrollo en el largo plazo (expansión nacional o internacional).

- Disponer de un plan de negocios que demuestre la pre-factibilidad económica-financiera de EIS de manera de conseguir el financiamiento a través de accionistas con el fin de formar una sociedad anónima cerrada.

#### 4.5 Justificación de oportunidad de negocio y globalización

La oportunidad de negocios viene dado por el crecimiento proyectado del mercado de los helados, el crecimiento de mercado de los alimentos especiales y la “*premiumización*” de los helados, ya descrito en el apartado 3. Para un producto como los helados que se encuentran en la etapa de maduración en su ciclo de vida, la oportunidad de ser participar en el mercado va direccionada siguiendo las tendencias de innovación (formulación y sabores) y estrategias para cada aspecto del negocio.

La adquisición de la maquinas que apoyaran la fabricación de helados artesanales pueden ser provenientes de Asia (China) debido al bajo costo de estas, pero podría ser necesario, en el peor de los casos, mejorarlas y/o modificarlas para que operen adecuadamente. Por lo tanto, se sugiere usar máquinas provenientes de Italia, aunque son mucho más costosas, ya que estos cumplen los estándares para *gelatos* que consideran *health and wellness ingredients*. Además, se sugiere capacitar a un Ingeniero en Alimentos en Italia, para replicar la formulación y el proceso de producción en EIS.

El presente proyecto pretende extenderse a otros países en Sudamérica en etapas posteriores, una vez posicionada como una cadena de heladerías, al menos, en Santiago. Entonces, este proyecto presenta la creación de un segundo local y como una oportunidad internacional presentara un país adecuado en Sudamérica para su expansión internacional y natural basado el desarrollo presente como base de levantamiento de una heladería. Legalmente, el negocio es un restaurante, pero comercialmente se enfocara como una cadena de heladerías dado que es el foco de la producción y ventas. Junto con ello, el uso de algunas frutas, frutos secos e hierbas provenientes de Sudamérica, Centro América y Asia serán usados, tanto para ofrecer nuevos sabores como para brindar productos naturales y/u orgánicos. Esta es otra oportunidad de globalización que el presente proyecto contempla. Además, las hierbas mencionadas se usaran para infusiones (ejemplo: té verde, manzanilla, etc.) y maceraciones (ejemplo: bebidas frías) que se ofrecerán dentro de los productos adicionales (ensaladas, bebidas frías, tés, cafés, sándwiches y productos de pastelería) como productos sustitutos y complementarios.

Sin embargo, este proyecto solo presentara la implementación del negocio en Chile en su etapa inicial. La implementación en otros países puede ser contemplado en base a este proyecto y utilizar el *benchmarking* ofrecido por las empresas del rubro en el país de destino. EIS se encargara desde un comienzo en la fabricación de sus pastas propias, en base a productos naturales y/u orgánicos, para diferenciar sus formulaciones y sabores ofrecidos. Sin embargo, la comercialización de bases y pastas para helados artesanales no está contemplada en este informe, sin embargo es una oportunidad de negocio nacional e internacional para el crecimiento de EIS a largo plazo una vez posicionada internacionalmente.

## 5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

EIS es una propuesta de negocio chileno que producirá y comercializará, principalmente, helados artesanales. Además, ofrecerá otros productos como tés, cafés, sándwiches, ensaladas y productos de pastelería. EIS dispondrá para sus clientes, diferentes tipos de helados: de leche, *sherbete*, *sorbete*, *sorbete* con maceración y una versión *light*, tanto para servir como para llevar.

EIS consolidará una relación estrecha con sus proveedores para acceder a las materias primas necesarias y otros productos que serán ofrecidos en la tienda, y de sus privilegiados clientes que necesiten un local de helados que ofrezca nuevos sabores y una mayor valor en conjunto con los otros productos y servicios ofrecidos, otorgando, en conjunto a una experiencia atractiva para consumidor.

EIS empezará su operación en Chile debido a que su fundador reside en Chile y tiene como objetivo liderar el mercado nacional con productos *Premium* y HW. En largo plazo, EIS pretende incursionar en otros países, y además, empezar la comercialización de bases y pastas tanto a nivel nacional como internacional (Asia).

Su fundador es el Ingeniero en Alimentos, Don Gerald Díaz Toro y cuenta con el asesoramiento del candidato a MBA, Don Rodrigo Mamani Mamani. Actualmente EIS está en proceso de establecimiento administrativo y en búsqueda de financiamiento (accionistas) necesario para comenzar a operar como una sociedad anónima cerrada.

### 5.1 Misión

EIS es una empresa que se dedica a la producción y venta de helados artesanales especiales dentro de los estándares de calidad artesanal o *premium*, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, creciendo en forma sostenida gracias a su equipo humano según principios morales y éticos, y proyectando una imagen sólida.

### 5.2 Visión

Ser la heladería líder en helados artesanales especiales para todo público y de calidad *premium* con mayor reconocimiento en el país, entregando una excelente calidad en sus servicios y productos, y ofrecer nuestros productos al mercado latino y asiático.

### 5.3 Propuesta de valor

- Brindar a los consumidores una experiencia atractiva de consumo en los puntos de ventas y creatividad en el sabor son aspectos de EIS considerará.

- Brindar a los consumidores productos especiales incorporando: productos naturales y/u orgánicos, reducidos en azúcar, sin lactosa, colorantes naturales, reducidos en calorías, entre otros.
- Incorporar el proceso de maceración para desarrollo de nuevos sabores en base a frutas, frutos e hierbas. Ejemplo: uso de hierbas como el té verde, manzanilla, etc.
- Innovar en la formulación de helados para conseguir la calidad *premium* partiendo de la elaboración de pastas propias que, además, reducen los costos.
- Ofrecer otros productos adicionales complementarios y suplementarios que con el transcurso de los años se convertirán en alimentos especiales también (tés, cafés, sándwiches, ensaladas y productos de pastelería)

## 6 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

Para lanzar un producto o servicio es necesario conocer bien el mercado. Es por eso, que es necesario analizar con detalle el tamaño y las “reglas de juego” del mercado, o sea, los productos, competidores, clientes objetivos, principales proveedores o insumos, y aquellas empresas que podrían estar interesadas en participar en el negocio.

### 6.1 Necesidad y oportunidad

La sociedad chilena en la actualidad está entrando con cada vez más fuerza el fenómeno de la globalización. Esto conlleva una sociedad más abierta y multicultural, que cada día busca satisfacer la necesidad de aprender de otras culturas y de compartir con ellas.

Que más evidencia, en donde a la fecha a través de los tratados de comercio firmados, Chile actualmente posee libre acceso a los principales mercados en el mundo, alcanzando más de 4.200 millones de personas distribuidas en los cinco continentes. Hasta la fecha se han suscrito 22 acuerdos comerciales con 60 países<sup>9</sup>, y que abren una gran posibilidad de intercambio y relaciones con personas de culturas muy distintas. Quiere decir, Chile puede ser el país en la región que pueda procesar la materia prima (frutas, frutos seco, hierbas) abundante tanto para potenciar el mercado nacional como para exportar productos con valor agregado (bases y pastas para helados y pastelería).

El consumo del helado en Chile es el más alto en Sudamérica con presencia de variadas marcas de heladerías y grandes empresas que lo producen helados envasados. El factor clave en las heladerías es la creatividad y, por ello, innovar en sabores/calidad y la formulación, son las formas de consolidarse en el mercado.

De acuerdo a la investigación de mercado desarrollada para este proyecto<sup>10</sup>, considera que, dentro las personas que si consumen helados y que pertenecen a GSE<sup>11</sup> ABC1 y

<sup>9</sup> <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>

<sup>10</sup> Ver en anexos A, B y C: la encuesta, los resultados y la metodología de la investigación de mercado.



C2 (clasificación de acuerdo a AIM<sup>12</sup>), hay un 88% que prefiere una heladería como EIS (ver ilustración 5). Esto representa una oportunidad para el desarrollo de este plan de negocios. Además, según los resultados de investigación de mercado, estas personas prefieren, principalmente, helados en base a productos naturales con un 57%, sin azúcar con un 17% y orgánicos con un 11% (ver ilustración 6).



**Ilustración 5:** Preferencia de una tienda de helados artesanales como EIS.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.



**Ilustración 6:** Preferencia de los ingredientes para helados.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

<sup>11</sup> Grupo socioeconómico.

<sup>12</sup> Asociación de Investigadores de Mercado, Chile.

## 6.2 Características de los clientes objetivos

Este plan de negocios contempla su operación inicial en Chile, específicamente en Santiago dado que su fundador es chileno y reside en Santiago de Chile. Además, Santiago concentra la mayor cantidad de personas pertenecientes a los GSE pertenecientes a las categorías ABC1 y C2 (ver tabla 5) caracterizados en la tabla 4.

**Tabla 4:** Clasificación de los GSE.  
Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado, AIM.

PROFESIÓN O TRABAJO	Trabajos menores ocasionales e informales (Lavado, aseo, servicio doméstico ocasional, pololo, cuidador de autos)	Oficio menor, obrero no calificado, jornalero, servicio doméstico con contrato	Obrero calificado, capataz, Junior, microempresario (kiosko, taxi, comercio menor, ambulante)	Empleado administ. medio y bajo, vendedor, secretaria, jefe sección. Técnico especializado, profesional independiente de carreras técnicas (Contador, analista de sistemas, músico). Profesor primario o secundario. Miembros de las FFAA o Carabinierno Suboficial o grado menor	Ejecutivo medio (gerente, subgerente). Gerente general de empresa media o pequeña. Profesional independiente de carreras tradicionales (abogado, médico, arquitecto, ingeniero, agrónomo). Oficiales de la FFAA o Carabineros (oficiales o grado mayor)	Alto ejecutivo (Gerente general) de Grandes empresas. Directores de grandes empresas, Empresario, propietario de empresas medianas y grandes. Profesionales independientes de Gran Prestigio
EDUCACIÓN						
Básica incompleta o menos	E	E	D	C3	C3	C2
Básica completa	E	D	D	C3	C3	C2
Media incompleta/Media Técnica completa (Liceo industrial o comercial)	D	D	D	C3	C2	C2
Media completa/Superior técnica incompleta (Inst.)	D	D	C3	C3	C2	ABC1
Universitaria incompleta. Superior técnica completa (Inst.)	C3	C3	C3	C2/C3 Aplique criterio y anote razón	C2	ABC1
Universitaria completa	C3	C3	C2	C2	ABC1	ABC1
Post Grado (Master, Doctorado, o equivalente)	C3	C3	C2	C2	ABC1	ABC1

**Tabla 5:** Tamaño de los GSE en la Región Metropolitana de Santiago (RM) y el país (2012).

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado, AIM.

GSE	RM	País 2012
ABC1	10%	5,4%
C2	20%	12,1%
C3	25%	19,2%
D	35%	41,1%
E	10%	22,4%

No obstante, la expansión de sus operaciones puede extenderse a otros mercados atractivos, tanto nacional como internacional, donde la oportunidad sea detectada para los productos de EIS. El presente proyecto contempla la operación para los primeros 5 años con la apertura de un nuevo local al quinto año. La expansión fuera de Chile no está contemplada, pero se introducirá información de mercado(s) de Sudamérica más atractivos para EIS.

**Tabla 6:** Comunas con mayores concentraciones de poblaciones tipo ABC1 y C2.

Fuente: AIM 2008 en base al censo 2002.

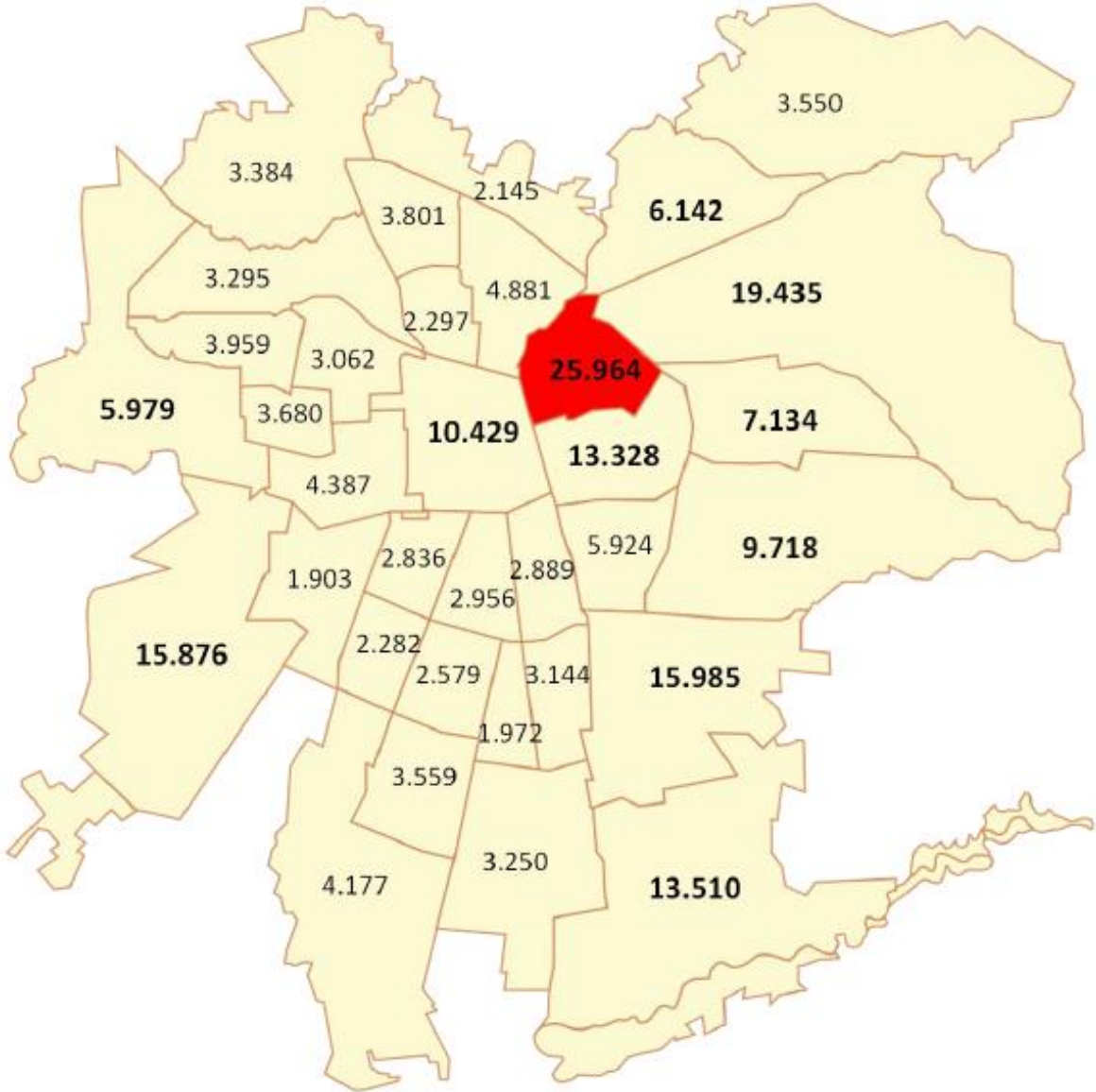
Comuna	% ABC1	% C2	Hab. ABC1	Hab. C2	Total hab.	% ABC1 y C2
Vitacura	62,6%	29,6%	51016	24150	81499	92,2%
Las Condes	53,5%	30,0%	133572	74933	249893	83,4%
Providencia	38,9%	40,2%	47068	48612	120874	79,2%
La Reina	42,2%	27,4%	40869	26510	96762	69,6%
Ñuñoa	28,9%	36,3%	47187	59300	163511	65,1%
Lo Barnechea	49,7%	14,4%	37116	10783	74749	64,1%
RM	10,3%	18,5%	625513	1119479	6061185	28,8%
País	6,7%	14,9%	1018196	2250316	15116435	21,6%

De la tabla 6, se puede decir que del total de población ABC1 y C2 del país, la RM concentra un 40% de ellos. Asimismo, el porcentaje correspondiente a la población ABC1 y C2 en la RM es 28,8%, el porcentaje correspondiente a la población ABC1 y C2 en el país es 21,6%, y el porcentaje de las comunas con mayor concentraciones de GSE ABC1 y C2 correspondientes a la Región Metropolitana (RM) son: Vitacura, Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Lo Barnechea.

### 6.2.1 Criterios de segmentación geográfica

Para la segmentación geográfica se distinguen las comunas según las mayores concentraciones de GSE ABC1 y C2, la población, la superficie, las tiendas similares a EIS, la concentración de actividad comercial-laboral-educacional, y concentración de áreas turísticas o parques.

En cuanto a las proyecciones para la actualidad acerca de la gente mayor a 14 años que trabaja o estudia, no se cuenta con estadísticas más recientes de movilidad cotidiana, pero los datos preliminares del Censo 2012 sugerían que en Santiago se mantenía la tendencia al crecimiento territorial disperso dada por ilustración 7. (Municipalidad de Providencia, 2013)



**Ilustración 7:** Mayores de 14 años que trabajan o estudian en Providencia según comuna de residencia en el Gran Santiago Urbano.

Fuente: Municipalidad de Providencia en base Censo de Población 2002, INE Censo 2002.

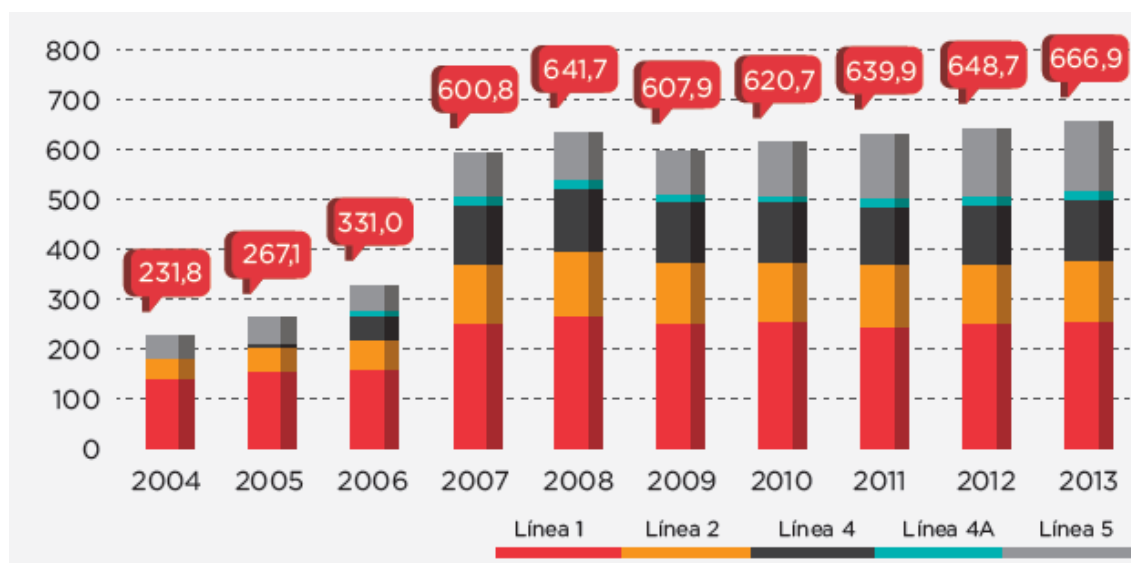
**Tabla 7:** Características de las comunas con mayores concentraciones de poblaciones tipo ABC1 y C2 usando porcentajes según censo 2002, y actualizando la población de acuerdo a la proyección 2012. Las 3 mejores características de cada comuna se resaltan en negrita.

Fuente: AIM, INE<sup>13</sup> y Emol<sup>14</sup>.

Comuna	% ABC1C2 (AIM)	Población 2012 (INE)	Superficie (km <sup>2</sup> ) (INE)	Tiendas similares (Emol)
Vitacura	<b>92,2%</b>	78964	28,3	14
Las Condes	<b>83,4%</b>	<b>289949</b>	99	70
Providencia	<b>79,2%</b>	<b>126487</b>	<b>14</b>	<b>66</b>
La Reina	69,6%	94802	<b>23</b>	<b>4</b>
Ñuñoa	65,1%	<b>142857</b>	<b>16,9</b>	<b>8</b>
Lo Barnechea	64,1%	112822	1024	<b>5</b>

Según la tabla 7, la clasificación del GSE considera la edad para clasificación de los habitantes, por lo tanto, no es necesario discriminar por edad. La comuna de Providencia y Ñuñoa son interesantes, sin embargo, en Providencia hay variados competidores y Ñuñoa el GSE ABC1 y C2 es el quinto en concentración entre las comunas de la RM. Además, son interesantes las comunas de Las Condes y La Reina.

Considerando las estaciones de Metro S.A. se puede aproximar a la cantidad efectiva de personas en algún sector específico, lo que implica una alta concentración de actividades educacionales, comerciales, laborales y turísticas. La línea con mayor afluencia de pasajeros corresponde a la línea 1 (ver ilustración 8). La afluencia del año 2013 se distribuyó como sigue: Línea 1, 39,5%; Línea 2, 18,3%; Línea 4 18,0%; Línea 4A, 2,9% y Línea 5, 21,3%. La afluencia media por día laboral, en el año 2013, llegó a 2.265 mil viajes (Metro S.A., 2013).



**Ilustración 8:** Afluencias anuales de Metro S.A. en millones de viajes.

Fuente: Metro S.A.

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadísticas

<sup>14</sup> El Mercurio *On Line*

En el año 2007, con la implementación del Sistema Público de Transporte Transantiago, Metro incrementó su afluencia en 82%. A partir del año 2009, la empresa experimentó una tendencia al alza respecto de los viajes realizados, con una tasa de crecimiento promedio de la afluencia de 2,3% durante los últimos 4 años (Metro S.A., 2013).

De las comunas ya seleccionadas y en las estaciones donde hay mayores afluencias de público de la línea 1, se destacan las estaciones: Pedro de Valdivia (afluencia promedio diaria: 37.511), Los Leones (afluencia promedio diaria: 34.473), Escuela Militar (afluencia promedio diaria: 37.783) y Manquehue (afluencia promedio diaria: 41921) durante el primer semestre del 2012. En Providencia se destaca con la mayor afluencia de pasajeros la estación Pedro de Valdivia<sup>15</sup>. Hay que considerar que el metro Tabalaba tuvo una afluencia promedio diaria de 24.652 pasajeros, pero con la apertura del *Mall Costanera Center* a comienzos del segundo semestre del 2012, la afluencia probablemente ha subido y debería tener una mayor afluencia que el Metro Pedro de Valdivia (estación con mayor afluencia promedio diaria de pasajeros durante el primer semestre del 2012 en Providencia) en la actualidad. Esta afirmación es corroborada gracias a un estudio realizado por la empresa de geo-inteligencia GeoResearch que reveló que los *malls* que cuentan con mayor flujo de visitas son Plaza Vespucio (La Florida) y Costanera Center (Providencia). El *mall* Costanera Center recibiría un flujo mensual entre **3.300.000-3.500.000 personas**, donde un **51% llegaría en transporte público y un 36% en privado**. (Emol, 2014). Es una buena oportunidad instalarse dentro del este *mall*, sin embargo el elevado costo de arriendo de una local solo lo hace posible para una empresa consolidada.

En las últimas décadas, Providencia se ha transformado en un importante polo urbano del Gran Santiago, siendo un sub-centro que concentra una gran cantidad de viajes debido a las distintas actividades que ofrece la comuna: trabajo, educación, salud, comercio y esparcimiento entre otras. Según la EOD<sup>16</sup> 2006, **en un día laboral normal se realizaban diariamente 1.311.854 viajes** que tenían por destino u origen la comuna de Providencia. De estos viajes, 552.312 se originaban en otras comunas y tenían por destino Providencia, 557.417 se originaban en Providencia y tenían por destino otras comunas, y 202.129 se realizaban al interior de Providencia. (Municipalidad de Providencia, 2013)

De manera de asegurar el éxito y difundir la marca se elige un lugar estratégico que aglomera atracciones turísticas, actividad comercial, actividad educacional, colindante a las comunas con mayores concentraciones de poblaciones ABC1 y C2, y accesible a la línea del metro de Santiago más usada (línea 1) dado que el 50% de sus clientes pertenecen a GSE ABC1 y C2 y es el medio de transporte público más utilizado en Santiago. Entonces, se propone que el primer local de EIS este localizado geográficamente cercano a estaciones del metro de Santiago que cumplan con el resto de las características ya descritas. Por otro lado, de las comunas con mayores características tanto de concentración de GSE ABC1 y C2, cantidad de población, menor

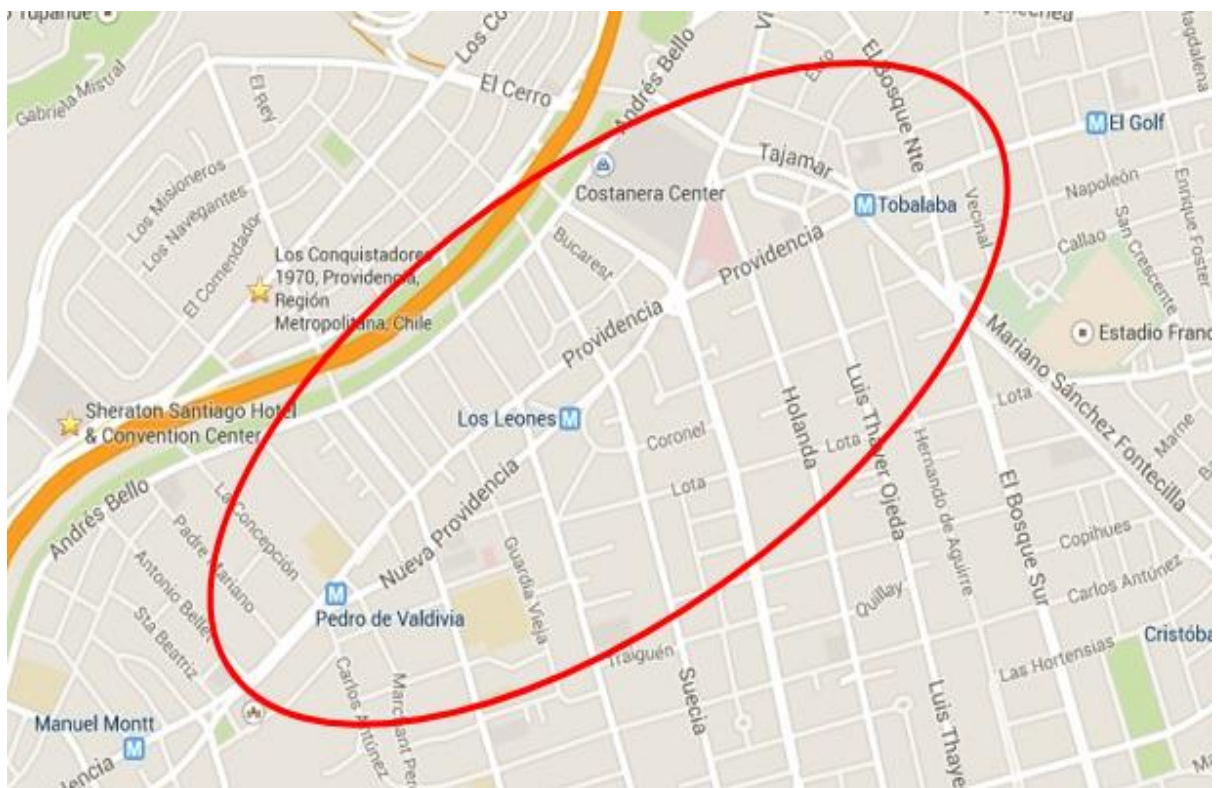
---

<sup>15</sup> <http://www.metro.cl/files/Afluencia-2012.xls>

<sup>16</sup> Encuesta Origen-Destino de 2006 2006, elaborada por la División Ingeniería de Transporte de DICTUC (Departamento de Investigaciones Científicas y Tecnológicas) de la Pontificia Universidad Católica de Chile por encargo del Ministerio de Planificación y Coordinación.

superficie para concentrar los clientes potenciales y competencia, se había destacado Providencia y Ñuñoa. Pero agregando todas las características anteriores, Providencia se destaca para la primera tienda de EIS entre las estaciones Pedro de Valdivia y Tabalaba (ver ilustración 9). Pese a que la comuna de Providencia tiene variados competidores es adecuada dado que asegura mayor cantidad de clientes ABC1 y C2 gracias a Metro S.A, los atractivos de la comuna y su área densamente concentrada.

