

UNIVERSIDAD DE CHILE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE POSTGRADO, ECONOMIA Y NEGOCIOS**

PLAN DE NEGOCIOS

PROYECTO

GELATERIA PIACEVOLE

Profesor Tutor: Sr. Christian Willatt H.

**Alumnos: Germán Casenave G.
Mauricio Ferrari M.
Rodrigo Saavedra L.**

Santiago, 06 de Enero 2006

INDICE

1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA/PROYECTO	1
2.- MISION / VISIÓN	1
3.- ANALISIS DE MERCADO / JUSTIFICACION	2
NECESIDADES	2
CLIENTES OBJETIVOS	3
CARACTERISTICAS DE MERCADO	4
ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO	5
4.- ESTRATEGIA DE MARKETING	6
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	6
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	8
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	8
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	9
5.- OPERACIONES	11
FLUJOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	11
INFRAESTRUCTURA	11
CONTROLES A REALIZAR (NORMATIVA LEGAL)	11
CONTROL FINANCIERO Y DE GESTIÓN DEL NEGOCIO	12
6.- ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO	12
ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	13
7.- PROYECCIONES FINANCIERAS	14
A.- PROYECCIONES DE VENTAS	14
B.- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA	15
B.1- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE (SIN DEUDA)	15
B.2- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA CON DEUDA (LEASING FINANCIERO)	15

C.- FLUJO DE EFECTIVO	17
D.-BALANCE PROYECTADO	18
8.- ANÁLISIS DE RIESGO	19
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	20
9.- PACTO DE SOCIOS	23

ANEXOS

N° 1 GASTOS DE PROMOCIÓN	
N° 2A DIAGRAMA DE PRODUCCION HELADOS	
N° 2B DIAGRAMA DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION DE OTRAS LINEAS	
N° 3A FOTOGRAFÍAS SECTOR UBICACIÓN LOCAL	
N° 4 DETERMINACIÓN RWAAC	
N° 5 SUPUESTOS REALIZADOS PARA LA CONFECCIÓN EEFF	
N ° 6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	
FLUJO DE CAJA LIBRE	
FLUJO DE CAJA CON DEUDA	
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	
DETALLE DE COSTOS	
BALANCE PROYECTADO	
N° 7 CARTA GANTT PROYECTO	
N °8 LAYOUT LOCAL	
N° 9 ESCRITURA PRELIMINAR CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD	
N°10 ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES	
N°11 TABULACIÓN ENCUESTAS	
N°11A ANÁLISIS GRÁFICO	

1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA/PROYECTO

Nuestro Plan de Negocios consiste en desarrollar un proyecto para la formación de nueva empresa. Se trata de la creación de una GELATERIA natural de estilo italiano.

Nuestra idea de negocios está orientada a que los clientes perciban los locales como un punto de encuentro grato y de reunión social, representando una buena alternativa para quienes buscan disfrutar helados artesanales en base a leche y fruta natural, almorzar platos livianos (ensaladas de verduras y frutas), reunirse a degustar un buen café, disponiendo además de una amplia variedad de pasteles y sandwiches.

El principal elemento diferenciador que pretendemos incorporar al proyecto es la elaboración de helados artesanales fabricados con fruta natural en el instante y en presencia del consumidor, quién en el momento de la compra, elige los sabores (frutas) que desea degustar.

El fundamento para la elección del proyecto, fue el conocimiento del rubro (experiencia familiar) de uno de los integrantes - emprendedores, y por presentar un gran potencial sustentado en los indicadores de crecimiento del consumo de helados.

En una primera etapa, nuestro negocio está orientado a la elaboración, comercialización y distribución de helados artesanales hechos en base a frutas congeladas y materia prima de helados base de sabor neutro. Estos serán distribuidos en nuestro local, junto a la restante gama de productos mencionados anteriormente.

Posteriormente en nuestra segunda fase de inversión, y constituyendo un hito clave del negocio en el 3° año, se proyecta adquirir la maquinaria necesaria para producir nuestras bases de helado, permitiendo integrarnos hacia atrás e independizarnos de nuestros proveedores que en algunas instancias ya están en el negocio de producción de helados para consumidores finales.

El proyecto contempla la instalación de un local en sectores comerciales de comunas emergentes tales como, La Florida, Maipú, Puente Alto, Peñalolén, Colina, entre otras, donde existan estratos socioeconómicos con poder adquisitivo relevante para nuestro negocio.

La medición del éxito se evaluará de acuerdo a la rentabilidad por metraje en locales, dada la diversificación de la oferta de productos.

2.- MISION / VISIÓN

Visión: Entendiendo por visión aquello que queremos llegar a ser en el futuro, ella nos proporciona una idea de cómo se perciben las demandas del entorno a la empresa y como se espera abordarlas.

Tal como se ha definido, nuestro proyecto consiste en potenciar un nuevo concepto en el consumo de helados, asociado a un lugar grato de encuentro, en el que se puede asistir en grupo o en familia a consumir helados naturales y otros productos de calidad.

Por ello nuestra visión es *“Asignarle valor a la marca de manera de consolidarse como una empresa líder en el segmento de mayor poder adquisitivo en comunas emergentes de la región metropolitana”*.

Misión: La determinación de la misión es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de administración.

Algunos de los cambios que podrían afectar principalmente la supervivencia de la empresa de manera directa o indirecta, son no lograr la eficacia de nuestra estrategia de marketing, impidiendo dar a conocer las ventajas de nuestro producto, además la inclusión de nuestra competencia relativa y directa en los nichos que buscamos abordar, y finalmente mayores exigencias sanitarias emanadas del Servicio Nacional de Salud.

En tal sentido nuestra misión es: *“En las comunas emergentes queremos ser reconocidos y diferenciados como los principales fabricantes y comercializadores de helados naturales, a través de los atributos de nuestros productos y calidad del servicio en un ambiente grato y acogedor”*.

3.- ANALISIS DE MERCADO / JUSTIFICACION

Hoy en día lo que existe en el mercado son helados tradicionales con distintos sabores y colores, pero que no tenemos la posibilidad de saber efectivamente de que están hechos. En la mayoría de los casos, tanto los sabores como colores son producto de aditivos químicos, sin embargo, los consumimos ya que tenemos escasa posibilidad de optar por algo distinto.

Entre los argumentos a favor de la elección del negocio, tiene que ver con las materias primas. Dada las características geográficas de Chile, que posee una diversidad de climas y zonas lo cual nos permite disponer de una gran variedad de frutas para la producción de nuestros helados, además la cercanía con países tropicales que exportan a bajo costo nos permite ampliar la oferta de sabores.

Otra razón es el rápido crecimiento experimentado por el rubro de helados artesanales, y el potencial de crecimiento que presenta el consumo de helados en general (estadísticas mencionadas más adelante, correspondiente a Consultora Latin panel).

Nuestro proyecto consiste en entregar al mercado un helado diferente, que permita percibir lo natural y saludable del producto, que no contenga aditivos ni colorantes químicos, y que además tenga la posibilidad de ser combinado con edulcorantes naturales.

Otro aspecto que queremos resaltar es la posibilidad de brindar a los clientes un punto de encuentro, con productos de alta calidad y que combine alternativas de consumo a helados. Detrás de esta frase, existe el ánimo de cambiar el concepto de tomarse un helado, *“por conversar un helado”*.

Dada la estacionalidad del rubro, vemos la necesidad de diversificar nuestra gama de productos con servicios adicionales que diferencien la marca, como sandwiches, pasteles, jugos, café, etc..

NECESIDADES

Dado que nuestro proyecto se situará en comunas emergentes, se aprecia la carencia de lugares acogedores y agradables de encuentro para la juventud, la familia y trabajadores en general. De igual forma, en función de nuestro conocimiento de experiencias cercanas, vale decir, ámbito familiar y laboral, hemos advertido la carencia de un producto eminentemente natural, cuyo sabor y aspecto no esté determinado por componentes y colorantes químicos.

La tendencia señala la valoración del consumo hacia productos naturales y bajos en calorías asociado a una alimentación sana y equilibrada, entregando una sensación de agrado y bienestar.

