



# **MBA**

## Universidad de Chile

### Magíster en Administración

## **Business Plan**

# **Ice&Coffee**

Heladería y Cafetería

Autores

: **Juan Francisco González Toro**

: **Maher Javier Pseli Navarrete**

: **Carlos Alberto Rodríguez López**

**INDICE**

<b>1. Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>2. Visión de la Empresa</b>	<b>4</b>
2.1. Objetivos	4
2.2. Historia	5
2.3. Visión	5
2.4. Misión	5
2.5. Oportunidad	5
2.6. Modelo de Negocios e Ingresos	6
2.7. Estrategia General	7
<b>3. Productos o Servicios</b>	<b>7</b>
3.1. Descripción y Características	7
3.1.1. Helados	7
3.1.2. Café	8
3.2. Beneficios	8
<b>4. Estrategia de Comercialización y Marketing</b>	<b>8</b>
4.1. Necesidades de los clientes:	8
4.2. Definición y estudio de mercado	9
4.3. Segmentación:	9
4.4. Competidores:	9
4.4.1. Análisis de la Industria	10
4.5. Marketing Mix	11
4.6. Capacidades únicas	15
<b>5. Operaciones</b>	<b>15</b>
5.1. Restricciones sanitarias	17
5.2. Costos del Producto	18
5.2.1. Helados	18
5.2.2. Café	18
5.3. Costos Fijos	18
5.4. Cadena de Valor	19
5.5. Márgenes	20
<b>6. Equipo Ejecutivo</b>	<b>22</b>
<b>7. Aspectos Financieros</b>	<b>22</b>
7.1. Inversión Inicial	23
7.2. Consideraciones y supuestos:	23

<b>7.3.</b>	<b>Tasa de descuento</b>	<b>23</b>
<b>7.4.</b>	<b>Flujo de Caja</b>	<b>25</b>
<b>7.5.</b>	<b>Estado de Resultados</b>	<b>27</b>
<b>7.6.</b>	<b>Análisis de Sensibilidad</b>	<b>27</b>
<b>8.</b>	<b><i>La Oferta a los Inversionistas</i></b>	<b>28</b>
<b>9.</b>	<b><i>Anexos</i></b>	<b>30</b>
<b>9.1.</b>	<b>Habitantes en miles por región</b>	<b>30</b>
<b>9.2.</b>	<b>Distribución Socioeconómica de las Principales Comunas y ciudades de Chile</b>	<b>30</b>
<b>9.3.</b>	<b>Formulario Encuesta</b>	<b>31</b>
<b>9.4.</b>	<b>Resultados Encuesta</b>	<b>33</b>
<b>9.5.</b>	<b>Competidores</b>	<b>36</b>
<b>9.6.</b>	<b>Alternativas de Plaza</b>	<b>37</b>
<b>9.7.</b>	<b>Normas Sanitarias DTO 977 del Ministerio de Salud</b>	<b>43</b>
<b>9.8.</b>	<b>Cobertura de Costo Fijo y Costo Unitario del Producto</b>	<b>45</b>
<b>9.9.</b>	<b>Procedimiento de Compra</b>	<b>46</b>
<b>9.10.</b>	<b>Procedimiento de Caja</b>	<b>47</b>
<b>9.11.</b>	<b>Layout</b>	<b>49</b>
<b>9.12.</b>	<b>Cadena de Valor</b>	<b>50</b>
<b>9.13.</b>	<b>Beta y EBITDA por sector industrial</b>	<b>51</b>
<b>9.14.</b>	<b>Tabulación Encuesta</b>	<b>53</b>
<b>9.15.</b>	<b>Supuestos Flujo de Caja</b>	<b>60</b>
<b>9.16.</b>	<b>Flujo de Caja Mensual</b>	<b>62</b>
<b>9.17.</b>	<b>Especificaciones Máquina Taylor 8757</b>	<b>63</b>

## 1. Resumen Ejecutivo

Chile representa el mayor consumo de helados de Latinoamérica con 5.8 litros per cápita anual, lo que lo posiciona en el lugar 11 a nivel mundial. Si nos fijamos en que el consumo en Nueva Zelanda y Estados Unidos se empina sobre los 20 litros, se puede concluir que el potencial del mercado chileno es enorme y hay segmentos en los que se puede aumentar significativamente la demanda. Esto sumado a que la gente espera un merecido break en su rutina diaria tomando un helado o un café al paso, produce un fuerte potencial.

Actualmente las gran mayoría de las heladerías (gelaterías) y cafeterías compiten por diferenciación cobrando altos precios por sus productos. Ice&Coffee producirá los helados y el café en el local comprando los insumos necesarios. La estrategia consistirá en un nicho que compita por costo, ofreciendo un helado de máquina base con pocas variedades y café sencillo para llevar en formato americano. Si los locales son pequeños, con poco personal y al paso (se excluye el consumo dentro el local), además de eficiencia logística y administrativa, se puede lograr un margen significativo a precios bajos.

El equipo comprende a tres profesionales con MBA y experiencia en distintas áreas: Marketing, Logística y Administración, quienes se preocuparán de mantener la estrategia de bajo costo. Adicionalmente, se contratará un asesor Ingeniero en Alimentos hasta el Start up con vasta experiencia en habilitación y administración de casinos y restaurantes. Dos de los integrantes trabajarán activamente en el negocio, dedicando jornada completa desarrollando la estrategia y operaciones del negocio, mientras que el tercero realizará un aporte de capital con una participación menor para integrarse al negocio a medida que se abran nuevos locales y se requiera mayor personal administrativo.

Financieramente, la inversión inicial es de 23 millones de pesos aproximadamente, y luego de analizar los flujos de caja, se obtiene un VAN de 47 millones de pesos sin considerar el valor terminal que aporta 51 millones más. La TIR es del 70% y alcanza un 86% al considerar el valor terminal. El negocio es muy atractivo ya que posee un retorno significativo sobre la inversión.

## 2. Visión de la Empresa

### 2.1. Objetivos

- Construir una cadena de locales de venta de helados y café en lugares de alto tráfico de personas.
- Acotar la variedad de productos para una atención focalizada al segmento a bajo costo.
- Tener una utilidad sobre los 28 millones a partir del tercer año de operación por local establecido.

## **2.2. Historia**

La idea del proyecto surge desde el Ecuador, donde existe la heladería “Pico’s” con un formato similar al expuesto y con una cantidad de público excepcional a toda hora del día. Se inició con un local hasta lograr una gran cadena en toda la ciudad. Además, en Chile se aprecia que en heladerías (máquina de helados) y cafeterías de bajo costo existe una gran demanda con filas muy largas para adquirirlo (Estación Central, Santiago Centro, Malls). Sin duda, las cadenas grandes de helados en Chile compiten diferenciándose con precios caros. No existe una cadena única de helados que ofrezca helados de máquina, sino que barquillos de sabores. Surge la idea entonces de instalar una cadena de heladerías a bajo precio y que además incluya café en formato americano para contrarrestar en parte la estacionalidad del producto.

## **2.3. Visión**

Endulzar la vida cotidiana de los chilenos.

## **2.4. Misión**

Ser líderes en la comercialización de helados y café de bajo precio y alta calidad en el país.

## **2.5. Oportunidad**

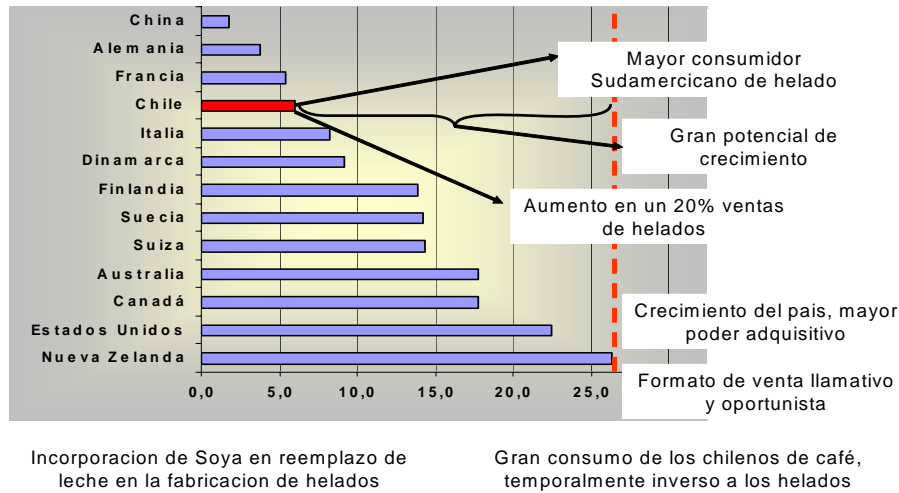
Chile posee un gran consumo de helados per cápita, el mayor de Sudamérica: 5, 8 litros por año en comparación con Argentina y Brasil con 3.9 y 2.8 litros respectivamente. A nivel mundial se encuentra en el décimo primer lugar.

Si nos fijamos en que el consumo en Nueva Zelanda y Estados Unidos se empina sobre los 20 litros, se puede concluir que el potencial del mercado chileno es enorme y hay segmentos en los que se puede aumentar significativamente la demanda. Se ha mantenido un aumento sostenido de la venta de helados en el comercio en general del 20% aproximadamente.

Aunque nadie tiene cifras exactas de cuánto mueve este negocio al año, se estima que superaría largamente los US\$ 100 millones. En tanto, las participaciones de mercado son el secreto mejor guardado por las grandes empresas del rubro.

La mejor situación económica del país a raíz de la reactivación económica, crecimiento sostenido y la imagen país que ayuda a la inversión extranjera y las condiciones de comercialización internas y externas producen otra oportunidad importante.

Por otro lado, la incorporación de la soya en sustitución de la leche eliminando el colesterol en el producto y la intolerancia en la lactosa (alrededor del 70% de la población chilena tiene algún grado de intolerancia a la lactosa) producen nuevas variedades en los insumos para helados. Finalmente, existe un gran consumo de café en Chile. Cerca del 80% de los chilenos toma café constantemente, los cuales incrementan su consumo en los meses de frío contrarrestando así la estacionalidad del negocio de los helados.



## 2.6. Modelo de Negocios e Ingresos

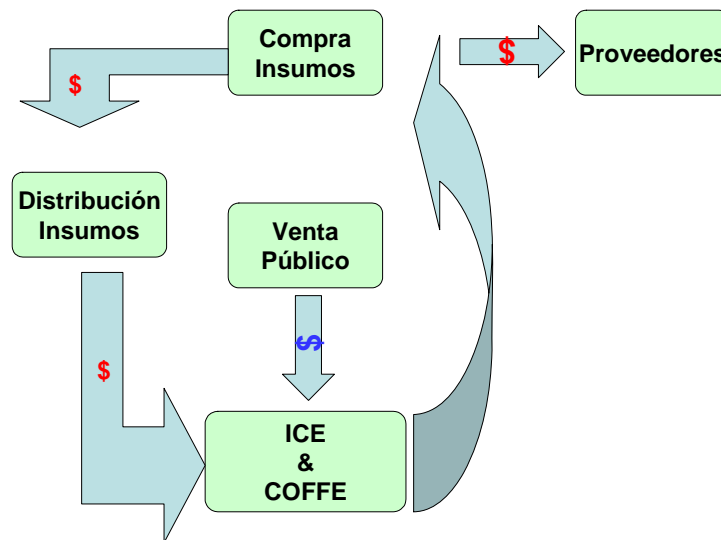
El negocio se compone de locales pequeños estratégicamente ubicados en zonas de alto tráfico de público principalmente orientado al segmento C2, C3 y D, como Malls, Hipermarcados, Paseos, etc. en los sectores centro, sur y poniente de Santiago. No contempla instalaciones para consumo interno (mesas y sillas), sino sólo consumo al paso. En cada local sólo se necesitan dos personas, una cajera (o) y un operativo (a) que elabore los helados. De acuerdo al crecimiento en las ventas será necesario duplicar el personal. Además, se requiere de supervisores de acuerdo a la cantidad de locales abiertos.

Respecto al tema operacional se externalizará la mantención de las máquinas, las cuales serán preventivas. En el tema de proveedores, éstos entregarán sus productos directamente en cada una de nuestras tiendas, (proveedores locales) manteniendo un stock de seguridad en nuestras oficinas (bodega). Existe una variedad limitada de productos y rapidez en la atención dadas las características de los locales (al paso).

Por la naturaleza del negocio, los pagos de los clientes se realizan en efectivo. Los pagos a proveedores normalmente se realizan a 30 o 60 días, sin embargo, Ice&Coffee realizará sus pagos al contado como poder de negociación para obtener mejores precios en los insumos, similares a las empresas que le compran a gran escala. Nuestra alternativa es entregar productos económicos, rápidamente a los transeúntes.

En resumen, se comprarán los insumos para producir los helados y el café en el local para vender el producto final directamente al cliente.

El dinero recaudado proviene directamente de la venta al cliente con pago solo en efectivo y al momento de la compra, lo cual evita cualquier problema con los créditos a clientes y genera liquidez. Los costos provienen en primera instancia por la compra de materia prima. Los costos operacionales incluyen los sueldos de los operarios e insumos; mientras que los costos fijos incluyen el arriendo del local y bodega más gastos administrativos.



## 2.7. Estrategia General

La estrategia consiste en focalizarse en nichos principalmente determinados por territorios (geográficamente) en estratos sociales C2, C3 y D quienes deciden sus hábitos de consumo por precio más que por atributos especiales del producto. Dentro de cada ubicación geográfica o local, se competirá por liderazgo en costos aprovechando un producto barato y con poca variedad, además de eficiencia logística y administrativa.

## 3. Productos o Servicios

### 3.1. Descripción y Características

El producto principal será el helado de máquina en tres formatos, y en segundo lugar café que suaviza la estacionalidad de la demanda.

#### 3.1.1. Helados

Helado de máquina base en tres tamaños (Cono normal, Cono grande y Vaso de 400 cc), todos bañados en chocolate y con posibilidad de agregar un topping adicional: Maní, coco rayado, pasas. Los conos son bañados en chocolate y con el topping sobre el baño. En el caso del vaso grande se intercalan al helado base los baños de chocolate, una salsa (frambuesa o café) y los ingredientes. Los sabores más consumidos es esta categoría con vainilla y chocolate, además de la posibilidad de combinar los dos sabores. La principal diferencia está en el baño de chocolate.

### **3.1.2. Café**

Dos tipos de café en un tamaño único de 300 cc. Normal y con Leche. La presentación será en formato americano para llevar (vaso desechable de papel con tapa plástica que mantiene la temperatura). El café es tradicional y sin atributos que lo diferencien como aromas especiales, especias, crema u otros.

### **3.2. Beneficios**

De acuerdo a las necesidades de los clientes, se ofrece un snack para un descanso o quiebre en la rutina diaria a bajo costo. Por lo tanto, el cliente obtiene Calidad, Rapidez, Frescura, Economía e Higiene. Además, se puede explotar los nuevos insumos a base de soya incorporando a toda la gente que sufre de intolerancia a la lactosa (alrededor del 70% de la población en algún grado).

## **4. Estrategia de Comercialización y Marketing**

### **4.1. Necesidades de los clientes:**

Dentro de las necesidades básicas de todo ser humano esta alimentarse (primer nivel en la pirámide de necesidades de Maslow), sumado a la disminución de tiempo disponible que tienen las personas para hacer su vida es que ha permitido que industrias dedicadas a entregar alimentos en forma rápida hayan surgido velozmente. Es por ese motivo que nuestro formato apunta a este tipo de negocios. Según consultas a clientes (*Anexos 3 y 4*), la gran mayoría quiere hacer una pausa en sus actividades diarias para tomar un refresco, un helado o conversar con un café. A nivel ejecutivo preferirían locales diferenciados como Starbucks o Coppelía y en el segmento al que se enfocará nuestro producto se compite por precio (C2, C3, D). Dentro de las necesidades a satisfacer están:

*Alimentarse:* Ya que los productos que se venden (café y helados según estación) son alimentos.

*Oportunidad:* De comprar en forma rápida y al paso los alimentos señalados a bajo precio.

*Contrarrestar sensación térmica:* Dar una satisfacción al cliente de comer un producto que entregue calorías o refresque según sea la estación del año.

*Moda:* Principalmente en el caso de los niños, les gusta estar en sintonía con su entorno y los helados son parte del mismo.



El producto rompe con la rutina de trayecto entregándole un producto económico de rápida entrega y consumo durante su camino. Percibir que el valor del producto adquirido tiene un mayor valor del que pago por este.

Que el producto comprado por el cliente cumpla con todas las normas sanitarias evitando así una posible enfermedad.

#### **4.2. Definición y estudio de mercado**

Un factor clave de éxito es la ubicación de los locales. El producto debe estar donde los clientes lo esperen, siempre al paso. El mercado que abarcan nuestros productos es el de sentirse grato al ingerir un alimento, así, el producto que se va a comercializar para ese fin es un formato simple pero poco usado de helado y el tradicional café pero en su formato americano (el cual lo hace más llamativo).