Para el segundo local de EIS, se puede considerar el área ya descrita en Providencia o instalarse en Ñuñoa. Esta comuna tiene como foco de afluencia la plaza Ñuñoa y puede ser muy atractivo una vez que se inauguró la nueva línea 3 de Metro S.A. (actualmente en construcción). Además, cercano a Ñuñoa se encuentra el *mall* Plaza Egaña (entre las comunas de Ñuñoa y La Reina) y es atractivo también para un segundo local de EIS con acceso por la estación Plaza Egaña, Línea 4 de Metro S.A.



**Ilustración 9:** Área geográfica aproximada donde se pretende instalar EIS.

Fuente: Elaboración propia en base a *Google Maps*.

## 6.2.2 Mercado potencial

A continuación se presentará la caracterización de mercado potencial de los clientes.

**Tabla 8:** Población por grupos de edad para Providencia (proyectada 2012), RM y el País.

Fuente: INE. (2012)

Edad	Providencia 2012	% según Territorio 2012		
		Comuna	Región	País
0 a 14	17543	13,87%	21,45%	21,77%
15 a 29	27285	21,57%	24,83%	24,56%
30 a 44	31988	25,29%	21,48%	21,08%
45 a 64	28809	22,78%	22,97%	23,08%
65 y más	20862	16,49%	9,28%	9,52%
Total	126487	100,00%	100,01%	100,01%
15 a 64	88082	69,64%	69,28%	68,72%

De acuerdo a la tabla 8, se considera el rango etario de 15 a 64 años dado esta personas son capaces de movilizarse por sí solos y, además, son capaces de tomar decisiones de compra. En Providencia corresponde a un 70%. Este indicador es bastante similar para la RM y el país.

**Tabla 9:** Población en la comuna de Providencia entre 15 a 64 años.

Fuente: Elaboración propia en base a la cuenta pública de la 19 Comisaria de Providencia y datos del INE (2012)

Año	Población residente	Población flotante	Población potencial
2012	88.082	1.000.000	1.088.082

Se considera que la población flotante está dentro del rango de edad considerada, dado que es capaz de movilizarse. Entonces se estima que la población total en Providencia es al menos 365 millones durante un año según la tabla 9. Este es el límite máximo de la población potencial a considerar en la comuna de Providencia.

Acotando el espacio geográfico (entre la estación Pedro de Valdivia, Los Leones y Tobalaba), la estación Pedro de Valdivia se ha elegido como representativa de la zona para la afluencia promedio diaria, porque es la estación que es un poco más concurrida que Los Leones pero menos concurrida que Tobalaba dada la influencia del *mall* Costanera Center. Por lo tanto, el promedio es al menos lo representado por la afluencia promedio diaria de la estación Pedro de Valdivia. De esta forma, la afluencia estimada durante el 2012 fue de 13.971.140 de personas (ver tabla 10).

**Tabla 10:** Afluencia de pasajeros para la zona en estudio.

Fuente: Metro S.A (2012)

<b>Afluencia Enero-Junio 2012</b>	6.985.570
<b>Estimación afluencia 2012</b>	13.971.140

Se considera los datos de Metro S.A. dado que representan, fidedignamente, al menos la cantidad potencial de consumidores para un sector específico de Providencia: la zona próxima a las estaciones Pedro de Valdivia, Los Leones y Tobalaba. Los consumidores de productos de EIS son tanto de flujo como de destino y, por lo tanto, EIS ofrece productos para llevar como para consumir según la preferencia del cliente.



La cifra de afluencia entregada por Metro S.A. no considera la gente residente (que no usa medios de transporte), ni la que usa vehículos particulares, ni tampoco la que usa taxis. El *mall* Costanera Center se encuentra en un extremo de la zona considerada y puede ser usado como referencia. Este *mall* recibiría un flujo mensual entre **3.300.000-3.500.000 personas**, donde un **51% llegaría en transporte público y un 36% en privado**. (Emol, 2014) Por lo tanto, el análisis que considera, al menos, la afluencia en la estación de metro próxima a EIS refleja una cantidad mínima de clientes potenciales.

Durante un año el *mall* Costanera Center recibe alrededor de 40 millones y 42 millones de visitas según GeoResearch. Esta cifra es muy superior a la contemplada (14 millones de personas). Sin embargo, esta cifra necesita ser reducida a individuos perteneciente a GSE ABC1 y C2 y que sean capaces de movilizarse. Este número sirve como referencia máxima en la zona escogida. Además, de esta referencia se estima que 36% de 3,4 millones es 1,2 millones de personas. Este serviría como límite mínimo, dado que toda persona que es capaz de movilizarse en privado pertenece a GSE ABC1 y C2. Entonces, nuevamente considerar alrededor de 14 millones de clientes potenciales es una cifra moderada. Finalmente, la metodología desarrollada es robusta y representa una cantidad moderada de clientes potenciales que transitarían en el área pretendida de instalación para EIS.

Aunque, es una buena opción instalarse dentro del este *mall* Costanera Center, el elevado costo de arriendo de un local dentro solo es posible para una empresa consolidada, que cuente con recursos elevados, una marca posicionada y pueda correr el riesgo una inversión más alta que la considera EIS.<sup>17</sup> Otra alternativa es instalarse cerca de este mal de manera de asegurar mayor clientela, sin embargo esto podría ser lo contrario. En un estudio de investigación realizada por el autor, se constató que en dicho *mall* se encuentran variadas heladerías como heladerías artesanales especiales como Emporio la Rosa y Zenzero. Entonces, este *mall* es sustituto del comercio cercano a éste y puede suprimir la capacidad de venta de los locales aledaños, especialmente una heladería, dada la concentración de la competencia dentro del *mall*. La etapa para la selección específica debe ser contemplada en una próxima etapa de factibilidad.<sup>18</sup>

**Tabla 11:** Clientes por GSE.

Fuente: Metro S.A

GSE	2011	2012	2013
ABC1	12%	14%	7%
C2	30%	26%	43%
C3	42%	24%	35%
D	15%	36%	13%
E	1%	0%	2%
ABC1 y C2	42%	40%	50%

<sup>17</sup> Mayor información: <http://www.ceret.cl/noticias/cuanto-le-costara-al-retail-instalarse-en-el-costanera-center/>

<sup>18</sup> Mayor información dirigirse a el informe "Medición de la calidad de servicio en la industria del *retail*, primeros efectos de la apertura de Costanera Center" del CERET (<http://www.camaracentroscomerciales.cl/wp-content/uploads/fotos/INFORME-CERET-PRIMEROS-EFECTOS-APERTURA-COSTANERA-CENTER.pdf>)

**Tabla 12:** Clientes por tramo etario.

Fuente: Metro S.A.

Tramo de edad	Año 2011	Tramo de edad	Año 2012	Tramo de edad	Año 2013
18-25	35%	13-19	15%	18-24	28%
26-35	25%	20-24	14%	25-34	24%
36-45	20%	25-34	21%	35-44	20%
46-55	13%	35-44	19%	45-60	21%
56 y +	7%	55 y +	13%	61 y +	7%

La población que usa metro y que pertenece al GSE ABC1 y C2 es un 50% para el año 2013 (ver tabla 11). Dado que se considera para el análisis el rango etario de 15 a 64 años, la totalidad de la gente que usa metro puede ser considerada en el análisis según la tabla 12 (con capacidad para movilizarse).

Por otro lado, considerando el consumo per cápita en Chile se desarrolló el crecimiento esperado para el año 2011 y sucesores, con base en el año 2006.

**Tabla 13:** Crecimiento esperado para los años del estudio.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor International.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Consumo per cápita (L)	7,6	7,8	7,9	7,9	8
Variación con base 2006	0,0%	2,6%	1,3%	0,0%	1,3%
Ponderador polinomial	0%	10%	20%	30%	40%
Aporte ponderado	0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	0,5%
Crecimiento esperado para año 2011 y sucesores, base 2006					1,0%

El crecimiento esperado para el año 2011 y sucesores es aproximadamente 1% del año anterior. Dicho de otra forma, aumenta aproximadamente en 10 puntos base cada próximo año según la tabla 13. Por lo tanto, la estimación del consumo per cápita esperado se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14:** Consumo per cápita esperado en Chile.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor International.

Año	Consumo per cápita (L)
2011	8,1
2012	8,2
2013	8,2
2014	8,3
2015	8,4
2016	8,5
2017	8,6
2018	8,7
2019	8,8

**Tabla 15:** Estimación del consumo de helados artesanales en Chile (L<sup>19</sup>).

Fuente: Elaboración propia.

<b>Población Chile</b>	17.398.632
Consumo per cápita 2015	8,4
Consumo helados Chile (L)	146.148.509
<b>Consumo helados artesanales en Chile (L)</b>	<b>29.229.702</b>

La estimación de cuota del consumo de helados artesanales corresponde al 20% del total de consumo (L) en Chile.<sup>20</sup> Lo mismo confirma el experto en helados artesanales, el Ingeniero en Alimentos de la Universidad de Chile, Gerald Díaz Toro. Por lo tanto, el consumo de helados artesanales en Chile es limitado a 29.229.709 (L) como un estimado máximo de consumo durante el 2015 a nivel país (ver tabla 15).

### 6.2.3 Estimación de la demanda

Dado que el consumo de helados es variado, según su forma de presentación: cono simple, cono doble, envase de 500mL, 1000mL y copas; se estima que el consumo viene dado según un porcentaje representativo de cada tipo para calcular el factor “*mix de ventas*” para transformar el número de clientes potenciales a litros consumidos (ver tabla 16).

**Tabla 16:** Consideración del *mix de ventas* por tipo de producto: simple 43%, doble 43%, 500mL 2%, 1.000mL 2%, copas 10%.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Tipo de producto</b>	<b>ml</b>	<b>% ventas</b>
Simple	150	43%
Dobles	300	43%
500 ml	500	2%
1000 ml	1000	2%
Copas	450	10%
<b>Mix de ventas (L)</b>		<b>0,2685</b>

El *market share* inicial (2015) de EIS viene dado por: la estimación de las altas preferencias en EIS de parte de consumidores potenciales (88% de la personas encuestadas consumiría en EIS), un límite mínimo de acuerdo a la distribución equitativa del *market share* de 1,5% (considerando los 66 competidores directos y EIS), precio moderado para productos de mayor valor respecto a competidores, el crecimiento en el mercado helados, el crecimiento de alimentos HW y el crecimiento de la afluencia en las estaciones de Metro S.A. contempladas. A partir del 2009, Metro de Santiago ha tenido una tasa de crecimiento promedio de la afluencia de 2.3% durante los último 4 años (Metro S.A., 2013). Se estima un *market share* inicial de 2% para el primer año de operación. El mercado ha tomado fuerza en los últimos años, y de eso dan cuenta las tasas de crecimiento de sus principales actores. Emporio La Rosa, por

<sup>19</sup> Litro

<sup>20</sup> <http://megustaelpan.cl/131/>

ejemplo, ha crecido anualmente sobre el 20%, mientras que Helados Loncomilla casi llega al 30%. “Este fuerte desarrollo es el fiel reflejo del momento económico del país y la sofisticación que han adquirido los consumidores”, señala Francisco Undurraga, gerente comercial y socio de Emporio La Rosa. Por lo tanto, se considera un crecimiento de clientes de un 95% durante los primeros 5 años.<sup>21</sup>

Finalmente, resulta la estimación de clientes potenciales para los años en curso considerados.

**Tabla 17:** Clientes potenciales para helados artesanales de EIS en cercanías del metro Pedro de Valdivia.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Estimación de afluencia	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
% ABC1 y C2	50%	50%	50%	50%	50%
Crecimiento clientes EIS	2,00%	2,40%	2,90%	3,40%	3,90%
<b>Clientes potenciales EIS</b>	<b>140.000</b>	<b>168.000</b>	<b>203.000</b>	<b>238.000</b>	<b>273.000</b>
Mix ventas (L)	0,2685	0,2685	0,2685	0,2685	0,2685
<b>Consumo potencial EIS (L) (Sin FE<sup>22</sup>)</b>	<b>37.590</b>	<b>45.108</b>	<b>54.506</b>	<b>63.903</b>	<b>73.301</b>
Costo promedio (CLP/L)	6700	6700	6700	6700	6700
<b>Ingreso potencial EIS (CLP) (Sin FE)</b>	<b>251.853.000</b>	<b>302.223.600</b>	<b>365.186.850</b>	<b>428.150.100</b>	<b>491.113.350</b>

Los resultados de la tabla 17, no consideran la gente que se moviliza como peatón (residente), en taxis o vehículos particulares. Esto de manera de asegurar que al menos la cantidad moderada de clientes potenciales ABC1 y C2. Se sabe que el *mall* Costanera Center recibiría un flujo mensual entre **3.300.000-3.500.000 personas**, donde un **51% llegaría en transporte público y un 36% en privado**. (Emol, 2014) De esta referencia, se estima que 36% de 3.4 millones es 1.2 millones de personas. Este serviría como límite mínimo, dado que toda persona que es capaz de moverse en privado pertenece a GSE ABC1 y C2. Entonces, nuevamente considerar alrededor de 14 millones de clientes potenciales es una cifra moderada.

Por otro lado, en la clasificación de helados artesanales, o sea provenientes de heladerías y que no son industriales ni *soft* (Ejemplo: supermercados o tiendas McDonald's), hay alrededor de 66 competidores en toda la comuna de Providencia que brindan helados de distinta calidad. Aunque todos estos competidores hacen llamar a sus helados como “helados artesanales”, la calidad, creatividad de los sabores y el valor agregado (*HW food*) son los diferenciadores entre ellas.

<sup>21</sup> <http://www.ceret.cl/noticias/venta-de-helados-sube-52-en-cinco-anos-con-fuerte-impulso-del-segmento-premium/>

<sup>22</sup> Factor de estacionalidad, con promedio unitario.

## 6.2.4 Cliente objetivo

Consolidando, el cliente objetivo pertenece a los GSE ABC1 y C2, son capaces de movilizarse por sí mismos y son influenciados, principalmente, por dos factores durante un año: el factor de afluencia (FA) de pasajeros de la estación Pedro de Valdivia y el factor de estacionalidad (FE). Estos factores son calculados de acuerdo al histórico de la afluencia en la estación Pedro de Valdivia y del promedio mensual de temperaturas a través de los meses en la Región Metropolitana de Santiago, respectivamente (ver tabla 18). Ambos factores son en promedio unitarios con el fin de representar solamente las fluctuaciones durante los meses de un año. Solo el factor de estacionalidad corrige el consumo (L) e ingreso potencial de EIS (CLP).

**Tabla 18:** Factor de afluencia y factor de estacionalidad.  
Fuente: Elaboración propia.

Meses 2015	FA (base 2008)	FE
Enero	0,90	1,14
Febrero	0,75	1,14
Marzo	1,00	1,14
Abril	1,10	1,03
Mayo	1,05	0,92
Junio	1,05	0,80
Julio	1,05	0,80
Agosto	1,05	0,80
Septiembre	1,00	0,92
Octubre	1,10	1,03
Noviembre	1,00	1,14
Diciembre	0,95	1,14

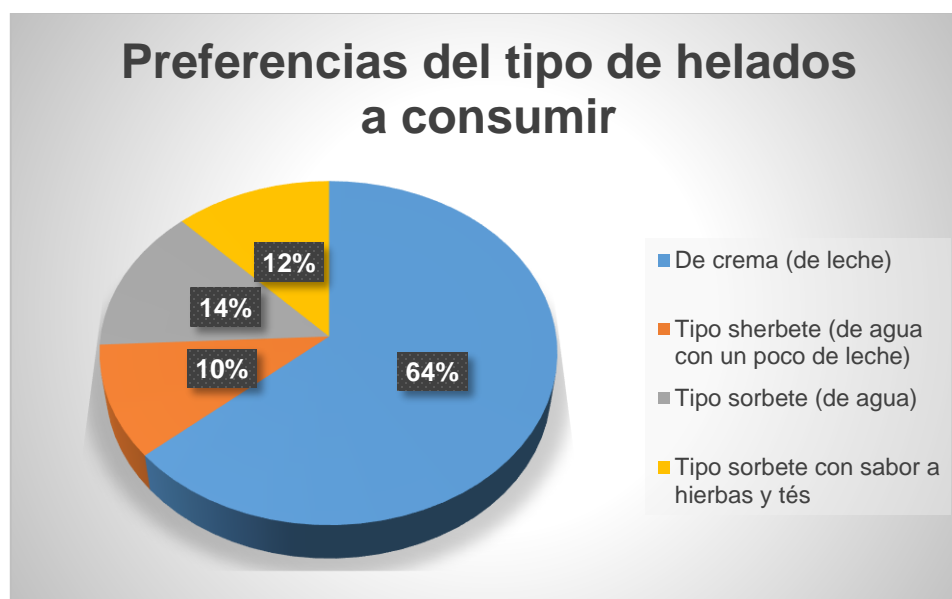
La afluencia de pasajeros es en promedio un valor unitario de acuerdo a la distribución mensual de pasajeros en la estación Metro Pedro de Valdivia (estación representativa de la zona) durante el año 2008. Se observa que su distribución es forma opuesta al consumo de helados durante un año (factor de estacionalidad). El factor de estacionalidad es un promedio unitario y se considera en un 30% de variación entre temporada alta y baja.<sup>23 24</sup> En estaciones bajas se consume más helados de crema y durante temporadas altas se consume más del tipo sorbete.

La merma del consumo de helados artesanales durante la temporada baja es sopesada con un mayor consumo de otros productos adicionales de EIS, como son las infusiones y el café. Y durante la temporada alta, es potenciada por bebestibles en frío desarrollados a través de maceración. Adicionalmente, las ensaladas, los pasteles y los sándwiches complementan los ingresos de forma de hacerlo casi uniforme durante todo el año (dado que el factor de afluencia altera las ventas del producto principal, el helado).

<sup>23</sup> <http://megustaelpan.cl/131/>

<sup>24</sup> <http://megustaelpan.cl/como-la-oferta-de-helados-ha-logrado-torcerle-la-mano-a-la-estacionalidad/>

La política de producción de helados artesanales en EIS es basada en las preferencias del consumidor (ver ilustración 10), la estacionalidad (ver ilustración 19), y los costos de producción.



**Ilustración 10:** Preferencia del tipo de helados a consumir.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

**Tabla 19:** Porcentaje de la producción de tipos de helados artesanales en EIS según temporada.  
Fuente: Elaboración propia.

Tipo helado artesanal	Temporada alta	Temporada media alta	Temporada media baja	Temporada baja
Leche	30%	36%	42%	50%
Sherbete	10%	10%	10%	10%
Sorbete	25%	22%	19%	15%
Light	10%	10%	10%	10%
Sorbete con maceración	25%	22%	19%	15%

### 6.3 Análisis interno – externo

Con el fin de desarrollar un plan estratégico, se realiza el análisis interno y externo.

El análisis interno/externo corresponde a identificar aquellos factores que pueden afectar y/o influir en condición actual de la empresa, y la identificación los factores exógenos que condicionan el desempeño de la empresa tanto en sus aspectos positivos, como negativos. El análisis externo tiene como objetivo determinar amenazas y oportunidades. Y entonces tomar en cuenta las diferentes ideas innovadoras. El análisis interno considera aspectos

como recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i<sup>25</sup>, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, entre otros.

### 6.3.1 Competencia

*“Solo las empresas que pueden desarrollar continuamente nuevos activos estratégicos con mayor rapidez y en una forma más económica que sus competidores, ganarán utilidades superiores a largo plazo”.* C.C. Markides y P.J. Williamson.

*“Las empresas tienen éxito a largo plazo en un mercado competitivo debido a que pueden hacer mejor que sus competidores ciertas cosas que valoran sus clientes”.* Robert Hayes, Gary Pisano y David Upton.

*“El mayor error que cometen los administradores cuando evalúan sus recursos es no hacerlo en relación con sus competidores”.* David J. Collís y Cynthia A. Montgomery.

El mercado competidor está formado por las empresas que producen y venden productos similares a los evaluados por EIS y por aquellas compañías que sin ofrecer bienes o servicios similares comparten el mismo mercado objetivo de clientes.

La competencia directa que tendría la empresa de heladería EIS en el mercado, se encuentra presente con las cinco mejores heladerías de helados artesanales de la comuna de Providencia, escogidas por el Servicio Nacional de Turismo Chile (2013).<sup>26</sup>

#### Competencia Directa

Dentro de las empresas competidoras de EIS en Providencia, se han distinguido las que producen helados artesanales de calidad *premium* y que, además, consideran alguna línea HW en sus helados, se presentan las siguientes empresas:

- **Zenzero** (*Website*: <http://www.zenzero.cl>)

#### **Fortalezas**

- Es un auténtico *gelato* italiano, elaborado de manera artesanal con tecnología de última generación y recetas e ingredientes italianos de la más alta calidad.
- Dirigidos especialmente a personas que prefieren HW *food*. Ej.: personas con intolerancia a la lactosa, ya que su ingrediente base es de leche de

#### **Debilidades**

- Los precios, no son accesibles para toda la población.
- Cuenta con un cliente objetivo que privilegia HW *food* pero que pueden sacrificar parte de la calidad (sabor).
- No ofrece productos adicionales que sean suplementarios ni complementarios.

<sup>25</sup> Investigación, desarrollo e innovación tecnológica.

<sup>26</sup> Servicio Nacional de Turismo Chile, (2013) <http://chile.travel/blog/los-5-mejores-helados-artesanales-de-santiago/>

arroz. Además, usan productos naturales y/u orgánicos, reducidos en gluten, azúcar y colesterol.

- Locales en Santiago, Viña del mar y Concón.

- **Emporio de la Rosa** (<http://www.emporiolarosa.com/>)

**Fortalezas**

- Con su decoración, sus letreros diseñados a la antigua y mesas llama la atención de sus clientes.
- Ofrece productos adicionales.
- Uso de productos naturales y/u orgánicos y creatividad para desarrollar sabores nuevos.
- Cuenta con siete sucursales, en regiones como Valparaíso, libertador Bernardo O'Higgins, Concepción y Metropolitana.

**Debilidades**

- Tiempo de duración de un helado artesanal es menor que un industrial.
- Los precios, no son accesibles para toda la población.
- No desarrolla helados para gente con alguna intolerancia.

- **Heladería Filippo** (<http://www.filippo.cl/>)

**Fortalezas**

- Fabrican helados con elevados estándares de calidad, cadena de frío e higiene en una sola fábrica central que permite ofrecer productos homogéneos (con información nutricional). Uso de productos naturales y/u orgánicos.
- Ofrece productos adicionales.

**Debilidades**

- El tamaño del local se hace pequeño para la cantidad de flujo de personas que lo visitan.
- No desarrolla helados para gente con alguna intolerancia

- **Heladería Sebastián** (<http://www.facebook.com/group.php?gid=17248383150>)

**Fortalezas**

- Incursiona en los productos para llevar tanto como en el servicio directo.
- Suelen cambiar su oferta de sabores con frecuencia, y ofrecen probar antes de elegir (una cucharadita). Uso de productos naturales y/u orgánicos
- Ofrece productos adicionales.

**Debilidades**

- No desarrolla helados para gente con alguna intolerancia.
- No cuenta con una página web, solo se dan a conocer a través de redes sociales como Facebook y twitter.

- **Café del Opera** (<http://www.operacatedral.cl/cafe/>)

**Fortalezas**

- Ofrece productos adicionales. La carta del Ópera cuenta con sándwiches al estilo belga, torta y excelente café.
- Uso de productos naturales y/u

**Debilidades**

- Es más un café que una heladería.
- No desarrolla helados para gente con alguna intolerancia.



- orgánicos.
  - Espacio amplio. Se puede consumir tanto dentro como fuera del local. Cuenta con dos niveles.
  - Creatividad para desarrollar sabores nuevos.
- **Il Maestrale** (<http://www.ilmaestrale.cl>)

#### Fortalezas

- Creatividad para desarrollar sabores nuevos. Esta tienda ofrece algunos sabores muy innovadores como laurel, romero, mote con huesillo y manjar. Uso de productos naturales y/u orgánicos.
- Espacio en el patio con asientos.
- Ofrece productos adicionales.

#### Debilidades

- Para probar y conocer sobre su variedad de sabores, solo dan a escoger dos sabores.
- No desarrolla helados para gente con alguna intolerancia.

Las últimas cinco heladerías presentadas anteriormente, fueron las cinco mejores heladerías de helados artesanales de la comuna de Providencia, escogidas por el Servicio Nacional de Turismo Chile (2013).<sup>27</sup>

**Tabla 20:** Tabla de atributos de competidores directos de EIS.  
Fuente: Elaboración propia.

Heladería/ Atributo	Productos orgánicos	Accesibilidad	Envase	Prestigio	Promoción	Innovación sabores	Experiencia de consumo atractiva	Consumo de otros productos	Alimento especial	Cadena de locales
Zenzero	x	x	x	x	x	x			x	x
Emporio La Rosa	x	x	x	x	x	x	X	x		x
Filippo	x	x	x	x	x	x		x		
Café La opera	x	x	x	x			X	x		
Il Maestrale	x	x	x	x	x	x		x		
San Sebastián	x	x		x			X	x		

Como se puede observar Zenzero es la única heladería que sería un competidor directo y bastante similar a EIS, al presentar productos alimenticios especiales a los clientes pero con debilidades como en la experiencia de consumo atractiva (no disponer de

<sup>27</sup>Servicio Nacional de Turismo Chile, (2013) <http://chile.travel/blog/los-5-mejores-helados-artesanales-de-santiago/>

mesas, *Wii*, sillas, entre otros) ni otros productos adicionales. Ver el resumen de los atributos de la competencia directa en la tabla 20.

Varias son las estrategias que buscan las heladerías para conquistar el paladar de los consumidores, es por eso que se ha buscado nuevos ingredientes, nuevas presentaciones, innovar en la formulación y sabores (calidad). Es así que para no generar pérdidas en los meses de temporadas bajas (meses de otoño e invierno) las heladerías han desarrollado el negocio de contar con otros productos, tal como café, jugos, pasteles, emparedados, galletas, entre otros; así el cliente pueda combinar una porción de helado (productos complementarios) u optar por un producto distinto (productos suplementarios), como mejor estime conveniente.

Sin duda, la formulación es un nivel de innovación que es más costosa y difícil de copiar. Más aún, si eso requiere innovar con máquinas modificadas para la elaboración especial de helados. EIS, considera las claves de éxitos de las mejores heladerías de Santiago y, además, no pretende sacrificar la calidad (sabor) en búsqueda de productos HW. Por lo tanto, es necesaria una inversión inicial mayor que la competencia para completar la misión de EIS y diferenciarse.

### **Competencia Indirecta**

Se puede considerar el resto de las heladerías que no tienen orientación real como helados artesanales y tampoco como alimento especial de calidad *premium*. También, se encuentran los lugares que comercializan productos industriales envasados como los:

- **Helados de palo o envasados:** Distribuidos a través de supermercado, tiendas de conveniencia en gasolineras, tiendas pequeñas, botillerías, restaurantes, etc.
- **Tiendas de cafés:** Algunas tiendas de café también ofrecen jugos de frutas o un abanico amplio de bebidas. Un ejemplo de ello es la cadena de Café Haití y Starbucks.

#### **6.3.2 Ventajas competitivas**

Las principales ventajas competitivas se basan en el uso del *benchmarking* provenientes de los principales competidores directos que dispone EIS, las preferencias del consumidor entregado por el estudio de mercado y las innovaciones de EIS. Algunas de las opciones a considerar por EIS son:

- Uso del proceso de maceración para producir sabores nuevos en base a frutas frescas o disecadas y hierbas (Ej.: manzanilla y té verde). En este aspecto se innova más en la creatividad (sabor) que la formulación. La percepción del cliente hacia nuevos sabores depende de los gustos detectados por un estudio de próximo de factibilidad y no es contemplado en este informe.