Chile figura en el primer lugar de Latinoamérica (11° lugar del mundo) en consumo de helados con 5,8 litros por habitante y en específico la Región Metropolitana con un consumo de 10,8 litros por familia¹, apreciándose últimamente una clara tendencia al alza; sin embargo, ésta se sitúa muy lejos de Nueva Zelanda (26,3 litros) y Estados Unidos (22,5 litros), lo que permite suponer que existe un gran potencial de crecimiento del mercado chileno. Cabe destacar, que en este último tiempo el área artesanal, muestra un desarrollo creciente.

CLIENTES OBJETIVOS

Nuestro mercado objetivo lo representa la población comprendida entre los 3 y 80 años, hombres y mujeres que regularmente asisten al centro comercial de la comuna. Cabe hacer notar que por centro comercial se entiende al centro cívico, de negocios y tiendas en general establecidos, distintos de un Mall.

Para una mejor utilización de la capacidad instalada, por horario nuestro primer cliente es la dueña de casa y personas de la tercera edad quienes disponen de parte de la mañana para hacer trámites en el centro comercial entre la 10:00 y 13:00 hrs.; en segundo lugar tenemos como objetivo satisfacer las necesidades de alimentación sana y rápida para los empleados y oficinistas entre las 13:00 y 15:00 hrs.; posteriormente dar atención a los estudiantes en general entre las 16:00 y 19:00 hrs. y finalmente cubrir la demanda del segmento juvenil y familiar entre las 19:00 y 23:00 hrs.

Tal como se indicó anteriormente el factor decisivo de nuestros clientes a la hora de decidir la compra es el concepto de asistir a un lugar de encuentro que se diferencie de los demás, no solo por disponer de un producto distinto, de mejor calidad, sino que además se asemeje a un ambiente familiar que promueva la conversación alrededor de un helado de calidad.

En un nivel de detalle, identificamos 4 tipos de clientes:

- ✓ **El consumidor espontáneo** que pasa por nuestro local de ventas. En una primera etapa, nuestro foco estará constituido sólo por un local en comuna emergente.
- ✓ **Empleados y oficinistas**. Son los clientes que consumen a la hora de almuerzo una colación liviana y natural.
- ✓ **Grupos de Amigos Jóvenes y Familias en General**: Son aquellos que se programan para compartir un momento agradable, de conversación junto a productos de calidad. Nuestra idea es acuñar frases como: “*vamos a PIACEVOLE*” o bien “*juntémonos en PIACEVOLE*”.

Factores decisivos para comprar

Nuestra política será posicionarnos en un mercado exigente que privilegia la relación precio/calidad. Dadas las características de nuestro producto, no podemos ser líderes en costo, en atención al mayor costo de nuestras materias primas; sin embargo, estamos proporcionando un producto de mayor calidad que pone énfasis en ofrecer un producto sano, sin aditivos ni colorantes químicos, de sabor y aspecto natural, que pretendemos sea valorado por el mercado. A raíz de esta valoración, es factible lograr la diferenciación, la cual será la base para cobrar precios mayores (apropiación del excedente del consumidor).

Si bien es cierto, nuestro producto tendría un precio similar a nuestra competencia relevante (Yogen Fruz), éste es algo superior a los productos sustitutos que vende la competencia alternativa (Bravísimo, Coppelia,) con sus helados fabricados de forma más industrial.

¹ Cifras obtenidas de los Diarios Financiero y La Tercera, en base a estadísticas de Consultora Latin Panel

No obstante lo anterior, tendremos una gran ventaja al respecto. Para mitigar esta amenaza de competir con dichos incumbentes, no atacaremos sus mercados, sino más bien abordaremos nichos no explotados por ellos, como lo son las comunas emergentes, las cuales no forman parte de sus mercados objetivos. De igual forma, como atacaremos mercados donde existe aglomeración de público, con poder adquisitivo relevante, pero no mediante el arriendo de locales en Malls, podremos disminuir considerablemente los costos fijos. Este beneficio necesariamente tendremos que traspassarlo a precios para que nuestros productos sean más competitivos frente a los helados industriales que se comercializan en la comuna (variadas marcas que son comercializadas en formato de barquillo).

CARACTERISTICAS DE MERCADO

Ámbito Geográfico

Tal como se indicó anteriormente, nuestro propósito es abarcar comunas emergentes, donde no exista competencia relevante, vale decir comunas tales como Maipú, La Florida, Puente Alto, Peñalolén y Colina, las cuales tienen como común denominador gran densidad poblacional, altas tasas de crecimiento y concentración de población joven. La no existencia de competencia relevante fue corroborada en terreno por los integrantes-emprendedores, llegando a la conclusión que era una alternativa más viable que concentrarse en un Mall, donde había demasiada competencia y que los puntos de equilibrio eran notablemente más altos debido a la estructura de costos fijos mayor (arriendos, gastos comunes, etc).

En una primera etapa, hemos decidido instalarnos en la comuna de Maipú, la cual presenta, según información del Instituto Nacional de Estadísticas un crecimiento poblacional de 82,6% en el periodo 1992-2002. Nuestra decisión se fundamenta en que la comuna de Maipú, a diferencia de otras comunas emergentes, tales como: Puente Alto y Colina, presenta una mayor oferta de locales comerciales ubicados en lugares de alta afluencia de público, y a la presencia de importantes empresas financieras y de retail, como también el establecimiento de centros universitarios que le otorgan un mayor dinamismo a la actividad comercial. Además, cuenta con un centro cívico que es un punto de encuentro permanente de sus habitantes, contrariamente a La Florida y Peñalolén que son eminentemente comunas dormitorio.

Tamaño del Mercado y Perfil Sociodemográfico

La comuna de Maipú se encuentra a 12 km del centro de la comuna de Santiago, con una superficie urbanizada de 32,1 kms². De acuerdo a cifras obtenidas en el censo del año 2002 registra una población de 468.390 habitantes, de los cuales un 99,3% es urbana, estimándose que para el año 2006 alcance a 525.745 habitantes, lo que representa un crecimiento para el periodo 2002-2006 de 12,2%.

La población de Maipú es marcadamente juvenil y adulto-juvenil, característica sostenida durante los últimos 20 años y que supera los promedios regional y nacional. El Censo de 2002 mostró que el 33% de la población tiene menos de 18 años de edad, el 50% tiene menos de 29 años y el 70% tiene menos de 40 años. La proporción de adultos en plena actividad productiva: de 25 a 64 años, cubre en la actualidad al 51,7% del total de habitantes.

La tasa de participación de la fuerza de trabajo en la comuna (población de 15 años o más, que se encuentra ocupada o buscando trabajo) aumentó de un 53% en 1992, a un 58% en 2002.

Los principales grupos de ocupación han variado, desde un perfil primordialmente de “oficios” y “administrativo” a uno de “técnicos”, tanto en hombres como en mujeres, pasando a ser el principal grupo ocupacional, incrementándose levemente, además, los “trabajadores de servicios y comercio” y los “profesionales”.

Un 78% de la población ocupada es asalariada; muy por debajo le siguen los trabajadores por cuenta propia, con un 13%. Escasos son los empleadores, empresarios (4%) y el personal de servicio doméstico (4%). Sólo un 1% trabaja en forma no remunerada, con familiares.

Maipú se compone primordialmente por familias de nivel socio económico medio a medio-bajo (grupos C2 y C3), las que en conjunto reúnen entre el 55 y 60% de la población, con un ingreso promedio por hogar que fluctúa entre \$360.918 y \$ 907.493.²

Procedimiento Muestral

Se efectuó un estudio exploratorio cualitativo con personas ligadas al rubro para obtener información respecto a los atributos y aceptación del helado artesanal natural, lo que nos sirvió de marco para elaborar una encuesta, con una muestra no muy extensiva.

La Unidad Muestral definida son todas aquellas personas de 3 a 80 años residentes en la comuna de Maipú. El marco muestral está constituido por personas mayores de 15 años. El Método de muestreo utilizado fue un procedimiento no probabilístico por conveniencia (colegios, dueñas de casas y profesionales). El tamaño de la muestra definido es de 100 personas.

ANÁLISIS INTERNO - EXTERNO

Barreras de Entrada: Dado que se trata de productos imitables, no se visualizan barreras, sea desde el punto de vista de innovación, disposición al cambio, legales, sanitarias y de costo, por indicar las más relevantes. Se podría mencionar que de alguna forma, el conocimiento del negocio, constituye en cierta forma una barrera de entrada, la cual hemos mitigado a través del know-how que tiene uno de los integrantes - emprendedores.