Se diseñó un formulario para realizar un estudio de mercado (*ver Anexos 3 y 4*) y analizar los hábitos de consumo en un segmento C2, C3 y D principalmente. Se encuestaron 237 personal (152 en forma presencial y 85 por e-mail) para obtener una muestra estadísticamente significativa. (*ver anexo 13*). Luego de analizar los resultados, se concluye que un 47,68% de los encuestados bebe tres o más cafés al día, sobre un 97.08% de los encuestados que toma café diariamente. En cuanto a los helados, más de un 89% de los encuestados reconoció consumirlos frecuentemente en cualquier formato, siendo un 71.73% consumidores fuera del hogar. Otro punto importante es que un 66.24% de los encuestados reconoció que prefería un mejor precio antes que la variedad en los productos y así mismo un 23,63% prefirió la rapidez, por sobre la variedad, punto sobre los cuales se centra el negocio.

#### **4.3. Segmentación:**

Es importante tanto una segmentación de tipo geográfica como demográfica. Al buscar un nicho que compite por costo, nos enfocamos principalmente al segmento C2, C3 y D (ABC1 le gusta la diferenciación y el segmento E no destina recursos a snacks). Una segmentación geográfica puede incluir todo el territorio nacional, acotado a los segmentos socioeconómicos. La empresa estará orientada al mercado de las personas que transitan por malls y paseos del gran santiago, sin embargo, esto no quita que en un futuro se pueda ampliar a otras regiones del país, por lo cual debemos contar con que los porcentajes de población por estrato socioeconómico y población del país. (*ver Anexos 1 y 2*).

#### **4.4. Competidores:**

Dentro de los competidores podemos clasificarlos en tres grandes categorías: Grandes cadenas de comida rápida, grandes cadenas de heladerías y vendedores locales. (*ver Anexo 5*)

*Comida rápida:* Poseen un tipo de helado similar, pero como un agregado a su competencia central que son las hamburguesas, pizzas u otros alimentos. Los helados prácticamente no aparecen en la publicidad de estos locales y, en general, sus clientes acuden para almorzar o comer y no para un snack o pausa en sus actividades diarias.

Tienen la dificultad que al estar inmersos en el mundo de la comida, para adquirir un helado el consumidor debe seguir el mismo procedimiento que para cualquier otro producto, esto es: Ingresar al local, hacer filas y esperar mucho más por su producto para luego salir del local. Como fortaleza, se complementan con un mix de productos. Destacamos a Lomito'n, McDonald's, Burger King y Doggis.

En segundo lugar tenemos las heladerías y cafeterías establecidas, que compiten principalmente diferenciando sus productos y cuyos precios son altos. Sus productos están diseñados para consumo dentro del local, aumentando sus costos, además de un tiempo grande de espera por parte de los clientes. Se pueden mencionar Coppelia, Starbucks, Dulcono, Tavelli, Café Haití.

Por último, son aquellos heladeros de menos importancia individual, pero que colectivamente mueven grandes cantidades, sin embargo estos, por lo general, no tienen acceso a malls y paseos, por lo que su campo de acción solo está limitado a las calles.

#### **4.4.1. Análisis de la Industria**

Se analizan las cinco fuerzas de Porter.

Barreras de entrada

Medio-Bajo

Podemos argumentar que las barreras de entrada son medio-bajas debido a que si bien existen economías de escala, hay bajos costos de cambio para el cliente, además de bajas regulaciones gubernamentales (solo sanitarias). Debemos mencionar que nuestro producto es medianamente diferenciado para el nivel de precio.

Poder de negociación de los Proveedores

Medio

Respecto a los proveedores argumentamos que su poder de negociación es medio, si bien no existen sustitutos para los insumos y la cantidad de proveedores es pequeña, la calidad no es un atributo relevante dentro de los insumos y estos son muy poco diferenciados, existiendo una baja posibilidad de integración hacia adelante.

Poder de negociación de los Compradores

Medio

Compradores altamente concentrados. Los productos a comprar son altamente estándar (café, conos y base de helado casi no difieren de un proveedor al otro), con costo casi nulo de cambio, no siendo la calidad un atributo muy relevante del producto.

Amenaza de sustitutos

Alta

Los sustitutos para nuestros productos son diversos: bebidas, helados en paleta, jugos, café etc. Teniendo en cuenta que los anteriores atenúan los efectos del frío y calor y pueden ser adquiridos al paso.

También debemos tener en cuenta que los precios a cobrar por nuestros productos sean competitivos respecto a nuestros sustitutos.

#### **4.5. Marketing Mix**

Plan basado en la técnica de las 4 p's: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Para respaldar el plan se realizó una encuesta detallada anteriormente, que tiene por objetivo recopilar información relevante que no se dispone en la actualidad por los medios masivos de difusión.

##### *Producto*

Café en envase americano de 300 cc en dos formatos, solo o con leche y helados base con cubierta de chocolate con adicionales de hojuelas de maní, coco o pasas en tres formatos: Conos pequeños, conos medianos y vaso de 400 cc, con opcional de salsa de frambuesa. Este producto esta orientado a convertirse en la anhelada recompensa que toda persona que transita por un lugar de alta afluencia de publico, que no tiene el tiempo necesario para sentarse a servirse un producto de calidad, lo pueda hacer y a un costo muy inferior al que pueda ofrecer la competencia, para lo cual la reducción en costos que permite sustentar esta diferencia en precios esta dada por la limitación en la variedad de los productos dando un carácter netamente de servicio "al paso".

##### *Precio*

Como estrategia de precios se contempla ingresar al mercado con un precio promocional (inferior al final o de régimen estable), con el propósito de capturar un porcentaje de los actuales competidores, pero en su gran mayoría dar la oportunidad a ese comprador que quiere disfrutar de un helado o café de calidad y no puede hacerlo principalmente por su costo. Dado este escenario la reacción de la competencia puede ser agresiva en precios en un principio, pero un porcentaje importante de los futuros clientes son nuevos en el mercado habitual, por lo que a largo plazo se deberían equilibrar los precios de la competencia en torno al valor que actualmente manejan, al no ver minado sus estadísticas de ventas. Por otro lado puede ser un incentivo a la entrada de nuevos competidores del rubro de cadenas más grandes.

Los precios de la competencia se resumen en la siguiente tabla:

Precio Café

Haiti

Express	500
Cortado Chico	550
Cortado Grande	600

Kentucky

Express	390
Cortado	490

Bravissimo

Expreso	650
Cortado	720

Precios Helados

McDonals

Cono twin	250
Chocomac	390
McColoso	650
McColoso Fruta	750
Suandae	490

Bravissimo

Un sabor	670
Dos Sabores	970
Tres Sabores	1.440
Baño chocolate	530
Copa	1.250

Savory

Doble	690
Gigante	1.190
Simple c/baño	690
Copas	1.290
Agregado	250

Conosur

Cono Chico	200
Vaso Mediano	450
Cono Grande	450
Conochoc	350
Crispy Grande	550
Vaso Chico	300

Bresler

Simple	590
Doble	740
Triple	850
Agregado	200
Copas	1.690

Luego de analizar los precios de la competencia, y para competir por precios, los productos ofrecidos por Ice & Coffee tendrán los siguientes valores:

**Barquillo**

Normal	300
Grande	450
Vaso	650

**Café**

Normal	290
Leche	300

*Plaza*

Como son locales “al paso”, no requieren de grandes espacios, sino más bien de rincones estratégicos dentro de la distribución de flujos de clientes dentro del mall, paseo o centro de negocios, dando espacio suficiente para instalar las máquinas de helado, café y caja registradora, más los espacios necesarios para el desplazamiento interno de los operarios, con lo cual con un espacio de 10 m<sup>2</sup> es suficiente. Los suministros para abastecer los distintos puntos estarán centralizados para aprovechar de realizar compras de mayor volumen, reservando pequeños stocks de seguridad, de tal

manera de no desabastecer los puntos de venta y la entrega del producto solo se hará in situ, ya que la esencia del negocio así lo indica.

Dentro de los locales estudiados se presentan los siguientes: (*Ver Anexo 6*)

- Mall Plaza Oeste
- Mall Plaza Vespucio
- Mall Paseo Estación
- World Trade Center
- Complejo Boulevard Kennedy
- Comunidad Policentro
- Paseo Ahumada, Huérfanos o sector céntrico.
- Paseo Las Palmas
- Supermercados Líder
- Local Independiente

El local idóneo para la instalación del primer punto de ventas es el Mall Paseo Estación ya que cumple con los siguientes atributos:

- Más de 300.000 personas circulan diariamente.
- Flujo a lo largo de todo el día debido al horario de buses y trenes.
- Arriendo más barato que en los Mall Plaza.
- No está climatizado.
- Mucha gente espera para la salida del transporte, en el cual gusta de un café o helado.
- Centro de distintos medios de transporte: Buses Interurbanos, tren, metro, transantiago.
- Cercano a la Universidad de Santiago.

La apertura del siguiente local será en World Trade Center ya que tiene un flujo enorme de personal durante el día y uno de los socios pertenece a la Administración del inmueble, lo cual facilita el arriendo del local. Otro punto de ventas será en Paseo las Palmas o en el centro cercano al paseo ahumada dado el flujo diario de personas que incluyen tanto trabajadores como estudiantes.

#### *Promoción*

Dada la estrategia de mantener costos bajos y que la intención inicial de los compradores no es dirigirse en especial a consumir los productos que los puntos de venta ofrecen, sino que aprovechar su trayecto para consumirlos, la publicidad estará orientada en torno del punto de venta. Así, el nombre y características de los locales serán institucionales y lo suficientemente llamativos para ser reconocidos por todos. Como material de apoyo existirá una paleta cerca del local con el propósito de desviar una cantidad de público que no pase directamente al lado del local, pero si en su cercanía. Como complemento a lo anterior se confeccionarán volantes que expliquen las ventajas y cualidades de los productos ofrecidos no solo en los alrededores del local, sino que en casas y vehículos del barrio o sector.

Con el fin de promocionar nuestro negocio es que hemos decidido realizar actividades de promoción que se enfocan principalmente en el punto de venta y su entorno

próximo, para estos fines es que desarrollamos una estrategia que consta de los siguientes puntos:

*Entrega de Flyers:* En el punto de venta y sus alrededores que se realizará durante el primer mes durante todos los fines de semana por un team compuesto por 2 modelos uniformadas con atuendo y logos de Ice&Coffee, las cuales entregaran los volantes a los transeúntes del lugar a régimen de medio día. En todos los casos consideramos una tasa de entrega de 3000 Flyers por team/día. Para el segundo mes reduciremos las entregas a semana por medio manteniendo el team y horario, desde el tercer mes en adelante efectuaremos las entregas solo un fin de semana al mes con las condiciones anteriores.

*Autoadhesivos:* Como mencionamos anteriormente nuestros locales cuentan con dos maquinas; una de café y la otra de helados. Ambas llevarán autoadhesivos en sus costados con el logo de Ice&Coffee de manera de estar alineados con las demás actividades de promoción.

*Pendones:* Estos serán ubicados en las inmediaciones del local indicando su ubicación para atraer al público, también tendrá los mismos colores y logo de la compañía.

*Afiches:* Con carácter informativo se exhibirán al costado de nuestro punto de ventas indicando variedad y precio de todos nuestros productos, teniendo las mismas características que todos los elementos de promoción que componen el marketing mix.

Promocion 1ª año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Promotoras y Vestuario	300000	300000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	1600000
Flyer	340000		340000						340000				1020000
Autoadhesivos		40000											40000
Pendones		20000											20000
Afiches		24000											24000
<b>Totales</b>	<b>640000</b>	<b>384000</b>	<b>440000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>440000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>2704000</b>
	640	384	440	100	100	100	100	100	440	100	100	100	2704

A partir del segundo año en adelante, los costos de marketing corresponderán al 2% de las ventas de acuerdo a la estrategia.

### Producto central

Alimentos entregados al paso para mejorar el camino de las personas que disponen de poco tiempo y dinero para disfrutar o hacer un alto en su camino.

El producto por si mismo es simple pero contiene al mismo tiempo atributos relevantes para la categorías.

Ambos productos tendrán una buena relación precio calidad, los insumos son de marcas especialistas. Por tratarse de una empresa emergente y concientes de que estamos basados en una estrategia de costos nuestra principal propaganda será entregar un servicio rápido, higiénico y barato.

El producto de mayor venta será el cono normal, cuyas ventas se estiman en el 55% del total. A su vez, toda la gama de helados será la principal competencia y el café se tiene

como una medida de aminorar la variación de la demanda por la estacionalidad de los productos.

#### **4.6. Capacidades únicas**

En primer lugar, se ofrecen solo tres tipos de helado y dos de café, lo cual hace que el cliente decida fácilmente y realice la compra, motivado además, por el bajo precio. Es bueno recalcar algunas observaciones respecto a la competencia, como por ejemplo, McDonalds estuvo tres cuartas partes del día sin chocolate para cubrir sus helados, y generalmente el producto llega a medio día perdiendo clientes durante la mañana demostrando ineficiencia logística. Otro caso es Economax de Estación Central que tiene una fila promedio en hora alta de 70 personas y no es capaz de atender más de 1.4 clientes por minuto.

Las capacidades únicas consisten principalmente en el enfoque central que se le da al negocio de helados y café, a diferencia de nuestros competidores que lo toman como un negocio complementario a la venta de otros productos. Como es el negocio principal, tendrá una eficiencia logística y administrativa superior a un local específico de una gran empresa.

Otro factor de suma importancia es que todos los locales de la competencia observados ocupan el producto base preparado ya sea Calo o Parmalat en caja. Nosotros ocuparemos un preparado en polvo con agua que posee la misma calidad (el producto fue testeado por los integrantes) y que cuesta la mitad que la base en caja.

## **5. Operaciones**

Las Operaciones son lo más importante del negocio ya que se compran los insumos para entregar el producto final al cliente. El plan de producción es bastante dinámico ya que depende de la demanda diaria de los productos y va relacionado con la logística. Además del local, se arrendará una bodega para tener stock de reserva de insumos y tener siempre abastecido el local. Las compras se realizarán a proveedores específicos que pueden despachar el producto tanto al local como a la bodega.

Para realizar un mejor razonamiento se analizarán tres modelos operacionales:

**Modelo con un solo operario:** En este sistema de trabajo un solo operario que cobra los productos en la caja (helado o café), elabora y utiliza la máquina para la entrega del producto. Este modelo requiere, por normas sanitarias, que el operario se lave las manos al momento de preparar el helado o café. Para realizar esta función se necesita que el local disponga de lavamanos y el proceso se demora más de un 100% que con más operarios (más de una persona en la fila). Dicho aumento no ocurre solamente por el concepto de lavarse las manos entre cada cliente, sino porque se debe esperar la elaboración del producto del cliente anterior más el tiempo de caja y elaboración para el producto propio (Con dos operarios se atienden dos clientes simultáneamente: Mientras a uno se le preparan los productos, otro está realizando el pago). Este modelo resulta contrario a ofrecer un producto de calidad a bajo costo y en forma rápida consecuente con la estrategia.

**Modelo con dos operarios:** En este modelo se cuenta con un operario que atiende la caja y otro que prepara los helados (o café). Con esto se elimina el hecho de que el operario tenga que lavarse las manos cada vez que se realiza la venta disminuyendo significativamente el tiempo de atención al cliente (20% menos aproximadamente). Además, para mayor eficiencia en la comunicación entre los operarios se contempla un visor que muestra la compra simultáneamente con el visor de la caja mientras el cliente paga. El operario encargado de la elaboración puede fabricar el helado o café sin necesidad de preguntarle al cliente y en el mismo tiempo en que el comprador paga y recibe el vuelto. Se evita la duplicidad del diálogo con cada uno de los operarios y revisión del vale. Este modelo es consecuente con la estrategia de rapidez en la entrega aunque los costos por personal aumentan.

**Modelo con un solo operario y autoservicio:** En esta opción existe un cajero y los mismos clientes son quienes se preparan los helados y café. Este modelo, optimiza el tema costos, al igual que el modelo con un solo operario, pero en forma más rápida. Sin embargo, contradice las normas sanitarias de elaboración de alimentos ya que el cliente opera directamente las máquinas sin una higiene adecuada. Por otro lado, se producen mayores probabilidades de pérdidas por robos o producto defectuoso por caídas o derrames, corriendo el riesgo de quemaduras en el caso del café. Los helados requieren de cierta experticia en el manejo de la máquina y baños de chocolate que hacen que este modelo sea poco eficiente. Si bien cumple con una baja en costos producto de menor personal, existen pérdidas por ineficiencia de operación por parte de los clientes y el tiempo de servicio puede aumentar mucho de un cliente a otro.

Ice&Coffee tiene una ventaja sobre las máquinas automáticas de café, que demoran en promedio 40 segundos en la elaboración del producto para ser entregado (cuando se añade leche). En cambio, al limitar la variedad, la elaboración de un café tipo americano es de 15 segundos. Se suma que en muchos locales, se hacen vales y boletas en forma manual, con otra ampliación en el tiempo dedicado a cada cliente.