- Uso de frutas, frutos secos y hierbas de origen nacional como internacional, tanto como fuente de ingredientes HW como para la innovación en sabores. Se replica el factor de éxito de la competencia introduciendo sabores nuevos o exóticos tanto para la creatividad como para ofrecer productos naturales y/u orgánicos. Determinar estos sabores no corresponde al objetivo de este informe.
- Helados producidos con características de helados italianos (*gelatos*) *premium* bajo la categoría de alimentos HW. Se propone capacitar al fundador de EIS e Ingeniero en Alimentos, Gerald Díaz Toro, en Italia de manera que pueda adquirir los conocimientos claves para reproducir similares características de los *gelatos* en EIS.
- Se considera proveer una experiencia atractiva de consumo para los clientes siguiendo las preferencias de los clientes y las tendencias de éxito de locales de comida como es un espacio idóneo para compartir momentos agradables en familia con amigos o con pareja. Junto a una excelente atención, terminales para cargar baterías y conectividad. Ejemplo: Zenzero carece de asientos en el *mall* Costanera Center y otros no poseen conectividad (Ej.: Ausencia *Wii* y enchufes cuando la tendencia global es el uso de tecnología portátil y estar constantemente conectado a la red de *internet*)
- Asegurar y mantener la calidad de producto y servicio. La higiene, ha sido una debilidad de muchas heladerías y restaurantes, en general, que prefieren producir sin parar descuidando la higiene.
- El personal calificado permitirá brindar una excelente atención a los clientes. Para hacer aún más fuerte la diferenciación que la competencia al ofrecer un servicio de heladería en un ambiente bilingüe, en donde tanto los menús como el personal de atención abordarán a los clientes extranjeros abundantes en Providencia. (Municipalidad de Providencia, 2013)
- Se ofrecerá lecturas gratuitas, tanto en digital (monitores) como en papel, en español e inglés para atraer a lectores y turistas extranjeros, con el fin que puedan estar al tanto de las novedades de EIS e informaciones nacionales e internacionales. EIS es una empresa abierta a variados tipos de clientes, entonces debería fomentar y educar el consumo de sus productos HW.

**Tabla 21:** Atributos destacados según su importancia desde 50% hacia arriba.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

Atributos	No Importante	Indiferencia	Importante
Precio	20%	14%	<b>67%</b>
Prestigio	14%	21%	<b>65%</b>
Promociones	26%	33%	41%
Calidad y/o sabor	3%	0%	<b>97%</b>
Experiencia de consumo atractiva	21%	23%	<b>56%</b>
Posibilidad de consumir otros productos	48%	26%	26%
Variedad del envase	21%	41%	38%
Accesibilidad	8%	11%	<b>82%</b>

**Tabla 22:** Descripción de los atributos para helados artesanales respecto a competencia de EIS y a la satisfacción cliente.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

Atributos	Indicador de competitividad de EIS	Descripción	Indicador de satisfacción del cliente
Precio	Medio	Los precios que entrega EIS son un promedio con referencia las empresas destacadas de helado artesanal mencionada en la competencia pero con un mayor valor (HW food). (Ejemplo: \$1500 un cono simple)	Relevante
Prestigio	No existe	Se espera que suba una vez creada la empresa.	Relevante
Promociones	Bajo	No es su fin entregar promociones, sin embargo en su etapa inicial puede considerarlo como forma de promocionar la nueva marca.	Indiferente
Calidad y/o sabor	Alto	Este es el atributo fundamental que considera EIS para diferenciarse de la competencia, usando producto naturales y/u orgánicos, a su vez, se utilizará una cantidad de aire moderada en la producción de helado.	Muy relevante
Experiencia de consumo atractiva	Medio	EIS dispondrá de un ambiente acogedor, agradable, cercano, simple, facilitando el acceso a <i>Wii</i> , además preocupándose en cumplir con las normas de calidad e higiene y una atención distinguida orientado al cliente.	Relevante
Posibilidad de consumir otros productos	Alto	Se ofrecerá además bebestibles en frío y en caliente, sándwiches, pasteles, ensaladas, entre otros.	Irrelevante
Variedad del envase	Bajo	Se ofrecerá helados usando diferentes tipos de vaso (cono, vaso, copa y paleta)	Irrelevante
Accesibilidad	Medio	Se dispondrá un punto de venta estratégico dado la afluencia de clientes.	Relevante

Con la tabla 21 se construye la tabla 22. Ésta muestra los atributos medidos en la encuesta para EIS, un indicador de competitividad de EIS con respecto a sus competidores directos y un indicador de satisfacción del cliente. De este modo se puede determinar efectivamente como EIS se presenta y en que debe enfocarse EIS de manera de potenciarse. Entonces, claramente EIS es competitivo por precio, pero tiene la necesidad de crear prestigio dado que es importante para los consumidores. La calidad y/o sabor es clave y EIS se presenta como una empresa orientada satisfacer este atributo fomentando helados artesanales HW. Además, EIS debe aprovechar su ventaja para que la experiencia de consumo sea aún más atractiva. Finalmente, EIS debe sacar provecho a la ubicación privilegiada donde pretende iniciar su operación dado que es importante para los potenciales clientes.

### **6.3.3 Análisis de Porter de las 5 fuerzas**

Existen componentes que afectan de manera directa el buen desempeño de un proyecto. Los factores de mayor importancia para el éxito o fracaso de este, son sin duda las fuerzas que explican los poderes de negociación, la rivalidad entre los competidores, y las presiones que surgen de esta oposición. A continuación, se identificarán las 5 fuerzas de Porter con respecto a EIS, las cuales darán un referente para tomar en cuenta en la creación de EIS.

#### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los sustitutos directos con los que compete actualmente, son los helados que se venden generalmente en las heladerías, tiendas minoristas (envasados) y supermercados (envasados) pero que no están focalizadas como alimentos especiales (*health and wellness food category*). Además, existen alimentos que son sustitutos indirectos que pueden satisfacer y/o reemplazar la motivación por consumir un helado y que se encuentran tanto en supermercados y negocios minoristas. Por ejemplo: frutas, batidos, bebidas, etc. La tendencia actual es hacia la “premiumización” del mercado de los helados, como menciona Mabel Millar, *marketing manager* de Savory, Nestlé. Esto conlleva que los productos sustitutos deberán ser de mayor calidad. (Estrategia, 2015)

Para un mayor ingreso de EIS, se fomentará la venta de algunos productos sustitutos indirectos. Además, para complementar esta estrategia, se propone la venta de algunos productos complementarios a estos productos sustitutos.

#### **Poder de negociación con los proveedores**

Existen variados tipos de proveedores para la formulación de helados y los otros productos ofrecidos. Sin embargo, para asegurar la producción continua e insumos que cumplan la normativa sanitaria y de calidad es necesaria una selección adecuada de proveedores que importan frutas, frutos secos, hierbas, café, entre otros.

#### **Rivalidad entre los competidores**

Dentro del nicho de mercado en el cual se desarrolla los productos de EIS existen algunos competidores semejantes y la mayoría de estos están presentes en la comuna de Providencia. Estas marcas están posicionados en mercado y esto sugiere que EIS deberá seguir una línea de mayor calidad según el mercado de *health & wellness food* junto con los factores de éxitos de estos competidores.

#### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes finales en esta industria es alto. Dentro de esta industria existe una gran variedad de helados, bien sea de otras marcas, presentaciones (envasados y para servir) o características, por lo que el cliente puede cambiar fácilmente a

la competencia si no se encuentra satisfecho con el producto. No hay costos considerables de cambio para el cliente dado que EIS produce productos *premium*, y ofrecerá precios similares a la competencia. Sin embargo, la tendencia de mayor crecimiento es hacia productos especiales y, entonces, esta es la oportunidad de EIS a cubrir.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada hoy en día para la industria de los helados artesanales especiales en Chile, son medias. Esto se debe principalmente a los hábitos de consumo alto con respecto a Sudamérica (incentivo), al fuerte posicionamiento de variados tipos de heladerías (no es incentivo) y la existencia en el mercado de heladerías artesanales de calidad alta (no es incentivo). Entonces, una empresa puede entrar en el mercado sin costos elevados dado que el helado es un producto maduro en Chile, pero el desarrollo en la formulación nueva para conseguir HW *products* no es simple, ni tampoco es simple de copiar por la competencia.

La “premiumización” del helado hace que las personas cada vez más prefieran una calidad *premium* ya sea una mayor capacidad de adquisición, mayor conocimiento o las tendencias globales hacia HW *food*. Agregando características especiales (HW *food*) el producto puede tener una oportunidad siguiendo la tendencia al crecimiento de los alimentos especiales, que crecerá una forma más agresiva que el mercado de alimentos.

Por otra parte, el helado artesanal es considerado un producto alimenticio. Las exigencias sanitarias para el ingreso de este tipo de producto en Chile son muy altas, hay que cumplir y acreditar los altos estándares establecidos por la ley a lo largo de toda la cadena de valor, como requisitos para producir y vender este tipo de producto en Chile.

La salida del mercado es alta, dado que existen maquinarias de uso exclusivo para la fabricación y venta. Además, los contratos de arriendo tienen cláusulas acotadas a los años de arriendo. Por lo tanto, la decisión de entrar en el negocio no es simple.

### **Conclusiones**

Como se ha mencionado anteriormente, Chile es un país altamente consumidor de helados, con una gran variedad de sabores, en donde la innovación de sabores se ha convertido un reto en lograr tener éxito. Es por eso que los empresarios de las heladerías saben que para destacar y quedar en la memoria gustativa de los consumidores, usan creatividad para ofrecer nuevos sabores, ya sea recurriendo a la nostalgia de sabores de otros alimentos del pasado o proponiendo sabores nuevos para el paladar chileno. También, la competencia directa e indirecta es extensa, heladería que también son cafeterías o restaurantes. La idea de que solo sea helado el producto de venta, ya no es suficiente, es necesario indagar el mercado y considerar tendencias de éxito como es el ofrecer productos complementarios y suplementarios. Por lo tanto, es por eso que es preciso considerar la trayectoria de la competencia y el cómo se han mantenido en el tiempo. El desarrollo como alimentos HW es una oportunidad fuerte para EIS junto con el producir con calidad *premium* y usando los factores de éxitos de la competencia como es la creatividad.

### 6.3.4 Análisis PESTEL

Para analizar el entorno general de la empresa de heladería artesanal EIS, utilizaremos el análisis PEST que indaga en aspectos políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

#### Ambiente Político

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Tiene tres poderes estatales independientes: ejecutivo, legislativo y judicial. A la cabeza del poder ejecutivo está el Presidente de la República, quien es elegido por voto popular, para un periodo de 4 años sin posibilidad de reelección. El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, tiene atribuciones fiscalizadoras y colegisladoras, y es bicameral: Senado y Cámara de Diputados. Y el poder judicial es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de justicia. El tribunal superior de este poder, es la Corte Suprema, donde cada uno de sus miembros es elegido por el presidente cada tres años. La estabilidad democrática que ha alcanzado el país garantiza un ambiente propicio para hacer negocios.

#### Ambiente legal

El ambiente legal tiene una gran influencia sobre las diferentes regulaciones que afectan a los negocios y al poder adquisitivo del consumidor.

- Autorización sanitaria para locales de alimento.
- Normas de calidad descritas en el RSA<sup>28</sup> (incluye BPM<sup>29</sup>), Norma Técnica NCH 2861 (incluye HACCP<sup>30</sup>) e ISO 22000<sup>31</sup> (normativa internacional).

Debido a que los helados estarán hechos con base de fruta natural tropical, las condiciones para el ingreso a Chile y su posterior comercialización están estipuladas y contraladas por el SAG (Servicio Agrícola y Ganadero) del Ministerio de Agricultura y la Seremi de Salud.

Como el producto es orgánico, su importación debe cumplir con los requisitos estipulados por la ley 20.089 que creó el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, que define: *“los productos orgánicos importados podrán comercializarse cuando sean originarios de un tercer país cuya autoridad equivale competente certifique que han sido obtenidos con un método de producción orgánica equivalente a la establecida en el reglamento nacional y las normas técnicas oficiales vigentes.”*<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Reglamento Sanitario de los Alimentos

<sup>29</sup> Buenas Prácticas de Manufactura

<sup>30</sup> Buenas Prácticas de Manufactura

<sup>31</sup> Es un estándar internacional certificable (International Organization for Standardization), que especifica los requisitos para un Sistema de Seguridad Alimentaria.

<sup>32</sup> [www.sag.cl](http://www.sag.cl)

## **Ambiente Económico**

Las condiciones del entorno económico, que tienen una gran influencia en los rendimientos actuales y futuros de las empresas, están marcadas actualmente por constantes cambios.

- Confianza del consumidor en la calidad de los helados artesanales.
- Impuestos específicos en los locales de alimento.
- Estacionalidad y asuntos climáticos que favorece a la región con una vasta variedad de frutas para una diversidad de sabores de helados.
- Chile es considerado por la revista FORBES, como el país de Sudamérica más atractivo para hacer negocios, gracias a su alto nivel de comercio internacional, la fuerte reputación de sus instituciones financieras y solidas instituciones políticas, entre otras.
- Chile posee la renta per cápita más alta de América Latina con la deuda externa más favorable del continente.
- Chile tiene una estabilidad macroeconómica con una inflación baja y finanzas publicas consolidadas. Chile está abierto al comercio con las principales potenciales mundiales pero es baja en el comercio regional en América Latina.

## **Ambiente Socio-Cultural**

Aquellos factores sociales que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus hábitos de consumo y de compra. Dichos factores influyen las condiciones demográficas, el estilo de vida, pautas de comportamiento, conocimiento, actitudes y niveles de aceptación de determinados productos, preferencias, etc.

- Condiciones demográficas: Se condicionan el potencial de desarrollo de muchos sectores empresariales. Las principales variables para estudiar las condiciones demográficas son, entre otras, el crecimiento demográfico y la estructura de edades de la población actual y futura. Éstos tienen una influencia directa sobre el potencial de consumo del mercado. La ciudad chilena más poblada es Santiago porque su gobierno está centralizado y variadas empresas tienden sus oficinas en ella.
- Tendencia de estilo de vida de una población chilena consumidora de variados productos maduros. Uno de ellos es el helado que es definido como alimento en la canasta básica de alimentos. Esto se representa en la gran demanda de helados por los consumidores y una tendencia a la “premiumización”.
- Exigencia en la variedad de sabores de helados por parte de los consumidores.
- Aumento en un 52% en Chile entre los años 2008 y 2013 en el consumo de helados.

## **Ambiente Tecnológico**

- Calidad e innovación en sabores de helados artesanales.
- El uso del internet y las redes sociales, medio de comunicaciones entre los consumidores y los empresarios. De modo que así se den por enterado de las promociones que se están entregando en el momento.



- Bases y pastas para el desarrollo del producto, que sirven principalmente para la producción de helados artesanales.
- Maquinaria de enfriamiento.
- Infraestructura, se tendrá implementos de punta que permitan una mejor disponibilidad tanto para el personal como el cliente.
- En los últimos años, Chile se convirtió en un referente para América Latina en I+D (Investigación y Desarrollo) al duplicar la inversión en I+D para llegar a los US\$700 millones. En 2009 el país consiguió penetrar fuertemente en la exportación de servicios globales, actividad que en doce meses significó US\$ 1.000 millones, además de conseguir empresas internacionales centraran sus ojos en Chile gracias a la buena conectividad y las adecuadas condiciones para hacer negocios, factores que habilitan a Chile como plataforma de desarrollo tecnológico.

### **Factor ambiental**

La zona de producción es en la ciudad de Santiago, por lo tanto, no hay interferencia u ocupación de áreas sin poblar. Por otro lado, las temporadas altas y bajas de las frutas hacen que ni sabor ni el precio sean homogéneos durante el año. Por lo tanto, se considera el uso de fruta congelada tanto para homogenizar y para transportar la fruta desde países vecinos a Chile. Esta tarea recae en los importadores y distribuidores de fruta en Chile. Además, Santiago regularmente tiene meses de alto calor y meses de frío. Este comportamiento se ha mantenido a través de los años y asegura clientes.

### **Conclusiones**

Es importante tener conocimiento del contexto en el que se encuentra presente, para así establecer estrategias del análisis expuesto.

Se expusieron los diversos ámbitos que enmarcan la industria de los helados. Chile es un país propicio y Santiago concentra su población. Al ser parte del segmento de consumo alimenticio, el Gobierno exige un control de calidad, el cual consta de un control de materia prima, control de fábrica de elaboración y control de personal el cual está en constante contacto con los productos, aspectos que se deben tener en cuenta para lograr un negocio satisfactorio

En tanto, lo económico se encuentra enmarcado dentro de lo que se vincula con la economía del país. El mercado de helados fue cambiando a través de los años a la “premiumización”; es un factor que afecta a la producción del producto y la fijación de precios es la inflación. Esto a su vez afecta el costo de la materia prima, lo que afecta el precio de venta. Si antes encontrábamos helado simple a menos de mil pesos, hoy en día se encuentra sobre los \$1250 mil pesos.

El entorno social, el gusto de los sabores y calidad de la materia prima que se utiliza en la elaboración de los helados, es lo que queda en la memoria gustativa de los consumidores, quienes a partir de ese reconocimiento lo van transmitiendo a sus pares, haciendo que una marca se mantenga en el tiempo. Pero no hay que olvidar que Chile

es un alto consumidor de helado a nivel mundial, por lo que captar al consumidor en la vasta competencia es el reto de cada una.

En el ámbito ambiental, Santiago ha mantenido su clima de calor y frío según sea el mes, a través de los años. De manera de asegurar la homogeneidad del sabor de la fruta y como medio de refrigeración cuando ésta proviene de un país vecino es adecuado considerar fruta congelada.

Y por último, pero no menos importante es el entorno tecnológico, el aumento de éste, en los últimos años, el uso de internet y las redes sociales han facilitado la comunicación directa con el público objetivo, en donde el cliente puede ser impactado desde diferentes plataformas, tomándose como una gran ventaja para promocionar el producto y también estos mismos son informados constantemente a través del consumidor.

### **6.3.5 Análisis FODA**

Análisis FODA de la heladería EIS según la evaluación del plan de negocio.

#### **Fortaleza**

- Local propio y de fácil acceso.
- Formulación propia para helados.
- Diversidad e innovación en los sabores.
- Exclusividad de clientes fortalecida gracias a acuerdos contemplados para personas iconos de la sociedad.
- Calidad *premium* del producto.
- Productos HW.
- Precio moderado de acuerdo al mercado objetivo y la competencia directa.

#### **Oportunidad**

- Desarrollo en el mercado local de la región metropolitana de Chile.
- Implementación de puntos propios de venta o franquicias para su extensión tanto nacional como internacional.
- Crecimiento del mercado de los helados.
- El reconocimiento internacional que se tiene sobre el helado artesanal puede ayudar a potenciar una imagen de marca de este tipo de productos en el exterior.
- Conocer y aprovechar los acuerdos comerciales con los países cercanos a la región y con TLCs.

#### **Debilidad**

- Cobertura al mercado reducida a Providencia en los primeros años.

- Altos costos fijos (maquinas italianas y capacitación en Italia) y variables (de producción).
- Escasa incorporación de tecnología (materia prima procesada como pastas y bases ya elaboradas que simplifican la producción) tanto en los procesos productivos de la empresa como en los procesos de ventas del producto (no produce envasados durante los primeros años). La empresa considera uso balanceado de manufactura y tecnología para privilegiar la calidad.

## **Amenazas**

- Las estrategias de las grandes heladerías (envasados) como las heladerías artesanales líderes.
- Limitación de la materia prima como frutas exóticas e hierbas, precios altos de estos según estacionalidad, cambios en su sabor durante un año. Se considera fruta congelada.
- Cambio en los gustos de los sabores de los consumidores.
- Grandes competidores en el mercado con estabilidad y reconocimiento por el consumidor, puede producir inseguridad en los clientes al preferir una heladería.
- Se requiera de una inversión considerable para llevar a cabo el proceso de internalización y llegar a posicionar el producto HW (falta mayor información alimenticia para aumentar los clientes potenciales), esto representa un riesgo importante que tendría que afrontar.
- Debido a que la materia prima del producto es de origen natural, existe un riesgo que siempre está presente y es el de problemas climáticos o evento naturales que pueden afectar la cosecha o incluso a destruirla.

## **Conclusiones**

Para fundamentar con lo que ya se mencionó anteriormente, la ubicación estratégica en la que se encuentre el negocio hará que este sea exitoso, puesto que al encontrarse una mayor aglomeración de clientes hará que fluctúen las ventas, donde verán una presentación de helado de una manera llamativa con diversidad de sabores (creatividad) con calidad *premium* y con ingredientes HW, de modo que sentirán el impacto del sabor y gusto en su paladar, siendo como oportunidad ganarse una posición en el mercado competidor de los helados.

En sí, se ve que las debilidades y amenazas se encuentran en la materia prima, puesto que es de origen natural, se halla la posibilidad de escasez y/o suba su precio por problemas climáticos, haciendo que los helados también lo haga, corriendo el riesgo de que las ventas bajen. Es por eso, que hace la necesidad de tener estrategias de contingencias para poder estar preparado ante cualquier eventualidad como es considerar fruta congelada.

### **6.3.6 Factores críticos de éxito**

Los factores críticos de éxito para EIS son:

- Constante innovación en formulación y sabor respetando la calidad *premium* y abarcando la categoría de alimento especial. Es fundamental la creatividad que ha sido considerada como una clave de éxito importante para las heladerías.
- Aseguramiento de clientes con capacidad de compra de productos *premium*. Implica locales propios o franquiciados en centros urbanos donde se concentra la riqueza, ejemplo: la capital de un país.
- Aseguramiento del crecimiento proyectado para el mercado de helados y de alimentos especiales.
- Abastecimiento asegurado de materias primas nacional e importadas. Implica una diversidad de proveedores de productos nacionales e importados para establecer acuerdos y/o contratos. En cuanto a frutas implica considerar el abastecimiento durante año completo de frutas congeladas que mantienen el sabor homogéneo para helados preferidos.
- Estacionalidad de helado. Implica fortalecer la merma de ventas de helados con un producto sustituto para épocas de frío, ejemplo: cafés e infusiones.
- Adquisición de *know how* y equipos italianos adecuados para la producción de helados EIS.
- Eficiencia operacional, financiera y comercial avalada por administrados calificados.
- Estrategias de marketing adecuadas, ejemplo: correctas políticas de precios y publicidad efectiva.
- Productos adicionales que sirven como productos sustitutos y complementarios de manera de formar una línea *premium* que amplíe los ingresos de EIS, sin perder el foco en el “motor” del negocio: los helados.
- Mantener estándares altos en la selección y formación de empleados que refleje lo sofisticación de los productos EIS.

## 7 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing está orientado a posicionar a la empresa dentro del mercado competitivo existente de los helados artesanales especiales, con el fin de que obtenga buenas perspectivas de rentabilidad de mediano plazo.

### 7.1 Productos

Los tipos de helados que EIS pretende producir y vender se presentan según los ingredientes primarios, un precio de compraventa y un proveedor de referencia respectivo, en las tablas 23, 24, 25, 26 y 27.

**Tabla 23:** Ingredientes de helado de leche con precios referenciales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Azúcar (kg)	\$500	Iansa
Base (kg)	\$9,400	Imahe
Leche líquida (kg)	\$500	Colún
Crema (kg)	\$1,500	Colún
Leche descremada en polvo (kg)	\$2,500	Colún
Pasta (kg)	\$14,400	Imahe
Decoración (kg)	\$14,400	Imahe

**Tabla 24:** Ingredientes de helado *sherbete* con precios referenciales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Azúcar (kg)	\$500	Iansa
Base (kg)	\$9,400	Imahe
Leche líquida (kg)	\$500	Colún
Agua (l)	\$0.4	Aguas Andinas
Crema (kg)	\$1,500	Colún
Leche descremada en polvo (kg)	\$2,500	Colún
Pasta (kg)	\$14,400	Imahe
Limón congelado (kg)	\$3,000	Guallarauco
Decoración (kg)	\$14,400	Imahe

**Tabla 25:** Ingredientes de helado sorbete con precios referenciales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Azúcar (kg)	\$500	Iansa
Neutro (kg)	\$9,910	Somagel
Emulsionante (kg)	\$6,689	Somagel
Agua (l)	\$0.4	Aguas Andinas
Fruta congelada o pulpa (kg)	\$3,000	Imahe
Fruta fresca (kg)	\$800	La Vega
Dextrosa (kg)	\$939	Imahe
Limón congelado (kg)	\$3,000	Guallarauco
Fruta decoración	\$800	La Vega

**Tabla 26:** Ingredientes de helado light con precios referenciales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Agua (l)	\$0.4	Aguas Andinas
Base (kg)	\$5,150	Sabores
Fruta congelada o pulpa (kg)	\$3,000	Imahe
Fruta decoración (kg)	\$800.0	La Vega

**Tabla 27:** Ingredientes de helado sorbete con maceración con precios referenciales.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Azúcar (kg)	\$500	Iansa
Neutro (kg)	\$9,910	Somagel
Emulsionante (kg)	\$6,689	Somagel
Maceración (l)	\$1,200	Elaboración propia
Dextrosa (kg)	\$939	Imahe
Limón congelado (kg)	\$3,000	Guallarauco
Decoración (kg)	\$3,000	La Vega

Para cada tipo de helado se considera cono, vaso, recipiente, cucharas, servilleta, bolsa de papel y *sticker* para el envase.

Adicionalmente se considera café americano, café expreso, café cortado, café de especialidad, infusiones, maceraciones, pastelería, sándwich, ensaladas. La mayoría de estos productos serán de reventa en primer año. Y por lo tanto, el riesgo de ofrecerlos es mínimo dado que ajustaría a la demanda contemplada. Una vez conocida la demanda de los productos adicionales se procederá gradualmente desde el segundo año de operación llevar uno de estos productos a ser producidos directamente en EIS bajo calidad *premium* y con HW *ingredients*. De esta forma, los productos adicionales solo ayudarían a aumentar los ingresos dado que el riesgo se disminuye. Los productos HW de EIS bajo calidad *premium* se incorporan a la producción propia de la siguiente manera:

- Primer periodo: helados y líquidos.
- Segundo periodo: ensaladas.
- Tercer periodo: sándwiches.
- Cuarto periodo: pastelería.

Los productos adicionales que EIS pretende producir y vender se presentan según ingredientes primarios, un precio de compraventa y un proveedor de referencia respectivo, en las tablas 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36.

**Tabla 28:** Café americano.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
café molido (kg)	\$7.000	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas Andinas
leche descremada, entera y/o sin lactosa (l)	\$500	Colún
cardamomo polvo (kg)	\$15.000	Precio mercado

**Tabla 29:** Café expreso.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
café grano (kg)	\$10.000	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas Andinas

**Tabla 30:** Café cortado.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
café grano (kg)	\$10.000	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas Andinas
leche descremada, entera y/o sin lactosa (l)	\$500	Colún
cardamomo polvo (kg)	\$15.000	Precio mercado

**Tabla 31:** Café de especialidad.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
café grano (kg)	\$10.000	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas Andinas
crema batida	\$1.700	Colún
Jarabe	\$6.700	Imahe
cardamomo polvo (kg)	\$15.000	Precio mercado

**Tabla 32:** Infusiones.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
te hoja (kg)	\$10.000	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas andinas
flores secas o frutos deshidratados	\$10.000	Colún
hojas frescas orgánicas	\$500	Imahe

**Tabla 33:** Maceraciones.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
maceración (l)	\$1.200	Precio mercado
agua (l)	\$0,4	Aguas Andinas

**Tabla 34:** Pastelería (reventa).  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
<i>Cheese cake</i>	\$10.900	Arco alimentos
tortas	\$7.450,0	Arco alimentos
clásicos	\$6.730	Arco alimentos
<i>muffin</i>	\$3.330	Arco alimentos

**Tabla 35:** Sándwiches (reventa).  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
<i>premium</i>	\$1.433	Arco alimentos
miga doble	\$1.129	Arco alimentos

**Tabla 36:** Ensaladas (reventa).  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Ingredientes</b>	<b>Precio (CLP+IVA)</b>	<b>Proveedor</b>
Lechuga (kg)	\$700	Precio mercado
Tomate (kg)	\$1.000	Precio mercado
Semillas (kg)	\$8.000	Precio mercado
hojas frescas orgánicas (kg)	\$2.500	Precio mercado
queso (kg)	\$4.000	Precio mercado
limón entero (kg)	\$1.000	Precio mercado
salmón ahumado (kg)	\$7.000	Precio mercado
Tofu (kg)	\$4.000	Precio mercado

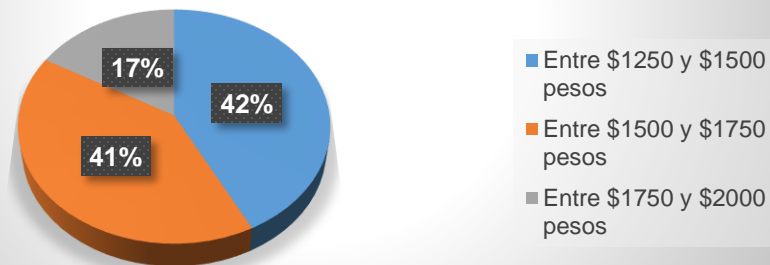
Los productos adicionales, además consideran productos menores que son usados tanto para servir como para la preparación. Estos productos son considerados como costos variables.