Competidores: Distinguimos dos tipos de competencia. La primera se refiere a la competencia relevante y corresponde a Yogen Fruz dado que comercializa el mismo producto, es decir helado artesanal cuya principal materia prima es la fruta natural, pero con base de helado de yogurth; y la segunda, tal vez la más importante porque compite bajo el concepto de “*un lugar de encuentro*” con amplia gama de productos, constituida principalmente por Bravísimo y Coppelia.

Todos los competidores señalados están orientados a los estratos socioeconómicos medios altos (A, B y C1), lo que unido a nuestra condición de entrante de bajos recursos, hemos decidido no abordar dichos estratos, pues tales condiciones se transforman en este momento en una barrera de entrada para nosotros. A raíz de esta convicción, llegamos a conclusión de partir con nuestro proyecto en comunas emergentes, que no son atractivas para la competencia, dado que por los volúmenes que manejan tienen puntos de equilibrio más altos.

Fortalezas: Capacidad empresarial de uno de los socios emprendedores (know how del negocio); alta calificación profesional de todos los socios, tanto en el ámbito financiero, como administrativo; no se requiere de mayor inversión en maquinarias, la cual está al alcance de los socios; no requiere de personal calificado para la atención, sino sólo que sea educado, de trato amable y con buena disposición (estudiantes).

² Fuente: Encuesta Casen de noviembre 2000, cifras inflactadas según IPC a octubre 2005.

Debilidades: Existe una restricción geográfica al tener solo un punto de venta; por tratarse de una empresa nueva, no se tiene acceso al crédito; la dedicación no exclusiva de los socios dificulta el control sobre el negocio, de no contar con personal de confianza.

Oportunidades: Se ha observado últimamente un cambio en los hábitos de consumo de la población, con una mayor valoración de los productos naturales, bajos en calorías; el negocio de los helados artesanales de frutas naturales es un producto poco explotado, el cual no se ha masificado, por una poco eficaz administración de marca de la franquicia que actualmente opera el mercado chileno (Yogen Fruz – Flavor Unlimited); la competencia no ve atractivo estos mercados por considerarlos pequeños; la globalización e Internet permiten explorar nuevos mercados para obtener máquinas y equipos especializados (principalmente italianos) a un costo inferior; existe una variada alternativa de proveedores; consumidores no satisfechos, que desconocen el producto y sus atributos.

Amenazas: Estamos en un mercado en el cual no existen grandes barreras de entrada, por lo tanto si el negocio resulta atractivo es permeable al ingreso de nuevos entrantes.

4.- ESTRATEGIA DE MARKETING

A) ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

Nuestra estrategia de productos elegida es la de **productos múltiples**, en atención a que el producto principal es de carácter netamente estacional, ya sea por que se consume de preferencia en épocas cálidas, como también a ciertas horas del día. Por ambas razones hemos decidido que, para hacer mejor uso de nuestra capacidad ociosa incorporamos una serie de productos complementarios, pretendiendo así satisfacer las necesidades y requerimientos de los distintos segmentos de clientes. Salvo el producto “ensaladas”, el resto de las líneas son complementarias.

Nuestro producto principal es un helado artesanal fabricado con frutas naturales, bajo en calorías, disponible tanto en nuestro punto de ventas y posteriormente en una segunda fase de inversión, en supermercados. La ventaja competitiva la constituye un mix de ambiente grato del local, y características de producto saludable, natural, nutritivo, bajo en calorías y sin colorantes ni aditivos en nuestros helados artesanales - naturales, lo que nos diferencia claramente de nuestra competencia relativa. Sin embargo, los restantes productos no representan ventaja competitiva por sí mismos, sino por la asociación de concepto de calidad y vínculos con el layout y servicio de nuestros locales. Entre las características diferenciadoras encontramos el proceso de elaboración instantánea de nuestros helados, visualizando la fruta con la cual el cliente decide su preparación, posibilitando además la opción de agregar endulzantes naturales como azúcar y otros de bajas calorías.

Ahora bien, dado que por un efecto estacional, la venta de helados disminuye en invierno y otoño de cada año, hemos incorporado otras líneas de productos, que posibilitan suavizar la curva de ventas en dichos meses en relación a los de verano y primavera, como lo es la cafetería y pastelería. Por otra parte, como una forma de rentabilizar el metro cuadrado, y atraer a clientes que buscan consumir productos sanos, livianos y nutritivos, en la hora de almuerzo, hemos incorporado ensaladas y sandwiches.

Se ha considerado organizar nuestros productos en base a 7 áreas de negocios:

- ✚ Gelatería: Helados en Barquillo / Vaso, Milk shake, Copas de Helado, etc.
- ✚ Bebidas y Jugos: Jugos de Fruta Natural, Leche con frutas, Bebidas gaseosas, etc.

- ✚ Cafetería: Cortado, Capuccino, Suizo, Mokka, Express, etc.
- ✚ Otros Líquidos: Té solo o con sabores, Aguas de hierbas, Sodas, etc.
- ✚ Pastelería: Pie de Limón, Crepes, Tortas, masas en general (facturas, medias lunas, panales, etc.).
- ✚ Sandwiches: Triples de miga en variedades (pollo-champiñón, jamón-queso, vegetarianos, etc.)
- ✚ Lunch: Ensaladas preparadas con aderezos y condimentos poco comunes

Productos Sustitutos

Los principales productos sustitutos del helado artesanal – natural, aunque de forma bastante distinta ya que sólo obedecen al genérico helados, tenemos principalmente helados soft e industriales. Estos helados son de una menor calidad y no poseen los atributos del nuestro; sin embargo se encuentran a más bajo precio. Cada uno de los restantes productos, tienen otros sustitutos que no es relevante abordar.

Proveedores.

Nuestra principal materia prima la constituyen las frutas congeladas. Para minimizar el poder de negociación de los proveedores, nuestra estrategia será operar con a lo menos 3 de ellos. Según entrevistas con fuentes del rubro se señala la existencia de un considerable número de proveedores, lo que adoptando la estrategia anteriormente descrita, minimiza el poder de dependencia, sin constituir riesgo de aprovisionamiento.

Esta ventaja también se hace extensiva para los proveedores de la base de helados, la cual constituye una materia prima estratégica en la elaboración de nuestro principal producto. Cabe recalcar que en el 3° año de operación y en una 2° fase de inversión, se pretende invertir en la maquinaria necesaria para la producción de bases de helados de sabor neutro y helados preparados con fruta natural.

En un nivel de detalle, los proveedores relevantes son:

- ✓ Cafetería. Existe en el mercado una gran variedad de granos de café de alta calidad (Haití, Do Brasil, Caribe, etc.)
- ✓ Ensaladas. Por estar en zonas periféricas, su elaboración la externalizaremos a precios más bajos. El beneficio de la externalización en una primera etapa, lo constituye el que no se hace necesario mayor personal ni espacio físico adicional para su elaboración.
- ✓ Pasteles. Existen muchas pastelerías de alta calidad, con permisos adecuados que nos permiten a precios bajos, competir por costos.
- ✓ Bebidas. Existe una amplia variedad de oferentes.
- ✓ Fruta congelada: Fabal, Santa Laura, Nova Verde, Frusco, El Roble, etc.
- ✓ Otros proveedores. Estos corresponden a otros insumos como azúcar, servilletas, vasos plásticos, detergentes, barquillos, etc., entre los que tenemos empresas como: Disa, Dulcono Roma, Nestlé, Soprole, Supermercados, DPS, etc.

En relación a esbozar una estrategia de diseño de productos, debemos considerar la publicidad en nuestros envases que posibiliten la recordación de marca y por ende su difusión. Adicionalmente, la presentación de nuestras copas, barquillos y vasos, debe ser desarrollada en forma creativa para su valoración por parte de nuestros clientes.

B) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Corresponde al esfuerzo por ubicar la marca PIACEVOLE, más que a sus productos, en aquella parte del mercado que se ha definido como mercado objetivo. Es por esta razón que no hemos querido atacar mercados donde nuestra competencia relevante es fuerte (Mall y sectores de altos ingresos en Santiago) y nos situaremos en una comuna emergente de gran crecimiento y densidad poblacional, como lo es Maipú.