Operativamente, con el fin de bajar aún más los costos, se podría diseñar una máquina expendedora de helados automática, la cual ahorra muchos costos dejando solo un operario que se encarga del abastecimiento de insumos (Administrador). El problema surge por el helado de máquina cuya base debe ser puesta en el cono por un operario ya que la mezcla nunca cae de la misma forma. Este tipo de máquina sería factible en helados envasados y de paleta. Además tiene el gran problema de una falta de variedad y la imposibilidad de efectuar el baño de chocolate.

Se efectuó un estudio de tiempos de atención al cliente en un local con dos operarios, pero sin las mejoras propuestas anteriormente. La caja no está ligada al operario y se producen duplicidades en el diálogo con los clientes.



Sub-Proceso	%	Muestras (tiempos en segundos)																				Promedio
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Elección de helado	20%	21	18	24	16	18	20	18	18	19	18	20	20	21	19	18	21	17	18	20	17	19
Cancelación de helado	15%	16	14	18	12	13	15	13	14	14	14	15	15	16	14	14	16	13	13	15	13	14
Desplazamiento hacia sector de entrega de helados	4%	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
Solicitud de helado	22%	23	20	26	18	20	22	19	20	21	20	22	22	23	21	20	23	19	19	22	18	21
Comprobación de vale	5%	5	5	6	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
Elaboración del helado	24%	25	22	29	20	21	24	21	22	23	22	24	24	25	23	22	25	21	21	24	20	23
Entrega del helado	10%	11	9	12	8	9	10	9	9	10	9	10	10	11	9	9	11	9	9	10	8	9
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>105</b>	<b>90</b>	<b>120</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>90</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>94</b>	<b>90</b>	<b>105</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>84</b>	<b>95</b>

### 5.1. Restricciones sanitarias

Respecto a este punto existe una legislación bastante clara para la manipulación de insumos, preparación y comercialización de alimentos, estas normas están contenidas en el reglamento sanitario de alimentos N°977 del ministerio de salud vigente desde 1997, en el cual se indican todas las restricciones a las cuales están afectas las operaciones de alimentos. Dichas normas son claves en el diseño de las operaciones, ya que corresponden a restricciones legales para el desarrollo normal del negocio. Dentro del Reglamento destacamos las siguientes: (Ver Anexo 7)

*“La empresa tomará las medidas necesarias para evitar que el personal que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabaje en las zonas de manipulación de alimentos en las que haya probabilidad que pueda contaminar directa o indirectamente a éstos con microorganismos patógenos.” (Art. 53)*

*“El personal que manipule alimentos no deberá atender pagos del público, sea recibiendo o entregando dinero, no deberá realizar tareas que puedan contaminar sus manos y ropas de trabajo.” (Art. 54)*

*“El personal que manipula alimentos deberá lavarse y cepillarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios higiénicos, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario.” (Art. 55)*

*“Los manipuladores deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones debiendo llevar ropa protectora, tal como: cofia o gorro que cubra la totalidad del cabello, y delantal. Estos artículos deben ser lavables, a menos que sean desechables y mantenerse limpios.” (Art. 56)*

*“Si para manipular los alimentos se emplean guantes, éstos se mantendrán en perfectas condiciones de limpieza e higiene. El uso de guantes no eximirá al operario de la obligación de lavarse las manos cuidadosamente.” (Art. 58)*

## 5.2. Costos del Producto

A continuación se presenta una tabla donde se detalla el precio de la materia prima a granel, la cantidad de productos en que se reparte y el costo unitario operacional por cada uno de los insumos. Un supuesto importante de acuerdo a lo observado en locales de la competencia de helados, es que el producto principal tiene una venta del 55% del total (Cono normal), el cono grande de 25% y el vaso grande de 400 c.c. una venta del 20% del total. Por lo tanto, los costos se ponderan para trabajar con un solo costo unitario en los flujos de caja.

### 5.2.1. Helados

Costo por tipo de helado

Normal	\$	81,06
Grande	\$	147,14
Vaso	\$	186,67

### 5.2.2. Café

Café	Costo Total	Unidades	Costo Unitario
Normal	\$ 2.000	80	\$ 25
Leche	\$ 2.000	80	\$ 25
	<u>Costo Total</u>	<u>Unidades</u>	<u>Costo Unitario</u>
Leche	\$ 400	20	\$ 20
Endulzante			\$ 15
Envase			\$ 30
<b>Total</b>			<b>90,00</b>

Por lo tanto, el costo del café normal es de \$ 70 pesos y el café con leche de \$ 90.

## 5.3. Costos Fijos

El costo fijo incluye el arriendo del local y la bodega. La mayoría de los locales estudiados incluyen dentro del arriendo el gasto común, la electricidad y el agua. En el presente flujo, se considera el costo de un local en el Mall Estación escogido

anteriormente que los incluye (similar en World Trade Center). Por otro lado, un supervisor sería necesario a partir de un tercer local abierto y no en la primera etapa donde el tamaño de planta óptimo es de un local. Para la mantención de las máquinas se contratará un servicio mensual a los representantes.

#### Personal

El local abrirá en dos turnos diarios, por lo que se necesitan dos cajeros y dos operarios para cubrir la jornada. Para la bodega y trámites administrativos se contratará otra persona. Un supervisor se agregaría al montar un tercer local en adelante.

Se requieren de dos Administradores en primera instancia: Uno dedicado a las Adquisiciones y Logística; y otro destinado a las Operaciones y Administración del local.

Costos fijos	Unit	Unid	Total
Arriendo Fijo	450	1	450
Arriendo Bodega	200	1	200
<b>TOTAL ARRIENDO</b>			<b>650</b>
Sueldo Bodeguero y Junior	200	1	200
Sueldo Cajera	230	2	460
Sueldo Operaria	200	2	400
Sueldo Administración y Operaciones	300	2	600
<b>TOTAL SUELDOS</b>			<b>1660</b>
Distribucion	100	1	100
<b>TOTAL DISTRIBUCION</b>			<b>100</b>
Electricidad	50	1	50
Agua	20	1	20
Telefono y varios	100	1	100
Gastos comunes	100	1	100
<b>TOTAL VARIOS</b>			<b>270</b>
Mantencion			60
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>			<b>2740</b>

#### 5.4. Cadena de Valor

Logística de actividades internas (*ver anexo 11*)

Todos los insumos de nuestros productos serán recibidos en nuestra propia bodega, donde procederán a ser almacenados e ingresados a stock. Realizaremos también inventarios tanto cíclicos como generales que se auditaran periódicamente, además de la preparación de los pedidos para su despacho a nuestros locales.

Revisión periódica del stock de seguridad.

#### Operaciones

Para efectuar la venta del producto, se emplea un sistema en que la cajera selecciona el producto específico que el cliente desea a través de un código que identifica todas las características de este, al mismo tiempo la operaria ve esta información en una pantalla y comienza la elaboración de los productos a través de la operación de la maquina correspondiente, con esto se gana tiempo en que el cliente paga su producto y este se encuentra terminado para que lo retire.

Logística de Actividades Externas

El producto se entrega directamente en el punto de venta inmediatamente después de que este es cancelado.

#### Marketing y Ventas

El Marketing se encuentra principalmente en el punto de venta y sus alrededores. Elementos como Flyers que se entregarán en las cercanías del local, pendones, afiches y autoadhesivos forman parte de nuestro Marketing Mix, el que llevará el logo de nuestra compañía en todas sus expresiones.

#### Servicios

No realizamos servicio de post-venta de nuestros productos, como opción solo ofrecemos el cambio de producto o devolución del dinero.

#### Adquisiciones

Las actividades principales de adquisiciones son planificación de la demanda para cumplir con la demanda de nuestros productos, revisión periódica de stocks y cambio del stock de seguridad.

#### Desarrollo tecnológico

No desarrollamos actividades de desarrollo tecnológico debido a la estrategia de bajo costo.

#### Administrador de Recursos Humanos

Capacitaciones iniciales de acuerdo al cargo, remuneraciones con respecto a las ventas

#### Infraestructura de la Empresa

Contamos con sistema ERP homemade, además de asesorías externas en temas principalmente contables y legales.

### **5.5. Márgenes**

En primer lugar, se encontrarán los márgenes por producto, luego la media ponderada para el cálculo de los flujos y finalmente, el costo unitario por producto incluyendo tanto los costos fijos como variables.

La ponderación de acuerdo a lo observado en el mercado, corresponde a 55, 25 y 20% para los distintos tipos de helado y de 50% para cada uno de los tipos de café.

En la siguiente tabla se resumen los costos y precios para los distintos tipos de productos:

<b>Barquillo</b>	Precio	Costo	Margen
Normal	\$ 300.00	\$ 81.06	\$ 218.94
Grande	\$ 450.00	\$ 147.14	\$ 302.86
Vaso	\$ 650.00	\$ 186.67	\$ 463.33
Media ponderada	\$ 407.50	\$ 118.70	\$ 288.80

<b>Café</b>	Precio	Costo	Margen
Normal	\$ 290.00	\$ 70.00	\$ 220.00
Leche	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 210.00
Media ponderada	\$ 295.00	\$ 80.00	\$ 215.00

A continuación se incluyen los costos fijos y se calcula el margen de acuerdo a la cantidad de ventas. Dado que el producto es muy pequeño y de venta en grandes volúmenes, es difícil calcular el N con exactitud, pero se presenta una tabla para diferentes cantidades vendidas. En el punto de marketing se definió la cantidad de clientes por minuto para diferentes temporadas dentro del año.

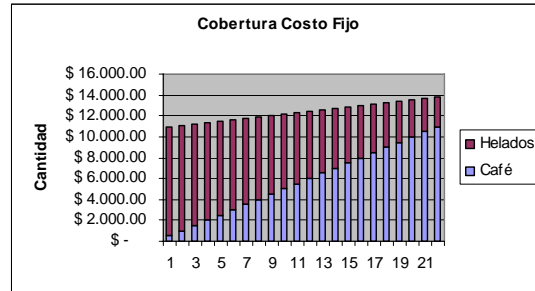
La tabla siguiente muestra el margen por producto para diferentes cantidades vendidas:

<b>Helados</b>		<b>Café</b>	
Cantidad	Margen	Cantidad	Margen
5.000	\$ 1.443.995	500	\$ 107.500
6.000	\$ 1.732.794	1000	\$ 215.000
7.000	\$ 2.021.593	1500	\$ 322.500
8.000	\$ 2.310.392	2000	\$ 430.000
9.000	\$ 2.599.190	2500	\$ 537.500
10.000	\$ 2.887.989	3000	\$ 645.000
11.000	\$ 3.176.788	3500	\$ 752.500
12.000	\$ 3.465.587	4000	\$ 860.000
13.000	\$ 3.754.386	4500	\$ 967.500
14.000	\$ 4.043.185	5000	\$ 1.075.000
15.000	\$ 4.331.984	5500	\$ 1.182.500
16.000	\$ 4.620.783	6000	\$ 1.290.000
17.000	\$ 4.909.582	6500	\$ 1.397.500
18.000	\$ 5.198.381	7000	\$ 1.505.000
19.000	\$ 5.487.180	7500	\$ 1.612.500
20.000	\$ 5.775.979	8000	\$ 1.720.000
21.000	\$ 6.064.778	8500	\$ 1.827.500
22.000	\$ 6.353.577	9000	\$ 1.935.000
23.000	\$ 6.642.376	9500	\$ 2.042.500
24.000	\$ 6.931.175	10000	\$ 2.150.000
25.000	\$ 7.219.974	10500	\$ 2.257.500
26.000	\$ 7.508.772	11000	\$ 2.365.000

Ahora podemos calcular el costo unitario del producto incluyendo los costos fijos.

En la tabla (*Ver anexo 7*) se muestran posibles combinaciones de producto que alcanzan para cubrir los costos fijos sin utilidad para el negocio. La segunda columna muestra el costo unitario total para diferentes niveles de venta mediante la fórmula:

$$CU = \frac{CF}{n} + CV$$



Los indicadores de mayor relevancia para el control del negocio corresponden a la venta diaria promedio durante cada mes para controlar los ingresos; y la venta total mensual de cada producto con el fin de potenciar de mejor manera los productos que tienen mayor rentabilidad.

Finalmente, podemos calcular la relación entre los costos fijos y variables. Del costo total del producto, el 46% corresponde a costo variable y el 54% al costo fijo.

Por otro lado, se define el procedimiento de caja para manejo de efectivo y el layout del local. (ver anexos 9 y 10).

## 6. Equipo Ejecutivo

Con el fin de Administrar el negocio y mantener la estrategia establecida, el equipo ejecutivo esta compuesto por los tres socios principales:

- *Carlos Rodríguez López*, Ingeniero Civil Industrial de La Universidad de Santiago y MBA(c) de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado en Administración Inmobiliaria y dirige de una empresa de Eventos Musicales. Su experiencia en el Hotel Marriott provee al negocio de capacidades únicas de servicio al cliente.
- *Maher Pseli Navarrete*, Ingeniero Civil Industrial de La Universidad de Santiago y MBA(c) de la Universidad de Chile. Ha manejado un negocio familiar de importación y distribución de artículos de oficina, además de desempeñarse en empresas como Construmart, Nike y Adidas en los campos de distribución, Marketing y adquisiciones.
- *Juan Francisco González Toro*, Ingeniero Civil Industrial de La Universidad de Santiago y MBA(c) de la Universidad de Chile. Se ha desempeñado en el área logística en tres grandes empresas incluyendo el rubro del Retail.

## 7. Aspectos Financieros

### 7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial corresponde a la formación de la sociedad (incluye asesorías), compra de las máquinas de helados (*ver anexo 16*) y café, la caja registradora y la habilitación del local dentro del Mall junto con la bodega. Se resume en la siguiente tabla:

Inversión Inicial	Unit	Unid	Total
Maquina de helados	11000	1	11000
Maquina de café	3500	1	3500
Caja registradora	650	1	650
Formación Empresa y otros	1000	1	1000
Infraestructura Local	2000	1	2000
Habilitacion bodega	1500	1	1500
Capital de Trabajo	3813	1	3813
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>			<b>23463</b>
Valor residual			1515
Tiempo de depreciacion			60
Cuota de depreciacion			227

### 7.2. Consideraciones y supuestos:

- Los valores se expresan en miles de pesos.
- Después del tercer año de operación las ventas crecen un 3% anual dado que el mercado crece potencialmente a un 6%.
- Los costos se incrementan sobre un IPC proyectado de 3.5% anual.
- El primer año de introducción del producto el crecimiento es exponencial.
- Debido a la estacionalidad de los productos, existen tres temporadas de ventas: Alta, media y baja según el mes de operación. (*Ver anexo 14*)
- El valor residual de las máquinas se considera el 10% del valor de compra. Al quinto año se venden al 25%.
- El pago de los clientes se realiza en efectivo al momento de la compra.
- Se considera un inventario del 15% del mes siguiente.
- El pago a proveedores se realiza al momento de la compra.

### 7.3. Tasa de descuento

Según las Finanzas Corporativas, se calcula la tasa de descuento para el negocio. La tabla del anexo muestra diferentes betas según el sector industrial. Los relevantes fluctúan entre 0.41 y 0.68 (*Ver anexo 12*). La tasa libre de riesgo corresponde a la tasa de los bonos del banco central en pesos a cinco años y corresponde a 6.06%, mientras que el premio por riesgo es de difícil cálculo y aún motivo de estudio por los financistas. Se estima entre 3% y 5%.

Luego, la tasa de descuento considera los valores mayores debido a que se trata de un nuevo negocio:

$$r = r_f + \beta \times PR = 6.06\% + 0.68 \times 5\% = 9.46\%$$

El VAN calculado a esa tasa de descuento corresponde a 73 millones de pesos. Sin embargo, debido a que se trata de la puesta en marcha de un nuevo negocio, se penalizará la tasa de referencia a un 20% para los cálculos del VAN. Esto se debe a que un préstamo de consumo para los socios por \$ 8.000.000 de pesos cada uno tiene asociada una tasa mensual de 1.35% o 16.2% anual.

Cabe destacar que para los inversionistas, es decir, los autores de el presente plan de negocios la tasa mínima para realizar el negocio corresponde a un 50% y la TIR de los flujos es de 83.4% por lo que el negocio es viable.



## 7.4. Flujo de Caja

El flujo de caja resumido anualmente se presenta a continuación. *(Para un detalle mensual de los primeros años refiérase al Anexo 15)*. Estos flujos no consideran un valor terminal para el negocio en el año 5.