## 7.2 Precio de venta

El precio se determina de acuerdo al estudio de mercado.



## Rangos de precios preferenciales para un cono simple de helado artesanal de EIS



**Ilustración 11:** Rangos de precios preferenciales para un cono simple de helado artesanal de EIS.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

La gran mayoría se concentra en dos rangos de acuerdo a la ilustración 11. De manera de abarcar estos dos grupos de clientes se establece que el precio de un cono/porción simple de helado artesanal EIS costará \$1500 pesos chilenos.

Se estima una subida de aproximadamente 100 pesos cada 2 años de acuerdo a la variación del IPC. Las estrategias de *pricing* consideradas son las siguientes (Robert J. Dolan and Hermann Simon, 1996):

- **Price customization:** Es la manera de cubrir los segmentos que no pueden pagar un helado de EIS o que tienen mayor poder adquisitivo. De manera de cubrir el mercado a precios inferiores se contempla la producción de vasos de 200 cc en etapas posteriores (largo plazo) dado que inicialmente no hay capacidad de producción necesaria. En el mediano plazo, cuando EIS gane prestigio se considera la introducción de la línea de helados súper *premium*.
- **Nonlinear pricing:** Se establece un precio diferido de acuerdo a puntos de precio de las distintas presentaciones de venta (desde un cono hasta un libro), de manera que la cantidad de mL ofrecidos va reduciéndose según vaya creciendo la cantidad de helado usada en cada presentación. Esta estrategia es usada para determinar los precios de cada presentación que EIS ofrecerá tanto para servir (porción simple a porción doble) como para llevar (envase de 500mL a 1L). Los porcentajes de venta estimados para cada presentación son:
- **Product-line pricing:** Se establecen productos adicionales que son complementarios y sustitutos a los helados de EIS. Aunque se sacrifican las ganancias por ventas de helados, se consigue una mayor ganancia desde toda la línea de oferta y se responde a las preferencias de los clientes reflejada en la encuesta realizada.

- **Price bundling:** Se agrupa productos de forma de conseguir un nuevo producto que tendrá una ganancia mayor que los productos por separado. Esta estrategia es contemplada solo para los productos adicionales de EIS que son complementarios entre sí.

Los precios de los productos de EIS son de acuerdo al mercado (precio referencia de competidores y preferencias reflejada en los resultados de la encuesta). Son descritas como resúmenes de ventas por litros, expresadas en valor (CLP) más IVA, en las tablas 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43. Precios de venta son corregidos anualmente con variación del IPC de 4%.

**Tabla 37:** Helados.

Fuente: Elaboración propia.

	Precio venta / litro por tipo de producto					PV Ponderado
	simple	doble	envase 500ml	Envase 1l	granel copas	
helado leche	\$8.400	\$5.460	\$7.058	\$5.000	\$5.415	\$6.742
helado sherbete	\$8.400	\$5.460	\$7.058	\$5.000	\$5.415	\$6.742
helado sorbete	\$8.400	\$5.460	\$7.058	\$5.000	\$5.415	\$6.742
helado light	\$8.400	\$5.460	\$7.058	\$5.000	\$5.415	\$6.742
helado sorbete maceraciones	\$8.400	\$5.460	\$7.058	\$5.000	\$5.415	\$6.742
					PROMEDIO	\$6.742

**Tabla 38:** Cafés.

Fuente: Elaboración propia.

	Precio venta / litro por tipo de producto					PV Ponderado
	simple	Doble	simple L	doble L	granel	
americano	\$2.773	\$2.269	\$2.773	\$2.269	\$2.269	\$2.511
café expreso	\$34.286	\$24.286	\$0	\$0	\$0	\$29.286
Cortado	\$8.235	\$6.387	\$0	\$0	\$0	\$7.311
especialidad	\$7.731	\$6.555	\$6.555	\$4.974	\$0	\$6.867
					PRECIO PONDERADO	\$12.419

**Tabla 39:** Infusiones.

Fuente: Elaboración propia.

	Precio venta / litro por tipo de producto					PV Ponderado
	tetera 350ml	tetera 500ml	llevar 330ml	llevar 500ml		
Infusión	\$4.800	\$4.370	\$4.800	\$4.370		\$4.585
					PROMEDIO	\$4.585

**Tabla 40:** Maceraciones.  
Fuente: Elaboración propia.

Precio venta / litro por tipo de producto						
	tetera 350ml	tetera 500ml	llevar 330ml	llevar 500ml		PV Ponderado
Infusión	\$5.200	\$4.700	\$5.200	\$4.700		\$4.950
PROMEDIO						\$4.950

**Tabla 41:** Pastelería.  
Fuente: Elaboración propia.

Precio venta / litro por tipo de producto						
	cheese	torta	clásico	muffin		PV Ponderado
Infusión	\$1.933	\$2.101	\$1.849	\$840		\$1.622
PROMEDIO						\$1.622

**Tabla 42:** Sándwiches.  
Fuente: Elaboración propia.

Precio venta / litro por tipo de producto						
	premium	Miga				PV Ponderado
sándwiches	\$2.479	\$2.143				\$2.311
PROMEDIO						\$2.311

**Tabla 43:** Ensaladas.  
Fuente: Elaboración propia.

Precio venta / litro por tipo de producto						
	tipo1	Tipo 2	Tipo 3			PV Ponderado
ensaladas	\$2.479	\$2.479	\$2.479			\$2.479
PROMEDIO						\$2.479

Por cada litro de café, infusión y maceración se venderá una porción de pastelería. De esta forma se estima el consumo mensual pastelería. Por cada 2 litros de café, infusión y maceración se venderá una porción de sándwiches. De esta forma se estima el consumo mensual de sándwiches. Y se considera que se venderán en cantidades similares ensaladas y sándwiches.

### 7.3 Canal de distribución

Para ejecutar el proceso de venta de helados artesanales es necesario un contacto directo con el cliente. Se ha elegido como punto de producción y venta un local ubicado en las inmediaciones de las estaciones Pedro de Valdivia, Los Leones y Tobalaba del metro en la comuna de Providencia de la ciudad de Santiago. De esta manera se asegura gran afluencia de clientes de paso y da facilidad al acceso a clientes de destino. Este espacio se ocupara con el formato de arriendo y es uno de los costos fijos más altos.

La comercialización será abordada mayormente para el mercado tipo impulsivo. Es decir, el consumo individual o unitario, equivalente a una porción. Pero también se considerará el tipo hogareño. Es decir, se ofrecerá helados en envases apropiados para el consumo familiar.

#### 7.4 Promoción

Se contempla en la inversión el diseño, creación e implementación de un *website* propio. También, la imagen corporativa, diseño de la papelería, la papelería y el *marketing* a través de redes sociales y lectura electrónica o impresa, muestras gratis e invitaciones especiales a gente importante y famosa (a través de acuerdos de asistir a los locales EIS para consumir gratis sus productos durante un plazo establecido, con el fin de fomentar el comer saludable). El logotipo de los productos EIS se muestra en la ilustración 12.

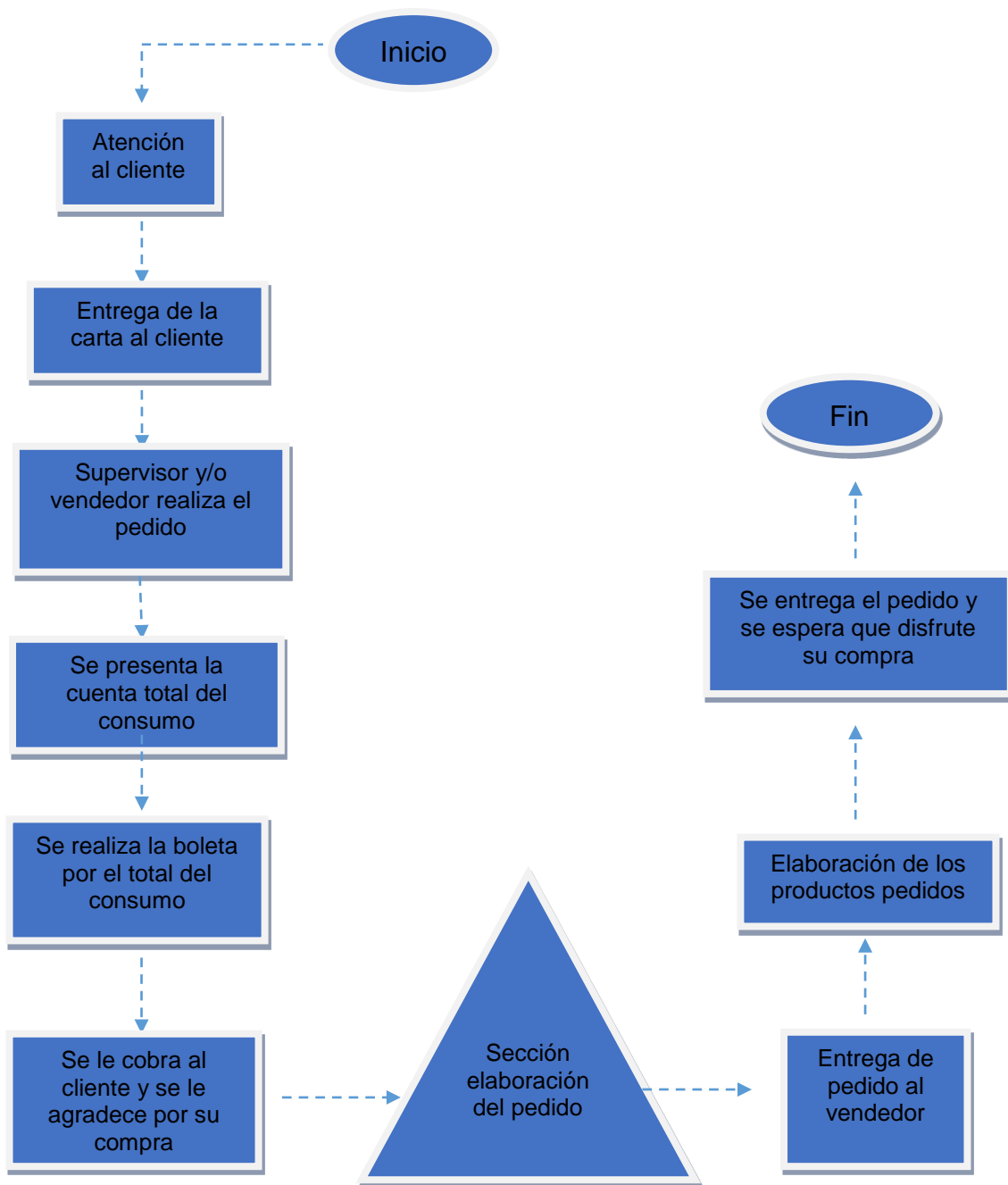


**Ilustración 12:** Logotipo de EIS.

Fuente: Elaboración del Ingeniero en Alimentos, Gerald Díaz Toro.

#### 7.5 Proceso de venta

Para la venta de los productos, primero se atiende al cliente dándole la bienvenida con cordialidad y amabilidad, se le ofrece la carta para que escoja y pueda observar los productos que ofrecen, y pueda escoger lo que desee. Una vez que el cliente haya escogido, la supervisora y/o vendedora tomará el pedido de los productos seleccionados, después se va al área de vitrina y se le indica al vendedor los productos que el cliente desea para que empiece la elaboración de la presentación final de los productos y esté listo para servir al cliente con una correcta presentación y agradeciendo por su elección y que disfrute el producto. Este proceso se representa en la ilustración 13. Es fundamental la higiene y el asistente de cocina debe velar por la limpieza del espacio público y de la cocina.



**Ilustración 13:** Proceso de venta.  
Fuente: Elaboración propia.

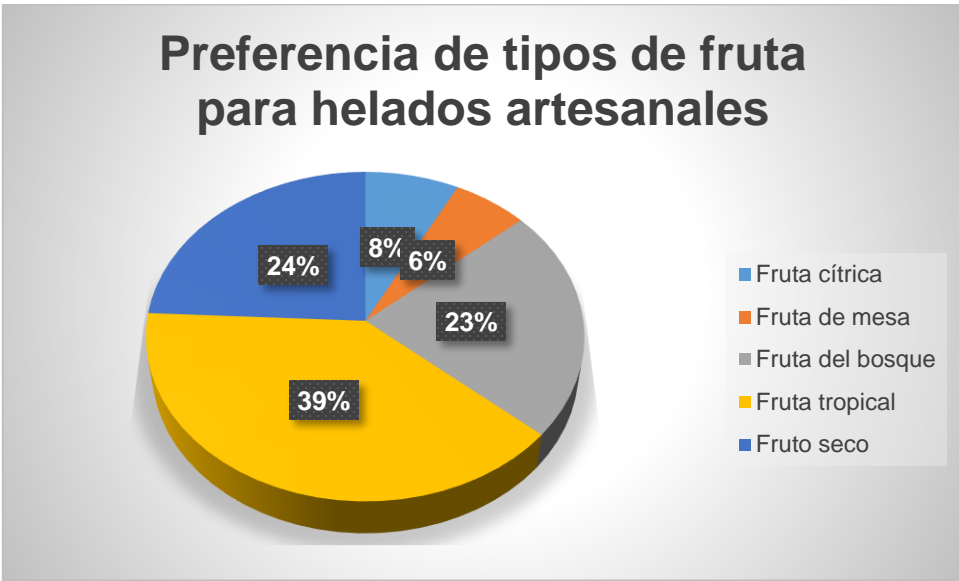
## 7.6 Preferencias del *target*

Se presentan en las ilustraciones 14, 15 y 16 las motivaciones y preferencias de los consumidores potenciales obtenidos a través de la encuesta de mercado.



**Ilustración 14:** Motivación para el consumo de helados.  
 Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

El mayor motivo para consumo helado es por hambre y/o antojo con un 42%, seguido por su uso para postres con un 38%.



**Ilustración 15:** Preferencia de tipos de fruta para helados artesanales.  
 Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

Los helados artesanales en base a fruta tropical son los más preferidos con un 39%, seguido por helados de frutos secos con un 24% y, luego, por frutos del bosque con un 23%.



**Ilustración 16:** Preferencia en el tipo de adornos para helados artesanales.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

En el adorno de helados la muestra señaló que la mayoría le agregaría chocolate para adornar un helado con un 36%, seguido muy de cerca personas que no lo adornarían con un 35%. Este resultado es consistente, dado que los helados de EIS son *premium*, el adornarlos distorsiona el sabor privilegiado de estos.

## 8 PLAN OPERACIONAL

El plan de operación es desarrollado para los primeros locales de EIS en Santiago de Chile como una Sociedad Anónima (S.A.). Luego de la consolidación y la experiencia adquirida, se pretende en el mediano plazo replicar el modelo de EIS ya sea a otras ciudades de Chile como en países de Sudamérica a través de una expansión o franquicia.

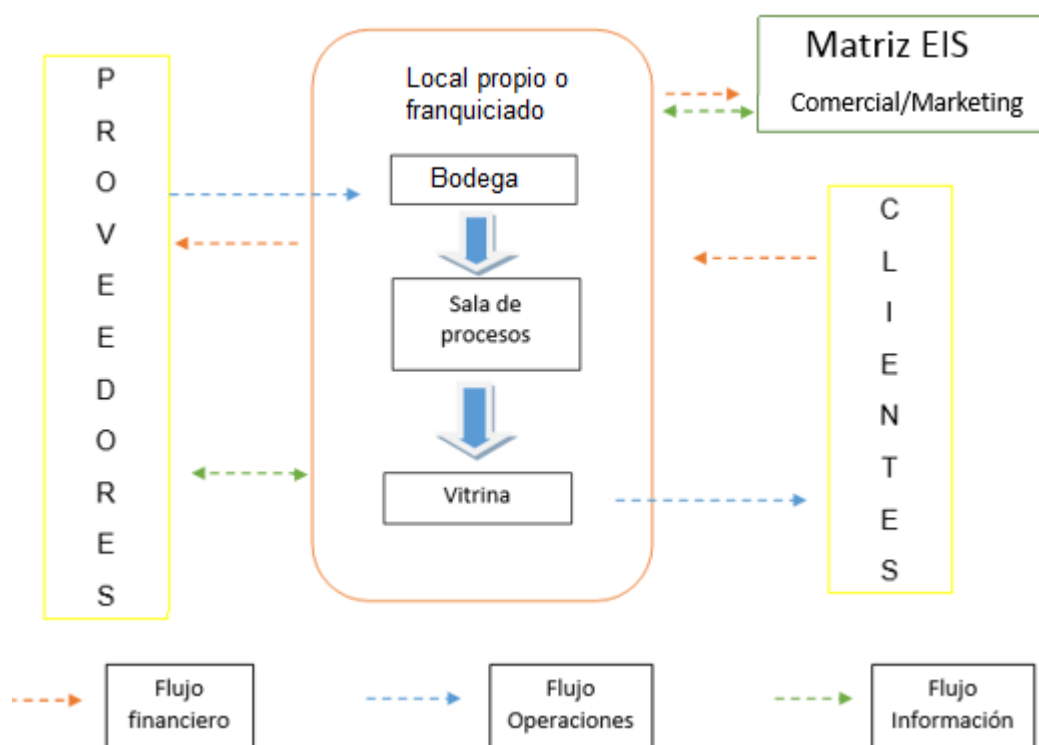
### 8.1 Flujo de operaciones

En el flujo de operaciones de la heladería EIS pueden destacarse los principales *stakeholders*: proveedores y clientes. La relación con la empresa viene dado por los flujos financieros, de operaciones y de información comercial (*marketing*)

Se necesita de la compra de materias primas como la fruta congelada, leche, azúcar, etc., lo cuales deben llegar a la bodega de las dependencias de la heladería EIS, para luego ser procesados en la sala de procesos (cocina) para, luego, ser dispuestos en la vitrina. Los clientes decidirán así, en conjunto los productos adicionales del menú que se les entrega, los productos que desean comprar.

Las actividades según el tipo de flujo son representados en la ilustración 17 y corresponden a:

- **Operacionales:** recepción de materia prima en bodega, envío de materia prima o procesada (pastas, helado, entre otros) a otros locales, transporte de materia prima, funcionamiento de sistema de información de entrada/salida de bodega, proceso de ventas e información administrativa, entre otros.
- **Financiero:** pagos de compraventa de la empresa a proveedores y de clientes a la empresa. También considera devolución en caso de insatisfacción por parte del cliente o la empresa.
- **Información:** gestión de acuerdos comerciales, gestión de abastecimiento, estrategias de ventas, control sobre otros locales, gestión de oferta promocionales, análisis de mercado y demanda (*know how*), entre otros.



**Ilustración 17:** Flujo de operaciones, financiero e información de EIS.  
Fuente: Elaboración propia.

Para mantener la sustentabilidad de esta cadena se necesita un abastecimiento periódico de materias primas necesarias para brindar un servicio de calidad al cliente. Los proveedores con los cuales se trabajará son distribuidores de fruta importada desde Colombia, Brasil y Perú. No se considera inicialmente comprar materias primas directamente en el mercado internacional dado que para partir EIS no necesita grandes volúmenes de materia prima. Se puede contemplar traer productos desde el extranjero



para productos clave, como el café colombiano. En las tablas 44 y 45 se muestran los proveedores potenciales de EIS.

**Tabla 44:** Proveedores de fruta.

Fuente: Elaboración propia.

<b>Proveedor</b>	<b>Página web</b>	<b>Fruta</b>	<b>Procedencia</b>
Frutos del Maipo	<a href="http://www.frutosdelmaipo.cl/">http://www.frutosdelmaipo.cl/</a>	Frutos del bosques	Chile
Guallarauco	<a href="http://www.guallarauco.cl/">http://www.guallarauco.cl/</a>	Chirimoya Piña Papaya Lúcuma Frutos del bosques Melón Pera Manzana Banana Naranja Uva Durazno Mandarina Limón	Chile
Vitagro	<a href="http://www.vitagro.cl/">http://www.vitagro.cl/</a>	Piña Melón Maracuyá Mango Lúcuma Frutilla Frambuesa Durazno Chirimoya Arándanos	Brasil Chile Perú
Sociedad Agrícola HC	<a href="http://www.agricolahc.cl/">http://www.agricolahc.cl/</a>	Papaya Chirimoya Granada Uva Limonas Higos	Chile
Shalem Ltda.	<a href="http://www.lavega.cl">www.lavega.cl</a>	Mango Maracuyá Lúcuma Guanabana Guayaba Tamarindo Coco Limón Granadilla Lulo Papaya Frutos del bosque	Colombia Perú Brasil Chile
Sabor peruano	<a href="http://www.saborperuano.cl/">www.saborperuano.cl/</a>	Chirimoya Mango Papaya Maracuyá Lúcuma	Perú

		Guanábana Guayaba Frutos del bosques Piña	
En San Sebastián	<a href="http://www.ensansebastian.cl/">www.ensansebastian.cl/</a>	Pomelo Tuna Mancaqui Clementina Alcayota Kiwi Coco Mango Lúcuma Maracuyá Pepino	Chile Perú

Se presentan algunos de los proveedores chilenos que importan fruta tropical, ya sea congelada o en estado natural de conservación. Cada distribuidora se preocupa de ofrecer productos frescos y naturales de alta calidad, cultivados y procesados, considerando normas de inocuidad. Se presentan empresas distribuidoras tanto nacionales como internacionales que se encuentran en nuestro país.

**Tabla 45:** Proveedores de hierbas.  
Fuente: Elaboración propia.

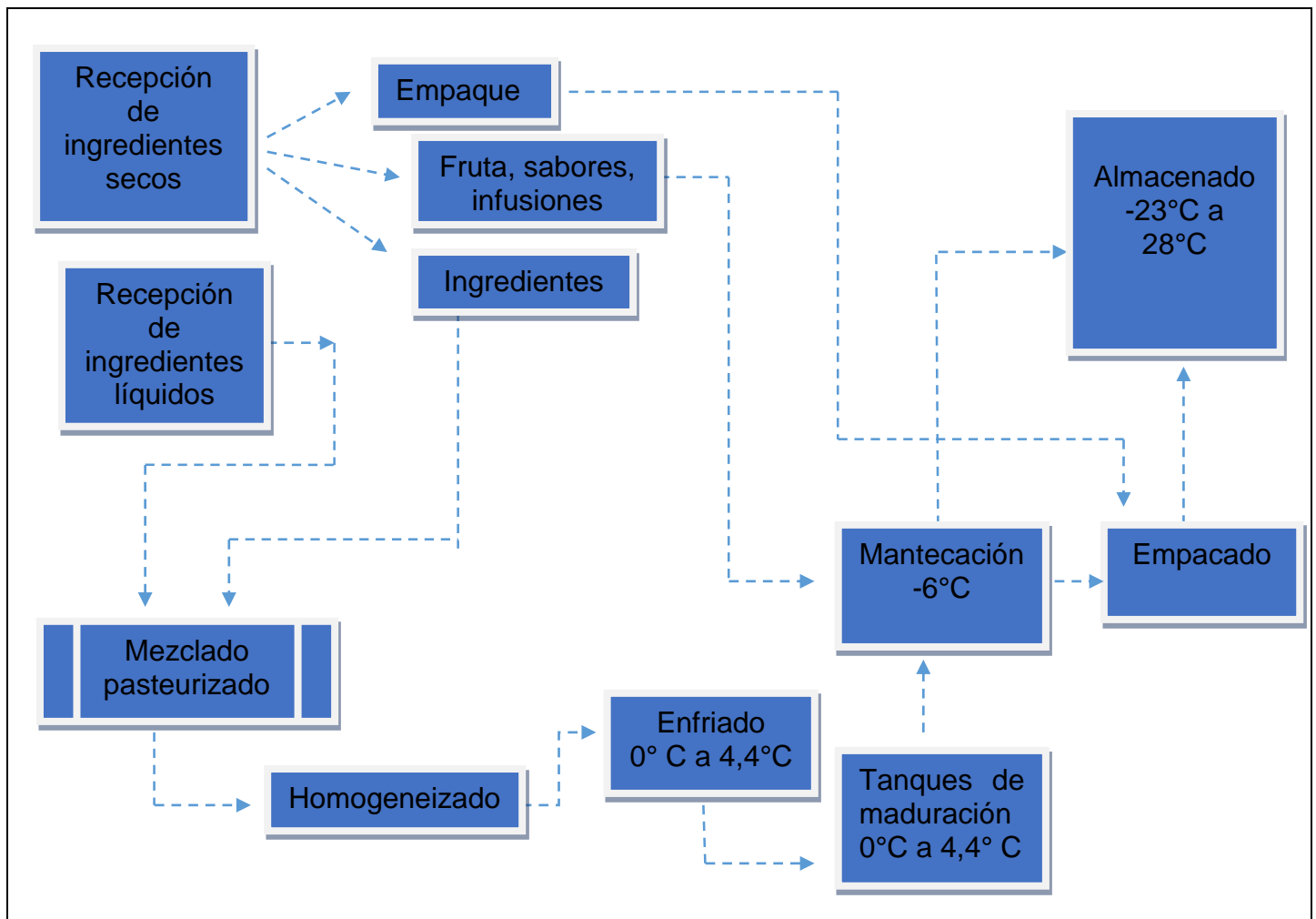
Proveedor	Página web	Hierbas/ Esencias naturales	Procedencia
La gran huerta	<a href="http://www.lagranhuerta.cl/">www.lagranhuerta.cl/</a>	Menta Merquén Eneldo Salvia	Chile
Secretos de la naturaleza	<a href="http://www.secretosdelanaturaleza.cl/">www.secretosdelanaturaleza.cl/</a>	Tés hierbas Aloe vera Miel	Chile
Té consciente	<a href="http://www.teconsciente.cl/">www.teconsciente.cl/</a>	Yerba mate Tés Café gourmet	Chile
Almacén Li Chan Zhou Importadora	-	Té Ceylan	Asia
Salus flora	<a href="http://www.salusflora.com">www.salusflora.com</a>	Rosa mosqueta Mix de berries	Chile

Los productos de hierbas y té son para los productos obtenidos a través de infusiones y maceraciones, tanto para helados como bebestibles. Los proveedores seleccionados cumplen con el aspecto legal y son escogidos dados que ofrecen productos de alta calidad. Mayores requerimientos y especificaciones son parte de un acuerdo de compra efectiva por parte de EIS y la directriz del maestro heladero. Esta etapa corresponde a la etapa de factibilidad, no contemplada en el presente informe.

## 8.2 Proceso general de fabricación

El helado se elabora mediante la congelación de la mezcla homogénea y pasteurizada de crema, leche, grasas vegetales, frutas, huevo y sus derivados. Algunos remplazan total o parcialmente la grasa propia de la leche por grasa vegetal, y en su mayoría agregan colorantes y saborizantes. Asimismo, se somete a un proceso de incorporación de aire (para evitar que el helado esté demasiado denso, duro y frío) y de congelación. Un litro de helado debe de contener cuando menos 475 g de sólidos (base para helado), el resto es aire.

El proceso de fabricación del helado comienza con la mezcla de los ingredientes en una suspensión/solución homogénea, que es pasteurizada, homogeneizada, enfriada, reposada y que una vez que se agrega el sabor es congelada.