Al llegar primeros a estos nuevos mercados (no atacados por la competencia) es factible penetrar en la mente de los consumidores, quienes nos asociarán como incumbentes. Si más adelante la competencia quisiera entrar ya no serán mirados como líderes, sino como nuevos entrantes, lo cual constituye una fortaleza para nuestro negocio. Si se diera esa situación, la competencia que dispone de mayores recursos tendría que ingresar con un nuevo nombre para no desperfilar la marca (por ejemplo Bravísimo y Coppelia debieran ingresar con marcas alternativas), o bien comprar nuestra marca.

Dado que en la comuna donde nos ubicaremos no existe el concepto de negocio que queremos impulsar, el elemento diferenciador será precisamente la asociación a una idea “*juntémonos en el PIACEVOLE*”.

C) ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Modelo de ingresos: Los precios fueron determinados en base a los antecedentes recopilados en la encuesta aplicada y en función de las estadísticas de venta de la industria de helados, llegando a poder proyectar la disposición a pagar de los potenciales clientes que fuera a su vez coherente con nuestra estructura de costos.

De esta forma, se proyecta obtener los siguientes márgenes por línea de productos, considerando.

Margen de Contribución Estimado	
Heladería (Local)	64%
Cafetería	71%
Heladería (Distribución Masiva)	33%

Asociaciones: Para agregar un mayor valor a nuestros clientes tenemos contemplado efectuar asociaciones con algunos partner, tales como el promocionar el uso de la marca Café Haití, uso de Tarjetas de Crédito bancarias y de Casas Comerciales, y Sistemas de cheque restaurant u otras asociaciones con canales de distribución como empresas de delivery de alimentos.

Modalidad de pago: Dado que nuestro proyecto contempla 2 etapas, es decir, a partir del primer año venta al detalle y al cabo del tercer año venta mayorista a Supermercados, la modalidad de pago establecida es:

- ✓ en nuestro local de ventas la venta será al contado, cheques, tarjetas de débito, crédito, cheques restaurantes y tarjetas de cadenas comerciales, dado que en la comuna existe gran concentración de la población que la posee (Ripley, Hites, La Polar, Johnson, etc.).
- ✓ Mayoristas: La venta a Supermercados se realizará con crédito a 90 días.

Distribución y Fuerzas de Ventas:

El canal establecido para definir el medio de distribución de nuestros productos está relacionado con las 2 etapas del proyecto.

La primera etapa está formada por la **venta directa** a través de nuestro local de venta, es por esta razón que nuestra fuerza de venta la constituye el personal que allí trabaja.

Posteriormente, en la segunda etapa del proyecto cuando comercialicemos a través de supermercados, tendremos que desarrollar nuestra propia fuerza de venta para la atención de mayoristas. Desde el punto de vista del consumidor final, éste se constituye en un intermediario.

Tipo de estrategia:

Optamos por una estrategia **PULL**, en donde se espera atraer al cliente a nuestro local de ventas en una primera etapa y que luego busque nuestros productos en los supermercados. Tal como lo señalamos anteriormente, lo que se busca es posicionar la marca PIACEVOLE, motivando a las personas a solicitar el producto, sea directamente en nuestro local de ventas, como a futuro en un Supermercado.

Proceso de Ventas

Estamos en presencia de una venta espontánea, ante lo cual estimamos que existe una maduración de a lo menos 3 meses para que se conozca el producto, por lo tanto nuestra estrategia de ventas está orientada a proporcionar un local agradable, con ambiente familiar, que les guste a los niños, una atención rápida para lograr mayor rotación, un mayor margen y productos de calidad certificada, para evitar daño en la imagen de la marca.

D) ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Esta estrategia está relacionada a cómo daremos a conocer nuestro producto. Cuando nos decidimos a llevar a cabo el proyecto en la comuna de Maipú pudimos comprobar que una barrera de entrada la constituía el hecho que al no haber otras heladerías similares, el mercado no conocía el concepto de helado natural. Así lo confirman las encuestas, en donde el 80% de los encuestados consumen el helado industrial.

Tal como hemos insistido, nuestra política será dar a conocer el concepto PIACEVOLE, como un lugar de encuentro, lo cual fue confirmado en las encuestas que se hicieron, en donde cerca del 90% contestó que una Gelatería de nuestras características es percibida como un punto de encuentro más allá de servirse un helado. En tal sentido, tenemos la convicción que gran parte del éxito de nuestro proyecto la constituye la estrategia de promoción, vale decir, como penetrar en la mente de los consumidores para que éstos cambien sus hábitos de consumo y prefieran un helado de mayor precio porque lo asocian a una mayor calidad y en un ambiente grato.

Por lo antes señalado hemos decidido lanzarnos con una estrategia promocional agresiva difundiendo el negocio a través de diversas formas:

- ✚ La primera de ellas, y tal vez la más importante por su notoriedad, será la organización de un gran evento de lanzamiento, que incluya la invitación de algunos personajes del medio artístico y autoridades.
- ✚ Diseño de una página Web y adquisición de bases de clientes a quienes enviar información de productos, precios, como para recibir sugerencias.

- ✚ Cada dos meses tenemos contemplado efectuar la distribución de volantes a colegios de niveles socioeconómicos medios altos, gimnasios, universidades (Las Américas y del Mar), Institutos, edificios, oficinas y vía pública.
- ✚ Se hará publicidad en un periódico de circulación comunal que tiene carácter quincenal.
- ✚ Está contemplada la organización de otro evento en forma anual, con la presencia de algún personaje conocido del medio artístico.
- ✚ Finalmente, y en forma permanente, tenemos considerado, realizar degustaciones en forma gratuita, tanto en nuestro local, como en oficinas cercanas (bancos, AFP, isapres y cadenas de farmacias).

Todas estas actividades tienen un costo anual sobre las ventas del 6,7%, el cual necesariamente bajará en los siguientes periodos, pues no tendremos el gasto por evento de lanzamiento ocurrido en el primer año. Mayores antecedentes sobre el plan de promoción se encuentran en anexo N° 1 adjunto.

El mensaje que entregaremos en nuestra estrategia será resaltar que se trata de un helado natural fabricado con frutas naturales y de venta personalizada en donde el cliente “fabrica” y observa como éste se elabora. Por ello, la primera etapa es dar a conocer este nuevo concepto que constituye la base del éxito, pues tal como se señaló anteriormente es el elemento diferenciador que nos permitirá cobrar precios mayores.

Se tiene contemplado un evento de inauguración en el mismo local de ventas con degustación de helados gratuita, con la presencia de figuras destacadas del ambiente artístico que promuevan la preferencia por lo natural. De igual manera, visitaremos colegios de estratos socioeconómicos medios altos para distribuir volantes, en atención a que los influyentes en la decisión de compra son precisamente los niños.

A posteriori, en nuestra segunda etapa, efectuaremos degustación promocional para hoteles, y casinos de empresas. En el se informará acerca la variedad de sabores producto de la posibilidad de combinar frutas, destacar el concepto de frescura y propiedades nutricionales (bajo en grasas y calorías).

En nuestra opinión esta estrategia permitirá que la gente conozca y valore los atributos del producto, además de segmentar y acceder a un mercado que no tiene la disposición a pagar el precio de lista, apropiándose del excedente del consumidor y aumentando a la vez la cuota de mercado.

Estrategia competitiva

El elemento diferenciador de este producto, está dado por la posibilidad que se le da al cliente de elegir la combinación de frutas con la consiguiente creación de nuevos sabores. Poder visualizar la fruta y reconocerla como un ingrediente del proceso productivo, viene a cambiar el concepto común del helado, entregándole atributos valorados por el cliente.

Que la distribución de un helado de estas características se comercialice junto a otros productos de calidad, en un local cuidadosamente decorado y con un layout que permita brindar un momento de comodidad, agrado y bienestar a sus clientes con una excelente atención, constituye a nuestro juicio, un elemento diferenciador, sobre todo en el segmento y ubicación que deseamos abordar.

Sin perjuicio de lo anterior, no es factible reconocer barreras de entrada en el mediano y largo plazo, sin embargo, el convertirse en incumbente, contribuye en cierta forma a crear una marca con

reconocimiento, que estrecha lazos con sus clientes logrando mayores grados de fidelización, representando finalmente, mayores dificultades para los nuevos entrantes.