Flujo de Caja.						
Proyecto: Helados y Café	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>19650</b>					
Unidades vendidas Café	48056,2	83430	85933	88511	91166	
Unidades vendidas Helados	109395	211004	217335	223855	230570	
Ventas Café (\$)	14176,6	24612	25350	26111	26894	
Ventas Helados (\$)	44523,9	85879	88455	91109	93842	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>58700,5</b>	<b>110491</b>	<b>113805</b>	<b>117220</b>	<b>120736</b>	
Sueldo Administración	3522,03	6629	6828	7033	7244	
Arriendo	1174,01	2210	2276	2344	2415	
Costos MP Café	4325,06	7509	7734	7734	7734	
Costos MP Helados	11814,7	22788	23472	23472	23472	
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>20835,8</b>	<b>39136</b>	<b>40311</b>	<b>40584</b>	<b>40865</b>	
Costos de Marketing		2704	2210	2276	2276	2276
Costos de Arriendo		7800	7823	7846	8120	8404
Costos de Sueldos		19920	19978	20036	20738	21463
Costos de Distribucion		1200	1204	1207	1249	1293
Costos Varios		3960	3960	3960	4099	4242
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>35584</b>	<b>35174</b>	<b>35325</b>	<b>36482</b>	<b>37679</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>56419,8</b>	<b>74311</b>	<b>75636</b>	<b>77065</b>	<b>78544</b>
<b>EBITDA</b>		<b>2280,67</b>	<b>36180</b>	<b>38170</b>	<b>40154</b>	<b>42192</b>
Depreciacion		2727	2727	2727	2727	2727
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-446,33</b>	<b>33453</b>	<b>35443</b>	<b>37427</b>	<b>39465</b>
<b>IMPUESTO</b>		<b>2125,07</b>	<b>6356</b>	<b>6734</b>	<b>7111</b>	<b>7498</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>		<b>-2571,4</b>	<b>27097</b>	<b>28709</b>	<b>30316</b>	<b>31967</b>
Depreciacion		2727	2727	2727	2727	2727
Valor residual		0	0	0	0	1515
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>-3.813</b>	<b>1585,03</b>	<b>-1154</b>	<b>-1138</b>	<b>-1172</b>
<b>FLUJO CAJA</b>		<b>-23.463</b>	<b>-1429,4</b>	<b>30978</b>	<b>32574</b>	<b>34215</b>

El Capital de Trabajo considera el pago provisional mensual, el pago de IVA, el pago a proveedores y los pagos de los clientes. Adicionalmente, se considera un inventario requerido del 15% de las ventas del mes siguiente. Como se expuso anteriormente, el pago de los clientes se realiza en efectivo al momento de realizada la compra y suponemos que el pago de los proveedores se realiza de inmediato.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 3.813	\$ 2.228	\$ 3.382	\$ 4.520	\$ 5.693	\$ 6.900
Crédito impuesto a la renta	\$ -	\$ 587	\$ 1.692	\$ 2.830	\$ 4.002	\$ 5.210
Diferencia pago iva - iva recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito IVA	\$ 3.734	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Débito ventas	\$ -	\$ 11.153	\$ 20.993	\$ 21.623	\$ 22.272	\$ 22.940
Crédito compras	\$ -	\$ (449)	\$ (450)	\$ (461)	\$ (5.720)	\$ (5.921)
Crédito inversiones	\$ 3.734	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ 80	\$ 1.641	\$ 1.690	\$ 1.690	\$ 1.690	\$ 1.690
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 3.813	\$ 2.228	\$ 3.382	\$ 4.520	\$ 5.693	\$ 6.900
<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 3.813	\$ (1.585)	\$ 1.154	\$ 1.138	\$ 1.172	\$ 1.207

Los valores relevantes para el negocio son:

Tasa descuento mensual	1,66%
Tasa descuento anual	20,0%
Break-Even	mes 7
PRI	mes 21
TIR	69,5%
VAN	\$ 47.246

El VAN del negocio calculado a una tasa de 20% corresponde a 47 millones. La TIR corresponde a 69.5%. El break-even se produce en el séptimo mes de operación en que se cubren todos los costos del negocio tanto fijos como variables; y, finalmente, la inversión total se recupera el mes 21.

Si añadimos un valor terminal del negocio, estos valores se incrementan, sin embargo, el objetivo es analizar cuanto aporta el negocio por sí mismo y no el valor que tiene al final del año 5. Si analizamos el anexo sobre los múltiplos del EBITDA (*Ver anexo 12*) en Usa, todos se encuentran a más de cinco. Ya que se trata de un negocio nuevo, este valor se calculará a un múltiplo de tres veces el EBITDA. Al final del año cinco, este valor corresponde a 42.192 miles de pesos, por lo tanto, el valor terminal del negocio es de 126.576 miles de pesos.

Este valor aumenta el VAN a 98 millones de pesos y la TIR a 86%. El aporte de este valor al VAN total corresponde al 52.04%.

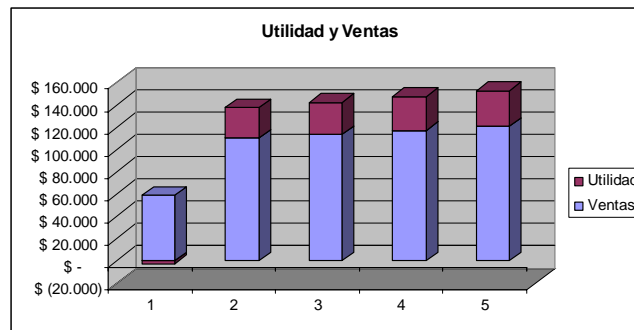
	\$ millones	%
<b>VAN negocio</b>	47	47,96%
<b>VAN terminal</b>	51	52,04%
<b>VAN Total</b>	98	100,00%

### 7.5. Estado de Resultados

#### Estado de resultados

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ice&Coffee	0	1	2	3	4	5
		Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic
Ventas		58.700	110.491	113.805	117.220	120.736
Costos		56.420	74.311	75.636	77.065	78.544
Depreciacion		2.727	2.727	2.727	2.727	2.727
Utilidades antes de impuestos		-446	33.453	35.443	37.427	39.465
Utilidad gravable		-446	33.453	35.443	37.427	39.465
Impuestos		0	5.687	6.025	6.363	6.709
Utilidad neta		-446	27.766	29.418	31.065	32.756

La utilidad del negocio corresponde al 26% que el ingreso por ventas:



### 7.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se efectúa variando variables relevantes en el negocio para luego analizar que ocurre con el VAN de los flujos. Las variables relevantes son:

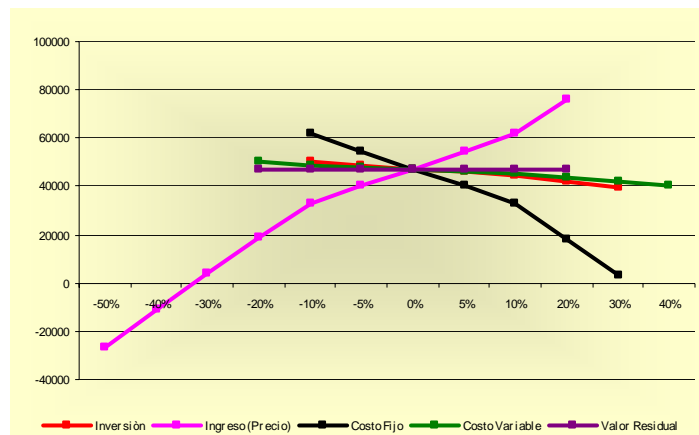
Variables Relevantes
Inversión
Ingreso (Precio)
Costo Fijo
Costo Variable
Valor Residual

La siguiente tabla muestra porcentajes de variación en tramos de 10% para cada una de las variables relevantes y lo que ocurre con el VAN en cada uno de los casos:

### Analisis de Sensibilidad

Variables	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	-5%	0%	5%	10%	20%	30%	40%
<b>Inversión</b>					17685	18668	19650	20633	21615	23580	25545	
VAN					49895	48570	47246	45920	44596	41947	39927	
Variacion VAN					5,61%	2,80%	0,00%	-2,81%	-5,61%	-11,22%	-15,49%	
<b>Ingreso (Precio)</b>	0,204	0,244	0,285	0,326	0,366	0,387	0,407	0,427	0,448	0,488		
VAN	-26920	-10956	3896	18498	32712	40156	47246	54336	61780	75960		
Variacion VAN	-157%	-123%	-91,75%	-60,85%	-30,76%	-15,01%	0,00%	15,01%	30,76%	60,78%		
<b>Costo Fijo</b>					2466	2603	2740	2877	3014	3288	3562	
VAN					61763	54511	47246	39980	32715	18085	3168	
Variacion VAN					30,73%	15,38%	0,00%	-15,38%	-30,76%	-61,72%	-93,29%	
<b>Costo Variable</b>				8%	9%	10%	10%	11%	11%	12%	13%	14%
VAN				50504	48875	48060	47246	46431	45617	43988	42359	40730
Variacion VAN				6,90%	3,45%	1,72%	0,00%	-1,73%	-3,45%	-6,90%	-10,34%	-13,79%
<b>Valor Residual</b>				1212	1364	1439	1515	1591	1667	1818		
VAN				47270	47258	47252	47246	47240	47234	47222		
Variacion VAN				0,05%	0,03%	0,01%	0,00%	-0,01%	-0,03%	-0,05%		

Las variables más relevantes sobre las cuales se debe tener control son el ingreso y el costo fijo que tienen mayor pendiente en el gráfico (spiderplot). Las variables relevantes para controlar la cantidad de ventas son el precio y la cantidad de clientes por minuto que realizan compras en el local. El costo fijo debe ser controlado permanentemente de modo de no exceder el presupuesto. Otras variables no tienen una gran incidencia en el VAN del proyecto con una pendiente pequeña.



## 8. La Oferta a los Inversionistas

Para el negocio contamos con tres socios principales, de los cuales, dos trabajarán activamente en el negocio y otro será capitalista pasivo hasta que el negocio tenga el crecimiento suficiente para requerir que se incorpore al equipo administrativo. Sin duda, que el objetivo a largo plazo es formar un directorio y designar a un Administrador ya sea interno o externo para el negocio.

La motivación que une al equipo de trabajo es el de iniciar un nuevo negocio siendo sus fundadores quienes lo administren en primera instancia y dejar de depender de otras empresas donde trabajan actualmente.

Debido al tamaño de planta, inicialmente solo se requiere de dos personas como equipo ejecutivo o administración, por lo que de los tres socios fundadores uno quedará como pasivo (comanditario). A largo plazo, todos trabajarán activamente en la empresa sin socios como capitalistas pasivos.

Por lo tanto, dos socios están dispuestos a dedicarse al negocio al 100% desde el start-up. El tercero se incorporará cuando crezca el número de locales. Las remuneraciones serán con un porcentaje fijo y otro variable.

El negocio no tiene barreras de salida fuertes y se recupera gran parte del capital revendiendo las máquinas. Posee poco personal, lo cual también hace que sea fácil la salida y los ingresos son en efectivo al momento de la venta. Al no existir créditos a clientes es relativamente fácil recuperar un porcentaje de la inversión como garantía para los inversionistas (alta liquidez).

Como ya se dijo anteriormente, se trata de una sociedad en comandita para iniciar y luego de un crecimiento en cantidad de locales de transformaría en una Sociedad Anónima Cerrada. Al pertenecer a tres socios gestores, la participación corresponde a 36% para los dos socios que participarán en la Administración y 28% para el socio comanditario. Estos porcentajes son en común acuerdo entre los tres ya que dos de ellos están corriendo el riesgo de abandonar su trabajo actual para dedicarse al nuevo negocio.

## 9. Anexos

### 9.1. Habitantes en miles por región

Región	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TARAPACÁ	366	373	380	386	393	399
ANTOFAGASTA	437	443	450	456	462	468
ATACAMA	250	255	260	264	269	274
COQUIMBO	536	545	553	562	570	578
VALPARAÍSO	1.469	1.488	1.507	1.525	1.544	1.561
DEL LIBERTADOR	737	748	758	769	779	789
DEL MAULE	872	881	890	898	907	915
DEL BIOBÍO	1.831	1.853	1.874	1.895	1.916	1.936
DE LA ARAUCANÍA	826	836	846	856	865	874
DE LOS LAGOS	1.005	1.017	1.028	1.039	1.051	1.061
DE AYSÉN	88	89	91	92	94	95
DE MAGALLANES	151	153	154	155	157	158
METROPOLITANA DE SANTIAGO	5.642	5.738	5.831	5.923	6.013	6.102
PAIS	14.210	14.419	14.622	14.822	15.018	15.211

### 9.2. Distribución Socioeconómica de las Principales Comunas y ciudades de Chile

Distribución Socioeconómica de las Principales Comunas y ciudades de Chile					
*** C O M U N A ***	* ABC1 *	* C2 *	* C3 *	* D *	* E *
TARAPACA	4,5	17,5	23,5	39,5	15
ANTOFAGASTA	3	14	27	41,5	14,5
ATACAMA	4	17	22	40	17
COQUIMBO	1	7,5	26,2	44,5	20,5
VALPARAISO	1,5	8	29,5	42	19,5
LIBRETADOR B. O'HIGGINS	4	17	22	41	16
DEL MAULE	7,5	18,5	30	29	15
BIO BIO	6,5	15	27,5	37	15
DE LA ARAUCANIA	5	15	29,5	33	17
DE LOS LAGOS	1,5	8,5	29	42	19,5
AYSEN	0,7	5	25,8	42,4	25,8
DE MAGALLANES	10	26	35	25	4
METROPOLITANA	11,5	21	22,5	35	10,5

### 9.3. Formulario Encuesta

#### ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE HELADOS Y CAFE

##### Personales

Sexo

Masculino       Femenino

¿Qué actividad desempeña? \_\_\_\_\_

¿Qué edad tiene (rango)?

0-5       6-10       11-15       15-20       20 o más

Su nivel de ingreso se encuentra entre:

Menos 200.000       200.000 – 400.000       400.000 – 600.000       Mas de 600.000

##### Respecto a hábitos de consumo

¿Cuántos café toma diariamente?

No tomo café       1 café       2 cafés       3 o más cafés

¿Qué tipo de café es el de su mayor agrado?

Cortado       Express       Otros

¿Cómo disminuye su consumo de café en Verano?

Mucho       Poco       Nada

¿Con que frecuencia compra café fuera de su domicilio o su trabajo semanalmente?

Nunca       1 vez       2 veces       3 o mas veces

¿Cuántos helados consume diariamente fuera del hogar?

No tomo helado       1 helado       2 helados       3 o más helados

¿Cómo disminuye su consumo de helados en Invierno?

Mucho       Poco       Nada

¿Cuántas veces visita al mes un mall o centro comercial?

No voy a mall     1 vez     2 veces     3 o mas veces

### Respecto al producto

¿Es más importante: la variedad, el precio o la rapidez en un helado o café?

Variedad     Precio     Rapidez

### Respecto al tiempo

¿Tiene suficiente tiempo para sus tres comidas diarias?

Día de semana     Si     No  
Fines de semana     Si     No

¿Cuántas horas pasa fuera de casa diariamente (hábiles)?

Menos de 6     Entre 6 y 8     Entre 8 y 10     Mas de 10

¿Usted come regularmente en su hogar?

Día de semana     Si     No  
Fines de semana     Si     No

### Respecto al consumidor

¿Qué características le gustaría de su helado ideal?

---

---

¿Qué características le gustaría de su café ideal?