**Ilustración 18:** Proceso representativo de la producción de helado artesanal.  
Fuente: Elaboración propia.

El proceso de elaboración del helado es representado en la ilustración 18 y descrito a continuación (Fernando Escalera Cuéllar, 2010):

- **Recepción y almacenamiento de los ingredientes y aditivos que componen los helados:** Al ser una heladería artesanal, almacenar es relativamente fácil, ya que se manejan pequeñas cantidades.
- **Preparación de la mezcla:** Esta parte del proceso incluye la mezcla, pasteurización, homogeneización y maduración de la mezcla.

a. Mezcla de los ingredientes. El objetivo de esta parte del proceso es la adición y mezcla de los ingredientes que posteriormente se pasteurizarán.

b. Pasteurización. La pasteurización tiene como objetivo la destrucción de microorganismos que pudieran transmitir enfermedades al consumidor. El principio consiste en calentar la leche a 60°C durante 30 minutos. Otros objetivos del proceso son: destrucción de microorganismos que pueden producir olores o sabores desagradables y conseguir una completa disolución de los ingredientes de la mezcla.

c. Homogeneización. La homogeneización tiene como propósito desintegrar y dividir finamente los glóbulos de grasa en la mezcla, con el objeto de conseguir una suspensión permanente. Esto evita que la grasa se separe del resto de los componentes.

d. Maduración. Una vez que la mezcla ha sido pasteurizada y homogeneizada debe de reposar alrededor de 3 a 4 horas. En este tiempo se consiguen los siguientes beneficios:

- Cristalización de la grasa.
- Proteínas y estabilizadores absorben el agua, lo que le da mejor consistencia al helado.
- La mezcla absorberá mejor el aire en su batido posterior.
- El helado obtenido tendrá mayor resistencia a derretirse.

Estas operaciones se pueden realizar en una o varias máquinas según el tipo de heladería. Para el caso de heladería EIS estas operaciones se realizarán en una sola máquina. El pasteurizador realizará también las labores de calentamiento y homogeneización.

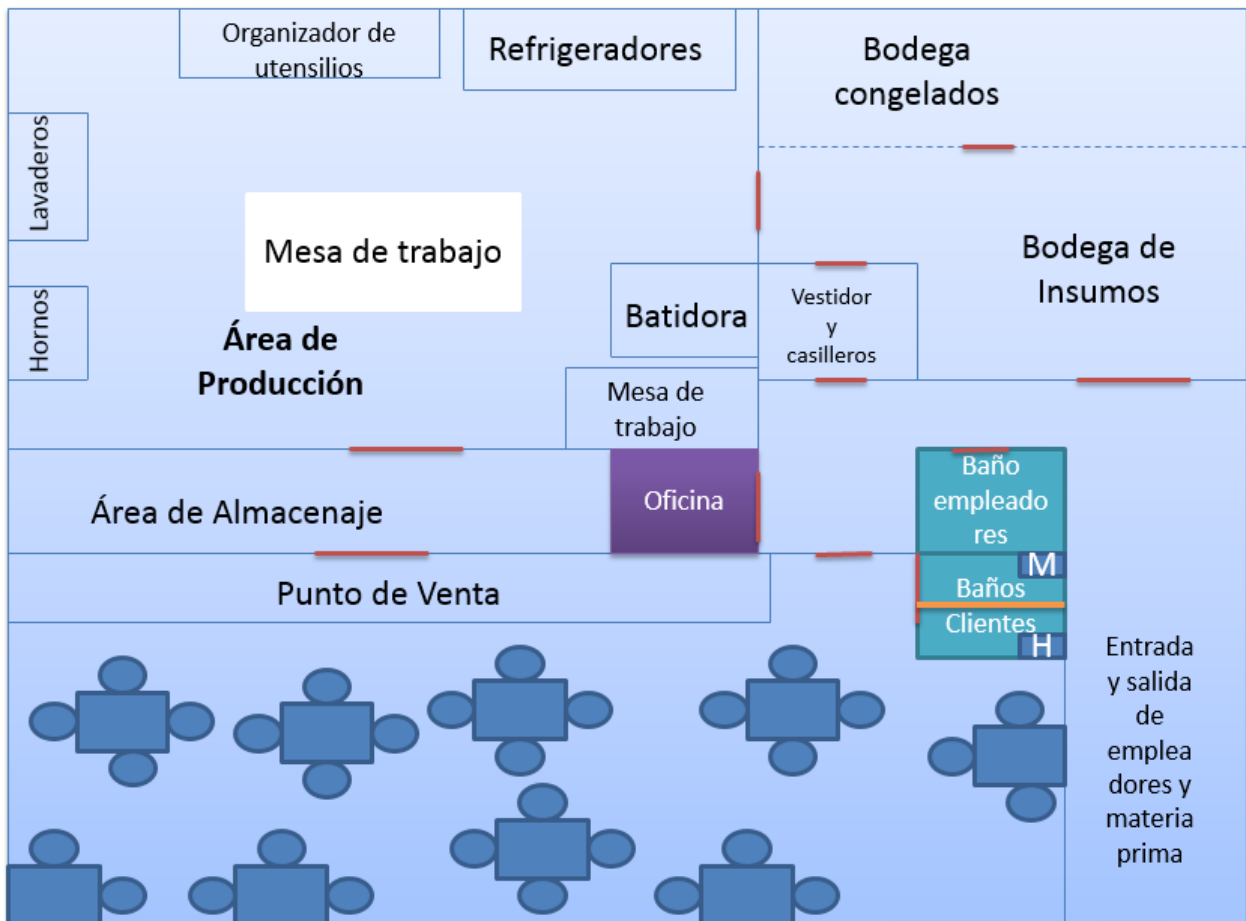
El objetivo final es obtener una mezcla homogénea y equilibrada de los ingredientes. Para el caso de heladería EIS la mezcla a utilizar será neutra, donde faltarán los ingredientes que dan el sabor final al helado o sorbete. La mezcla lleva ya los ingredientes básicos con aditivos y estabilizantes.

- **Batido con aire y congelación (mantecación):** Esta es una de las etapas que más influyen en la calidad del helado. En esta etapa se realizan dos importantes funciones:

- a. Incorporación de aire por agitación de la mezcla, hasta conseguir el cuerpo deseado.
  - b. Congelación rápida del agua de la mezcla de forma que se generan pequeños cristales. La temperatura a la que se realiza la congelación es entre  $-4$  y  $-18^{\circ}\text{C}$ . Cuando se realiza de forma rápida se generan cristales pequeños, lo que da una mejor textura al helado.
- **Endurecimiento del helado y conservación por frío:** El helado se guardará en recipientes en una vitrina frigorífica o bien envasado, para ser llevado a los congeladores para producto terminado

### 8.3 Layout

El espacio contemplado para EIS sigue el diseño dado en la ilustración 19, para la producción y venta de helados artesanales especiales.



**Ilustración 19:** Diseño primer local de EIS.  
Fuente: Elaboración propia.

## 8.4 Potencial mercado internacional

Un vez que EIS se encuentre consolidada la marca en Chile (largo plazo, después del quinto año de operación en Chile), surge la oportunidad abrirse a nuevos mercados internacionales, asegurar la rentabilidad de la operación y, además, asegurar el acceso de materias primas extranjeras para un comercio interno o externo de pastas/bases. Se propone una región colindante a Chile de manera que la distancia no sea un impedimento a la hora de replicar los factores de éxito de EIS en Chile, o sea, reducir las barreras de entrada y, asegurar el control y traspaso del *know how* desde Chile.

El modelo de negocios de EIS es escalable y permite replicar sus operaciones en las capitales más importantes en Sudamérica bajo estrategias de entrada adecuadas.

### 8.4.1 Estrategia de entrada

Luego de haber sido seleccionado el mercado objetivo que sea atractivo para EIS ingresar, es necesario definir una estrategia de entrada para la introducción y posicionamiento de los productos de EIS de manera más adecuada. Existen diversas estrategias para el ingreso a mercados nuevos según la magnitud de compromiso, riesgo y potencial de utilidades. Se clasifican como: (Wheelen, 2007) (Amstrong, 2008)

- **Exportación:** indirecta y directa.
- **Compañía conjunta:** licencia, franquicia, alianza estratégica y *joint venture*.
- **Inversión directa:** adquisiciones y desarrollo interno de nuevos proyectos.

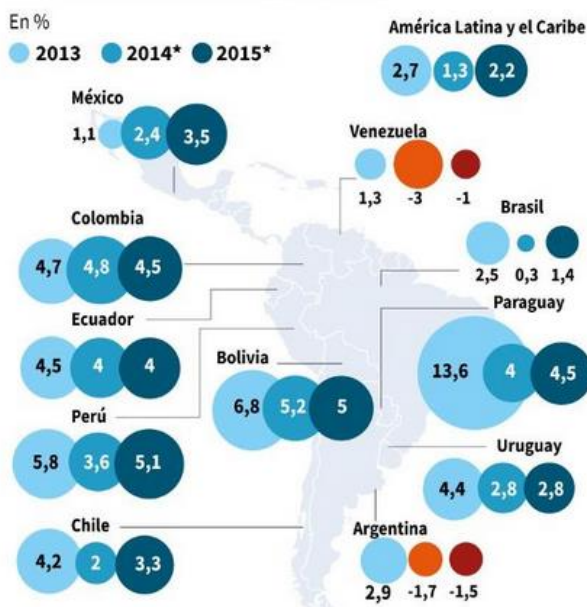
Como EIS está compuesta de locales pequeños, la manera de asegurar la calidad *premium*, la innovación en la formulación (nuevas pastas y bases), potenciar las utilidades, posicionarse fuertemente en un mercado extranjero y darle continuidad a los productos, se propone considerar dos tipos de estrategias para la incursión internacional: la franquicia e inversión directa para el levantamiento de un nuevo local. Adicionalmente, la exportación puede presentarse como una oportunidad de comercialización internacional de pastas y bases con riesgos bajos.

### 8.4.2 Análisis macroeconómico y de mercado en Sudamérica

La expansión internacional de un negocio implica invertir un capital similar para el primer local de EIS descrito en este documento, identificar y ejecutar las formas apropiadas para competir y adaptar el negocio basado en la experiencia en Chile (*know how*). Una vez consolidado el negocio, EIS pretende expandirse naturalmente a largo plazo a un país vecino, o sea, después del quinto año de operación en Chile. Es necesario un seleccionar un destino con sustentación hacia la inversión extranjera, un pujante clima empresarial, acceso de materias primas a precios razonables, estabilidad

económica, y una creciente clientela potencial, entre otros. Éstos son factores que se deben tomar en cuenta a la hora incursionar en mercados internacionales.

### El PIB de América Latina



**Ilustración 20:** Evolución del PIB en América Latina entre el 2013 y 2015.  
Fuente: (La razón, 2014).

La evolución del PIB de cada país de la región de América Latina indica que Bolivia, Perú y Colombia son los países que más han crecido en la actualidad (ver ilustración 20).

**Tabla 46:** Los mejores países Sudamericanos de una lista de los mejores 145 países para hacer negocios.

Fuente: Elaboración propia en base a Forbes. (Forbes, 2013)

Lugar	País	PIB crecimiento (%)	PIB per cápita (USD)	Balace comercial como % del PIB	Población (millones)
22	Chile	5,5	15.600	-3,6	17,2
52	Uruguay	3,8	14.900	-2,4	3,3
53	Perú	6,3	6.700	-3,6	29,9
66	Colombia	4	8.000	-3,6	45,7
80	Brasil	0,9	11.900	-2,7	201
92	Paraguay	-1,2	3.900	-4,5	6,6
102	Argentina	1,9	11.100	0,3	42,6
115	Ecuador	5	5.200	-1,7	15,4

Se destaca Perú dado un crecimiento mayor del PIB con un mercado enorme (29,9 M) y por logística y control es idóneo para su matriz en Chile. Uruguay es interesante pero es un mercado reducido en comparación con Chile y esta, geográficamente, más alejado que Perú. Y Colombia sigue a Perú con similares características (ver tabla 46).

Por otro lado, el tradicional informe de *Doing Business* que entrega el Banco Mundial, con respecto al ranking que mide la facilidad para hacer negocios en Latinoamérica menciona

que, Chile se encuentra en posición (34) seguido por Perú (35). En tanto, los peores lo ocupa Argentina (124), Bolivia (157), y a su vez esta Venezuela (183). (Emol, 2014)

Dado que se prefiere un país vecino para la expansión natural de EIS se realizó un análisis PEST para países como Perú, Argentina, Bolivia y Brasil. La conclusión se presenta en la tabla 47.

**Tabla 47:** Conclusiones importantes de los países de la región cercanos a Chile.  
Fuente: Elaboración propia en base a (blogtrw, 2012), (Cepal, 2011) y (El comercio, 2013).

Perú	Argentina	Bolivia	Brasil
El país presenta un crecimiento y estabilidad económica y política en los últimos años.	La tendencia económica del país ha proyectado que no se presenta crecimiento.  El país se encuentra en una situación de incertidumbre para los inversionistas.	Crecimiento económico en aumento.  Índice de pobreza es de un 54%.  34% de habitantes se encuentra en zonas rurales.	Limitación en idioma. Lentitud y exceso de burocracia.  Modelo de negocio con restricción a los inversionistas extranjeros.

Se concluye que a nivel Sudamericano, Perú es el país que se presenta como líder en la región como una economía creciente para desarrollar negocios. Perú presenta una economía estable para facilitar la internacionalización de EIS a nuevos horizontes, ofreciendo un menor riesgo para inversionistas. Se puede decir, que Perú presenta un mejor ambiente macroeconómico, confirmado por la revista *Bloomberg Markets*: “Perú quedó en cuarto lugar en el ranking general de mercados emergentes, detrás de China, Corea del Sur y Tailandia, en ese orden. Sin embargo, la expectativa que Bloomberg Markets asigna a la economía peruana es muy elevada, ya que se perfila que obtendrá, entre 2013 y 2017, el segundo mejor desempeño como destino de inversión, solamente superado por China” (ver ilustración 21) (Bloomberg Markets, 2015) (The World Bank, 2013).



**Ilustración 21:** Países emergentes más atractivos para invertir.  
Fuente: *Bloomberg Markets*. (Bloomberg Markets, 2015)

Perú es un atractivo destino dado que produce una multitud de frutas y frutos. La estrategia de posicionarse en Perú abriría la oportunidad de tener al alcance materia



prima abundante y diferente con el de generar nuevas pastas para la exportación hacia los locales Chilenos de EIS. Además, es un país limítrofe a Chile y simplificaría la conexión con la sede matriz en Santiago.

El consumo per cápita de helados en Perú es similar a Colombia de 2 litros per cápita. Entonces, ambos países tienen la potencialidad de crecer y tienen climas que favorecen el consumo de alimentos en frío. Es el consumidor peruano es conservador y muy tradicional. Sin embargo, ello no ha sido barrera para que los peruanos se atrevan a seguir nuevas tendencias y permitan que el mercado de helados presente un mayor crecimiento en estos últimos años y continúe su tendencia de aquí al 2017. Así, los nuevos gustos y sabores han permitido que en los últimos cinco años, el número de heladerías en el Perú haya pasado de 470 en el 2007 a 811 al cierre del 2012, lo que representó un crecimiento de 72,6%, de acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor International. Y para el 2017, la firma de investigación de mercados, proyecta que la plaza peruana cuente con 1.133 locales de heladerías, lo que significaría un alza de 39,7%. En términos de valorización, Euromonitor señaló que mientras el mercado de helados en el Perú movía US\$ 39,7 millones en el 2007, logró incrementarse a US\$ 83,7 millones al cierre del 2012. Ello demostró un alza de 110,8%. En sus proyecciones al 2017, la firma espera que el sector se valore en US\$ 129,4 millones, lo que significaría un crecimiento de 54,6%.

Alfonso de los Reyes, analista en Euromonitor International, agregó que el positivo **entorno macroeconómico del país**, así como la creciente inversión en término de la oferta de heladerías y helados, y la evolución de los canales de distribución, han empujado positivamente la penetración de este sector. Sin embargo, el especialista agregó que en el mercado peruano aún hace falta una mayor competencia y promoción, así como **la introducción de helados artesanales**. El estudio de Euromonitor también reflejó que el gasto per cápita de helados en el Perú se encuentra en US\$ 2,8, mientras que en la región Latinoamericana está en US\$ 4. En el 2012 había 15.447 heladerías en la región latinoamericana, con lo que registró un crecimiento de 13,9% con respecto al año 2007, en el cual existían 13.564 locales. Para el 2017, se espera que el número llegue a 17.166, creciendo 11,1%. (Gestion, 2014).

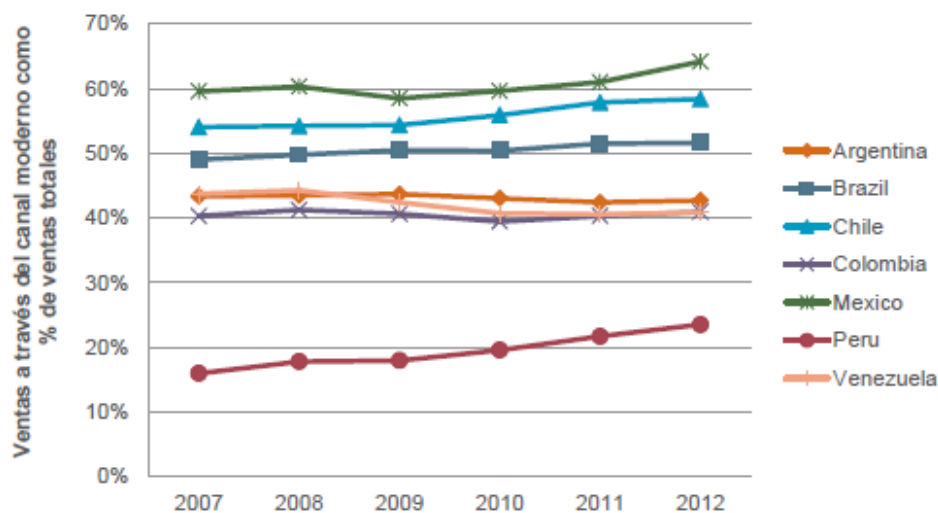


Ilustración 22: Retailers modernos de alimentos en Latinoamérica.

Fuente: (Bethany Gomez, Emma Peterson, Kay Tamillow, 2013).

Además, la red de minoristas moderno se ha expandido en el mercado alimentos especiales en Sudamérica. O sea, se ofrecen más variedad de SKUs<sup>33</sup> incluyendo productos HW y aumenta el portafolio de productos de marca propia (Bethany Gomez, Emma Peterson, Kay Tamillow, 2013). En la ilustración 22 se destaca Brasil con un crecimiento leve durante el período 2009-2012 (El 2012 llegó a un 68% de ventas a través de canales modernos). Brasil está llegando a la maduración del mercado con canal moderno. Países como Argentina, Venezuela y Colombia están en esta de maduración con alrededor del 42%. Perú, ha crecido sostenidamente durante el período el 2009-2012, alcanzando un 24% de ventas a través de canales modernos el 2012. El mercado peruano es un mercado incipiente que comienza a seguir la tendencia ya Sudamericana. Entonces, se espera un crecimiento similar a Chile en el largo plazo y, por lo tanto, es la oportunidad para que EIS se posicione en ese país en el largo plazo.

Finalmente, se presenta a Perú como un mercado ajustado para una expansión internacional de EIS en el largo plazo (desde el octavo año en adelante) dado los indicadores macroeconómicos, país estratégico como productor de materias primas, cercanía geográfica, mercado nuevo con crecimiento sostenido para productos EIS.

### 8.4.3 Análisis del macro entorno de Perú

#### Análisis PEST de Perú

En Perú se ha observado un aumento en la inversión, el cual se sustenta principalmente en buenas oportunidades de negocios que presenta la economía como consecuencia de la estabilidad macroeconómica y el contexto externo favorable, expuesto en la tabla 48.

**Tabla 48:** Resumen del análisis PEST de Perú.

Fuente: Elaboración propia en base del estudio de pre-factibilidad de un restaurant *buffet* criollo en la ciudad de Lima. (Alvites Torres, 2012)

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El país está viviendo una estabilidad política y se fomenta la exportación con el fin de generar divisas y nuevos puestos de trabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aprecia una constante de aumento en el PIB año a año, es decir que la economía del país está creciendo.</li> <li>La inflación es estable. (ver Tabla N°49)</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con 26 millones de habitantes, de los cuáles más de 7 millones se encuentran en la capital, Lima.</li> <li>La gastronomía y repostería en el Perú, es de la más diversa del mundo, existiendo más de 250 postres tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encontraron factores tecnológicos que impacten al negocio a realizar.</li> </ul>

<sup>33</sup> *Stock-keeping units*

**Tabla 49:** Principales indicadores macroeconómicos del Perú.

Fuente: (Diario La República, 2012)

### Principales indicadores macroeconómicos

	2012	2013	2014	2015
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	6,0	6,0	6,5	6,5
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	528	547	621	675
Indice de precios al consumidor (inflación)	2,8	2,0	2,0	2,0
Tipo de cambio promedio (Nuevos Soles por US dólar)	2,67	2,64	2,62	2,60
Balanza comercial (Millones de US dólares)	8.249	8.389	7.661	7.577
Consumo Privado (Variación porcentual real)	5,8	5,5	5,5	5,5
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	15,7	16,0	16,5	17,0
Saldo de deuda pública externa (Porcentaje del PBI)	10,4	9,4	8,4	7,6

Fuente: INEI / BCRP / MEF.

LA REPÚBLICA

## Aspecto legal

Perú ha logrado en los últimos diez años la solidez y estabilidad económica necesaria y propicia para la recepción de capitales extranjeros deseosos de invertir en su territorio. Asimismo, además, coherente con el afán de captación y promoción de inversión en el país, el Perú ha establecido en su normativa, que los inversionistas extranjeros tienen los mismos derechos y obligaciones de las empresas nacionales. Mediante el decreto N°668 se dictaron las medidas que garantizan la libertad de comercio exterior e interior.

Todas las personas jurídicas domiciliadas en el Perú se encuentran obligadas al pago de impuesto a la renta descrita en la tabla 50.

**Tabla 50:** Impuesto a la renta a locales de servicio alimenticio

Fuente: (Torres y Torres Lara & Asociados, 2012)

Renta Neta Global Anual	Tasa Aplicable
Hasta 27 UIT*	15%
Por el exceso de 27UIT y hasta 54 UIT	21%
Por el exceso de 54 UIT	27%

\*UIT: Unidad impositiva tributaria vigente al momento de la declaración.

El impuesto al valor agregado, o impuesto general a las ventas para la prestación o utilización de los servicios de crédito del Perú tiene una tasa aplicable es del 18%, la cual incluye la tasa de impuesto de promoción municipal (2%)

Los decretos Legislativos Nos. 662 y 757, Ley de Promoción de la Inversión Extranjera y Ley Macro para el crecimiento de la Inversión Privada, respectivamente, contienen las

disposiciones esenciales para el crecimiento de la inversión privada nacional y extranjera en todos los sectores de la actividad económica.

## Formalización de la inversión

Para poder establecer una heladería EIS en Perú se deben seguir los siguientes pasos:

1. Inscribir EIS como una sociedad anónima cerrada, puesto que ocupará capital propio de inversión del acumulado en los cinco años anteriores o con ayuda del capital franquiciado.
2. Registrarse en la comisión nacional de inversiones extranjeras (CONITE), estableciendo el lugar geográfico que realiza la inversión, a su vez el costo del trámite es cero para el inversionista con duración del trámite a 30 días.
3. Acogerse al convenio de estabilidad jurídica: el sistema financiero nacional establece con sujeción a la ley peruana a realizar inversiones de riesgo que formalicen un monto que no sea inferior a US\$ 2.000.000,00 (dos millones de dólares americanos) por concepto de exportaciones durante los tres años siguientes a la suscripción.

Para mayor información revisar: (Torres y Torres Lara & Asociados, 2012).

**Tabla 51:** Inversión extranjera en Perú.  
Fuente: (Torres y Torres Lara & Asociados, 2012)

<b>INVERSION EXTRANJERA SEGUN PAIS DE ORIGEN (Millones de US dólares)</b>			
PAIS		MONTO	% % ACUM
ESPAÑA		2,430.63	24.24
REINO UNIDO	/1	1,988.77	19.83
ESTADOS UNIDOS		1,951.05	19.46
PAISES BAJOS	/2	812.53	8.10
CHILE		584.54	5.83
PANAMA		540.63	5.39
CANADA		309.07	3.08
SUIZA		206.28	2.06
OTROS		1,203.99	12.01
TOTAL REGISTRADO POR CONITE			10,027.49
REGISTRO PENDIENTE			5,155.17
INVERSION EXTRANJERA EN BOLSA			2,343.35
1) Se incluye a las dependencias Británicas			
2) Se incluye a las dependencias Holandesas			
3) Cifras preliminares del Stock de la Inversión acumulada al 30 de Junio del 20 12			
4) Inversión pendiente de registro ante CONITE, incluye, principalmente las inversiones generadas como producto de la colaboración de ADR'S en el exterior			
5) Valorización de las Tenencias de Inversiones Extranjeras (CAVALI)			

**Tabla 52:** Inversión extranjera por sector en Perú.  
Fuente: (Torres y Torres Lara & Asociados, 2012)

**INVERSION EXTRANJERA SEGUN SECTOR DE DESTINO**

(Millones de US dólares)

<b>SECTOR</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	<b>% ACUM</b>
COMUNICACIONES	2,635.73	26.29	26.29
MINERIA	1,669.18	16.65	42.93
FINANZAS	1,564.23	15.60	58.53
ENERGIA	1,553.01	15.49	74.02
INDUSTRIA	1,537.67	15.33	89.35
COMERCIO	590.82	5.89	95.24
SERVICIOS	115.24	1.15	96.39
PETROLEO	97.93	0.98	97.37
OTROS	263.69	2.63	100.00
TOTAL REGISTRADO POR CONITE			10,027.49
REGISTRO PENDIENTE			5,155.17
INVERSION EXTRANJERA EN BOLSA (CAVALI)			2,343.35

Chile es uno de principales inversionistas en Perú según muestra la tabla 51, y el comercio en Perú representa casi el 6% de la inversión extranjera según la tabla 52.

Para que EIS se instale en Perú, será necesario un capital similar al que se considerará en el plan financiero (inversión inicial de alrededor a 320 mil dólares americanos). Este podrá ser a través del aporte de un tercero (franquicia) o totalmente bajo un nuevo local propio.

#### **8.4.4 Competencia directa en Lima**

Naturalmente, la expansión futura de EIS en capital de Perú: Lima, responde a la concentración de riqueza en su población (mayor poder adquisitivo concentrado), la densidad de la población y como ciudad clave para levantar una cadena de heladerías en Perú.

De una encuesta de satisfacción al cliente realizado por el diario El Comercio de Lima el año 2013, mostró las cinco mejores heladerías de Lima, Perú (ver tabla 53).

**Tabla 53:** Mejores heladerías en Perú.

Fuente: (El comercio, 2013)

<b>SPECIALE</b>	<b>PALERMO</b>	<b>ANELARE</b>	<b>OVNI</b>	<b>4D</b>
Tradicional, así es esta heladería que desde hace décadas viene conquistando paladares y sumando adeptos. Sus helados artesanales destacan porque en su preparación se utilizan ingredientes naturales y de gran calidad.	Los helados de este local ubicado en Jesús María se alzan como otros de los favoritos de la hinchada, por su mezcla de tradición, sabor e innovación. Esta última característica se traduce en su variedad de sabores, los cuales incluyen al turrón y la algarrobina.	Una marca de helados que propone el hacer del deseo algo comestible. Así, se venden sabores que conquistan: como queso mascarpone con frambuesas, giandua, manjar blanco con praliné o 'sweet cookies'.	A punta de sabor estos helados anclados en plena Panamericana Sur han conseguido ganarse un lugar en el corazón de los veraneantes. ¿Su arma para conquistar? Los helados de lúcuma y lúcuma con chispas de chocolate, los cuales saben a pura fruta.	Es probablemente una de las heladerías más populares y visitadas de la capital y no es por gusto. Calidad y variedad, además de un ambiente agradable.

De la competencia es clave la extracción de sus factores de éxitos en sus heladerías y potenciar los sabores que ya son exitosos.

## 9 PLAN ORGANIZACIONAL

Se realizará una estructura organizacional interna para responder a las necesidades de la empresa a través del plan de negocio.

### 9.1 Diagrama organizacional

La regulación de las estructuras jurídicas no se encuentra en un solo cuerpo legal, si no está repartida en diversas normas, que son principalmente:

- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Ley de Sociedades Anónimas N° 18.046.
- Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada N° 3.918.
- Ley de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada N° 19.857.
- Ley de Sociedades por Acciones N° 20.190.
- Ley de empresas en un día.