De esta forma la ventaja competitiva se basa principalmente en la exclusividad, con un ámbito de competencia focalizado. El ámbito geográfico planteado nos permite definir de forma restrictiva qué mercado deseamos abordar y por otro lado ser primeros en él. En este sentido, podemos decir que nuestra estrategia competitiva es de diferenciación enfocada en un sector o nicho.

5.- OPERACIONES

Flujos de producción y comercialización.

Hemos considerado relevante separar la cadena productiva de helados y sus derivados, y la comercialización y producción de las demás líneas que dispone nuestro negocio. Para la primera se presenta como hito clave, la integración hacia atrás en el tercer año, mostrando la producción de la base de helado sin sabor y etapas de dicho proceso (Ver Anexo N°2).

Infraestructura.

Entre la infraestructura necesaria para poder gestionar un negocio que abarque las líneas de productos definidas anteriormente, tenemos:

- 3 Procesadoras del helado (mezcladoras de base y fruta)
- 2 Congeladoras (para guardar bases helados y fruta congelada) , debiendo almacenar por separado ambas materias primas por instrucciones sanitarias.
- 2 Visi-Cooler (vitrinas refrigeradas de menor tamaño) para la presentación de sándwiches y ensaladas.
- 1 Vitrina refrigerada para el almacenaje de pastelería (0 a 5 °)
- 2 Barquilleras (lugar donde se presenta la fruta al público)
- 1 Molinillo (para moler granos de café)
- 1 Cremera semi-industrial que funciona a través de la inyección de aire (como productora de crema para helados y café)
- 1 Máquina para la preparación del café
- Lockers y estantes para guardar stock de materias primas que no necesitan refrigeración.
- 1 Horno eléctrico industrial
- Mesones de acero inoxidable
- 1 Máquina registradora
- 2 Televisores en colores 29' o pantalla plasma y equipos de audio
- Máquina industrial productora de helado base y mezcladora industrial

Existen Alternativas de locales disponibles en el centro cívico y comercial de Maipú, cuya mejor alternativa tiene un costo por remodelación de MM\$ 5.000 (UF3 por mt²). Ver anexo N°3 (fotos del sector y alternativas de locales) y N°8 (Layout).

Controles a realizar (normativa legal)

Entre la normativa relevante a nuestro negocio encontramos la siguiente:

- Normativa del SEREMI Salud (Servicio de Salud del Medio Ambiente)
- Normativa código sanitario y sus reglamentos, tales como: reglamento sanitario de los alimentos, DS 977/1996 del MINSAL.
- La apertura conlleva a solicitar los permisos ante SEREMI, con giro de Fuente Soda (Servicio en el local) – Cafetería, y autorizaciones especiales para la combinación de fruta

congeladas y base helada.

- Reglamento sobre condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los lugares de trabajo, DS N° 745/92 del MINSAL.
- Reglamento de Orden, Higiene (enfermedades profesionales) y Seguridad (Accidentes del Trabajo).
- Apertura de Giro ante el Servicio de Impuestos Internos.
- Permisos Municipales. Autorización municipal de acuerdo al plan regulador.
- Patente municipal
- Seguros cuando corresponda (incendio, robo y actos maliciosos)

Lo anterior enmarca nuestro sistema de controles, para cumplir con los estándares básicos de legalidad y sanitarios.

Existen una serie de otros controles internos como los de calidad en el proceso productivo, que más allá de lo sanitario permiten establecer una homogeneidad respecto a las características de nuestros productos, a fin de hacerlos fácilmente identificables bajo un sello de calidad. Asimismo, existirán controles de inventario que permitirán detectar mermas producidas por robos menores. Por otra parte, se establecerán sistemas de calidad de servicio y sistemas de satisfacción de nuestros clientes, los que permitirán corregir las desviaciones producidas.

Control Financiero y de Gestión del Negocio

Para controlar el negocio se ha establecido la realización de los siguientes reportes, los que serán proporcionados por el administrador del negocio:

- Balance General. En principio desarrollado en forma mensual.
- Estado Resultados. Con frecuencia Mensual.
- Flujo de Caja Proyectado. Con Frecuencia Mensual.
- Informes de Gestión que contenga antecedentes de métricas e indicadores claves (score card), como son: número de clientes que ingresan al local, litros de helados vendidos, ventas totales en unidades de pasteles y otros productos.

6.- ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

Equipo Gestor.

Germán Casenave G: Ingeniero Comercial, postulante a MBA Universidad de Chile, Coordinador de Planificación y Gestión BancoEstado, le corresponde cumplir la función de planificación de presupuestos orientados a maximizar los ingresos del área, y, a su vez, la responsabilidad, tanto de negociar con las áreas comerciales los recursos destinados para su cometido anual, como del análisis y seguimiento de la gestión de las mismas. Además de socio fundador, cumplirá funciones de asesor contable y financiero de la empresa.

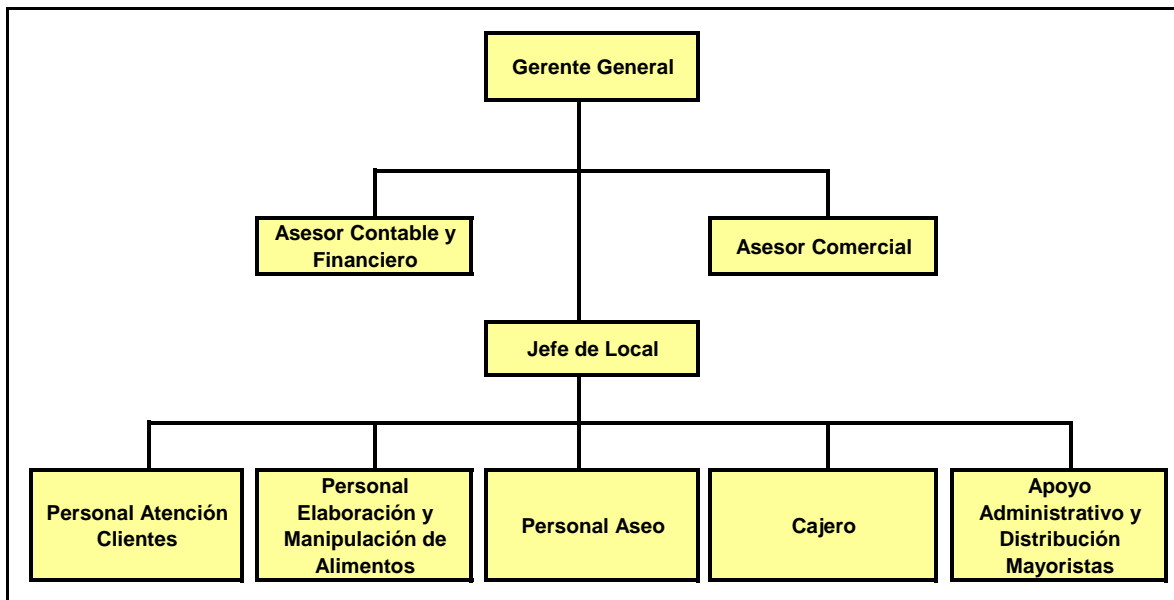
Mauricio Ferrari M: Administrador Público, postulante a MBA Universidad de Chile, Coordinador de Gestión Académica, PUC. Posee gran capacidad de liderazgo y dirección de equipos de personas, su forma estructurada de trabajar, y el conocimiento por experiencia familiar del rubro Gelatería, son antecedentes valiosos, que permiten esperar un desempeño exitoso en el tratamiento y contacto con el mundo comercial que lo abastece y negocia. Además de socio

fundador, asumirá la representación legal y administración de la empresa, en calidad de Gerente General.

Rodrigo Saavedra L: Ingeniero Comercial, postulante a MBA Universidad de Chile, Gerente de Riesgo Scotiabank, su experiencia gerencial y vasto conocimiento en la evaluación comercial de empresas de servicios y de consumo hacen que sea una persona adecuada para el desarrollo de nuevos negocios. Además de socio fundador, asumirá funciones de asesor comercial de la empresa.