---

---



## 9.4. Resultados Encuesta

### Personales

#### Sexo

Masculino	Femenino
50,21%	49,79%

#### Edad

0-5	0-5	6-10	15-20	20-mas
0,00%	0,00%	0,00%	14,35%	85,65%

#### Actividad

Gerente	Jefe	Supervisor	Administrativo	Operario	Estudiante
1,27%	4,64%	8,02%	42,62%	29,96%	13,50%

#### Ingreso

200000-menos	200000-400000	400000-600000	600000-mas
29,54%	27,85%	36,71%	5,91%

### Habitos de consumo

#### N° cafes diarios

No tomo café	1 café	2 cafes	3 o mas cafes
2,95%	6,75%	42,62%	47,68%

#### Tipo de café

Cortado	Express	Otro
7,59%	60,34%	32,07%

#### Disminución café Verano

Mucho	Poco	Nada
11,81%	78,90%	9,28%

#### Frecuencia consumo café fuera de casa o trabajo

Nunca	1	2	3 o mas cafes
10,97%	64,56%	14,35%	10,13%

#### N° Helados consume fuera del hogar

No tomo helado	1	2	3 o mas helados
28,27%	42,62%	18,99%	10,13%

#### Disminución Helados Invierno

Mucho	Poco	Nada
54,85%	15,19%	29,96%

#### N° visitas a Mall, mensual

No voy al Mall	1	2	3 o mas
0,84%	7,59%	16,03%	75,53%

### Respecto al producto

#### Mas importante

Variedad	Precio	Rapidez
10,13%	66,24%	23,63%

Respecto al tiempo

3 comidas diarias semana

Si	No
92,41%	7,59%

3 comidas diarias fin de semana

Si	No
100,00%	0,00%

N° horas fuera de casa

6 y menos	6-8	8-10	10 y mas
0,00%	3,80%	17,30%	78,90%

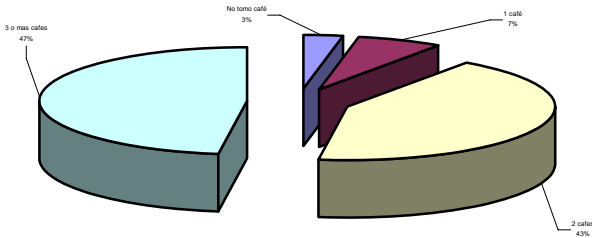
Come en casa en la semana

Si	No
6,33%	93,67%

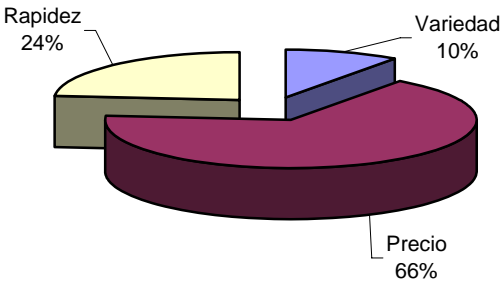
Come en casa fin de semana

Si	No
84,39%	15,61%

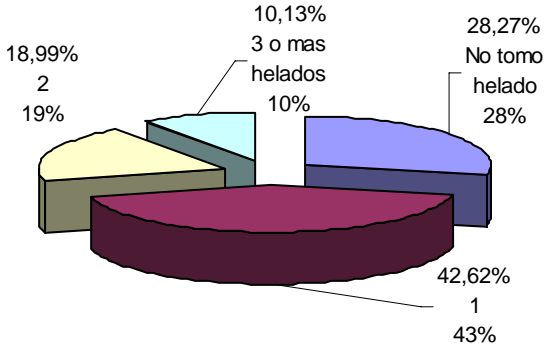
N° cafés diarios



Cualidad más importante



N° Helados consume fuera del hogar

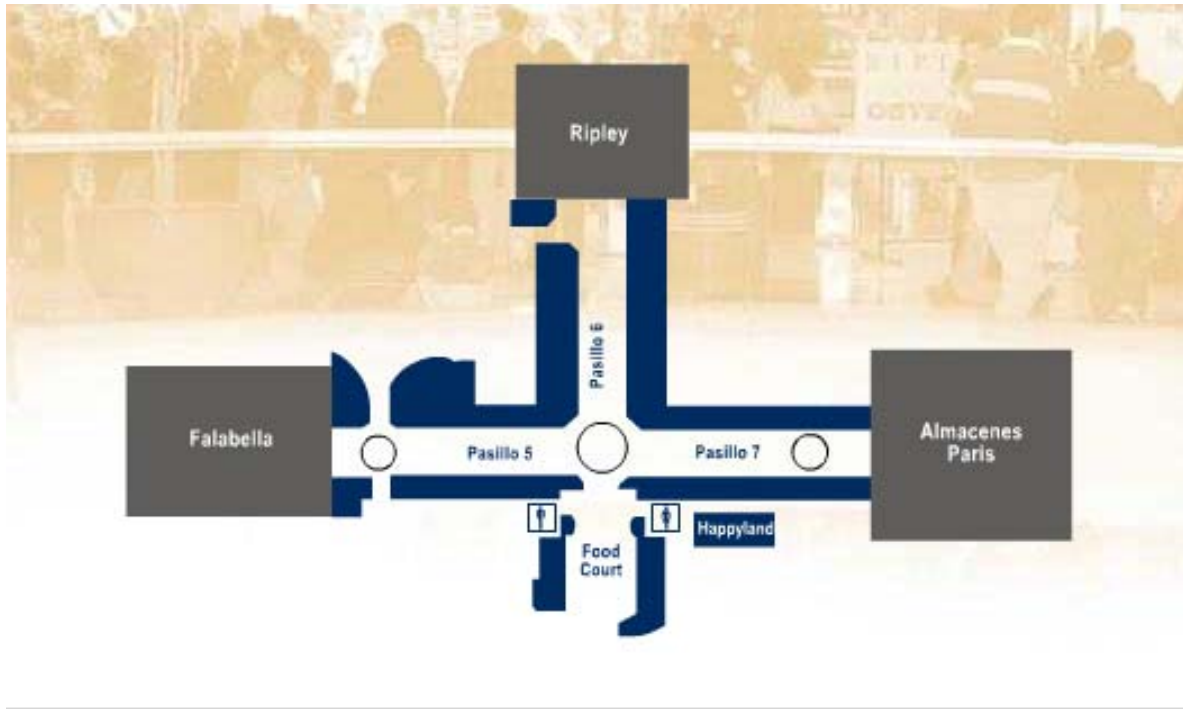
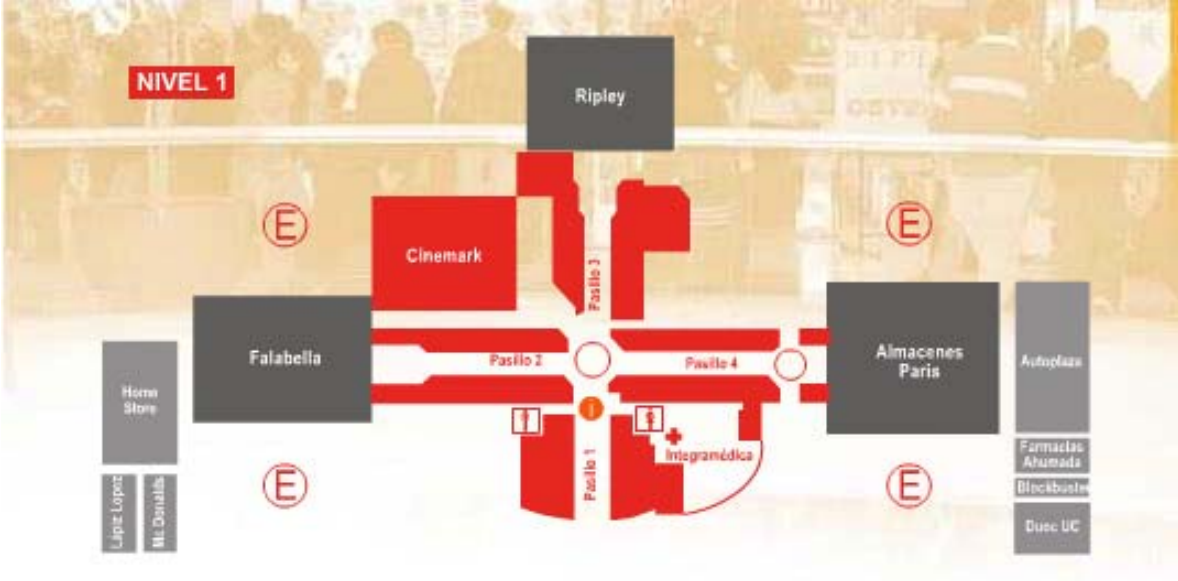


### 9.5. Competidores

<b>Indicadores</b>	<b>McDonal's</b>	<b>Bravissimo</b>	<b>Conosur</b>	<b>Savory</b>	<b>Bresler</b>	<b>Starbucks</b>	<b>Haití</b>	<b>Kentucky</b>
Activos	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Utilidades	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Ventas	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Nivel de precios	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
Calidad de Productos	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Alto	Media	Medio
Localización	Cadena	Cadena	Cadena	Cadena	Cadena	Cadena	Cadena	Cadena
Gasto Marketing	Alto	Medio-Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio-Alto	Bajo	Medio
Calidad de Serv. al cliente	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
Innovación	Alta	Alto	Baja	Media	Media	Alto	Bajo	Bajo
Canales	Local público	Local público	Local público	Local público	Local público	Local público	Local público	Local público

### 9.6. Alternativas de Plaza

Mall Plaza Oeste



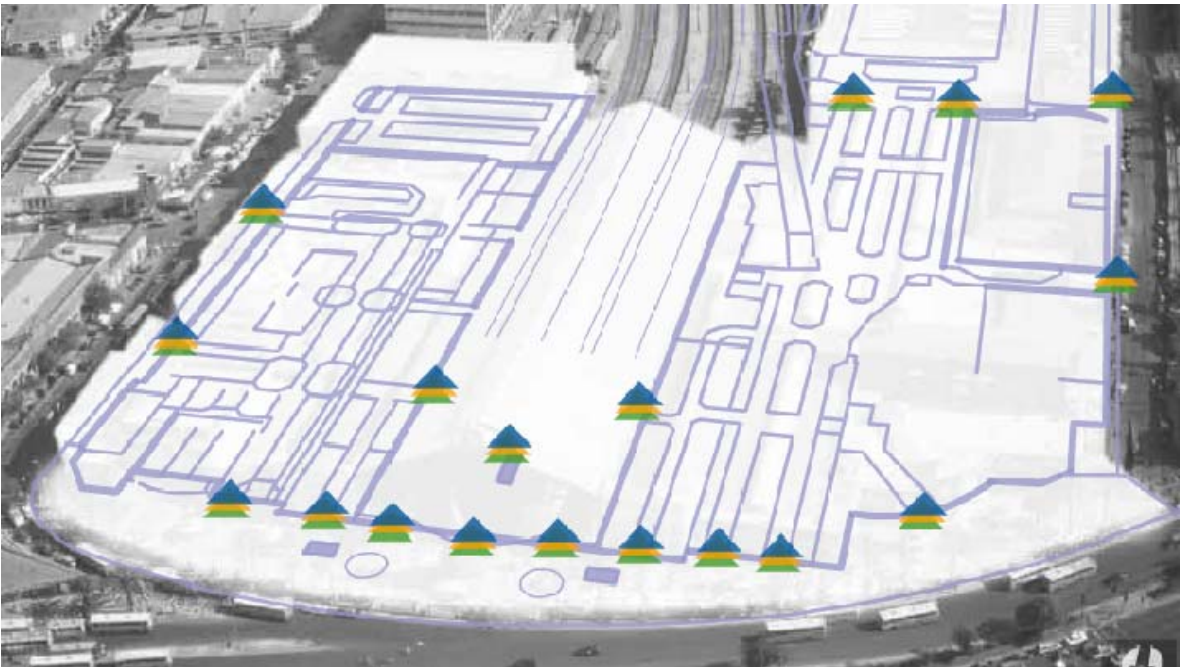
Mall Plaza Vespucio

35 millones de visitas al año



Mall Paseo Estación

Alrededor de 300.000 personas al día



## Mall Plaza Oeste

Ubicación: Está emplazado en la zona poniente del gran Santiago al costado de la circunvalación Américo Vespucio al costado del camino Lonquén, su ubicación tiene excelentes accesos, como es General Velásquez (Autopista Central), Camino Melipilla, Américo Vespucio, Camino Lonquén y muy poca distancia de Panamericana Sur (Autopista Central), Autopista del Sol y por último Avenida Pajaritos.



### Horario de atención:

Tiendas menores: Lunes a Domingo de 10:30 a 22:00 horas

Food Court: Domingo a Jueves de 10:30 a 22:00 horas, Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos de 10:30 a 23:00 horas

Almacenes Paris, Falabella y Ripley: Lunes a Domingo de 11:00 a 21:00 horas

### Público destino:

El Mall Plaza Oeste está orientado a satisfacer las necesidades de compra de habitantes pertenecientes a las comunas de Maipú, San Bernardo, Lo Espejo, Cerrillos, Lonquén y Calera de Tango.

## Mall Plaza Vespucio

Ubicación: Este mall, junto con el de Plaza Oeste, son los que tienen las más altas afluencias de público, debido a estar insertos en comunas de alta densidad poblacional y estar situados estratégicamente en intersecciones de grandes avenidas, como en este caso que tiene la Avenida Vicuña Mackenna y Circunvalación Américo Vespucio.





Horario de atención:

Tiendas menores: Lunes a Domingo de 10:30 a 22:00 horas

Food Court: Domingo a Jueves de 10:30 a 23:00 horas, Viernes, Sábado y Vísperas de Festivos de 10:30 23:00 horas

Almacenes Paris, Falabella y Ripley: Lunes a Domingo de 11:00 a 21:00 horas

Público destino:

El Mall Plaza Oeste esta orientado a satisfacer las necesidades de compra de habitantes pertenecientes a comunas de Puente Alto, Macul, La Granja, San Joaquín, Peñalolén y Ñuñoa.

### Mall Paseo Estación

Resumen: A diferencia de los plaza que son emplazados en terrenos baldíos, con potencial de tráfico o insertos en zonas altamente pobladas, teniendo como eje tiendas ancla del gran retail, el Paseo Estación es la remodelación de un antiguo comercio denominado persa, en que no tiene grandes tiendas sino que solo tiendas de formato pequeño (locales) y un par de tiendas de formato mediano (Din, Pre-Unic), la gran afluencia de público se genera por la existencia del terminal San Borja en donde llegan algunos buses del Norte y Sur, pero la gran mayoría de los buses de sectores aledaños a Santiago, como son: Talagante, El Monte, Peñaflor, Isla de Maipo, Buin, Padre Hurtado, Paine y otros. Adicionalmente se beneficia de la Estación de Trenes que recibe todos los pasajeros que salen fuera de Santiago, siendo uno de los mayores flujos el de Rancagua y una conexión directa al Metro y buses urbanos. Otra característica importante es que no posee aire acondicionado, siendo un ambiente techado, pero no cerrado, permitiendo estar más sensibles a sensaciones térmicas.

Ubicación: El Mall Paseo Estación está ubicado en el centro neurálgico de los medios de transporte terrestre que posee el Gran Santiago, por ende convergen a el un mayor número de personas diarias que se pueden encontrar, principalmente por motivos de viajes. Tiene acceso directo a la Avenida Libertador Bernardo O'Higgins (Alameda), calle Exposición y San Borja.

Horario de atención: Los locales cierran según criterio de ventas, ya que el terminal de buses termina su funcionamiento cerca de las 01:00 horas y comienza nuevamente a las

05:00, permitiendo a muchos locatarios abrir en horarios de 10:00 hasta 22:00 horas, sin que esto impida abrir antes o cerrar después.

Público destino:

El Mall Plaza Oeste esta orientado a satisfacer las necesidades de compra de habitantes pertenecientes a todas las comunas que se alimentan por los terminales de transporte, adicionalmente de las comunas de Estación Central, Quinta Normal, Santiago, Pedro Aguirre Cerda, Lo Prado, Cerrillos y Parte de Maipú

## **9.7. Normas Sanitarias DTO 977 del Ministerio de Salud**

### **Párrafo VI**

De los requisitos de higiene del personal

Artículo 52.- La dirección del establecimiento será responsable de que todas las personas que manipulen alimentos, reciban una instrucción adecuada y continua en materia de manipulación higiénica de los mismos e higiene personal.

Cualquier persona que trabaje a cualquier título y, aunque sea ocasionalmente, en un establecimiento donde se elaboren, almacenen, envasen, distribuyan o expendan alimentos, deberá mantener un estado de salud que garantice que no representa riesgo de contaminación de los alimentos que manipule.

Artículo 53.- La empresa tomará las medidas necesarias para evitar que el personal que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o tenga heridas infectadas, infecciones cutáneas, llagas o diarrea, trabaje en las zonas de manipulación de alimentos en las que haya probabilidad que pueda contaminar directa o indirectamente a éstos con microorganismos patógenos. Toda persona que se encuentre en esas condiciones debe comunicar inmediatamente al supervisor su estado de salud.

Artículo 54.- INCISO ELIMINADO DTO 79, SALUD N° 1 D.O. 24.06.2003

El personal que manipule alimentos no deberá atender pagos del público, sea recibiendo o entregando dinero, no deberá realizar tareas que puedan contaminar sus manos y ropas de trabajo.

Artículo 55.- El personal que manipula alimentos deberá lavarse y cepillarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los servicios higiénicos, después de manipular material contaminado y todas las veces que sea necesario.

Artículo 56.- Los manipuladores deberán mantener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones debiendo llevar ropa protectora, tal como: cofia o gorro que cubra la totalidad del cabello, y delantal. Estos artículos deben ser lavables, a menos que sean desechables y mantenerse limpios. Este personal no debe usar objetos de adorno en las manos cuando DTO 475, SALUD manipule alimentos y deberá mantener las uñas de las Art. Unico, N° 8 manos cortas, limpias y sin barniz. D.O. 13.01.2000

Artículo 57.- En las zonas en que se manipulen alimentos deberá prohibirse todo acto que pueda contaminar los alimentos, como: comer, fumar, masticar chicle, o realizar otras prácticas antihigiénicas, tales como escupir.