La estructura de personal que pretende usar la empresa de Heladería Artesanal EIS, contemplará los siguientes cargos:

- Directorio
- Gerente General
- Heladero
- Manipulador de alimentos
- Asistente de cocina
- Supervisor de ventas (cajero)
- Vendedores

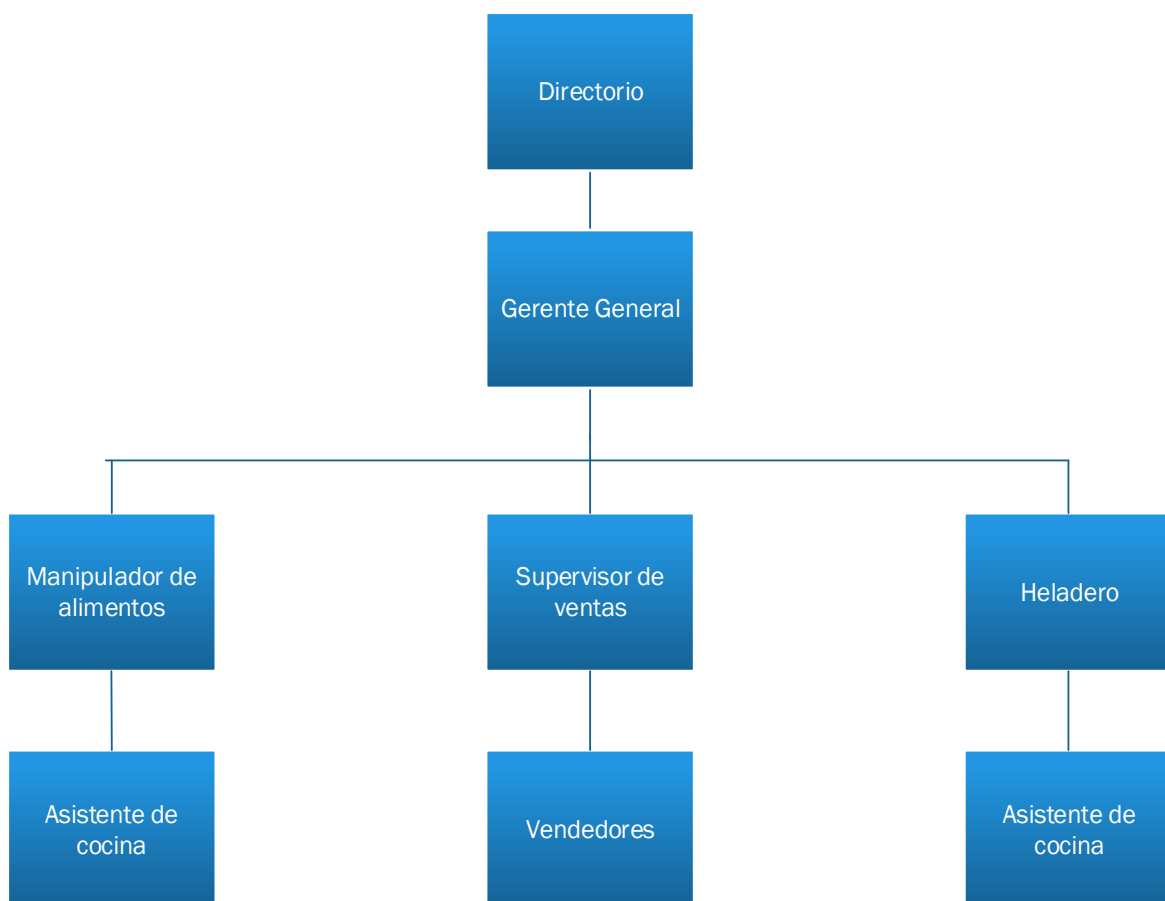
Legalmente, EIS pretende ser una sociedad anónima. Ésta es aquella persona jurídica formada por la reunión de un fondo común suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. Sus rasgos característicos son:

La personalidad jurídica que toda sociedad entraña.

- La reunión de un fondo común, denominado capital social, creado por los distintos aportes en dinero que efectúan los socios y que a su vez se encuentra dividido en acciones. Aquí no se aporta trabajos ni bienes.
- Es la estructura empleada para la reunión de grandes cantidades de capital.
- La responsabilidad de los accionistas, que se limita a su interés social, expresado en el número de acciones de que es titular.
- Separación entre la propiedad de las cuotas representativas del capital social y la administración, al radicar esta última de manera directa en un directorio nombrado por los accionistas en junta ordinaria y que posee el carácter de ser esencialmente revocable.

El directorio es conformado por los principales accionistas de la marca. Esta es una manera de asegurar su participación en el negocio y que puedan velar por sus intereses.

Es una estructura simple, que por el momento se espera que sea suficiente para desempeñarse con eficiencia, todos los empleados de EIS tendrán un contrato *part-time* de 6 horas durante a la semana excepto el gerente general y el maestro heladero. Los fines de semana la atención planificada es solo personal *part-time* con horarios de trabajo de 10 horas los sábados y domingos (No trabaja el gerente general ni el maestro heladero). Si fuera necesario, de acuerdo a la horas *peak* de ventas, se recurrirá a contratar personal de apoyo *part-time* (vendedores) en los bloques de horario de almuerzo y termino de la jornada laboral (alrededor de las 6 pm). La ilustración presenta el organigrama de la empresa EIS.



**Ilustración 23:** Organigrama EIS.  
Fuente: Elaboración propia.

## 9.2 Funciones y requerimientos

Las funciones y requerimientos de cada puesto laboral necesario para la operación de EIS se describen a continuación.

**Directorio:** Estará conformado por los representantes de la propiedad de la empresa, y sus funciones estarán relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de largo plazo u trascendentales, así como en la asesoría del negocio para el cumplimiento de objetivos de producción y de presupuesto con el fin aprobar el presupuesto anual. Es importante contar con un directorio, puesto que la empresa EIS está en la búsqueda de capital propio con el apoyo de sus accionistas.

**Gerente General:** Este cargo tiene la mayor responsabilidad dentro de la empresa y es el encargado en la toma las decisiones, avalar los proyectos, aplicar las estrategias, entre otros, para el crecimiento de la empresa.



### Requisitos

- Ingeniero en Alimentos con MBA o conocimientos en administración de negocios.
- Encargado de los planes estratégicos que tomara EIS y de su expansión.
- Administración en tiendas de alimentos.
- Experiencia en contratos con empresas proveedoras de comestibles y materia primas para alimentos.
- Conocimientos en procesos administrativos y atención al cliente
- Vocación por las habilidades directivas y desarrollo organizacional.

### Funciones:

- Establecer objetivos, políticas y planes globales en los aspectos financieros, operacionales, comerciales y de *marketing* para dirigir las actividades generales y medulares de la empresa.
- Aprobar los procedimientos de las compras y ventas.
- Realizar evaluaciones acerca del cumplimiento de las funciones de los trabajadores.
- Buscar mecanismos de capitalización, es decir, que se concreten las ganancias, compras ventas e inversiones para maximizar las ganancias.
- Establecer incentivos laborales de acuerdo al presupuesto.

**Supervisor de ventas:** Un supervisor supervisa el trabajo de los empleados, asegurando que sigan los procedimientos de la empresa y cumple con las políticas de la empresa.

### Requisitos:

- Técnico en administración de empresas
- Mínimo dos años de experiencia en ventas.
- Conocimiento del manejo de una heladería, cafetería o afín.
- Ser capaz de establecer metas y cumplimientos.
- Habilidades de relaciones públicas.

### Funciones:

- Ser responsable del personal de ventas.
- Supervisión y coordinación de personal de ventas.
- Reclutamiento de nuevo personal de ventas.
- Elaboración de horarios semanales de trabajo.
- Garantizar de que un producto o un servicio genere ingresos.
- Supervisar las actividades del personal de ventas.
- Estar a cargo del inventario y de las ventas realizadas.
- Ser capaz de motivar y dirigir al personal a cargo.
- Reportar el *feedback* de los vendedores y clientes al gerente general.

**Maestro heladero:** Una persona que fabrica o vende helados, con conocimientos de los principales ingredientes que trabaja, a la hora de elaborar un buen helado artesanal.

Requisitos:

- Experiencia en el puesto.
- Deseable contar con una persona con experiencia en el rubro de alimentos servidos.
- Que sea creativa y proactiva.
- Tener conocimientos específicos en helados.
- Conocimiento en la preparación de helados artesanales.
- Habilidad para el manejo de personal y trabajo en equipo.
- Responsable.

Funciones:

- Complacer y satisfacer al cliente.
- Tener contacto con los proveedores.
- Ofrecer un producto apto para personas con necesidades nutricionales especiales.

**Asistente de cocina:** El eficiente funcionamiento de una cocina comercial depende de muchos otros trabajos además del personal de cocina. La cocina tiene que ser abastecida, organizada y limpia en todo momento. Este es el trabajo del ayudante de cocina. Aunque esta posición es de nivel de entrada, es todavía importante para el funcionamiento diario de todos los establecimientos de alimentos. El cargo será la mano derecha del heladero y el manipulador de alimentos, y estará entre la línea de atención de los clientes y la cocina. Un asistente de cocina con talento y fiable puede marcar la diferencia en cómo funciona una cocina.

Requisitos:

- Ser mayor de 21 años.
- Tener experiencia anterior en manipulación de alimentos o capacidad de limpieza.
- Voluntad de manejar responsabilidad y habilidad para tomar la dirección.

Funciones:

- Limpieza de la cocina. Esto incluye la limpieza general de la zona de cocina, incluyendo la eliminación de basura y limpieza regular programa de refrigeradores y congeladores, y áreas de preparación de alimentos que ocurre diariamente.
- Limpieza del espacio público y recolección de utensilios para lavado (copas).
- Recibir y almacenar las entregas de alimentos (bodega).
- Ordenar y lavar loza.

- Ayudante y facilitador en la asistencia al manipulador de alimento y maestro heladero.

**Manipulador de alimento:** Persona que por su actividad laboral tiene contacto directo con los alimentos durante su preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, suministro y servicio.

Requisitos:

- Certificado en formación en higiene alimentaria.
- Creativa y capaz de producir los mejores ensaladas y sándwiches.
- Conocimientos de buenas prácticas de manipulación.
- Persona activa.
- Excelente higiene personal.

Funciones

- Garantizar la seguridad y salubridad de los alimentos.
- Conocer y cumplir las instrucciones de trabajo establecidas por la empresa, en cuanto a la higiene.
- Asegurar la calidad de sus productos.
- Asegurar la conservar de los alimentos.

**Vendedor:** Aquella persona que estará en el mostrador sirviendo platos, bebestibles y helados a los clientes. Requiere conocimientos en ingles comunicacional.

Requisitos:

- Ser mayor de 18 años.
- Poseer ingles comunicacional
- Tener conocimientos de la carta de la empresa
- Aprobar capacitación otorgada por EIS para que obtenga conocimiento de lo que realmente se ofrece y como se ofrece los productos a la distinguida clientela.
- Ser positivo (amable) y experiencia en trabajos bajo presión.

Funciones:

- Atención en el mostrador para servir los diferentes platos, bebestibles y helados.
- Comunicación fluida con cocina de manera con su supervisor de ventas para suplir cualquier necesidad.
- Limpieza del espacio público y recolección de utensilios para lavado (copas).

### 9.3 Programa de empleados para EIS

El plan de personal que trabajara en EIS es dado en la siguiente tabla e incluye el salario de cada trabajador corregidos según una variación del IPC anual de un 4%. En

la tabla 54 se presenta el personal de EIS, considerando la apertura de la nueva tienda al 5to año de operación.

**Tabla 54:** Personal de EIS.

Fuente: Elaboración propia.

	Años / COSTO EMPRESA				
	1	2	3	4	5
<b>Cargo</b>	Mensual Ciclo1 (1 turnos)	Mensual Ciclo2 (1 turnos)	Mensual Ciclo2 (1 turnos)	Mensual Ciclo4 (1 turnos)	Mensual Ciclo5 (1 turnos)
Gerente general	\$1.500.000	\$1.950.000	\$2.535.000	\$3.168.750	\$3.960.938
Jefe local #1	\$0	\$700.000	\$728.000	\$757.120	\$787.405
Maestro Heladero – turno 1	\$0	\$500.000	\$520.000	\$540.800	\$562.432
Maestro Heladero – turno 2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Part-time Asistente cocina 1 – turno 1 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time Asistente cocina 1 – turno 2 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time barista 1 – turno 1 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time barista 1 – turno 2 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time heladero 1 – turno 1 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time heladero 1 – turno 2 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time heladero 2 – turno 2 LV	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Part-time entrega platos 1 – turno 1 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time entrega platos 1 – turno 2 LV	\$240.000	\$249.600	\$259.584	\$269.967	\$280.766
Part-time cajero 1 – turno 1 LV	\$276.000	\$287.040	\$298.522	\$310.462	\$322.881
Part-time cajero 1 – turno 2 LV	\$276.000	\$287.040	\$298.522	\$310.462	\$322.881
Partime 1 apoyo semana 4*6 – turno 1 LVS	\$192.000	\$199.680	\$207.667	\$215.974	\$224.613
Partime 2 apoyo semana 4*6 – turno 2 LVS	\$192.000	\$199.680	\$207.667	\$215.974	\$224.613
Partime asistente cocina 1 10*1 FS	\$160.000	\$166.400	\$173.056	\$179.978	\$187.177
Partime barista 1 10*1 FS	\$160.000	\$166.400	\$173.056	\$179.978	\$187.177
Partime heladero 1 10*1 FS	\$160.000	\$166.400	\$173.056	\$179.978	\$187.177
Partime heladero 2 10*1 FS	\$160.000	\$166.400	\$173.056	\$179.978	\$187.177
Partime entrega platos 1 10*1 FS	\$160.000	\$166.400	\$173.056	\$179.978	\$187.177
Partime cajero 1 10*1 FS	\$184.000	\$191.360	\$199.014	\$206.975	\$215.254
Partime apoyo 1 10*1 FS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Jefe Local #2					\$787.405
Part-time Asistente cocina 1 – turno 1 LV					\$280.766
Part-time Asistente cocina 1 – turno 2 LV					\$280.766
Part-time barista 1 – turno 1 LV					\$280.766
Part-time barista 1 – turno 2 LV					\$280.766

Part-time heladero 1 – turno 1 LV					\$280.766
Part-time heladero 1 – turno 2 LV					\$280.766
Part-time heladero 2 – turno 2 LV					\$280.766
Part-time entrega platos 1 – turno 1 LV					\$280.766
Part-time entrega platos 1 – turno 2 LV					\$280.766
Part-time cajero 1 – turno 1 LV					\$280.767
Part-time cajero 1 – turno 2 LV					\$280.768
Partime 1 apoyo semana 4*6 – turno 1 LVS					\$280.769
Partime 2 apoyo semana 4*6 – turno 2 LVS					\$280.770
Partime asistente cocina 1 10*1 FS					\$187.177
Partime barista 1 10*1 FS					\$187.177
Partime heladero 1 10*1 FS					\$187.177
Partime heladero 2 10*1 FS					\$187.177
Partime entrega platos 1 10*1 FS					\$187.177
Partime cajero 1 10*1 FS					\$215.254
Partime apoyo 1 10*1 FS					\$0
<b>Subtotal mensual</b>	<b>\$5.340.000</b>	<b>\$7.143.600</b>	<b>\$7.936.344</b>	<b>\$8.786.148</b>	<b>\$15.391.546</b>
<b>Subtotal anual</b>	<b>\$64.080.000</b>	<b>\$85.723.200</b>	<b>\$95.236.128</b>	<b>\$105.433.773</b>	<b>\$184.698.546</b>
Vacaciones	\$5.340.000	\$7.143.600	\$7.936.344	\$8.786.148	\$15.391.546
<b>TOTAL VACACIONES INCL.</b>	<b>\$69.420.000</b>	<b>\$92.866.800</b>	<b>\$103.172.472</b>	<b>\$114.219.921</b>	<b>\$200.090.092</b>

Sueldos corregidos según IPC total anual 4%

## 10 PLAN FINANCIERO

Una vez superada la capacidad de producción y de ventas de la primera tienda de EIS, se pretende instalar al quinto año una segunda tienda, replicando el proyecto presente.

### 10.1 Estudio de costos

#### 10.1.1 Costos fijos

Los costos fijos involucran el costo de mano de obra directa. O sea, considera cotizaciones y sueldos según especialidad y corregidos según IPC anual de 4%. Estos costos ya fueron presentados en el apartado 9.3. Además, hay otros costos fijos descritos en las tablas 55, 56, 67 y 58.

**Tabla 55:** Costos operativos (otros).

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	años				
	1	2	3	4	5
gasto en riles	\$1.000.000	\$1.040.000	\$1.081.600	\$1.124.864	\$1.169.859
gastos en risés	\$3.600.000	\$3.744.000	\$3.893.760	\$4.049.510	\$4.211.491
Arriendo	\$45.000.000	\$46.800.000	\$48.672.000	\$50.618.880	\$52.643.635
Teléfono, internet, celular	\$2.040.000	\$2.121.600	\$2.206.464	\$2.294.723	\$2.386.511
Patente	\$1.000.000	\$1.040.000	\$1.081.600	\$1.124.864	\$1.169.859
control de plagas	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.946.880	\$2.024.755	\$2.105.745
materiales de limpieza	\$600.000	\$624.000	\$648.960	\$674.918	\$701.915
Mantenición equipos y camión	\$3.000.000	\$3.120.000	\$3.244.800	\$3.374.592	\$3.509.576
Seguros	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.946.880	\$2.024.755	\$2.105.745
ropa trabajo (pantalón, pechera, polera, polar, zapatos)	\$2.000.000	\$2.080.000	\$2.163.200	\$2.249.728	\$2.339.717
insumos de oficina	\$600.000	\$624.000	\$648.960	\$674.918	\$701.915
<b>Subtotal anual</b>	<b>\$62.440.000</b>	<b>\$64.937.600</b>	<b>\$67.535.104</b>	<b>\$70.236.508</b>	<b>\$135.485.968</b>

**Tabla 56:** Mano de obra indirecta.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	años				
	1	2	3	4	5
chef asesor	\$2.000.000	\$2.080.000	\$2.163.200	\$2.249.728	\$2.339.717
Contador externo	\$4.200.000	\$4.368.000	\$4.542.720	\$4.724.429	\$4.913.406
publicidad	\$2.000.000	\$2.080.000	\$2.163.200	\$2.249.728	\$2.339.717
notario	\$500.000	\$520.000	\$540.800	\$562.432	\$584.929
<b>Subtotal anual</b>	<b>\$8.700.000</b>	<b>\$9.048.000</b>	<b>\$9.409.920</b>	<b>\$9.786.317</b>	<b>\$10.177.769</b>

El costo anual de notario es de acuerdo a remuneración que un notario percibe por actividades anuales para determinar los dividendos de los accionistas en una sociedad anónima cerrada y se reajusta de acuerdo a una variación del IPC del 4% cada año.<sup>34</sup>

**Tabla 57:** Reunión directorio.

Fuente: Elaboracion propia.

	años				
	1	2	3	4	5
Directorio	\$3.600.000	\$7.200.000	\$10.800.000	\$14.400.000	\$18.000.000

<sup>34</sup> Mayor Información en el artículo 83º de la Ley N°18.046 sobre sociedades anónimas.

**Tabla 58:** Costo unitario fijo litro o unidad/producto.

Fuente: Elaboracion propia.

		Costo fijo kg producto producido/ año				
FAMILIA	MIX DE VENTA TOTAL	1	2	3	4	5
Helados	73,80%	\$106.387.932	\$128.448.078	\$140.894.268	\$153.975.238	\$268.444.907
Café	9,34%	\$13.468.790	\$16.261.621	\$17.837.318	\$19.493.378	\$33.985.322
infusiones	3,44%	\$4.952.826	\$5.979.823	\$6.559.248	\$7.168.225	\$12.497.291
maceraciones	4,08%	\$5.881.819	\$7.101.447	\$7.789.554	\$8.512.755	\$14.841.385
pastelería	3,77%	\$5.438.217	\$6.565.863	\$7.202.073	\$7.870.731	\$13.722.061
Sándwiches	2,69%	\$3.874.382	\$4.677.757	\$5.131.016	\$5.607.392	\$9.776.091
Ensaladas	2,88%	\$4.156.033	\$5.017.811	\$5.504.020	\$6.015.026	\$10.486.772
	<b>TOTAL AÑO</b>	<b>\$144.160.000</b>	<b>\$174.052.400</b>	<b>\$190.917.496</b>	<b>\$208.642.746</b>	<b>\$363.753.829</b>
	mes	\$12.013.333	\$14.504.367	\$15.909.791	\$17.386.895	\$30.312.819
	día	\$394.959	\$476.856	\$523.062	\$571.624	\$996.586

### 10.1.2 Costos variables

Se presentan los costos variables, que EIS cubrirá para su funcionamiento adecuado, descritos en las tablas 59, 60, 61, 62 y 63.

**Tabla 59:** Energía eléctrica.

Fuente: Elaboracion propia.

Observación: Se presenta el consumo de energía eléctrica con una variación del IPC de energía del 6% anual.

		kW	h/día	kW Operación / día	\$/ día (\$45kWh)	\$/ mes	\$/año
Helados	maquina combo	7,9	8	63,2	3792	\$113.760	\$1.365.120
	blast freezer	2,4	8	19,2	1152	\$34.560	\$414.720
	freezer panes	0,5	24	12	720	\$21.600	\$259.200
	Filtro 1	3,7	8	29,6	1776	\$53.280	\$639.360
	chiller agua	2,1	10	21	1260	\$37.800	\$453.600
	refrigerador maceraciones	0,4	24	9,6	576	\$17.280	\$207.360
	<b>vitrina helados</b>	3	11	33	1980	\$59.400	\$712.800
	<b>mezcladora para ing. De helados</b>	1	2	2	120	\$3.600	\$43.200
	Balanzas	0,1	2	0,2	12	\$360	\$4.320
					Subtotal 1	\$341.640	\$4.099.680
café y líquidos	maquina café	4,9	10	49	2940	\$88.200	\$1.058.400
	termo percolado	1	10	10	600	\$18.000	\$216.000
	Filtro 2	3,7	11	40,7	2442	\$73.260	\$879.120
	trituradora café	0,3	8	2,4	144	\$4.320	\$51.840
	hervidor agua	1	8	8	480	\$14.400	\$172.800
	Batidora 1	0,3	2	0,6	36	\$1.080	\$12.960

Pastelería, sándwiches y ensaladas	Batidora 2	0,3	2	0,6	36	\$1.080	\$12.960
	refrigerador bebidas	0,5	10	5	300	\$9.000	\$108.000
							\$0
					Subtotal 2	\$209.340	\$2.512.080
	vitrina refrigerados	1	10	10	600	\$18.000	\$216.000
	Congelador / refrigerador	0,5	24	12	720	\$21.600	\$259.200
	Horno elect. 1	1	4	4	240	\$7.200	\$86.400
	Horno elect. 2	1	4	4	240	\$7.200	\$86.400
	Sandwichera 1	1	4	4	240	\$7.200	\$86.400
Sandwichera 2	1	4	4	240	\$7.200	\$86.400	
				Subtotal 3	\$68.400	\$820.800	
uso común	Audio	0,4	10	4	240	\$7.200	\$86.400
	Iluminación	3	10	30	1800	\$54.000	\$648.000
	impresora boleta	0,1	8	0,8	48	\$1.440	\$17.280
	caja registradora	0,3	10	3	180	\$5.400	\$64.800
	Lavavajilla	4	3	12	720	\$21.600	\$259.200
	pc y periféricos	1	10	10	600	\$18.000	\$216.000
	aire acondicionado salas	8	10	80	4800	\$144.000	\$1.728.000
	termo eléctrico 246l	6	8	48	2880	\$86.400	\$1.036.800
					Subtotal 4	\$338.040	\$4.056.480
Total						\$957.420	\$17.884.800

	Años				
	1	2	3	4	5
	\$17.884.800	\$18.957.888	\$20.095.361	\$21.301.083	\$40.463.948
<b>\$ CLP kWh/l corregida anual IPC Energía 6%</b>	<b>\$2.242,6</b>	<b>\$1.981,0</b>	<b>\$1.737,8</b>	<b>\$1.571,2</b>	<b>\$2.602,0</b>

**Tabla 60:** Transporte.

Fuente: Elaboración propia.

Observación: Considera 5 litros *diésel*/día. Mes 30 días y precio combustible corregido anualmente 20%.  
*Diesel* \$850/l año 0.

	Años				
	1	2	3	4	5
Consumo anual diesel	1,530,000	1,836,000	2,203,200	2,643,840	3,172,608
<b>\$ CLP Transporte /kg</b>	<b>\$191.9</b>	<b>\$191.9</b>	<b>\$190.5</b>	<b>\$195.0</b>	<b>\$204.0</b>



**Tabla 61:** Agua para limpieza y baños.

Fuente: Elaboracion propia.

Observación: Considera 2 m3/día. Mes 30 días y precio corregido anualmente 10%. \$400/m3 año 0.

	Años				
	1	2	3	4	5
Consumo anual agua	288,000	345,600	414,720	497,664	885,197
\$ CLP	<b>\$77.2</b>	<b>\$0.0</b>	<b>\$92.6</b>	<b>\$0.0</b>	<b>\$163.5</b>

**Tabla 62:** Comisión por venta (Transbank).

Fuente: Elaboracion propia.

Observación: Se considera uso de TC (tarjeta crédito) / RC (red compra) = 60 / 40, entonces se obtiene una comisión ponderada = 2,44% + IVA.

VENTAS TOTAL / CLIENTE \$CLP+IVA	años				
	1	2	3	4	5
Helados	6.140.868	7.663.804	9.630.846	11.742.991	20.149.565
Café	852.779	1.019.919	1.174.120	1.377.687	2.469.327
Infusiones	325.505	369.505	425.370	499.120	911.161
Maceraciones	386.559	438.812	505.156	592.739	1.082.066
Pastelería	353.173	407.687	469.325	550.696	1.352.521
Sándwiches	251.613	290.451	334.364	392.336	963.585
Ensaladas	269.905	311.565	358.671	420.857	1.033.633
Total	\$8.580.402	\$10.501.743	\$12.897.854	\$15.576.425	\$27.961.859

**Tabla 63:** Total costos variables de materia prima por año y producto.

Fuente: Elaboracion propia.

	años				
	1	2	3	4	5
Costo variable	Costo variable	Costo variable	Costo variable	Costo variable	Costo variable
Helados (litros)	\$62.766.249	\$81.721.656	\$107.140.496	\$136.290.100	\$232.387.296
Café (litros)	\$6.814.766	\$8.307.157	\$9.747.021	\$11.656.882	\$19.966.621
Infusiones (litros)	\$4.172.970	\$4.828.151	\$5.665.005	\$6.775.023	\$11.816.877
Maceraciones (litros)	\$3.312.811	\$3.832.942	\$4.497.298	\$5.378.513	\$9.381.108
Pastelería (unid.)	\$5.814.178	\$6.840.690	\$8.026.375	\$9.599.087	\$16.644.330
Sándwiches (unid.)	\$5.814.178	\$6.840.690	\$8.026.375	\$9.599.087	\$16.644.330
Ensaladas (unid.)	\$4.935.135	\$5.806.449	\$6.812.871	\$8.147.805	\$14.127.881
<b>Total año</b>	<b>\$93.630.288</b>	<b>\$118.177.736</b>	<b>\$149.915.440</b>	<b>\$187.446.495</b>	<b>\$320.968.442</b>
<b>Total mes</b>	<b>\$7.802.524</b>	<b>\$9.848.145</b>	<b>\$12.492.953</b>	<b>\$15.620.541</b>	<b>\$26.747.370</b>
<b>Total día</b>	<b>\$256.521</b>	<b>\$323.775</b>	<b>\$410.727</b>	<b>\$513.552</b>	<b>\$879.366</b>

## 10.2 Inversiones

Se presentan los diferentes gastos de inversión contempladas por EIS, descritos en las tablas 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72 y 73.

**Tabla 64:** Equipos para fabricación de helados.

Fuente: Elaboracion propia.