Adicionalmente, la empresa contará con un jefe de local, quien será responsable del funcionamiento operacional del negocio, teniendo a cargo: 1 cajero y 3 personas que deberán cumplir indistintamente labores de aseo, atención directa al público y elaboración y manipulación de alimentos. A partir del tercer año, se contempla contratar a 1 persona adicional, que apoye al jefe del local, en tareas administrativas y de distribución en supermercados.

Organigrama del proyecto



Mayores antecedentes del desarrollo del proyecto se encuentran en Anexo N°7.

7.- PROYECCIONES FINANCIERAS

A.- PROYECCIONES DE VENTAS:

A continuación se dan a conocer las proyecciones de ventas considerando precios bajo un escenario normal (valores s/ IVA).

DESCRIPCION	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
Heladería									
Ingresos por Heladería	9.922.689	8.319.245	6.366.847	7.700.069	32.308.849	35.539.734	37.316.721	39.182.557	41.141.685
Cafetería y Comida Liviana									
Ingresos por Cafetería y Comida Liviana	12.997.658	13.229.485	12.288.608	12.159.887	50.675.638	53.209.420	54.805.702	56.449.874	58.143.370
Distribución Mayoristas									
Ingresos por Distribución Mayoristas	0	0	0	0	0	0	5.798.314	6.957.969	7.653.766
TOTAL INGRESOS	22.920.347	21.548.729	18.655.455	19.859.956	82.984.487	88.749.154	97.920.737	102.590.400	106.938.821
TOTAL ACUMULADO	22.920.347	44.469.076	63.124.531	82.984.487	82.984.487	171.733.641	269.654.378	372.244.778	479.183.599

Las proyecciones anteriores fueron calculadas con las siguientes tasas de crecimiento.

Tasa de crecimiento de Ventas	AÑO 2/1	AÑO 3/2	AÑO 4/3	AÑO 5/4
HELADERÍA LOCAL	10%	5%	5%	5%
DISTRIBUCIÓN MAYORISTAS			20%	10%
CAFETERÍA Y OTROS	5%	3%	3%	3%

El crecimiento en las ventas a partir del segundo año obedece a dos factores, a saber: estamos en presencia de un producto novedoso, en un mercado no abordado por la competencia (somos empresa incumbente), además de una proyección de consolidación en el mercado local a través del crecimiento propio del número de clientes en el tiempo. En la apertura en trimestres del primer año y restantes se da a conocer la estacionalidad proyectada por área de negocio, mostrando un comportamiento inverso entre áreas de cafetería y heladería. El menor crecimiento de la línea de cafetería, obedece a que se constituye de productos más homogéneos y con mayor número de oferentes.

Cabe destacar, que la proyección inicial de ventas, se sustenta en información de unidades vendidas diarias en empresas de similar tamaño del mismo rubro, apoyado, además, en el resultado de la encuesta realizada.

B.- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJOS DE CAJA

B.1- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE (SIN DEUDA):

ITEM	0 Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
Ingresos	0	22.920.347	21.548.729	18.655.455	19.859.956	82.984.487	88.749.154	97.920.737	102.590.400	106.938.821
Costos de Venta	0	-7.963.683	-7.403.151	-6.414.758	-6.893.561	-28.675.153	-30.741.428	-34.016.463	-35.460.233	-36.625.644
MARGEN DE CONTRIBUCION	0	14.956.664	14.145.578	12.240.697	12.966.395	54.309.334	58.007.726	63.904.274	67.130.167	70.313.177
COSTOS FIJOS	0	-10.805.000	-9.115.000	-8.970.000	-9.405.000	-38.295.000	-37.475.000	-44.255.000	-44.255.000	-44.255.000
Gastos Generales y Adm.	0	-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-33.360.000	-33.360.000	-40.140.000	-40.140.000	-40.140.000
Marketing (Promoción)	0	-2.465.000	-775.000	-630.000	-1.065.000	-4.935.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000
EBITDA	0	4.151.664	5.030.578	3.270.697	3.561.395	16.014.334	20.532.726	19.649.274	22.875.167	26.058.177
Depreciación	0	-1.601.940	-1.601.940	-1.601.940	-1.601.940	-6.407.762	-6.407.762	-8.597.762	-8.597.762	-8.597.762
Valor Residual										30.907.857
UTILIDAD BRUTA	0	2.549.723	3.428.638	1.668.757	1.959.455	9.606.573	14.124.964	11.051.512	14.277.405	48.368.272
IMPUESTOS 17%	0	-433.453	-582.868	-283.689	-333.107	-1.633.117	-2.401.244	-1.878.757	-2.427.159	-8.222.606
UTILIDAD NETA	0	2.116.270	2.845.769	1.385.068	1.626.347	7.973.455	11.723.720	9.172.755	11.850.246	40.145.666
DEPRECIACION	0	1.601.940	1.601.940	1.601.940	1.601.940	6.407.762	6.407.762	8.597.762	8.597.762	8.597.762
INVERSIONES	-51.834.000	2.019.823	2.644.349	1.814.265	1.541.708	8.020.146	8.590.412	-33.578.621	9.269.194	16.188.036
Inversión en activos	-42.100.000	0	0	0	0	0	0	-33.000.000	0	0
Capital de trabajo	-9.734.000	-7.714.177	-5.069.827	-3.255.562	-1.713.854	-1.713.854	6.876.558	6.297.937	15.567.132	31.755.167
Inversión en capital de trabajo	-9.734.000	2.019.823	2.644.349	1.814.265	1.541.708	8.020.146	8.590.412	-578.621	9.269.194	16.188.036
FLUJO DE CAJA NETO	-51.834.000	5.738.034	7.092.059	4.801.274	4.769.996	22.401.363	26.721.894	-15.808.103	29.717.202	64.931.463
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-51.834.000	-46.095.966	-39.003.907	-34.202.633	-29.432.637	-29.432.637	-2.710.743	-18.518.846	11.198.356	76.129.819

(CIFRAS EN PESOS)

ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	16.014.334	20.532.726	19.649.274	22.875.167	26.058.177
FLUJO ANUALIZADO	-51.834.000	22.401.363	26.721.894	-15.808.103	29.717.202	64.931.463
FLUJO ANUALIZADO ACUMULADO	-51.834.000	-29.432.637	-2.710.743	-18.518.846	11.198.356	76.129.819
FLUJO ANUALIZADO C/VALOR TERMINAL	-51.834.000	22.401.363	26.721.894	-15.808.103	29.717.202	169.164.170

VALOR TERMINAL (4x EBITDA)	104.232.707
----------------------------	-------------

TRR	14,14%	
VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE	28.703.156	35%
VPN (TRR) VALOR TERMINAL	53.808.728	65%
VPN (TRR) TOTAL	82.511.884	100%

TIR FLUJO DE CAJA LIBRE	32%
TIR TOTAL	49%
PRI	Q2 AÑO 4
BREAK-EVEN	MES 1
INVERSIÓN MÁXIMA REQUERIDA	51.834.000

B.2- ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA CON DEUDA (LEASING FINANCIERO):