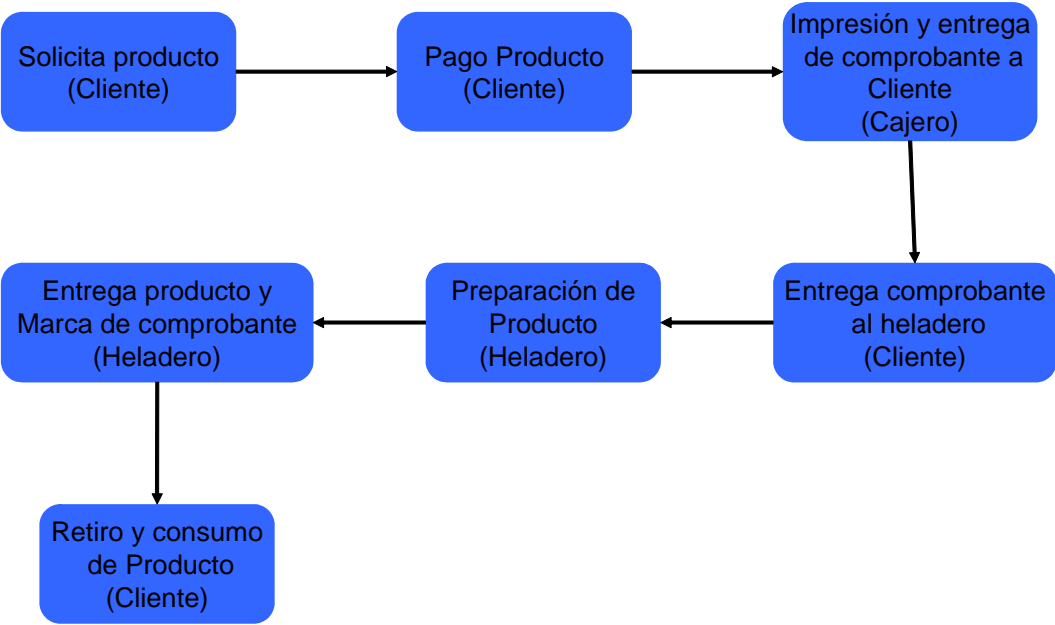
Artículo 58.- Si para manipular los alimentos se emplean guantes, éstos se mantendrán en perfectas condiciones de limpieza e higiene. El uso de guantes no eximirá al operario de la obligación de lavarse las manos cuidadosamente.

Artículo 59.- Se deberá evitar la presencia de personas extrañas en las salas donde se manipulen alimentos. En la eventualidad que esto suceda se tomarán las precauciones para impedir que éstas contaminen los alimentos. Las precauciones deben incluir el uso de ropas protectoras.


### 9.8. Cobertura de Costo Fijo y Costo Unitario del Producto

Cobertura Costo Fijo		Costo Unitario	
Café	Helados	Café	Helados
500	10.405	\$ 740,70	\$ 6.310,00
1.000	10.042	\$ 637,03	\$ 3.200,00
1.500	9.678	\$ 562,99	\$ 2.163,33
2.000	9.314	\$ 507,45	\$ 1.645,00
2.500	8.951	\$ 464,26	\$ 1.334,00
3.000	8.587	\$ 429,70	\$ 1.126,67
3.500	8.224	\$ 401,43	\$ 978,57
4.000	7.860	\$ 377,87	\$ 867,50
4.500	7.497	\$ 357,93	\$ 781,11
5.000	7.133	\$ 340,84	\$ 712,00
5.500	6.769	\$ 326,03	\$ 655,45
6.000	6.406	\$ 313,08	\$ 608,33
6.500	6.042	\$ 301,64	\$ 568,46
7.000	5.679	\$ 291,48	\$ 534,29
7.500	5.315	\$ 282,39	\$ 504,67
8.000	4.952	\$ 274,20	\$ 478,75
8.500	4.588	\$ 266,80	\$ 455,88
9.000	4.224	\$ 260,06	\$ 435,56
9.500	3.861	\$ 253,92	\$ 417,37
10.000	3.497	\$ 248,28	\$ 401,00
10.500	3.134	\$ 243,10	\$ 386,19
11.000	2.770	\$ 238,32	\$ 372,73

**9.9. Procedimiento de Compra**



**9.10. Procedimiento de Caja**

	<p style="text-align: center;"><b>Procedimiento de Caja</b></p> <p style="text-align: center;">Carga y retiro de dineros de caja</p>	<p>PR 100 001</p> <p>Fecha: 02-01-06</p>
---	--	--

Objetivos: Definir el manejo y retiro de dineros desde locales Ice&Coffee.

Alcance: Todas las personas pertenecientes a la empresa, ya sea operarios, administrativos o socios.

Responsables: Cajeros, Administrativos y Socios.

Metodología:

- La caja se carga una vez al día, a las 10:00 am con la suma de \$40.000 pesos, desglosado en las siguientes cantidades:

- 1 billete de \$10.000
- 2 billetes de \$5.000
- 10 billetes de \$1.000
- 70 monedas de \$100
- 40 monedas de \$50
- 100 monedas de \$10

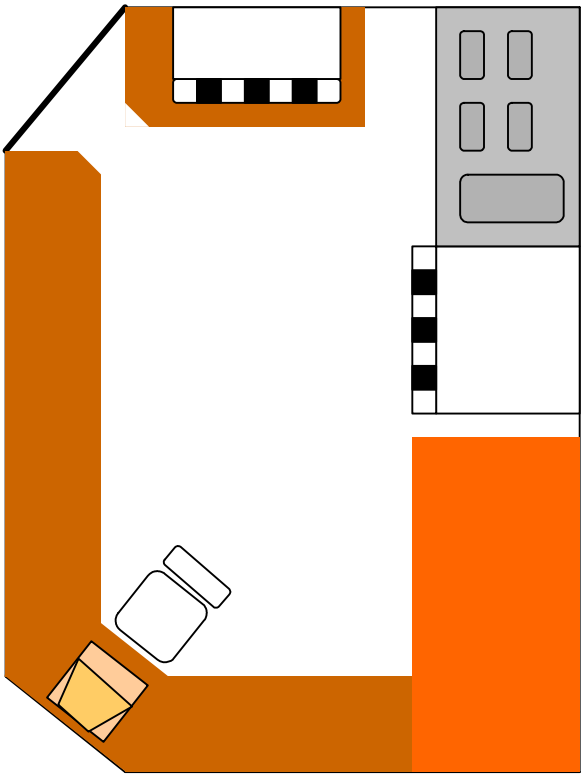
- Se retirar dos veces al día el dinero de la caja, siendo la segunda vez cuando se cierra el local, dejando la caja vacía y lista para la carga inicial del otro día, la primera vez de retiro será aproximadamente a la 16:00 horas.
- Antes del primer retiro la cajera deberá tener separada dicha plata procurando mantener el monto de carga diaria para asegurar los vueltos necesarios.
- El responsable de retiro y cuadre de caja es el encargado de la Administración y Operaciones.
- El responsable tendrá a cargo la cuadratura de los dineros con la suma de los montos de las boletas que se hayan hecho, dejando registro en el cuaderno habilitado para el tema con la firma de la cajera y del responsable.
- Los dineros serán depositados al día siguiente en la cuenta de la empresa adjuntando dicho recibo en el libro correspondiente.

Bitácora

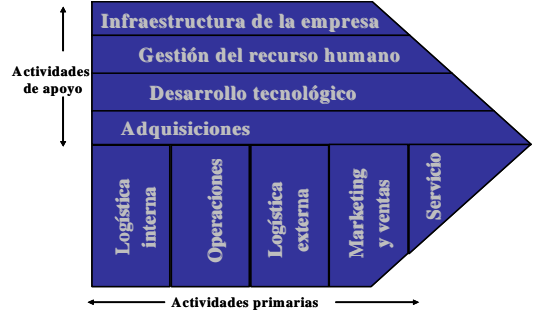
Versión	Modificación	Fecha Modificación



**9.11. Layout**



**9.12. Cadena de Valor**



### 9.13. Beta y EBITDA por sector industrial

#### Beta por Sector

Industry Name	Average Beta	Tax Rate	Unlevered Beta
Advertising	1.23	10.63%	1.03
Aerospace/Defense	0.8	20.26%	0.64
Air Transport	1.34	21.75%	0.97
Apparel	0.76	20.73%	0.67
Auto & Truck	1.08	22.94%	0.44
Auto Parts	1.06	22.81%	0.8
Bank	0.53	27.49%	0.45
Beverage (Alcoholic)	0.58	20.24%	0.5
Beverage (Soft Drink)	0.41	20.09%	0.37
Drug	1.3	6.74%	1.21
E-Commerce	3.07	8.19%	2.89
Educational Services	1.1	19.43%	1.08
Electric Util. (Central)	0.76	29.29%	0.46
Electric Utility (East)	0.72	28.04%	0.45
Electric Utility (West)	0.79	27.26%	0.5
Electrical Equipment	1.4	12.33%	0.89
Electronics	1.45	12.79%	1.27
Entertainment	1.4	17.31%	1.17
Entertainment Tech	1.87	14.36%	1.78
Environmental	0.69	9.72%	0.46
Financial Svcs. (Div.)	0.78	20.19%	0.53
Food Processing	0.58	23.76%	0.5
Food Wholesalers	0.63	23.53%	0.54
Foreign Electronics	1.12	30.71%	0.99
Foreign Telecom.	1.76	16.96%	1.51
Furn/Home Furnishings	0.82	29.42%	0.74
Grocery	0.78	27.24%	0.55
Healthcare Information	1.06	13.74%	0.94
Home Appliance	0.76	22.01%	0.65
R.E.I.T.	0.63	1.88%	0.61
Railroad	0.67	34.56%	0.53
Recreation	0.93	20.46%	0.81
Restaurant	0.69	20.88%	0.61
Retail (Special Lines)	1.01	24.76%	0.95
Retail Automotive	0.9	38.92%	0.73
Retail Building Supply	0.88	36.49%	0.86
Retail Store	0.97	25.81%	0.87
Market	1	16.93%	0.81

<b>MULTIPLOS EBITDA</b>				
<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Value/EBITDA</i>	<i>Value/EBIT</i>	<i>Value/EBIT(1-t)</i>
Advertising	35	9.54	12.65	17.51
Aerospace/Defense	73	9.75	12.68	17.61
Air Transport	48	5.79	8.25	10.51
Apparel	63	10.01	12.16	18.47
Educational Services	35	17.18	20.84	32.91
Electric Util. (Central)	25	6.03	8.22	12.14
Electric Utility (East)	30	6.13	8.43	12.22
Electric Utility (West)	15	4.53	6.39	8.85
Electrical Equipment	91	6.75	7.40	9.48
Electronics	189	16.53	30.26	53.39
Entertainment	95	9.31	12.79	19.74
Entertainment Tech	33	11.21	15.33	21.99
Environmental	90	6.60	9.23	14.73
Financial Svcs. (Div.)	232	9.17	9.36	13.77
Food Processing	107	7.72	9.57	14.41
Food Wholesalers	19	7.80	9.62	14.61
Foreign Electronics	11	5.01	7.92	13.91
Foreign Telecom.	20	4.79	10.48	12.85
Furn/Home Furnishings	40	7.23	9.42	14.01
Grocery	24	4.51	6.36	8.64
Healthcare Information	36	11.75	17.87	27.68
Home Appliance	15	5.23	6.88	10.07
Power	23	15.00	21.01	35.57
Precious Metals	57	11.86	18.29	24.61
Precision Instrument	105	11.75	18.32	24.79
Publishing	41	6.71	9.74	13.64
R.E.I.T.	140	46.77	61.41	80.11
Railroad	17	6.18	8.24	12.54
Recreation	80	10.80	13.94	17.51
Restaurant	84	7.32	9.41	13.86
Retail (Special Lines)	180	6.55	8.61	13.63
Retail Automotive	12	8.31	9.54	15.15
Retail Building Supply	8	9.03	10.45	16.69
Retail Store	49	8.04	10.16	15.86
Securities Brokerage	26	5.73	6.00	8.52
Semiconductor	121	9.13	14.23	18.26
Semiconductor Equip	15	17.87	34.90	39.91
Utility (Foreign)	5	3.56	5.04	6.84
Water Utility	17	7.09	8.94	13.58
Wireless Networking	63	14.11	30.21	31.05
<b>Market</b>	<b>7133</b>	<b>7.29</b>	<b>9.23</b>	<b>13.28</b>

### 9.14. Tabulación Encuesta

**Personales**

**Sexo**

Masculino	Femenino
M	F

**Edad**

0-5	0-5	6-10	15-20	20-mas
1	2	3	4	5

**Actividad**

Gerente	Jefe	Supervisor	Administrativo	Operario	Estudiante
1	2	3	4	5	6

**Ingreso**

200000-menos	200000-400000	400000-600000	600000-mas
1	2	3	4

**Habitos de consumo**

**N° cafes diarios**

No tomo café	1 café	2 cafes	3 o mas cafes
0	1	2	3

**Tipo de café**

Cortado	Express	Otro
1	2	3

**Disminución café Verano**

Mucho	Poco	Nada
1	2	3

**Frecuencia consumo café fuera de casa o trabajo**

Nunca	1	2	3 o mas cafes
0	1	2	3

**N° Helados consume fuera del hogar**

No tomo helado	1	2	3 o mas helados
0	1	2	3

**Disminución Helados Invierno**

Mucho	Poco	Nada
1	2	3

**N° visitas a Mall, mensual**

No voy al Mall	1	2	3 o mas
0	1	2	3

**Respecto al producto**

**Mas importante**

Variedad	Precio	Rapidez
1	2	3

Respecto al tiempo

3 comidas diarias semana

Si	No
1	0

3 comidas diarias fin de semana

Si	No
1	0

N° horas fuera de casa

6 y menos	6-8	8-10	10 y mas
1	2	3	4

Come en casa en la semana

Si	No
1	0

Come en casa fin de semana

Si	No
1	0

Resultados

N° de encuestados 237  
 presencial 152  
 e-mail 85

Resultados Estudio de Mercado

	Sexo	Actividad	Edad	Ingreso	N° café	Tipo de Café	Café Verano	Frecuencia Café	N° Helados	Helados Invierno	Visitas Mall	Var. Precio Rapidez	Tiempo comidas sem	Tiempo comidas fin	N° horas fuera casa	Come en casa sem	Come en casa fin
Encuestado 1	M	4	5	3	3	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 2	F	5	5	1	2	3	2	0	0	3	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 3	M	5	4	1	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	4	0	1
Encuestado 4	F	4	5	2	3	3	3	1	1	1	3	2	1	1	4	0	0
Encuestado 5	F	3	5	3	0	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 6	M	4	5	3	2	3	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 7	M	6	5	1	3	2	2	2	0	3	2	2	1	1	2	0	1
Encuestado 8	M	2	5	4	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 9	M	4	5	3	3	3	2	1	2	1	1	2	0	1	4	0	1
Encuestado 10	F	4	5	3	3	2	3	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1
Encuestado 11	M	3	5	3	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	4	0	1
Encuestado 12	M	5	5	2	2	3	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 13	M	4	5	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	4	0	1
Encuestado 14	F	4	5	2	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 15	F	3	4	3	2	3	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 16	F	2	4	4	3	2	2	3	1	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 17	F	4	5	3	3	1	2	1	0	3	2	2	1	1	4	0	1
Encuestado 18	M	4	5	3	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 19	M	6	4	1	3	3	2	1	2	1	3	3	1	1	2	0	0
Encuestado 20	M	4	5	3	3	2	2	0	3	1	3	2	1	1	4	1	1
Encuestado 21	F	4	5	2	3	2	2	1	2	1	2	3	0	1	4	0	0
Encuestado 22	F	5	5	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 23	M	6	4	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	4	0	0
Encuestado 24	M	5	5	2	1	2	2	0	2	1	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 25	M	4	5	3	3	2	2	1	3	1	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 26	F	4	5	3	0	2	2	1	1	2	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 27	F	6	5	2	3	2	2	2	0	3	3	2	1	1	2	0	0
Encuestado 28	M	4	5	3	3	3	2	1	0	3	1	1	1	1	4	0	1
Encuestado 29	M	3	5	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	1	1
Encuestado 30	M	5	5	2	2	3	2	1	0	3	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 31	M	4	5	2	3	3	2	1	0	3	2	2	1	1	3	0	1
Encuestado 32	M	4	5	3	3	1	2	3	1	2	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 33	F	5	5	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	0	0
Encuestado 34	F	3	5	3	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1	4	0	1
Encuestado 35	F	6	5	1	2	2	2	1	3	1	3	2	1	1	3	0	0
Encuestado 36	F	4	5	3	3	2	2	0	2	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 37	F	2	5	4	2	1	2	1	0	3	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 38	F	5	5	1	1	2	2	1	0	3	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 39	F	4	5	2	3	2	3	1	1	1	3	3	1	1	4	1	1
Encuestado 40	F	4	5	3	3	3	3	1	1	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 41	F	3	5	2	2	1	3	1	1	1	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 42	M	4	5	3	2	2	2	1	0	3	2	3	1	1	4	0	1
Encuestado 43	M	6	4	1	3	2	1	0	0	3	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 44	M	6	5	1	3	2	2	1	0	3	1	3	1	1	4	0	1
Encuestado 45	M	1	5	4	3	1	3	1	1	1	3	2	1	1	3	0	1
Encuestado 46	F	4	5	2	3	1	2	2	3	1	0	3	1	1	4	0	1
Encuestado 47	M	4	5	3	3	2	2	1	1	2	3	3	1	1	4	0	1
Encuestado 48	M	5	5	1	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	4	0	1
Encuestado 49	M	3	5	3	3	3	2	0	0	3	3	2	0	1	4	0	0
Encuestado 50	F	4	5	3	3	3	2	1	1	2	3	2	0	1	4	0	1
Encuestado 51	F	6	5	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	1	0
Encuestado 52	M	4	5	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	3	0	1