	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Maquina combo 60l/h con pasteurizador leche		1	\$7.604.250	\$7.604.250
congelador vertical (almacenador panes)		2	\$1.662.000	\$3.324.000
blast freezer		1	\$4.085.250	\$4.085.250
torre enfriamiento/ reciclador enfriador de agua		1	\$2.000.000	\$2.000.000
mesones acero inoxidable		1	\$300.000	\$300.000
estante acero inoxidable		1	\$300.000	\$300.000
balanza analítica		1	\$100.000	\$100.000
balanza granataria		1	\$50.000	\$50.000
Utensilios		10	\$5.000	\$50.000
mezclador triturador		1	\$250.000	\$250.000
panes para heladera		80	\$12.000	\$960.000
filtro ablandador de agua		1	\$199.000	\$199.000
exhibidor de helados		1	\$20.000.000	\$20.000.000
Repisas		3	\$150.000	\$450.000
			neto	<b>\$39.672.500</b>
			IVA	<b>\$7.537.775</b>
		<b>Subtotal 1</b>	<b>total</b>	<b>\$47.210.275</b>

**Tabla 65:** Equipos para fabricación de cafés, venta de infusiones y otros líquidos.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
máquina cafetera		1	\$2,400,000	\$2,400,000
termo 82electric para café		1	\$187,000	\$187,000
Trituradora		1	\$599,000	\$599,000
Filtro		1	\$199,000	\$199,000
sifon crema		1	\$37,900	\$37,900
dosificadores de jarabe		10	\$1,000	\$10,000
Repisas		1	\$150,000	\$150,000
hervidor agua		1	\$150,000	\$150,000
refrigerador para bebidas		1	\$150,000	\$150,000
Batidora		2	\$50,000	\$100,000
			Neto	<b>\$3,982,900</b>
			IVA	<b>\$756,751</b>
		<b>Subtotal 2</b>	<b>total</b>	<b>\$4,739,651</b>

**Tabla 66:** Equipos para fabricación de maceraciones.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
refrigerador para maceraciones		1	\$300,000	\$300,000
Frascos vidrio 4 l para maceraciones		20	\$2,000	\$40,000
			Neto	<b>\$340,000</b>
			IVA	<b>\$64,600</b>
		<b>Subtotal 3</b>	<b>total</b>	<b>\$404,600</b>

**Tabla 67:** Equipos para venta de pastelería y sándwiches.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
vitrina de productos refrigerados		1	\$10.000.000	\$10.000.000
horno eléctrico		2	\$100.000	\$200.000
refrigerador/congelador		1	\$400.000	\$400.000
Sandwichera		2	\$50.000	\$100.000
			neto	<b>\$10.700.000</b>
			IVA	<b>\$2.033.000</b>
		<b>Subtotal 4</b>	<b>total</b>	<b>\$12.733.000</b>

**Tabla 68:** Equipos para limpieza.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Batea de acero inox.		1	\$150,000	\$150,000
Sifon		1	\$150,000	\$150,000
Secadera		1	\$2,000,000	\$2,000,000
Repisa		1	\$150,000	\$150,000
termo eléctrico 246l		1	\$665,000	\$665,000
			Neto	<b>\$3,115,000</b>
			IVA	<b>\$591,850</b>
		<b>Subtotal 5</b>	<b>total</b>	<b>\$3,706,850</b>

**Tabla 69:** Equipos para almacenaje.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Lockers		2	\$150,000	\$300,000
Repisas		4	\$150,000	\$600,000
			Neto	<b>\$900,000</b>
			IVA	<b>\$171,000</b>
			<b>total</b>	<b>\$1,071,000</b>

**Tabla 70:** Equipos de uso común.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Caja registradora		1	\$500,000	\$500,000
Iluminación		1	\$4,000,000	\$4,000,000
vehículo refrigerado		1	\$5,500,000	\$5,500,000
software ventas y control de inventario		1	\$3,000,000	\$3,000,000
terminales de venta		1	\$1,000,000	\$1,000,000
aire acondicionado		2	\$750,000	\$1,500,000
Notebook		2	\$200,000	\$400,000
muebles para oficina		1	\$500,000	\$500,000
muebles y TV para comedor		1	\$500,000	\$500,000
Audio		1	\$700,000	\$700,000
Vigilancia		1	\$2,000,000	\$2,000,000
			Neto	\$19,600,000
			IVA	\$3,724,000
		<b>Subtotal 6</b>	<b>total</b>	<b>\$23,324,000</b>

**Tabla 71:** Equipamiento para local.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Sillas		60	\$35.000	\$2.100.000
Mesas		20	\$100.000	\$2.000.000
Sillones		4	\$500.000	\$2.000.000
barra con sillas para helados y café		3	\$1.500.000	\$4.500.000
Extintores		3	\$200.000	\$600.000
otros implementos		1	\$2.000.000	\$2.000.000
Loza		1	\$2.000.000	\$2.000.000
Cubiertos		1	\$500.000	\$500.000
			neto	\$15.700.000
			IVA	\$2.983.000
		<b>Subtotal 7</b>	<b>total</b>	<b>\$18.683.000</b>

**Tabla 72:** Inversión en gastos pre-operatorios.

Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Diseño local		1	\$5,000,000	\$5,000,000
Mejoras al local arrendado (baños, pisos, paredes y otros)		1	\$30,000,000	\$30,000,000
Decoración		1	\$5,000,000	\$5,000,000
Puesta en marca	insumos	1	\$1,000,000	\$1,000,000
Capacitación	externos	1	\$1	\$1
BPM		1	\$1	\$1
HACCP certificación		1	\$0	\$0
<b>Patentes</b>		1	\$1,000,000	\$1,000,000

Escrituras		1	\$500,000	\$500,000
<b>Permisos (seremi y municipales)</b>		1	\$500,000	\$500,000
			Neto	\$43,000,002
			IVA	\$8,170,000
		<b>Subtotal 6</b>	<b>Total 6</b>	<b>\$51,170,002</b>

**Tabla 73: Otros.**  
Fuente: Elaboracion propia.

Ítem	Proveedor	Cantidad	Neto	Total
Diseño, creación e implementación <i>website</i>	-	1	\$500,000	\$595,000
Imagen corporativa de empresa	-	1	\$100,000	\$119,000
Diseño papelería	-	1	\$300,000	\$357,000
Papelería			\$500,000	\$595,000
Marketing (redes sociales, muestras gratis, invitaciones)	-		\$3,000,000	\$3,570,000
			Neto	\$5,236,000
			IVA	\$994,840
		Subtotal 7	<b>Total 7</b>	<b>\$6,230,840</b>

### 10.3 Ventas

A partir de la estimación de la demanda se estimaron las ventas para los años de operación considerados y son mostrados en la tabla 74.

**Tabla 74: Las ventas proyectadas según producto durante los primeros cinco años.**  
Fuente: Elaboracion propia.

Años	1	2	3	4	5
Helados	\$251,674,928	\$314,090,310	\$394,706,823	\$481,270,112	\$825,801,862
Café	\$34,949,973	\$41,799,954	\$48,119,683	\$56,462,580	\$101,201,925
Infusions	\$13,340,353	\$15,143,642	\$17,433,207	\$20,455,742	\$37,342,672
maceraciones	\$15,842,578	\$17,984,107	\$20,703,122	\$24,292,588	\$44,346,968
Pastelería	\$14,474,315	\$16,708,485	\$19,234,638	\$22,569,502	\$40,956,874
Sandwiches	\$10,312,023	\$11,903,727	\$13,703,449	\$16,079,327	\$29,179,152
Ensaladas	\$11,061,664	\$12,769,078	\$14,699,633	\$17,248,226	\$31,300,354
<b>Total año</b>	<b>\$351,655,834</b>	<b>\$430,399,302</b>	<b>\$528,600,555</b>	<b>\$638,378,079</b>	<b>\$1,110,129,808</b>
<b>Total mes</b>	<b>\$29,304,653</b>	<b>\$35,866,608</b>	<b>\$44,050,046</b>	<b>\$53,198,173</b>	<b>\$92,510,817</b>
<b>Total día</b>	<b>\$963,441</b>	<b>\$1,179,176</b>	<b>\$1,448,221</b>	<b>\$1,748,981</b>	<b>\$3,041,452</b>

### 10.4 Capital de trabajo

Durante los doce meses del primer año (corto plazo) se obtuvo la capacidad de llevar a cabo sus actividades con normalidad y esta mostrada en la tabla 75.

**Tabla 75:** Ingresos, egresos según productos de EIS.

Fuente: Elaboracion propia.

Meses de 1er año	1	2	3	4	5	6
<b>Ingresos TOTAL ventas +</b>	<b>\$28.650.195</b>	<b>\$24.689.531</b>	<b>\$31.040.510</b>	<b>\$31.490.580</b>	<b>\$28.719.490</b>	<b>\$26.889.959</b>
Helados	\$21.669.896	\$18.058.246	\$24.077.662	\$23.929.816	\$20.402.650	\$17.741.435
Café	\$2.483.821	\$2.359.630	\$2.477.612	\$2.651.044	\$2.916.149	\$3.207.764
Infusiones	\$917.000	\$871.150	\$914.708	\$1.006.178	\$1.106.796	\$1.217.476
maceraciones	\$1.089.000	\$1.034.550	\$1.086.278	\$1.194.905	\$1.314.396	\$1.445.835
Pastelería	\$1.005.578	\$955.299	\$1.003.064	\$1.093.663	\$1.203.030	\$1.323.333
Sándwiches	\$716.410	\$680.590	\$714.619	\$779.165	\$857.082	\$942.790
Ensaladas	\$768.490	\$730.066	\$766.569	\$835.807	\$919.388	\$1.011.327
<b>Egresos -</b>	<b>\$21.841.603</b>	<b>\$20.575.506</b>	<b>\$22.571.427</b>	<b>\$22.809.441</b>	<b>\$22.074.983</b>	<b>\$21.640.508</b>
Costo fijo mensual	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333
Costo variable mensual	\$9.828.270	\$8.562.172	\$10.558.094	\$10.796.107	\$10.061.650	\$9.627.174
Helados	\$6.640.150	\$5.533.458	\$7.377.944	\$7.332.641	\$6.251.837	\$5.436.380
Café	\$680.624	\$646.593	\$678.923	\$726.447	\$799.092	\$879.001
Infusiones	\$361.721	\$343.635	\$360.816	\$396.898	\$436.588	\$480.246
maceraciones	\$661.210	\$628.149	\$659.557	\$725.513	\$798.064	\$877.870
Pastelería	\$645.956	\$613.658	\$644.341	\$702.539	\$772.793	\$850.073
Sándwiches	\$458.469	\$435.546	\$457.323	\$498.629	\$548.492	\$603.342
Ensaladas	\$380.140	\$361.133	\$379.190	\$413.440	\$454.783	\$500.262
Diferencia	\$6.808.591	\$4.114.025	\$8.469.083	\$8.681.140	\$6.644.507	\$5.249.452
Dif.Acumulada	\$6.808.591	\$10.922.616	\$19.391.699	\$28.072.839	\$34.717.346	\$39.966.797

Meses de 1er año	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos TOTAL ventas +</b>	<b>\$28.295.134</b>	<b>\$29.350.504</b>	<b>\$26.749.915</b>	<b>\$31.980.518</b>	<b>\$32.717.691</b>	<b>\$31.081.807</b>
Helados	\$17.741.435	\$17.741.435	\$19.431.095	\$23.929.816	\$24.077.662	\$22.873.779
Café	\$3.528.540	\$3.881.394	\$2.566.211	\$2.822.832	\$3.105.115	\$2.949.860
Infusiones	\$1.460.971	\$1.607.068	\$973.981	\$1.071.379	\$1.124.948	\$1.068.700
maceraciones	\$1.735.002	\$1.908.503	\$1.156.668	\$1.272.335	\$1.335.952	\$1.269.154
Pastelería	\$1.546.107	\$1.700.717	\$1.058.666	\$1.164.533	\$1.241.192	\$1.179.133
Sándwiches	\$1.101.502	\$1.211.652	\$754.232	\$829.655	\$884.270	\$840.056
Ensaladas	\$1.181.577	\$1.299.734	\$809.061	\$889.968	\$948.553	\$901.125
<b>Egresos -</b>	<b>\$22.328.919</b>	<b>\$22.816.840</b>	<b>\$21.320.099</b>	<b>\$23.033.873</b>	<b>\$23.329.460</b>	<b>\$22.763.654</b>
Costo fijo mensual	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333	\$12.013.333
Costo variable mensual	\$10.315.586	\$10.803.506	\$9.306.766	\$11.020.540	\$11.316.127	\$10.750.321
Helados	\$5.436.380	\$5.436.380	\$5.954.130	\$7.332.641	\$7.377.944	\$7.009.047
Café	\$966.902	\$1.063.592	\$703.201	\$773.521	\$850.873	\$808.330
Infusiones	\$576.296	\$633.925	\$384.197	\$422.617	\$443.748	\$421.560
maceraciones	\$1.053.444	\$1.158.789	\$702.296	\$772.526	\$811.152	\$770.594
Pastelería	\$993.177	\$1.092.494	\$680.058	\$748.064	\$797.308	\$757.442
Sándwiches	\$704.910	\$775.401	\$482.673	\$530.941	\$565.892	\$537.597
Ensaladas	\$584.477	\$642.925	\$400.209	\$440.230	\$469.210	\$445.750
Diferencia	\$5.966.215	\$6.533.664	\$5.429.816	\$8.946.644	\$9.388.231	\$8.318.153
Dif.Acumulada	\$45.933.012	\$52.466.676	\$57.896.492	<b>\$66.843.136</b>	\$76.231.367	\$84.549.520
<b>MAXIMO ACUMULADO</b>						

## 10.5 Tasa de descuento

En la literatura financiera americana, los activos libres de riesgo son los bonos del tesoro americano. Sin embargo, podemos adelantar una definición más amplia: un activo sin riesgo es un título soberano emitido por un país en la moneda del país y adquirido por agentes que sólo operan en ese territorio. Acciones con betas menores de 0,5 son consideradas de bajo riesgo, pues su comportamiento es menos que proporcional al del mercado.

El modelo para valoración de activos de capital (CAPM) es el método convencional para incorporar el riesgo a la tasa de descuento. La tasa de descuento o tasa de costo de capital es el precio que se paga por los fondos requeridos para poder hacer la inversión. Para el caso EIS es necesario conocerlo dado que se está en búsqueda de accionistas para un financiamiento propio. Esta tasa es la medida de rentabilidad mínima que se le exige al proyecto, tomando el riesgo, para que sea rentable. La tasa de descuento de un proyecto, es el costo de oportunidad del capital requerido, ajustado por el nivel de riesgo del proyecto.

El inversionista tiene variadas alternativas a través de las carteras de inversión:

- Depósitos con cero riesgos en bonos de tesorería.
- Depósitos en el mercado financiero con cierto grado de riesgo.
- Inversión en otras actividades productivas.

La rentabilidad del negocio debe ser mayor o igual que la mejor alternativa de inversión que hay para el inversionista, con riesgo equivalente. Se usa el modelo financiero CAPM:

$$\text{Tasa descuento} = r_f + \beta * (r_m - r_f) + r_p$$

Donde,

$r_f$ : tasa libre de riesgo

$r_m$ : retorno de una cartera diversificada de acciones

$\beta$ : volatilidad del sector

$r_m - r_f$ : premio por riesgo en el mercado

$r_p$ : Es el *spread* entre un bono emitido por el gobierno nacional y un bono de similar plazo emitido por el gobierno de los EEUU (o país similar). Si ambos bonos se encuentran emitidos en la misma moneda, la diferencia de rendimientos será sólo riesgo de *default*. Si el bono nacional se encuentra emitido en moneda doméstica, el *spread* estará incluyendo, además, el riesgo devaluatorio.

$R_f=4$  (BCP5 aproximado al termino 2014)<sup>35</sup>

$\beta=0,74$  (beta para restaurantes, desapalancado)<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.abif.cl/tasas.php>

<sup>36</sup> [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)

$R_m - r_f = 5,5$  (IPSA)<sup>37</sup>  
 $R_p = 0,9$  (country risk premium)<sup>38 39</sup>

**Tasa descuento** =  $4 + 0,74 * 5,5 + 0,9 = 9\%$

Una investigación realizada por Larraín Vial, en la que participaron Jorge Astaburuaga y Leonardo Suarez, concluye que el alza experimentada en la Bolsa refleja una reducción sustancial en la tasa de descuento en las sociedades anónimas abiertas, que en términos reales bordearía el 8,4% en promedio, si se usan parámetros conservadores y podría seguir bajando. Además, el estudio indica que la tasa de descuento en los servicios financieros debería bordear el 6%, en telecomunicaciones el 7,5%, en alimentos y bebidas el 7,5% y en comercio 8,5%. En el mercado donde se ha constatado que para distintas industrias las tasas de descuento varían entre un 6% y un 14%, en Chile. Por último, otro factor que influye en la tasa de descuento es la percepción de riesgo del inversionista. (CLAUDIO ARMANDO TORRES FLORES, 2013) El rubro de EIS es alimentos y bebidas y la tasa de descuento corresponde a la considerada.

Finalmente, se fija la tasa alrededor de 9% y se sensibilizara aumentándolo para inversionistas conservadores y exigentes.

## 10.6 Resultados del flujo de caja

Las consideraciones para el desarrollo del flujo de caja son las siguientes:

- 1) El estudio considero utilizar maquinarias italianas e inversión año cuatro en maquinarias para pastelería.
- 2) Se consideró reforma tributaria.
- 3) El factor de sobre precio considera la máxima oscilación registrada (valor nominal) considerando el valor medio de los *commodities*: azúcar N5, Leche en polvo IV y café C.
- 4) El IPC total es el histórico de Chile. Este valor se aplicó anualmente y corrigió: costos de mano de obra directa e indirecta y arriendo.
- 5) El IPC alimentos (2014) se obtuvo de los informes FAO. Este valor corrige anualmente todos los costos de materias primas.
- 6) El IPC de energía es un dato estimado obtenido de información financiera y datos de la OCDE.
- 7) Las ventas macro están compuesta por 70% helados y 30% otros productos adicionales.
- 8) Se considera la reventa de: pastelería, sándwiches y ensaladas
- 9) El *over-run* (aire presente en los helados) es 37,5%
- 10) El costeo de productos considera mermas de materias primas
- 11) Se considera la variación del IPC anual de alimentos de 0.085 y de energía de 0.06. Los precios de venta se corrigen en función de la variación anual del IPC total de 0.04.
- 12) Se considera aumento de mano de obra en año 4to y 5to.
- 13) El flujo de caja considera la apertura del segundo local al quinto año.

---

<sup>37</sup> <http://www.bcentral.cl/estudios/documentos-trabajo/pdf/dtbc617.pdf>

<sup>38</sup> [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

<sup>39</sup> [http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/Equity\\_Risk\\_Premiums.pdf](http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/Equity_Risk_Premiums.pdf)



Una vez conocida la demanda de los productos adicionales a través de la reventa durante el 1er año, se comienza la conversión gradual de los productos adicionales a los estándares de EIS (calidad *premium* y HW *ingredients*), entonces:

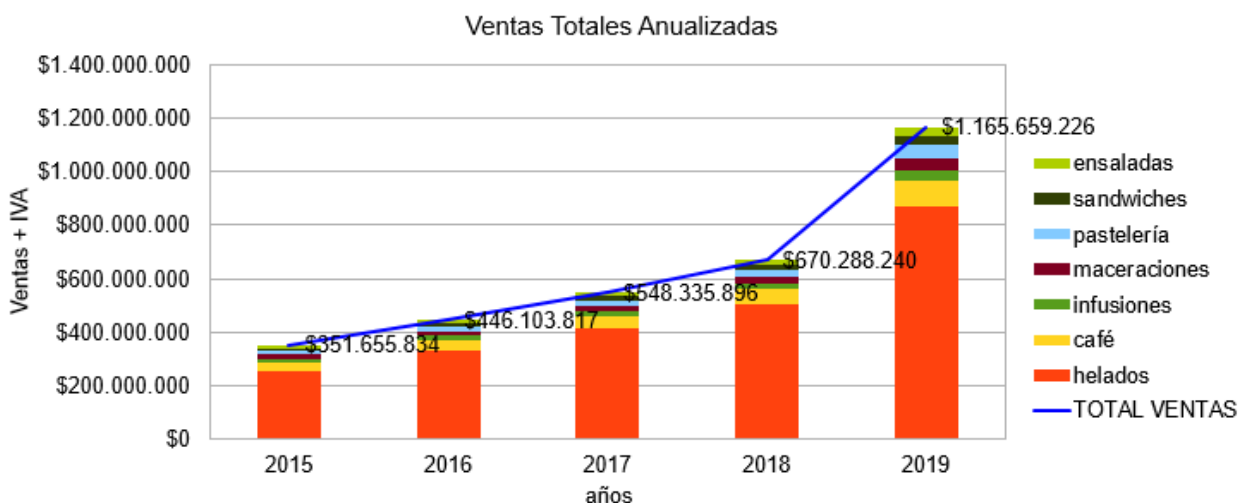
- 1er: los helados y líquidos empiezan son producidos por EIS.
- 2do: las ensaladas empiezan a ser producidos por EIS.
- 3er: los sándwiches empiezan a ser producidos por EIS.
- 4to: los productos de pastelería empiezan a ser producidos por EIS.

El resumen del flujo de caja operacional y capital está descritos en las tablas 76 y 77, respectivamente.

**Tabla 76:** Flujo de caja operacional (FCO).

Fuente: Elaboracion propia.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ingresos</b>						
<b>Ventas</b>						
Helados	\$0	\$251.674.928	\$329.794.826	\$414.442.164	\$505.333.618	\$867.091.955
Café	\$0	\$34.949.973	\$41.799.954	\$48.119.683	\$56.462.580	\$101.201.925
Infusiones	\$0	\$13.340.353	\$15.143.642	\$17.433.207	\$20.455.742	\$37.342.672
Maceraciones	\$0	\$15.842.578	\$17.984.107	\$20.703.122	\$24.292.588	\$44.346.968
Pastelería	\$0	\$14.474.315	\$16.708.485	\$19.234.638	\$27.083.403	\$49.148.248
Sándwiches	\$0	\$10.312.023	\$11.903.727	\$13.703.449	\$17.687.259	\$32.097.068
Ensaladas	\$0	\$11.061.664	\$12.769.078	\$14.699.633	\$18.973.049	\$34.430.390
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$351.655.834</b>	<b>\$446.103.817</b>	<b>\$548.335.896</b>	<b>\$670.288.240</b>	<b>\$1.165.659.226</b>
<b>Otros</b>						
GANANCIAS CAPITAL (FONDO MUTUOS, COMPOST, ETC)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL INGRESOS (1+2)</b>	<b>\$0</b>	<b>\$351.655.834</b>	<b>\$446.103.817</b>	<b>\$548.335.896</b>	<b>\$670.288.240</b>	<b>\$1.165.659.226</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Costos fijos</b>						
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ -144.160.000</b>	<b>\$ -174.052.400</b>	<b>\$ -190.917.496</b>	<b>\$ -214.353.742</b>	<b>\$ -371.757.433</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$0</b>	<b>-121.913.491</b>	<b>-149.818.967</b>	<b>-185.526.575</b>	<b>-227.465.508</b>	<b>-393.452.053</b>
<b>Costo Capital</b>						
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL EGRESOS (1+2+3)</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ -266.073.491</b>	<b>\$ -323.871.367</b>	<b>\$ -376.444.071</b>	<b>\$ -441.819.249</b>	<b>\$ -765.209.486</b>
Depreciación IFRS	\$0	\$0	\$24.778.080	\$19.822.464	\$16.849.094	\$14.073.949
Pérdida ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos AI	\$0	\$85.582.344	\$147.010.530	\$191.714.289	\$245.318.085	\$414.523.689
Impuestos a las utilidades	\$0	\$19.256.027	\$35.282.527	\$48.887.144	\$66.235.883	\$111.921.396
Utilidad después de impuestos DI	\$0	\$66.326.316	\$111.728.003	\$142.827.146	\$179.082.202	\$302.602.293
<b>Depreciación IFRS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ -24.778.080</b>	<b>\$ -19.822.464</b>	<b>\$ -16.849.094</b>	<b>\$ -14.073.949</b>
Pérdida ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo de caja operacional (1+2+3)</b>	<b>\$ -212.303.172</b>	<b>\$66.326.316</b>	<b>\$86.949.923</b>	<b>\$123.004.682</b>	<b>\$162.233.108</b>	<b>\$288.528.344</b>



**Ilustración 24:** Ventas totales estimadas para los productos que EIS.  
Fuente: Elaboracion propia.

De la ilustración 24, se destaca que los helados es motor de las ventas y segundo el café. Al quinto periodo aumenta las ventas debido al 2do local que se abrirá.

**Tabla 77:** Flujo de caja capital (FCC).  
Fuente: Elaboracion propia.

	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión apertura locales o reposición maquinaria</b>						
Nuevo local	\$0	0	0	\$0	0	\$140.000.000
<b>Equipos, Maquinaria y Equipamiento</b>						
HELADOS	\$62.068.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$30.000.000
FABRICACION de cafés, venta de infusiones y otros líquidos	\$3.982.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
MACERACIONES	\$340.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$40.000
PASTELERÍA Y SANDWICHES	\$10.700.000	\$0	\$0	\$0	\$20.000.000	\$0
LIMPIEZA	\$3.115.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ALMACENAJE	\$900.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
USO COMUN	\$17.600.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EQUIPAMIENTO LOCAL	\$15.700.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000
<b>SUBTOTAL #3</b>	<b>\$114.406.150</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$2.540.000</b>	<b>\$22.540.000</b>	<b>\$32.540.000</b>
<b>Pre-operativos</b>						
<b>SUBTOTAL #4</b>	<b>\$38.000.002</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
IMPREVISTOS PUESTA EN MARCHA	\$5.792.600	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OTROS (WEBSITE, HOSTING Y PAPELERIA)	\$5.236.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL INVERSIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8)</b>	<b>\$163.434.752</b>	<b>\$ -2.540.000</b>	<b>\$ -2.540.000</b>	<b>\$ -2.540.000</b>	<b>\$ -22.540.000</b>	<b>\$ -172.540.000</b>

IVA de inversión	\$27.026.816	\$0	\$482.600	\$482.600	\$4.282.600	\$32.782.600
Recuperación IVA inversión	\$0	\$ -27.026.816	\$ -482.600	\$ -482.600	\$ -4.282.600	\$ -32.782.600
<b>Valor Justo de la inversión post uso IFRS</b>	\$0					\$36.552.624
Capital de trabajo	\$21.841.603	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -21.841.603
Prestamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo de Capitales (A+B+C+D+E+F+G+H)</b>	<b>\$212.303.172</b>	<b>\$ -29.566.816</b>	<b>\$ -2.540.000</b>	<b>\$ -2.540.000</b>	<b>\$ -22.540.000</b>	<b>\$ -157.828.980</b>

**Tabla 78:** Flujo de caja final (FCO+FCC) y acumulado.  
Fuente: Elaboración propia.

<b>Flujo de caja (FO + FC)</b>	<b>\$ -212.303.172</b>	<b>\$36.759.500</b>	<b>\$84.409.923</b>	<b>\$120.464.682</b>	<b>\$139.693.108</b>	<b>\$130.699.364</b>
<b>Flujo de caja (FO + FC) acumulativo</b>	<b>\$ -212.303.172</b>	<b>\$ -175.543.672</b>	<b>\$ -91.133.749</b>	<b>\$29.330.933</b>	<b>\$169.024.041</b>	<b>\$299.723.404</b>

Se observa que el periodo de retorno del capital invertido ocurre durante entre el segundo y el tercer periodo de operación (ver tabla 78).

## 10.7 Evaluación económica y análisis de sensibilidad

El VAN a cinco años es 299.723.404 millones de pesos chilenos con tasa de descuento nula.

**Tabla 79:** Características del proyecto según una tasa de descuento de al menos 9%.  
Fuente: Elaboración propia.

	Tasa descuento		
	9%	12%	15%
<b>TIR<sup>40</sup></b>	<b>30,97%</b>	<b>30,97%</b>	<b>30,97%</b>
<b>VAN<sup>41</sup></b>	<b>\$169.395.859</b>	<b>\$121.868.830</b>	<b>\$93.518.082</b>
<b>PRI<sup>42</sup> (años)</b>	<b>2 años y 9 meses</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

El VAN es positivo para una tasa de descuento del 9%, 12% y 15%. La TIR es mucho mayor que la tasa de descuento. Por lo tanto, el proyecto es rentable y será aceptado como medio de inversión. El periodo de recuperación de la inversión empieza en el segundo año y 9 meses (ver tabla 79).

<sup>40</sup> Tasa interna de retorno

<sup>41</sup> Valor actual neto

<sup>42</sup> Periodo de recuperación de inversión (*Pay-Back*)

**Tabla 80:** Análisis de sensibilidad considerando tasa de descuento del 9%.

Fuente: Elaboración propia.