ITEM	0 Y	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q	1 Y	2 Y	3 Y	4 Y	5 Y
Ingresos	0	22.920.347	21.548.729	18.655.455	19.859.956	82.984.487	88.749.154	97.920.737	102.590.400	106.938.821
Costos de Venta	0	-7.963.683	-7.403.151	-6.414.758	-6.893.561	-28.675.153	-30.741.428	-34.016.463	-35.460.233	-36.625.644
MARGEN DE CONTRIBUCION	0	14.956.664	14.145.578	12.240.697	12.966.395	54.309.334	58.007.726	63.904.274	67.130.167	70.313.177
COSTOS FIJOS	0	-10.805.000	-9.115.000	-8.970.000	-9.405.000	-38.295.000	-37.475.000	-44.255.000	-44.255.000	-44.255.000
Gastos Generales y Adm.	0	-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-33.360.000	-33.360.000	-40.140.000	-40.140.000	-40.140.000
Marketing (Promoción)	0	-2.465.000	-775.000	-630.000	-1.065.000	-4.935.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000
EBITDA	0	4.151.664	5.030.578	3.270.697	3.561.395	16.014.334	20.532.726	19.649.274	22.875.167	26.058.177
Depreciación	0	-1.601.940	-1.601.940	-1.601.940	-1.601.940	-6.407.762	-6.407.762	-8.597.762	-8.597.762	-8.597.762
Intereses pagados por leasing						0	0	-2.737.043	-1.737.015	-636.645
Valor Residual										30.907.857
UTILIDAD BRUTA	0	2.549.723	3.428.638	1.668.757	1.959.455	9.606.573	14.124.964	8.314.470	12.540.390	47.731.627
IMPUESTOS 17%	0	-433.453	-582.868	-283.689	-333.107	-1.633.117	-2.401.244	-1.413.460	-2.131.866	-8.114.377
UTILIDAD NETA (UDI)	0	2.116.270	2.845.769	1.385.068	1.626.347	7.973.455	11.723.720	6.901.010	10.408.524	39.617.250
DEPRECIACION	0	1.601.940	1.601.940	1.601.940	1.601.940	6.407.762	6.407.762	8.597.762	8.597.762	8.597.762
Amortización K y Opción de Compra						0	0	-9.966.525	-10.008.292	-11.008.292
INVERSIONES	-51.834.000	2.019.823	2.644.349	1.814.265	1.541.708	8.020.146	8.590.412	5.226.082	9.439.199	16.375.099
Inversión en activos	-42.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-9.734.000	-7.714.177	-5.069.827	-3.255.562	-1.713.854	-17.753.420	-6.876.558	-12.102.640	-21.541.839	-37.916.938
Inversión en capital de trabajo	-9.734.000	2.019.823	2.644.349	1.814.265	1.541.708	8.020.146	8.590.412	5.226.082	9.439.199	16.375.099
FLUJO DE CAJA NETO	-51.834.000	5.738.034	7.092.059	4.801.274	4.769.996	22.401.363	26.721.894	10.758.329	17.478.932	53.581.819
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-51.834.000	-46.095.966	-39.003.907	-34.202.633	-29.432.637	-29.432.637	-2.710.743	8.047.586	25.526.518	79.108.337

(CIFRAS EN PESOS)

ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	16.014.334	20.532.726	19.649.274	22.875.167	26.058.177
FLUJO ANUALIZADO	-51.834.000	22.401.363	26.721.894	10.758.329	17.478.932	53.581.819
FLUJO ANUALIZADO ACUMULADO	-51.834.000	-29.432.637	-2.710.743	8.047.586	25.526.518	79.108.337
FLUJO ANUALIZADO C/VALOR TERMINAL	-51.834.000	22.401.363	26.721.894	10.758.329	17.478.932	157.814.526
VALOR TERMINAL (4x EBITDA)	104.232.707					
TRR	14,14%					
VPN (TRR) FLUJO CAJA CON DEUDA	33.499.620	38%				
VPN (TRR) VALOR TERMINAL	53.808.728	62%				
VPN (TRR) TOTAL	87.308.348	100%				
TIR FLUJO DE CAJA CON DEUDA	36%					
TIR TOTAL	52%					
PRI	Q2 AÑO 3					
BREAK-EVEN	MES 1					
INVERSIÓN MÁXIMA REQUERIDA	51.834.000					

Al comparar los resultados del proyecto con y sin deuda, se observa una leve mejoría del rendimiento de los indicadores financieros al operar con deuda, producto del beneficio tributario. La TIR total del proyecto crece 3 puntos porcentuales y el VAN crece en MM\$ 4,8. Esta diferencia menor tiene su explicación en que el financiamiento recién se materializa en el año 3 y no al inicio del proyecto, por lo tanto los flujos son descontados en un menor período.

Cabe destacar que para descontar los flujos se utilizó el método RWaac, vale decir, costo promedio ponderado, el cual asciende al 14,14%. En anexo N°4 se aprecia con mayor detalle su metodología de cálculo.

A continuación y para efectos de análisis se considera la evolución entre los cierres de los ejercicios del primer y quinto año.

Se espera que el crecimiento en las ventas del período sea de un 28,9%, en base a lo señalado en las proyecciones de venta. Respecto al margen de contribución, si bien es cierto, que el mayor aporte lo efectúa la línea cafetería con un 58,8%, la línea heladería con un 41,2% es el producto más innovador, que resalta y potencia el concepto de lugar de encuentro, además de tener un mayor espacio de crecimiento en el tiempo.

En relación al EBITDA, se observa un aumento del 62,7%, debido a una mayor eficiencia en el tratamiento de los costos fijos, dado que se darán economías de escala (3° año), que permitirán una cierta estabilidad en los costos fijos en contraposición al incremento en las ventas.

La utilidad después de impuestos, sin considerar el valor residual en el quinto año, crece en un 75,1%, esta cifra, incluye la carga financiera por concepto de financiamiento mediante un contrato de leasing, de la inversión efectuada al inicio del tercer año.

La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de un 36,0%, aumentando a un 52,3% si se considera el valor terminal. El valor presente de los flujos, asciende a M\$ 33.500, el cual crece a M\$ 87.308 al incluir el valor terminal.

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) con deuda, se produce en el segundo trimestre del tercer año, y sin deuda se logra el segundo trimestre del cuarto año. Esta diferencia se origina en el beneficio tributario del financiamiento, a través de un contrato de leasing.

El break-even, en ambos casos se produce en el primer mes de operación, al igual que la inversión máxima requerida M\$ 51.834.

Del análisis del capital de trabajo, cabe destacar la incidencia del IVA crédito que se produce en el periodo cero, a raíz de la inversión en activo fijo. Este remanente resulta fundamental en el financiamiento de los déficits presentados en periodos posteriores.

C.- FLUJO DE EFECTIVO

ITEM	ANO 0	Q1	Q2	Q3	Q4	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS POR OPERACIONES										
Recibo de Efectivo por Ventas		22.920.347	21.548.729	18.655.455	19.859.956	82.984.487	88.749.154	92.122.423	95.632.431	99.285.055
Otros Recibos		0	0	0	0	0	0	3.865.542	6.571.415	7.421.834
IVA Recibido por ventas		4.354.866	4.094.259	3.544.536	3.773.392	15.767.053	16.862.339	18.604.940	19.492.176	20.318.376
Total Efectivo Recibido		27.275.213	25.642.988	22.199.992	23.633.348	98.751.540	105.611.493	114.592.906	121.696.022	127.025.264
Efectivo Pagado en Producción		-7.963.683	-7.403.151	-6.414.758	-6.893.561	-28.675.153	-30.741.428	-34.016.463	-35.460.233	-36.625.644
Efectivo Pagado en Inventario		-1.498.061	207.318	17.856	-289.004	-1.561.891	-268.139	-92.086	-84.532	224.334
Efectivo Pagado Gastos Generales y Adm.		-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-8.340.000	-33.360.000	-33.360.000	-40.140.000	-40.140.000	-40.140.000
Efectivo Pagado en Marketing (Promoción)		-2.465.000	-775.000	-630.000	-1.065.000	-4.935.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000	-4.115.000
Efectivo Pagado en impuesto (IVA)		-10.775.231	-2.024.608	-1.845.261	-2.077.187	-16.722.288	-8.714.268	-9.907.274	-10.180.155	-10.342.899
Efectivo Pagado PPM		-229.203	-215.487	-186.555	-198.600	-829.845	-887.492	-979.207	-1.025.904	-557.128
Efectivo Pagado en impuesto (Renta)		0	0	0	0	0	-803.272	-1.513.752	-434.252	-1.105.962
Total Efectivo Pagado		-31.271.178	-18.550.929	-17.398.717	-18.863.352	-86.084.177	-78.889.599	-90.763.783	-91.440.077	-92.662.298
TOTAL EFECTIVO DE OPERAC.		-3.995.966	7.092.059	4.801.274	4.769.996	12.667.363	26.721.894	23.829.123	30.255.945	34.362.966
TOTAL EFECTIVO OPERAC. ACUM.		-3.995.966	3.096.093	7.897.367	12.667.363	12.667.363	26.721.894	23.829.123	30.255.945	34.362.966
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en Inversiones	-42.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-42.100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Efectivo por aporte socios	51.834.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	-12.703.567	-12.703.567	-12.703.567
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAM.	51.834.000	0	0	0	0	0	0	-12.703.567	-12.703.567	-12.703.567
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	9.734.000	-3.995.966	7.092.059	4.801.274	4.769.996	12.667.363	26.721.894	11.125.556	17.552.377	21.659.398
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0	9.734.000	5.738.034	12.830.093	17.631.367	9.734.000	22.401.363	49.123.257	60.248.813	77.801.190
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	9.734.000	5.738.034	12.830.093	17.631.367	22.401.363	22.401.363	49.123.257	60.248.813	77.801.190	99.460.589

En relación al Flujo de Efectivo, se observa un incremento gradual en el saldo de efectivo, finalizando con M\$ 99.461. Es necesario precisar, que si bien, financieramente debería optimizarse el efectivo disponible con alguna política de inversión en el mercado de capitales, hemos considerado no reflejar un mayor ingreso por concepto de gestión financiera (no operacional), sino que centrarnos en mostrar la generación de riqueza operacional propia del negocio.