N° de encuestados 237  
 presencial 152  
 e-mail 85

## Resultados Estudio de Mercado

	Sexo	Actividad	Edad	Ingreso	N° café	Tipo de Café	Café Verano	Frecuencia Café	N° Helados	Helados Invierno	Visitas Mall	Var. Precio Rapidez	Tiempo comidas sem	Tiempo comidas fin	N° horas fuera casa	Come en casa sem
Encuestado 53	M	2	5	4	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 54	M	4	5	3	3	3	2	0	2	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 55	M	1	5	4	3	3	3	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 56	M	4	5	2	3	2	3	1	3	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 57	F	6	4	1	3	2	2	0	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 58	M	2	5	4	3	2	2	0	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 59	F	2	5	4	2	3	3	1	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 60	M	4	5	3	3	2	2	0	2	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 61	F	4	5	3	1	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 62	M	2	5	4	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 63	F	3	5	3	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	4	0
Encuestado 64	M	4	5	2	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 65	F	4	5	3	3	2	2	2	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 66	F	5	5	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 67	M	4	5	2	3	2	2	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 68	M	5	5	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	4	0
Encuestado 69	F	6	5	1	1	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	1
Encuestado 70	M	5	5	1	2	2	2	0	1	1	1	2	0	1	3	0
Encuestado 71	F	4	5	3	3	2	1	1	3	2	3	3	1	1	4	0
Encuestado 72	M	4	5	3	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 73	F	6	5	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	0
Encuestado 74	F	5	5	1	2	3	2	1	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 75	F	6	4	1	0	3	2	1	1	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 76	F	4	5	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 77	F	4	5	2	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 78	M	5	5	2	2	2	2	3	3	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 79	M	6	5	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 80	M	5	5	1	2	2	2	1	3	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 81	M	3	5	3	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 82	M	3	5	3	2	2	3	2	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 83	F	5	4	1	2	3	2	1	2	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 84	M	5	5	1	0	2	2	2	1	2	3	3	1	1	4	0
Encuestado 85	M	4	5	3	3	3	2	1	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 86	M	6	4	1	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	3	0
Encuestado 87	F	4	5	3	2	2	2	2	0	3	3	3	1	1	4	1
Encuestado 88	M	4	5	2	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 89	M	2	5	4	3	3	2	1	3	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 90	F	4	5	3	3	3	2	1	3	2	3	3	1	1	4	0
Encuestado 91	F	4	5	2	3	3	2	0	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 92	F	6	5	1	2	2	2	1	2	1	2	1	0	1	4	0
Encuestado 93	F	6	5	1	3	2	2	1	0	3	3	1	1	1	3	0
Encuestado 94	M	4	4	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 95	M	5	5	2	1	2	1	1	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 96	M	5	4	2	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 97	F	4	5	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	4	0
Encuestado 98	M	4	5	3	3	3	2	1	3	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 99	F	5	5	1	2	2	2	0	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 100	F	5	5	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	4	1
Encuestado 101	M	5	5	1	0	2	1	1	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 102	F	4	5	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 103	M	6	5	2	2	2	2	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 104	F	4	5	3	3	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0



N° de encuestados 237  
 presencial 152  
 e-mail 85

## Resultados Estudio de Mercado

	Sexo	Actividad	Edad	Ingreso	N° café	Tipo de Café	Café Verano	Frecuencia Café	N° Helados	Helados Invierno	Visitas Mall	Var. Precio Rapidez	Tiempo comidas sem	Tiempo comidas fin	N° horas fuera casa	Come en casa sem
Encuestado 105	M	5	5	2	2	2	2	1	3	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 106	F	3	5	3	3	2	2	0	1	2	3	2	1	1	3	0
Encuestado 107	M	4	5	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 108	M	4	5	3	3	3	2	1	0	3	3	2	1	1	3	0
Encuestado 109	M	6	4	2	3	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	0
Encuestado 110	F	4	5	3	3	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 111	M	4	5	2	3	3	2	2	3	1	3	2	1	1	4	1
Encuestado 112	M	2	5	4	3	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 113	F	4	5	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 114	F	4	5	3	3	2	1	2	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 115	F	5	5	2	2	3	2	1	0	3	2	2	1	1	3	0
Encuestado 116	F	6	4	1	2	2	1	3	1	1	3	2	0	1	3	0
Encuestado 117	F	5	5	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 118	F	5	4	1	2	2	2	0	3	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 119	F	5	5	1	1	2	2	1	2	1	3	2	0	1	4	0
Encuestado 120	F	6	5	1	3	1	2	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 121	M	4	5	2	3	3	2	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 122	M	5	5	2	1	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 123	M	5	5	2	2	2	2	1	3	2	3	2	1	1	4	1
Encuestado 124	M	6	5	1	2	2	3	0	2	1	2	2	1	1	2	0
Encuestado 125	F	4	4	3	3	2	2	1	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 126	M	4	5	3	2	2	2	0	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 127	M	5	5	1	2	3	2	1	1	2	3	3	1	1	4	0
Encuestado 128	M	5	5	2	2	3	2	3	0	3	3	2	1	1	3	0
Encuestado 129	M	4	5	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	1	3	0
Encuestado 130	F	4	5	3	3	3	2	3	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 131	F	4	5	3	3	2	2	1	1	1	2	3	1	1	4	0
Encuestado 132	M	5	5	2	2	1	2	3	0	3	3	2	0	1	4	0
Encuestado 133	F	5	5	1	2	3	2	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 134	M	6	5	1	1	2	1	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 135	F	3	5	3	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 136	M	4	4	3	3	2	2	1	2	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 137	F	5	4	1	3	2	2	0	1	1	3	2	1	1	4	1
Encuestado 138	F	6	4	2	3	2	3	1	3	1	3	1	0	1	2	0
Encuestado 139	F	4	5	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 140	M	4	5	3	3	3	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 141	F	5	5	2	3	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 142	F	5	5	1	2	3	1	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 143	M	5	5	2	2	3	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 144	F	6	4	1	3	2	1	3	2	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 145	F	3	5	3	3	3	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 146	M	4	5	3	3	3	2	2	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 147	M	4	5	2	3	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 148	F	4	4	3	2	2	2	1	0	3	2	2	1	1	4	0
Encuestado 149	F	5	5	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 150	F	5	5	1	2	3	2	2	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 151	M	5	5	2	2	2	2	1	3	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 152	M	4	5	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 153	M	5	5	2	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	4	0
Encuestado 154	F	6	5	1	3	1	2	1	3	2	3	3	1	1	3	0
Encuestado 155	M	5	5	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 156	F	4	5	3	2	3	2	1	0	3	3	3	1	1	4	0

N° de encuestados 237  
 presencial 152  
 e-mail 85

## Resultados Estudio de Mercado

	Sexo	Actividad	Edad	Ingreso	N° café	Tipo de Café	Café Verano	Frecuencia Café	N° Helados	Helados Invierno	Visitas Mall	Var. Precio Rapidez	Tiempo comidas sem	Tiempo comidas fin	N° horas fuera casa	Come en casa sem
Encuestado 157	M	4	5	2	2	2	2	1	0	3	3	2	0	1	4	0
Encuestado 158	F	3	4	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 159	F	4	5	3	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 160	M	3	5	3	2	2	2	0	1	1	2	2	1	1	3	0
Encuestado 161	M	4	5	3	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 162	F	5	5	1	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	0
Encuestado 163	M	5	5	1	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 164	F	5	5	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 165	F	5	5	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 166	F	5	5	1	2	3	2	1	1	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 167	F	4	4	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 168	M	4	5	3	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 169	F	4	5	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	1	4	0
Encuestado 170	M	1	5	4	3	1	2	1	1	1	3	2	0	1	2	0
Encuestado 171	M	4	5	3	2	2	2	1	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 172	M	4	5	2	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	4	0
Encuestado 173	F	6	5	1	3	3	3	3	1	2	3	3	1	1	3	0
Encuestado 174	F	4	5	2	3	3	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1
Encuestado 175	F	5	5	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 176	F	5	5	1	2	3	2	0	1	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 177	F	4	5	3	3	2	2	1	3	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 178	F	4	4	3	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	4	0
Encuestado 179	F	4	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 180	F	2	5	4	3	1	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 181	M	4	5	3	3	2	2	1	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 182	M	4	5	3	3	2	2	1	0	3	1	3	0	1	4	0
Encuestado 183	M	3	5	2	2	2	3	3	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 184	M	4	5	2	3	2	3	1	0	3	2	3	1	1	4	0
Encuestado 185	F	4	5	3	2	2	2	2	0	3	3	1	1	1	4	0
Encuestado 186	M	5	5	1	2	3	2	1	0	3	1	3	1	1	4	0
Encuestado 187	M	5	5	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	4	1
Encuestado 188	F	5	5	1	0	2	1	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 189	M	4	5	3	3	2	2	1	1	3	3	3	0	1	4	0
Encuestado 190	F	4	5	3	3	3	2	0	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 191	M	4	5	3	3	3	2	1	0	3	2	2	1	1	4	0
Encuestado 192	F	5	5	2	2	3	1	2	3	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 193	F	5	4	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 194	F	5	5	1	2	2	1	2	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 195	M	4	5	3	2	2	2	2	1	1	3	2	0	1	4	0
Encuestado 196	F	3	5	3	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	4	0
Encuestado 197	F	5	5	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 198	M	5	5	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 199	M	5	5	2	2	3	2	3	1	1	3	3	1	1	3	0
Encuestado 200	F	6	4	1	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	4	0
Encuestado 201	M	4	4	2	3	2	2	0	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 202	F	4	5	3	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 203	F	4	4	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 204	M	3	5	3	3	3	2	2	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 205	M	4	5	2	3	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 206	M	5	5	1	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 207	M	5	5	1	2	3	1	2	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 208	F	6	4	1	3	2	1	3	0	3	2	1	1	1	2	0

N° de encuestados 237  
 presencial 152  
 e-mail 85

## Resultados Estudio de Mercado

	Sexo	Actividad	Edad	Ingreso	N° café	Tipo de Café	Café Verano	Frecuencia Café	N° Helados	Helados Invierno	Visitas Mall	Var. Precio Rapidez	Tiempo comidas sem	Tiempo comidas fin	N° horas fuera casa	Come en casa sem
Encuestado 209	M	5	5	1	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	4	0
Encuestado 210	M	5	5	2	2	3	2	1	2	2	3	3	0	1	4	0
Encuestado 211	F	4	4	3	3	3	2	0	1	1	3	2	1	1	4	1
Encuestado 212	F	4	5	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	1	4	0
Encuestado 213	F	4	5	3	3	2	2	0	0	3	3	3	1	1	4	0
Encuestado 214	M	6	4	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	0
Encuestado 215	M	5	4	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 216	M	5	5	2	1	2	1	1	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 217	F	4	5	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	0
Encuestado 218	F	6	5	2	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 219	F	5	5	1	2	3	2	3	1	2	3	2	1	1	4	0
Encuestado 220	M	5	5	2	2	3	1	1	2	1	3	2	1	1	3	0
Encuestado 221	F	5	5	1	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 222	M	5	5	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 223	F	5	5	1	2	2	2	1	0	3	1	2	0	1	4	0
Encuestado 224	M	4	5	3	2	2	2	1	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 225	M	4	4	3	3	2	2	0	1	1	2	3	1	1	4	0
Encuestado 226	F	5	5	2	0	2	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1
Encuestado 227	M	6	5	1	2	3	1	2	1	2	3	2	1	1	3	0
Encuestado 228	M	5	5	1	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 229	F	6	5	1	2	2	1	3	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 230	F	3	5	3	2	1	2	2	0	3	3	2	1	1	3	0
Encuestado 231	F	4	5	3	3	2	2	1	1	1	3	3	1	1	4	0
Encuestado 232	F	4	5	3	1	2	2	2	0	3	3	2	1	1	4	0
Encuestado 233	M	4	5	2	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	4	0
Encuestado 234	M	4	5	3	3	3	2	1	1	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 235	F	2	5	4	3	1	1	2	1	2	2	2	0	1	4	0
Encuestado 236	F	4	5	3	1	3	2	3	2	1	3	2	1	1	4	0
Encuestado 237	M	4	4	3	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	4	0

### 9.15. Supuestos Flujo de Caja

Temporalidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Helados	Alta			Media		Baja		Media			Alta	
Café	Baja		Media			Alta					Baja	

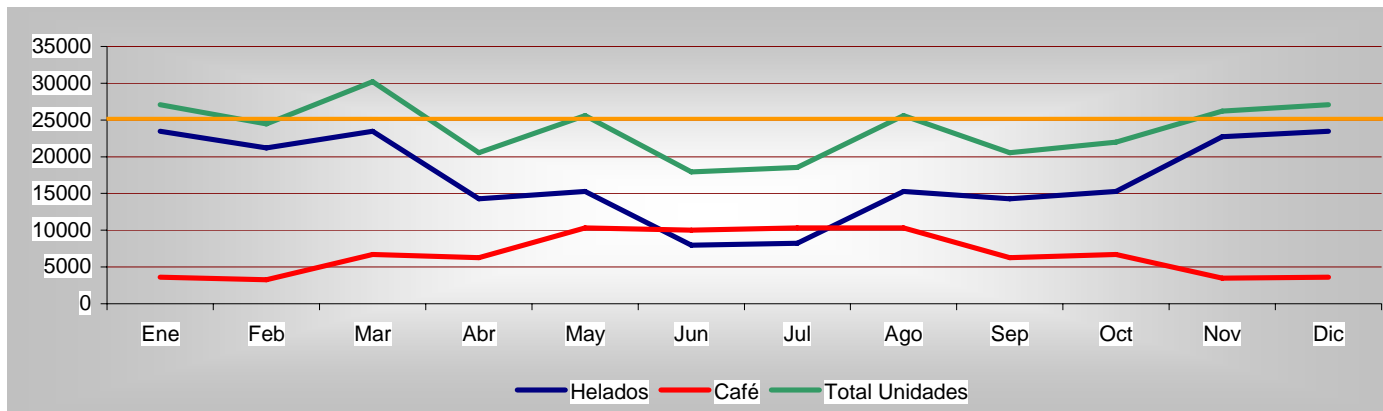
<span style="color: red;">■</span>	Alta	100%
<span style="color: cyan;">■</span>	Baja	35%
<span style="color: yellow;">■</span>	Media	65%

	Semana promedio	Semana promedio	
	Unidad x minuto	Café	Unidad x minuto
Plaza Oeste	1,33	Plaza Oeste	0,67
Paseo Estacion	1,43	Paseo Estacion	0,60
Plaza Vespucio	1,02	Plaza Vespucio	0,40
PROMEDIO	1,26	PROMEDIO	0,56

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Dias habiles	31	28	31	29	31	30	31	31	29	31	30	31
Horas diarias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Helados	23477	21205	23477	14276	15260	7952	8217	15260	14276	15260	22720	23477
Café	3616,7	3266,7	6716,7	6283,3	10333	10000	10333	10333	6283,3	6716,7	3500	3616,7
<b>Total Unidades</b>	<b>27094</b>	<b>24472</b>	<b>30194</b>	<b>20559</b>	<b>25594</b>	<b>17952</b>	<b>18550</b>	<b>25594</b>	<b>20559</b>	<b>21977</b>	<b>26220</b>	<b>27094</b>

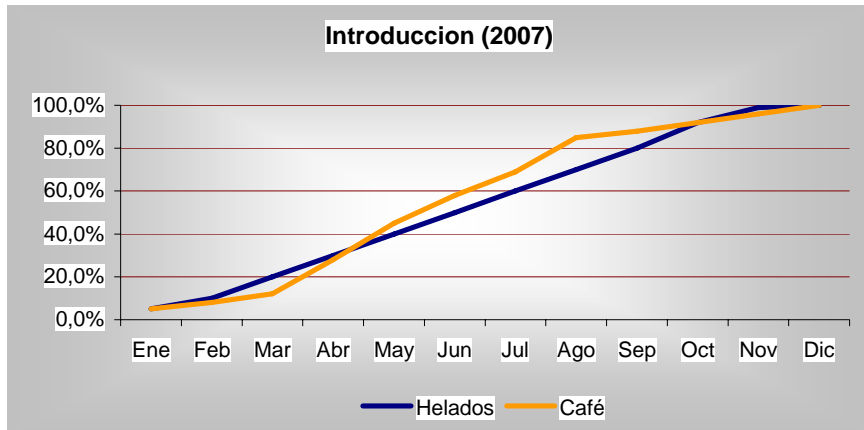
10:00 - 22:00

**23822**



#### Politica de introduccion

2007	1 Ene	2 Feb	3 Mar	4 Abr	5 May	6 Jun	7 Jul	8 Ago	9 Sep	10 Oct	11 Nov	12 Dic
Helados	5,0%	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	92,0%	99,0%	100,0%
Café	5,0%	8,0%	12,0%	28,0%	45,0%	58,0%	69,0%	85,0%	88,0%	92,0%	96,0%	100,0%