Variación en precio venta producto (PP)					
	-16% PP	-12% PP	-8% PP	-4% PP	PP
<b>VAN (CLP)</b>	\$ -110.688.045	\$ -40.667.069	\$29.353.907	\$99.374.883	\$169.395.859
<b>TIR</b>	-13,05%	2,25%	13,37%	22,69%	30,97%
<b>PRI (años)</b>	> 5 años	4 años y 5 meses	3 años y 5 meses	3 años y 1 mes	2 años y 9 meses

Variación en volumen de venta (VV)					
	-16% VV	-12% VV	-8% VV	-4% VV	VV
<b>VAN (CLP)</b>	\$ -91.262.036	\$ -26.096.369	\$39.068.433	\$51.862.388	\$169.395.859
<b>TIR</b>	-8,11%	4,77%	14,75%	23,30%	30,97%
<b>PRI (años)</b>	> 5 años	4 años	3 años y 5 meses	3 años y 1 meses	2 años y 9 meses

Variación en precio de materias primas (MP)					
	+40% MP	+30% MP	+20% MP	+10% MP	MP
<b>VAN (CLP)</b>	\$ -27.141.830	\$21.992.592	\$84.380.939	\$120.261.437	\$169.395.859
<b>TIR</b>	4,62%	12,29%	22,61%	25,22%	30,97%
<b>PRI (años)</b>	4 años	3 años y 7 meses	3 años y 2 meses	3 años	2 años y 9 meses

De esta manera, se demuestra que el proyecto es totalmente seguro para el próximo proceso de factibilidad y puesta en marcha. Se nota claramente que el proyecto es afectado por una variación del precio de venta y por el volumen de venta para una tasa de descuento del 9%. En ambos casos, menos del 12% y 16%, respectivamente, implica la inviabilidad del proyecto. Sin embargo, tolera muy bien, las mermas de hasta un 8% menos en ambos casos. Por otro lado, el proyecto tolera de mejor un aumento de la materia prima. Este puede soportar una subida de precio de hasta 30% más para una tasa de descuento del 9%. Por lo tanto, EIS sería capaz de soportar disminuciones del número de ventas y de los precios de sus productos. Particularmente, sería capaz de soportar con mayor peso de aumentos excesivos de la materia prima contemplada (ver tabla 80).

## 11 CONCLUSIONES

Las personas siempre buscan los mejores productos en cuanto a calidad se refiere, junto con degustar innovadores productos y sabores, el mercado de los helados es muy solicitado por clientes diversos con poder adquisitivo para productos *premium*. Sin embargo, un helado *premium* aun no es sinónimo de un alimento HW que pueda cubrir un abanico más amplio de clientes.

El negocio producción y ventas de helados artesanales es rentable para inversionistas que desean invertir su capital. Se ha demostrado mediante la encuesta realizada que existe una preferencia por el producto, tomando en cuenta que los costos de producción no son elevados y considerando que el costo de venta del producto cada año va en aumento. La “premiumización” del helado es una tendencia real y la tendencia a alimentos HW también los es.

El objetivo principal de la realización de este plan de negocio era demostrar la pre-factibilidad, la viabilidad económica, y lo atractivo de formar una cadena de heladerías que produce sus propios productos con carácter natural, orgánico e indulgente partiendo en la comuna de Providencia dado que asegura la mayor cantidad de clientes potenciales y queda al centro de comunas interesantes para EIS. Se recurrieron a diversas áreas de estudios, siguiendo el objetivo ya expuesto.

El estudio arrojó que el sector de Providencia se encuentran sus más grandes competidores, siendo relevante destacar el Emporio la Rosa, que cuenta con siete sucursales distribuido en la zona central del país, además cuenta con el reconocimiento de *Daily Meal* al ser nominada como una de las mejores 25 heladerías del mundo. Por lo resulta todo un desafío poder posicionarse en el sector y ganarse clientes ante la trayectoria que cuenta. Sin embargo, Emporio la Rosa no tiene helados completamente HW como es Zenzero. Éste representa la competencia más directa para EIS y también opera en el sector seleccionado.

No tan solo son amenazas o puntos críticos la presencia de los competidores existentes en el sector, sino también lo es la materia prima, puesto que al ser un producto de origen natural u orgánico se cuenta con los riesgos del factor climático, tanto en temporada de sequía como inundaciones, haciendo que los productos cambien de sabor, escaseen o suban su precio. Lo que hace la necesidad de estar preparado ante cualquier contingencia. EIS entonces considera el uso de fruta congelada para asegurar continuidad y la cadena de frio de productos que vienen de otros países. Además, el investigar las preferencias y necesidades del consumidor, ayudó al propósito de brindarles el producto y/o servicio de acuerdo a sus requerimientos esperados como disponer de helados en base a frutas importadas.

De acuerdo a las preferencias mostradas en la encuesta a una población que respondía al tipo de cliente para EIS y los factores de éxito de la competencia, se determinó lo importante de implementar un lugar de servicio de helados artesanales especiales que brinde comodidad (sillas, mesas, *Wii*, cargadores de dispositivos portátiles, información variada) y buen servicio a los clientes/consumidores.

Teniendo en cuenta que el negocio aún no ha empezado, es importante considerar fuertemente las promociones al inicio del negocio (puesta en marcha), puesto que esto captará la atención de los clientes y permitirá ganar reconocimiento. A su vez, los métodos publicitarios que permita dar a conocer los beneficios nutritivos y económicos que genera el consumo de helados artesanales.

De este modo, se culmina con la propuesta de tener siempre estrategias pertinentes (*pricing strategies*), claras y concretas de contingencia ante cualquier eventualidad que pueda ocurrir en el mercado inserto que nos encontramos (variaciones del precio, volumen de venta y precios de materias primas). Teniendo en cuenta factores fundamentales, con lo cual se logró alcanzar el objetivo, se podrá realizar la etapa de factibilidad y puesta en marcha con seguridad. A pesar de entrar en un mercado maduro pero prominente en cuando a alimentos HW, EIS pretende revolucionarlo con sus líneas exclusivas y ser un competidor fiero donde trabajar constantemente sea clave para satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores en cada momento.

En general se presentaron las estrategias adecuadas para que EIS abriera con éxito. Con el fin de demostrar que EIS es rentable en Chile, se consideró numerosas informaciones del mercado y clientes. Y esto sirvió para desarrollar adecuadamente el plan de marketing, operacional, organizacional. Finalmente, el plan financiero demostró cuantitativamente que el proyecto de una cadena de heladerías EIS es viable. Entonces es replicable tanto para una expansión nacional como internacional. El análisis financiero dio como resultado la aprobación de la pre-factibilidad de este tipo de emprendimiento, siendo económicamente viable, se puede adelantar el resultado del VAN de alrededor de 170 millones de pesos chilenos durante los primeros cinco años de operación y una TIR de un 31% para un tasa de descuento de un 9%. La inversión inicial de alrededor de 212 millones de pesos chilenos como capital inicial, aportado por accionistas para una sociedad anónima cerrada. Se considera la apertura de un nuevo local al quinto año de operación. Las ventas están totalmente focalizadas en los helados y los productos adicionales sirven para complementar, sustituir (temporada baja), y responder a necesidad de disponer de una abanico amplio de productos en un mismo lugar.

El VAN es positivo para una tasa de descuento del 9%, 12% y 15%. La TIR es mucho mayor que la tasa de descuento. Por lo tanto, el proyecto es rentable y será aceptado como medio de inversión. El periodo de recuperación de la inversión empieza en el segundo año y 9 meses, lo cual es moderadamente atractivo dado que la inversión inicial fue alta.

El proyecto puede ser afectado por una variación del precio de venta y por el volumen de venta para una tasa de descuento del 9%. En ambos casos, el proyecto tolera hasta una variación negativa de un 8%. Sin embargo, tolera muy bien, las mermas de hasta un 8% menos en ambos casos. Por otro lado, el proyecto tolera de mejor un aumento de la materia prima. Este puede soportar una subida de precio de hasta 30% más para una tasa de descuento del 9%. Por lo tanto, EIS sería capaz de soportar disminuciones del número de ventas y de los precios de sus productos. Particularmente, sería capaz de soportar con mayor peso de aumentos excesivos de la materia prima contemplada. De esta forma, EIS puede implementar estrategias basadas en los precios de materias primas para ofrecer productos a menor precio cuando confronte una disminución del precio de venta o del volumen de venta.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

1. Alvites Torres, C. E. (2012). <http://tesis.pucp.edu.pe/>. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/>: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1682/ALVITES\\_CARLOS\\_Y\\_PRADO\\_JONATHAN\\_RESTAURANT\\_BUFFET\\_LIMA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1682/ALVITES_CARLOS_Y_PRADO_JONATHAN_RESTAURANT_BUFFET_LIMA.pdf?sequence=1)
2. Armstrong, K. y. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
3. Bethany Gomez, Emma Peterson, Kay Tamillow. (2013). *La industria de alimentos saludables en America Latina*. Euromonitor International.
4. Blogtrw. (Abril de 2012). <http://www.blogtrw.com/>. Obtenido de <http://www.blogtrw.com/>: <http://www.blogtrw.com/2012/04/barreras-de-entrada-brasil/>
5. Bloomerg Markets. (16 de Febrero de 2015). <http://www.altag.net/>. Obtenido de <http://www.altag.net/>: <http://www.altag.net/3-paises-de-america-latina-estan-entre-los-mejores-para-invertir/>
6. Castañeda. M, Cabrera. A, Navarro.Y, De Vries W. (2010). *Procedimiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre, Brasil: Pucrs.
7. Cepal. (Noviembre de 2011). <http://www.americaeconomia.com/>. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/cepal-indice-de-pobreza-en-bolivia-bajo-hasta-el-54>
8. Chilealimentos A.G. (2013). *Memoria 2012/2013*. Santiago: Chilealimentos.
9. CLAUDIO ARMANDO TORRES FLORES. (2013). *DISEÑO PLAN DE NEGOCIOS DE GESTIÓN INMOBILIARIA*. Santiago: UNIVERSIDAD DE CHILE.
10. Codex Alimentarius. (2014). [www.codexalimentarius.org](http://www.codexalimentarius.org). Obtenido de <http://www.saborysalud.com/content/articles/866/1/Conozca-los-diferentes-tipos-de-helados/Page1.html>
11. Diario La República. (31 de Mayo de 2012). <http://www.larepublica.pe/>. Obtenido de <http://www.larepublica.pe/>: <http://www.larepublica.pe/infografias/principales-indicadores-macroeconomicos-31-05-2012>
12. Direccion del Trabajo. (2011). *Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lacteo, eslabon principal de la cadena de valor*. Santiago: DIRECCIÓN DEL TRABAJO - DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS.
13. Edelmira G. La Rosa. (1995). [www.googlebook.cl](http://www.googlebook.cl). Recuperado el 2014, de <https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>
14. El comercio. (8 de Febrero de 2013). <http://elcomercio.pe/>. Obtenido de <http://elcomercio.pe/>: <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/guia-helado-10-mejores-lugares-disfrutarlo-noticia-1534237>
15. Emol. (29 de Octubre de 2014). <http://www.emol.com/>. Obtenido de <http://www.emol.com/>:

- <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/29/687411/chile-cae-al-4-lugar-de-a-latina-en-ranking-que-mide-la-facilidad-para-hacer-negocios.html>
16. Emol. (28 de Noviembre de 2014). Plaza Vespucio y Costanera Center lideran ranking de malls con más flujo de visitas. *Emol, Economía*.
  17. Estrategia. (11 de Noviembre de 2013). Chilenos lideran gasto per cápita en helados en la región. *Mercados & Tendencias*, págs. -.
  18. Estrategia. (2 de Mayo de 2013). <http://www.chilealimentos.com/>. Obtenido de <http://www.chilealimentos.com/2013/index.php/es/noticias/alimentos-procesados/caramelos,-chocolates-y-otros-alimentos/18038-alimentos-especiales-ya-representan-en-chile-13-del-mercado-de-ensados.html>
  19. Estrategia. (5 de Enero de 2015). 7,5% Aumenta el Precio de los Helados en Once Meses. *Mercado & Tendencias*, pág. 13.
  20. Estrategia. (19 de Enero de 2015). En cinco años: Mercado de productos alimenticios especiales crecía un 55%. *Mercados & Tendencias*, pág. 13.
  21. Euroglaces. (2006). *Código de los Helados*. Bruselas: European Ice Cream Association.
  22. Euromonitor International. (Enero de 2014). <http://www.euromonitor.com/>. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-chile/report>
  23. Fernando Escalera Cuéllar. (2010). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA HELADERÍA*. Mexico, D.F.: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
  24. Forbes. (8 de Octubre de 2013). [www.forbes.com.mx/](http://www.forbes.com.mx/). Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/la-lista-forbes-de-mejores-paises-para-hacer-negocios/>
  25. Gerald Diaz. (2012). *Estudio de factibilidad técnico y económico de helados tipo sorbete de maceraciones de té verde y manzanilla*. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas.
  26. Gestion. (3 de Febrero de 2014). Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano. *Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano*.
  27. H Douglas Goff, Richard W Hartel. (2013). *Ice Cream*. Springer Science & Business Media.
  28. Hernández. R. (2006). *Metodología de la investigación*. . México D.F: Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
  29. La razón. (Octubre de 2014). <http://www.la-razon.com/>. Obtenido de [http://www.la-razon.com/index.php?\\_url=/economia/Informe-FMI-Bolivia-lider-crecimiento-region\\_0\\_2139986029.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/economia/Informe-FMI-Bolivia-lider-crecimiento-region_0_2139986029.html)
  30. Metro S.A. (2013). *Memoria Anual 2013*. Santiago: Metro S.A.
  31. MINISTERIO DE SALUD. (1996). *REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS*. Santiago: MINISTERIO DE SALUD - DIVISION JURIDICA.



32. Municipalidad de Providencia. (2013). *Plan de desarrollo comunal 2013-2021*. Santiago: Municipalidad de Providencia.
33. Robert J. Dolan and Hermann Simon. (1996). *Power Pricing*. New York: The Free Press.
34. SIGEP. (11 de Mayo de 2011). <http://www.bravo.it>. Obtenido de <http://www.bravo.it/es/p/gelatiere-gelato-artigianale>
35. Tamayo.M. (1999). *"Serie aprender a investigar. Modulo 2 La investigación"*. Bogotá. Colombia: ICFES. Santa Fe.
36. The World Bank. (2013). *Doing business 2013, Peru*. Washington: The World Bank.
37. Torres y Torres Lara & Asociados. (Junio de 2012). <http://www.teleley.com/>. Obtenido de <http://www.teleley.com/>: [http://www.teleley.com/librosdederecho/inversiones\\_extranjeras.pdf](http://www.teleley.com/librosdederecho/inversiones_extranjeras.pdf)
38. U.S. Food and Drug Administration. (01 de Septiembre de 2014). <http://www.accessdata.fda.gov>. Obtenido de <http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcfr/cfrsearch.cfm?fr=135.110>
39. Unidad de Estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha*. Santiago: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
40. Wheelen, H. y. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Prentice Hall.
41. Wikipedia. (2014). <http://es.wikipedia.org>. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Helado>

## 13 ANEXOS

### A. Metodología del estudio de mercado

#### **Perspectiva del estudio**

La perspectiva escogida para realizar esta investigación se basa en el paradigma cuantitativo, el cual es definido como aquella que *"utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías."* (Hernández. R, 2006)

De acuerdo con esto, la investigación cuantitativa se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico, además de ser objetiva y de entregar datos sólidos y repetibles. (Hernández. R, 2006)

La Rosa, hace mención que para que exista metodología cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación desde donde se inicia hasta donde termina, el abordaje de los datos es estático, se le asigna significado numérico. (Edelmira G. La Rosa, 1995)

El abordaje de los datos cuantitativos es estadístico, hace demostraciones con los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y hace inferencias:

- La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.
- El objeto de estudio es el elemento singular empírico. Sostiene que al existir relación de independencia entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva desde afuera.
- La teoría es el elemento fundamental de la investigación social, le aporta su origen, su marco y su fin.
- Comprensión explicativa y predicativa de la realidad, bajo una concepción objetiva, unitaria, estática y reduccionista.
- Concepción lineal de la investigación a través de una estrategia deductiva.
- Es de método hipotético – deductivo.<sup>43</sup>

Entre las características de la perspectiva cuantitativa se encuentra que la realidad/objeto de estudio es objetiva con una perspectiva externa, basado en un enfoque analítico, orientado hacia la verificación, desde un diseño orientado al resultado. Además el paradigma se basa en un proceso de riguroso control de los datos, bajo procedimientos estructurados tendientes a la generalización de las conclusiones para así generar resultados válidos y confiables. (Tamayo.M, 1999, pág. 50)

---

<sup>43</sup> Edelmira G. La Rosa (1995)

Es importante mencionar además, que la naturaleza de los datos es cuantitativa, datos que se consideran confiables y que serán recolectados a través de un instrumento, que para esta investigación será un cuestionario.

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio se ampara bajo un diseño de investigación no experimental. "*La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos es la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.*" (Hernández. R, 2006, pág. 46)

Lo que se intenta con una investigación no experimental es observar a los sujetos en su ambiente natural, en su realidad, es decir, no construir ninguna situación que pudiese alterar el contexto, sino que el propósito de la investigación no experimental es observar situaciones ya existentes, no provocadas por el investigador.

Ahora bien, de acuerdo al tipo de estudio, la investigación es transaccional o trasversal debido a que se recolectan datos en un sólo momento en un tiempo único. "*Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.*" (Hernández. R, 2006)

### **Descripción de la muestra**

De acuerdo a los datos nominales que arrojó el instrumento aplicado a los/as estudiantes del programa Global MBA-MGPG de la Universidad de Chile, es posible realizar una caracterización de la muestra.

La caracterización de la muestra va enfocada, en datos socio-demográficos como sexo, edad, ingresos, como así también todas aquellas variables que comprenden las dimensiones que caracterizan el consumo de helados artesanales. El formulario de encuesta fue validado por el Ingeniero en Alimentos, Gerald Díaz Toro.

### **Contexto y muestra**

El universo de la muestra corresponde personas que están o hayan cursado el programa Global MBA-MGPG de la Universidad de Chile, dado que casi la totalidad consume helados y pertenecen a GSE ABC1 y C2. Por tal, la muestra de estudio corresponde a una muestra representativa de un 33% que contestaron que sí consumían helados. Por lo demás cabe destacar que corresponde a una muestra aleatoria.

Cuantitativamente, cabe destacar que seis de las personas encuestadas respondieron que no consumían helado, es decir, de un total de 138 personas que respondieron la encuesta, para el análisis de la información se consideran 132 personas, que son las sí consumen helado, y base a esto se dará a conocer los resultados obtenidos.

Asimismo, se puede observar que un 73% corresponde a género masculino y un 27% al género femenino que contestaron la encuesta. El rango etario que presento la muestra se encuentra entre los 29 años y 42 años de edad. En tanto, el nivel de ingresos corresponde a los grupos socioeconómicos de los segmentos ABC1 y C2, es decir, personas que tienen un alto y mediano poder adquisitivo.

Por otro lado, los datos fueron ingresados al programa estadístico SPSS<sup>44</sup>, para así poder conocer acabadamente las características de quienes se le aplico el instrumento de recolección de datos.

Una vez obtenida la muestra se procedió a la producción de datos, se utilizó el programa estadístico SPSS. Para obtener la confiabilidad del instrumento, se utilizó el *Alfa de Cron Bach*, la cual permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las *n* variables observadas, obteniendo un 0.962, siendo más cerca a uno tiene mayor grado de confiabilidad, así obteniendo la validación del instrumento utilizado.

**Tabla 81:** Estadísticos de fiabilidad usando SPSS.  
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de mercado.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cron Bach	N de elementos
,962	132

### Uso del *software* y tratamiento de datos

El plan de análisis se llevará a cabo mediante el programa estadístico SPSS; el cual es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico, y de gestión de datos en un entorno gráfico.

El programa permite analizar la consistencia interna de la prueba, las propiedades de los ítems que la componen, los patrones de la respuesta de los sujetos a los ítems.

En comparación con otros programas existentes (Microsoft Excel), el beneficio de éste es la incorporación de gráficos estadísticos dinámicos como complemento a la presentación de resultados. (Castañeda. M, Cabrera. A, Navarro.Y, De Vries W., 2010, pág. 15)

El SPSS, es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información que es capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generados, desde sencillos gráficos de distribución y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que no permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamiento, etc. (Castañeda. M, Cabrera. A, Navarro.Y, De Vries W., 2010, pág. 15)

<sup>44</sup> *Statistical Package For Social Sciences*

## B. Encuesta para el estudio del mercado

### 1. ¿A qué género pertenece? \*

- Femenino
- Masculino

### 2. Ingrese su edad: \*

### 3. ¿Cuál es ingreso económico mensual? \*

- Menos de 300.000 pesos
- Entre 300.000 y 600.000 pesos
- Entre 600.000 y 900.000 pesos
- Entre 900.000 y 1.200.000 pesos
- Más de 1.200.000 pesos

### 4. ¿Consume helados? \*

- Si
- No

### 5. ¿Principalmente, por qué no consume helado? \*

- No le llama la atención
- Muy frío
- No consume productos lácteos
- No consume azúcar o sacarosa
- Por el costo
- Otro

### 5. ¿Qué tipo de helado prefiere? \*

- De crema (de leche)
- Tipo sorbete (de agua)
- Tipo sherbete (de agua con un poco de leche)
- Tipo sorbete con sabor a hierbas y té

### 6. ¿Con que frecuencia consume helado? \*

- A diario
- 5 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- Una vez por semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes

**7. ¿Usualmente, en que ocasiones usted consume helado? \***

- Para refrescarse
- Por hambre y/o antojo
- En postres
- En fechas especiales
- En reuniones sociales con amigos y/o familia

**8. ¿Cuándo usted no consume helado, porque no lo hace? \***

- Fuera temporada
- Por el costo
- No hay una heladería cercana
- No son orgánicos
- No son naturales
- Solo hay con azúcar o sacarosa
- Solo hay con productos lácteos
- Otro

**9. ¿Principalmente, qué tipo de ingredientes prefiere en un helado? \***

- Orgánicos (sin agro-químicos y/o pesticidas)
- Naturales (no artificial)
- Sin azúcar o sacarosa
- Sin productos lácteos
- Otro

**10. Marque, orden de importancia, los siguientes aspectos relevantes para la compra de helados en alguna heladería. \***

	Muy irrelevante	Irrelevante	Indiferente	Relevante	Muy relevante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad y/o sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de consumo atractiva (atención, lugar, asiento, <i>Wii</i> , etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muy irrelevante	Irrelevante	Indiferente	Relevante	Muy relevante
de consumir otros productos (café, sándwich, jugo, etc.)					
Variedad del envase (cono, vaso, copa y paleta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad (fácil de llegar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. ¿Cuánto considera conocer acerca de helados artesanales o de calidad *premium*? \***

- Poco
- Suficiente
- Mucho

**12. ¿Le gustaría una tienda de helados artesanales que ofrezcan variedad de helados de crema y sorbete, con ingredientes naturales y orgánicos? \***

- Sí
- No

**13. ¿Qué sabores de fruta para helados artesanales prefiere? \***

- Fruta de mesa (manzana, uva, pera, ciruela, durazno, membrillo, etc.)
- Fruta cítrica (naranja, limón, mandarina, lima, pomelo, etc.)
- Fruta tropical (plátano, mango, coco, kiwi, piña, maracuyá, guayaba, sandía, papaya, etc.)
- Fruta del bosque (frambuesa, fresa, mora, arándanos, etc.)
- Fruto seco (almendra, nuez, avellana, castañas, chía, linaza, etc.)

**14. Ingrese el sabor de una fruta, un fruto seco o un producto vegetal que le gustaría para su helado artesanal:**

**15. ¿Con que otro alimento le gustaría adornar su helado artesanal? \***

- Chocolate
- Fruto seco
- Fruta fresca
- No lo adornaría

**16. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cono simple de helado artesanal de calidad *premium* con ingredientes naturales y orgánicos? \***

- Entre \$1250 y \$1500 pesos
- Entre \$1500 y \$1750 pesos
- Entre \$1750 y \$2000 pesos

**17. ¿Le gustaría conocer más acerca de los helados artesanales? \***

- Si
- No

## C. Respuestas de la encuesta

**Tabla 82:** Resultados de encuesta de mercado.  
Fuente: Elaboración propia.

Encuesta de Helados Artesanales (Respuestas) ☆											
Archivos Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Formularios Complementos Ayuda Todos los cambios se guardaron en Google Drive.											
Comentarios Compartir											
19/11/2014 13:23:30											
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Marca temporal	1. ¿A que genero pe	2. Ingrese su edad:	3. ¿Cual es ingreso econ	4. ¿Consumo helados?	5. ¿Principalmente, por q	6. ¿Qué tipo de helado pr	7. ¿Con que frecuencia c	8. ¿Usualmente, en que	9. ¿Cuando usted no con	
2	19/11/2014 13:23:30	Masculino		31 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sherbete (de agua cc	Una vez por semana	Por hambre y/o antojo	Otro	Si
3	19/11/2014 13:24:28	Masculino		35 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Cada 15 días	Por hambre y/o antojo	Fuera temporada	Si
4	19/11/2014 13:24:53	Masculino		39 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	En postres	Otro	Na
5	19/11/2014 13:25:35	Masculino		39 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De yogurt	Cada 15 días	En postres	Otro	Na
6	19/11/2014 13:30:12	Femenino		33 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sherbete (de agua cc	Cada 15 días	Por hambre y/o antojo	Otro	Na
7	19/11/2014 13:32:38	Masculino		36 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sorbete (de agua)	Cada 15 días	En postres	Solo hay con productos l	Si
8	19/11/2014 13:33:39	Masculino		31 Entre 900.000 y 1.200.00	Si		Tipo sherbete (de agua cc	Una vez por semana	Para refrescarse	Fuera temporada	Or
9	19/11/2014 13:37:23	Masculino		30 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	Por hambre y/o antojo	No son orgánicos	Na
10	19/11/2014 13:40:39	Masculino		33 Entre 900.000 y 1.200.00	Si		De crema (de leche)	Cada 15 días	En postres	No hay una heladería cer	Na
11	19/11/2014 13:41:34	Femenino		30 Menos de 300.000 pesos	Si		De crema (de leche)	3 veces a la semana	En postres	Otro	Na
12	19/11/2014 13:42:02	Masculino		38 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	Por hambre y/o antojo	No hay una heladería cer	Ot
13	19/11/2014 13:49:11	Masculino		32 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	En postres	Otro	Na
14	19/11/2014 13:53:08	Femenino		33 Entre 900.000 y 1.200.00	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	En fechas especiales	No son naturales	Or
15	19/11/2014 13:53:13	Femenino		34 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sorbete (de agua)	Cada 15 días	Por hambre y/o antojo	No hay una heladería cer	Si
16	19/11/2014 13:55:39	Masculino		36 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez al mes	Por hambre y/o antojo	Otro	Ot
17	19/11/2014 14:14:54	Masculino		31 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Cada 15 días	Por hambre y/o antojo	Otro	Ot
18	19/11/2014 14:15:52	Masculino		30 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Cada 15 días	En postres	Otro	Or
19	19/11/2014 14:15:55	Masculino		31 Entre 300.000 y 600.000	Si		Tipo sorbete (de agua)	Una vez por semana	Por hambre y/o antojo	Fuera temporada	Or
20	19/11/2014 14:23:30	Masculino		35 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sorbete (de agua)	3 veces a la semana	En postres	Solo hay con productos l	Na
21	19/11/2014 14:31:11	Masculino		32 Mas de 1.200.000 pesos	Si		Tipo sherbete (de agua cc	Una vez al mes	Por hambre y/o antojo	Otro	Na
22	19/11/2014 14:37:25	Femenino		33 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez al mes	Por hambre y/o antojo	Otro	Na
23	19/11/2014 14:39:42	Masculino		35 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez al mes	En postres	Otro	Na
24	19/11/2014 14:39:42	Masculino		29 Menos de 300.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez al mes	Por hambre y/o antojo	Por el costo	Or
25	19/11/2014 14:40:32	Masculino		42 Mas de 1.200.000 pesos	Si		De crema (de leche)	Una vez por semana	En postres	Solo hay con azúcar o sa	Si