### 9.16. Flujo de Caja Mensual

Flujo de caja a 36 meses, proyecto:	2006												2007												2008												2009											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36											
Helados y Café	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic												
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>19560</b>																																															
Unidades vendidas Café	180,83	261,33	806	1759,3	4650	5800	7130	8783,3	5529,3	6179,3	3360	3616,7	3725	3365	6918	6472	10643	10300	10643	10643	6472	6918	3605	3725	3837	3466	7126	6666	10963	10609	10963	10963	6666	7126	3713	3837												
Unidades vendidas Helados	1173,9	2120,5	4695,5	4282,7	6104,1	3976	4930	10682	11421	14039	22493	23477	24182	21841	24182	14704	15718	8191	8464	15718	14704	15718	23402	24182	24907	22497	24907	15145	16190	8436	8717	16190	15145	16190	24104	24907												
Ventas Café (\$)	53,35	77,09	237,8	519	1372	1711	2103	2591	1631	1823	991,2	1067	1099	992,6	2041	1909	3140	3039	3140	3140	1909	2041	1063	1099	1132	1022	2102	1966	3234	3130	3234	3234	1966	2102	1095	1132												
Ventas Helados (\$)	477,8	863,1	1911	1743	2484	1618	2007	4348	4648	5714	9155	9555	9842	8889	9842	5985	6397	3334	3445	6397	5985	6397	9524	9842	10137	9156	10137	6164	6589	3434	3548	6589	6164	6589	9810	10137												
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>531,1</b>	<b>940,2</b>	<b>2149</b>	<b>2262</b>	<b>3856</b>	<b>3329</b>	<b>4110</b>	<b>6939</b>	<b>6279</b>	<b>7537</b>	<b>10146</b>	<b>10622</b>	<b>10941</b>	<b>9882</b>	<b>11883</b>	<b>7894</b>	<b>9537</b>	<b>6372</b>	<b>6584</b>	<b>9537</b>	<b>7894</b>	<b>8438</b>	<b>10588</b>	<b>10941</b>	<b>11269</b>	<b>10179</b>	<b>12239</b>	<b>8131</b>	<b>9823</b>	<b>6563</b>	<b>6782</b>	<b>9823</b>	<b>8131</b>	<b>8691</b>	<b>10906</b>	<b>11269</b>												
Sueldo Administración	32	56	129	136	231	200	247	416	377	452	609	637	656	593	713	474	572	382	395	572	474	506	635	656	676	611	734	488	589	394	407	589	488	521	654	676												
Arriendo	11	19	43	45	77	67	82	139	126	151	203	212	219	198	238	158	191	127	132	191	158	169	212	219	225	204	245	163	196	131	136	196	163	174	218	225												
Costos MP Café	16,28	23,52	72,54	158,3	418,5	522	641,7	790,5	497,6	556,1	302,4	325,5	335,3	302,8	622,6	582,5	957,9	927	957,9	957,9	582,5	622,6	324,5	335,3	345,3	311,9	641,3	599,9	986,6	954,8	986,6	986,6	599,9	641,3	334,2	345,3												
Costos MP Helados	126,8	229	507,1	462,5	659,2	429,4	532,5	1154	1233	1516	2429	2536	2612	2359	2612	1588	1698	884,6	914,1	1698	1588	1698	2527	2612	2690	2430	2690	1636	1748	911,1	941,5	1748	1636	1748	2603	2690												
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>186</b>	<b>328</b>	<b>752</b>	<b>802</b>	<b>1386</b>	<b>1218</b>	<b>1503</b>	<b>2499</b>	<b>2233</b>	<b>2675</b>	<b>3543</b>	<b>3711</b>	<b>3822</b>	<b>3452</b>	<b>4185</b>	<b>2802</b>	<b>3418</b>	<b>2321</b>	<b>2399</b>	<b>3418</b>	<b>2802</b>	<b>2995</b>	<b>3699</b>	<b>3822</b>	<b>3937</b>	<b>3556</b>	<b>4310</b>	<b>2886</b>	<b>3521</b>	<b>2391</b>	<b>2471</b>	<b>3521</b>	<b>2886</b>	<b>3085</b>	<b>3810</b>	<b>3937</b>												
Costos de Marketing	640	384	440	100	100	100	100	100	440	100	100	100	100	218,8	197,6	237,7	157,9	190,7	127,4	131,7	190,7	157,9	168,8	211,8	218,8	225,4	203,6	244,8	162,6	196,5	131,3	135,6	196,5	162,6	173,8	218,1	225,4											
Costos de Arriendo	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	651,9	653,8	653,8	653,8	653,8	653,8	653,8	653,8	653,8	653,8												
Costos de Sueldos	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1660	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1665	1670	1670	1670	1670	1670	1670	1670	1670												
Costos de Distribucion	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,3	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6	100,6												
Costos Varios y Mantención	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330											
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>3380</b>	<b>3124</b>	<b>3180</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>3180</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2966</b>	<b>2945</b>	<b>2985</b>	<b>2905</b>	<b>2938</b>	<b>2874</b>	<b>2879</b>	<b>2938</b>	<b>2905</b>	<b>2916</b>	<b>2959</b>	<b>2966</b>	<b>2979</b>	<b>2958</b>	<b>2999</b>	<b>2917</b>	<b>2951</b>	<b>2885</b>	<b>2890</b>	<b>2951</b>	<b>2917</b>	<b>2928</b>	<b>2972</b>	<b>2979</b>											
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3566</b>	<b>3452</b>	<b>3932</b>	<b>3642</b>	<b>4226</b>	<b>4058</b>	<b>4343</b>	<b>5339</b>	<b>5413</b>	<b>5515</b>	<b>6383</b>	<b>6551</b>	<b>6788</b>	<b>6397</b>	<b>7170</b>	<b>5707</b>	<b>6356</b>	<b>5196</b>	<b>5277</b>	<b>6356</b>	<b>5707</b>	<b>5911</b>	<b>6658</b>	<b>6788</b>	<b>6916</b>	<b>6513</b>	<b>7309</b>	<b>5803</b>	<b>6472</b>	<b>5276</b>	<b>5360</b>	<b>6472</b>	<b>5803</b>	<b>6013</b>	<b>6782</b>	<b>6916</b>												
<b>EBITDA</b>	<b>-3034</b>	<b>-2512</b>	<b>-1783</b>	<b>-1380</b>	<b>-370</b>	<b>-729</b>	<b>-233</b>	<b>1599</b>	<b>866</b>	<b>2022</b>	<b>3762</b>	<b>4071</b>	<b>4153</b>	<b>3485</b>	<b>4713</b>	<b>2187</b>	<b>3181</b>	<b>1176</b>	<b>1307</b>	<b>3181</b>	<b>2187</b>	<b>5911</b>	<b>3930</b>	<b>4153</b>	<b>4353</b>	<b>3665</b>	<b>4930</b>	<b>2328</b>	<b>3352</b>	<b>1287</b>	<b>1422</b>	<b>3352</b>	<b>2328</b>	<b>2678</b>	<b>4124</b>	<b>4353</b>												
Depreciación	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3											
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-3262</b>	<b>-2739</b>	<b>-2010</b>	<b>-1607</b>	<b>-597</b>	<b>-956</b>	<b>-460</b>	<b>1372</b>	<b>638,7</b>	<b>1794</b>	<b>3535</b>	<b>3844</b>	<b>3926</b>	<b>3258</b>	<b>4486</b>	<b>1960</b>	<b>2954</b>	<b>949</b>	<b>1080</b>	<b>2954</b>	<b>1960</b>	<b>2300</b>	<b>3703</b>	<b>3926</b>	<b>4126</b>	<b>3438</b>	<b>4703</b>	<b>2101</b>	<b>3124</b>	<b>1060</b>	<b>1194</b>	<b>1194</b>	<b>2101</b>	<b>2101</b>	<b>2451</b>	<b>3896</b>	<b>4126</b>											
<b>IMPUESTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>260,7</b>	<b>121,3</b>	<b>340,9</b>	<b>671,7</b>	<b>730,4</b>	<b>745,9</b>	<b>619</b>	<b>852,3</b>	<b>372,3</b>	<b>561,2</b>	<b>180,3</b>	<b>205,2</b>	<b>561,2</b>	<b>372,3</b>	<b>437</b>	<b>703,6</b>	<b>745,9</b>	<b>783,9</b>	<b>653,2</b>	<b>893,5</b>	<b>399,1</b>	<b>593,6</b>	<b>201,3</b>	<b>226,9</b>	<b>593,6</b>	<b>399,1</b>	<b>465,7</b>	<b>740,3</b>	<b>783,9</b>												
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-3262</b>	<b>-2739</b>	<b>-2010</b>	<b>-1607</b>	<b>-597</b>	<b>-956</b>	<b>-460</b>	<b>1111</b>	<b>517,3</b>	<b>1453</b>	<b>2864</b>	<b>3114</b>	<b>3180</b>	<b>2639</b>	<b>3634</b>	<b>1587</b>	<b>2392</b>	<b>768,7</b>	<b>874,6</b>	<b>2392</b>	<b>1587</b>	<b>1863</b>	<b>2999</b>	<b>3180</b>	<b>3342</b>	<b>2785</b>	<b>3809</b>	<b>1701</b>	<b>2531</b>	<b>858,3</b>	<b>967,4</b>	<b>2531</b>	<b>1701</b>	<b>1985</b>	<b>3156</b>	<b>3342</b>												
Depreciación	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3	227,3												
Valor residual	-3,813	480	411	824	581	920	-150	-465	30	-251	-467	-173	-154	-49	-399	480	-325	379	-96	-509	151	-161	-407	-159	51	-411	494	-335	391	-98	-524	156	-165	-419	-164	-113												
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-3.813</b>	<b>480</b>	<b>411</b>	<b>824</b>	<b>581</b>	<b>920</b>	<b>-150</b>	<b>-465</b>	<b>30</b>	<b>-251</b>	<b>-467</b>	<b>-173</b>	<b>-154</b>	<b>-49</b>	<b>-399</b>	<b>480</b>	<b>-325</b>	<b>379</b>	<b>-96</b>	<b>-509</b>	<b>151</b>	<b>-161</b>	<b>-407</b>	<b>-159</b>	<b>51</b>	<b>-411</b>	<b>494</b>	<b>-335</b>	<b>391</b>	<b>-98</b>	<b>-524</b>	<b>156</b>	<b>-165</b>	<b>-419</b>	<b>-164</b>	<b>-113</b>												
<b>FLUJO CAJA</b>	<b>-3.813</b>	<b>-2.923</b>	<b>-2.607</b>	<b>-1.960</b>	<b>-1.290</b>	<b>-578</b>	<b>232,4</b>	<b>1309</b>	<b>996</b>	<b>2147</b>	<b>3264</b>	<b>3.495</b>	<b>3358</b>	<b>3265</b>	<b>3381</b>	<b>2140</b>	<b>2240</b>	<b>1092</b>	<b>1611</b>	<b>2469</b>	<b>1975</b>	<b>2497</b>	<b>3386</b>	<b>3566</b>	<b>3518</b>	<b>3423</b>	<b>3543</b>	<b>2264</b>	<b>2367</b>	<b>1184</b>	<b>1719</b>	<b>2602</b>	<b>2094</b>	<b>2632</b>	<b>3547</b>	<b>3682</b>												
<b>FLUJO CAJA ACTUAL</b>	<b>-23.463</b>	<b>-3.458</b>	<b>-2.828</b>	<b>-2.482</b>	<b>-1.835</b>	<b>-1.188</b>	<b>-524</b>	<b>207,1</b>																																								

9.17. **Especificaciones Máquina Taylor 8757**



Item No. \_\_\_\_\_

# 8757

## Soft Serve Freezer

Twin Twist, Pump

8757



### Features

Offer all the popular soft serve variations from low or non-fat ice creams to custards, yogurt and sorbet. Serve two separate soft serve flavors, or an equal combination of both in a twist. A built-in storage area conveniently provides a choice of four sundae toppings: two heated, and two room temperature.

### Freezing Cylinder

Two, 3.4 quart (3.2 liter).

### Refrigerated Mix Storage Cabinet

Lower front mix cabinet is independently refrigerated to maintain mix below 41°F (5°C). Solar powered digital thermometer displays mix cabinet temperature. Door is hinged on the right. Two, 9 gallon (34.1 liter) mix tanks. Two air/mix pumps deliver the precise amount of air and mix to the freezing cylinder.

### Indicator Lights

Mix Low light alerts the operator to add mix. When the Mix Out light flashes, the unit shuts down automatically to prevent damage.

### Electronic Controls

Finished product quality is monitored by Softech™ controls that measure viscosity.

### Standby

During long no-use periods, the Standby feature maintains safe product temperatures in the freezing cylinder.

### Syrup Rail

Four compartment syrup rail is recessed in front of freezer: two heated and two room temperature. The 2 quart (1.9 liter) reservoirs serve a wide variety of syrups and toppings.



Rockton, Illinois 61072  
 800-255-0626  
 Phone 815-624-8333 Fax 815-624-8000  
 www.taylor-company.com  
 e-mail: info@taylor-company.com

International Office  
 Taylor Company S.r.l.  
 Roma, Italy  
 Tel: +39-06-420-12002 Fax: +39-06-420-12034  
 e-mail: romeoff@taylor-company.com

ISO 9001:2000  
 Registered Firm



Item No. \_\_\_\_\_

# 8757

## Soft Serve Freezer

Twin Twist, Pump

8757



### Features

Offer all the popular soft serve variations from low or non-fat ice creams to custards, yogurt and sorbet. Serve two separate soft serve flavors, or an equal combination of both in a twist. A built-in storage area conveniently provides a choice of four sundae toppings: two heated, and two room temperature.

### Freezing Cylinder

Two, 3.4 quart (3.2 liter).

### Refrigerated Mix Storage Cabinet

Lower front mix cabinet is independently refrigerated to maintain mix below 41°F (5°C). Solar powered digital thermometer displays mix cabinet temperature. Door is hinged on the right. Two, 9 gallon (34.1 liter) mix tanks. Two air/mix pumps deliver the precise amount of air and mix to the freezing cylinder.

### Indicator Lights

Mix Low light alerts the operator to add mix. When the Mix Out light flashes, the unit shuts down automatically to prevent damage.

### Electronic Controls

Finished product quality is monitored by Softech™ controls that measure viscosity.

### Standby

During long no-use periods, the Standby feature maintains safe product temperatures in the freezing cylinder.

### Syrup Rail

Four compartment syrup rail is recessed in front of freezer: two heated and two room temperature. The 2 quart (1.9 liter) reservoirs serve a wide variety of syrups and toppings.



Rockton, Illinois 61072  
 800-255-0626  
 Phone 815-624-8333 Fax 815-624-8000  
[www.taylor-company.com](http://www.taylor-company.com)  
 e-mail: [info@taylor-company.com](mailto:info@taylor-company.com)

International Office  
 Taylor Company S.r.l.  
 Roma, Italy  
 Tel: +39-06-420-12002 Fax: +39-06-420-12034  
 e-mail: [romeoff@taylor-company.com](mailto:romeoff@taylor-company.com)

ISO 9001:2000  
 Registered Firm





**CROWN**  
SERIES  
TOTALLY DIFFERENT.



Item No. \_\_\_\_\_

# C717

## Soft Serve Freezer

Twist, Heat Treatment

### Features

Offer all the popular soft serve variations from low- to non-fat ice creams or yogurt. Serve two separate soft serve flavors, or an equal combination of both in a twist.

### Heat Treatment System

Provides a daily heating and cooling cycle to safely maintain dairy products up to two weeks before a complete disassembly and cleaning is required.

### Freezing Cylinder

Two, 3.4 quart (3.2 liter).

### Mix Hopper

Two, 20 quart (18.9 liter).

### Indicator Lights

Digital readout displays number of days until next brush cleaning is required to assure product safety. Mix Low light alerts operator to add mix. Audible alarm may be enabled to sound when mix is low. When the Mix Out light flashes, the unit shuts down automatically to prevent damage.

### Touch Screen Controls

Microprocessor touch controls are embedded in durable tempered glass panel. Multiple languages are selectable. Viscosity is continually measured to dispense soft serve desserts. Soft lock out features improve reliability. Draw counter displays number of times draw handle has been actuated, by the day, week, or month. Temperatures in the hoppers or freezing cylinders may be displayed at any point of operation, in either Fahrenheit or Celsius. History of temperatures and times during the last 366 heat cycles may be viewed from the fluorescent display.

### Standby

During long no-use periods, the standby feature maintains safe product temperatures in the mix hopper and freezing cylinder.



Rockton, Illinois 61072  
800-255-0626  
Phone 815-624-8333 Fax 815-624-8000  
www.taylor-company.com  
e-mail: info@taylor-company.com

International Office  
Taylor Company S.r.l.  
Roma, Italy  
Tel: +39-06-420-12002 Fax: +39-06-420-12034  
e-mail: romeoff@taylor-company.com

ISO 9001:2000  
Registered Firm

C717