D.-BALANCE PROYECTADO.

ITEM	3 - Q1	6 - Q2	9 - Q3	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ACTIVOS								
Activos Corrientes								
Efectivo	5.738.034	12.830.093	17.631.367	22.401.363	49.123.257	60.248.813	77.801.190	99.460.589
Inventario	1.498.061	1.290.743	1.272.887	1.561.891	1.830.030	1.922.116	2.006.648	1.782.314
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	1.932.771	2.319.325	2.551.258
Pago Provisional Mensual (PPM)	229.203	444.691	631.245	0	0	0	0	0
Crédito IVA	7.912.738	5.659.601	3.819.749	2.263.594	-5.792.319	-11.334.820	-20.413.947	-30.179.434
Total Activos Corrientes	15.378.036	20.225.128	23.355.248	26.226.848	45.160.969	52.768.880	61.713.217	73.614.726
Maquinarias, Equipos, Muebles y otros								
Activo Fijo	42.100.000	42.100.000	42.100.000	42.100.000	42.100.000	42.100.000	42.100.000	42.100.000
Depreciación acumulada (Fijo y A. Leasing)	-1.601.940	-3.203.881	-4.805.821	-6.407.762	-12.815.524	-21.413.286	-30.011.048	-38.608.810
Activo en Leasing				0	0	33.000.000	33.000.000	33.000.000
Total Activo Fijo	40.498.060	38.896.119	37.294.179	35.692.238	29.284.476	53.686.714	45.088.952	36.491.190
TOTAL ACTIVOS	55.876.095	59.121.247	60.649.427	61.919.086	74.445.445	106.455.594	106.802.170	110.105.917
PASIVOS								
Pasivo corto plazo								
Débito IVA	1.492.372	1.308.886	1.168.309	1.308.358	1.400.517	4.555.681	4.788.576	4.998.565
Impuesto a la renta	433.453	1.016.321	1.300.010	0	0	0	0	0
Provisión Impuesto a la Renta				803.272	1.513.752	434.252	1.105.962	7.557.249
Total Pasivos Corto Plazo	1.925.825	2.325.207	2.468.319	2.111.631	2.914.269	4.989.934	5.894.538	12.555.814
Pasivo largo plazo								
Obligaciones por Leasing				0	0	23.033.475	12.066.922	0
Total Pasivos Largo Plazo	0	0	0	0	0	23.033.475	12.066.922	0
TOTAL PASIVOS	1.925.825	2.325.207	2.468.319	2.111.631	2.914.269	28.023.409	17.961.460	12.555.814
Patrimonio								
Capital aportado	51.834.000	51.834.000	51.834.000	51.834.000	51.834.000	51.834.000	51.834.000	51.834.000
Utilidades (pérdidas) retenidas	2.116.270	4.962.040	6.347.108	7.973.455	19.697.175	26.598.185	37.006.709	45.716.103
TOTAL PATRIMONIO	53.950.270	56.796.040	58.181.108	59.807.455	71.531.175	78.432.185	88.840.709	97.550.103
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	55.876.095	59.121.247	60.649.427	61.919.086	74.445.445	106.455.594	106.802.170	110.105.917

El leverage máximo (pasivo total/patrimonio), se produce en el tercer año, ascendiendo a 0,36 veces, disminuyendo a 0,13 veces en el quinto año, derivado de la amortización del contrato de leasing. Esta reducción a niveles mínimos es percibida como una fortaleza por el Sistema Financiero, permitiéndole a la empresa, acceder a financiamiento en condiciones más favorables, haciéndola a su vez, más atractiva para potenciales inversionistas.

La rotación de inventario es de 17 días influenciada por el requerimiento de stock necesario para la producción del siguiente mes. Por su parte, la rotación de cuentas por cobrar asciende a 60 días, y está asociada solamente a las ventas a mayoristas, las que se efectúan a partir del tercer año.

Es necesario precisar, que los socios gestores no contemplaron una política de distribución de dividendos, por lo que las utilidades de cada ejercicio serán retenidas hasta el quinto año, oportunidad en la cual se tomará la decisión de expandir el número de locales.

Al análisis de proyecciones financieras descrito a través del punto 6, en sus diversos estados financieros, agregamos una tabla con el cálculo de ratios de rentabilidad:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
ROE	13%	16%	9%	12%	9%
ROI	22%	40%	13%	23%	24%

En Anexo N°5 se encuentran en forma detallada los supuestos utilizados tanto para las proyecciones financieras, precios, financiamiento, tratamiento del IVA y Leasing e inventarios.

En Anexo N°6 se encuentra la apertura de los 4 estados analizados en el cuerpo de este informe.

8.-ANÁLISIS DE RIESGO.

Entre los riesgos más relevantes que hemos detectado y su impacto en el proyecto tenemos:

AREA	DESCRIPCION	IMPACTO
Tiempo	Retrasos Aprobaciones Municipalidad y SNS	Medio. Para mitigar este riesgo, contamos con la reglamentación exigida tanto por la I. M. de Maipú, como del SESMA. Parte de estas exigencias están contempladas en la remodelación del local, graficadas en el diseño del Layout.
Costos	Que la contingencia demande recursos financieros crecientes para reformular el actual plan de marketing.	Medio. El plan de promoción presupuestado se hizo en base a un criterio bastante conservador; sin embargo si la contingencia nos exige recursos adicionales, las proyecciones de efectivo nos permiten hacer frente a estas nuevas demandas.
Recursos	Encontrar local en centro comercial de la ciudad.	Alto. Si bien es cierto existen conversaciones para el arriendo del local presentado en el anexo N°3, cabe la probabilidad que el propietario se desista, en cuyo caso tenemos la posibilidad de una segunda alternativa no tan central, que requiere de una menor inversión en remodelación.
	Contractualización del contrato de arriendo del local.	Alto. El contrato de arriendo será por 5 años. El impacto está medido por circunstancias de fuerza mayor que puedan afectar al propietario del local (remate). Este riesgo pretendemos reducirlo con una buena asesoría legal que impida la solicitud del local, por lo menos en el corto plazo.
Organización	Conocimiento del cliente.	Alto. Apoyados en las encuestas y en la experiencia que se vaya adquiriendo, necesitamos conocer el verdadero perfil de nuestro cliente, para orientar todos nuestros esfuerzos de marketing y organización, con el fin último de satisfacer sus necesidades.
	Cumplimiento Normas de procedimiento en la manipulación de alimentos	Alto. Si bien tenemos cabal conocimiento de las normas sanitarias, la ejecución final reside en nuestros empleados, quienes muchas veces pueden no dimensionar sus consecuencias afectando gravemente la reputación del negocio. Este factor está directamente relacionado con la alta rotación del personal.

Marketing y Finanzas	Proyección de la Demanda	Alto. Dado que este factor es relevante para la determinación de los ingresos, unido al hecho que no tenemos cifras del mercado por no existir este tipo de productos en la comuna, fuimos bastante conservadores en la proyección de las unidades vendidas. De igual forma, la otra variable de ingreso (Precio), fue determinada en base a los resultados de la encuesta, la cual determinó asignar los valores más conservadores (ver Anexo N° 10).
Factores Externos	Nuevos entrantes,	Medio. Nos hemos definido como incumbentes, pues ingresamos a un mercado donde no existe competencia relevante. En tal sentido estamos mejor posicionados ante un eventual ingreso de nuevos entrantes, dado que tenemos el know-how y fidelización de clientes (concepto “ <i>lugar de encuentro</i> ”). Estimamos que la competencia no tiene como mercado objetivo la comuna de Maipú (Bravissimo y Coppelia), y de ser así, lo harían con un nombre distinto para no despotenciar su marca.
Tecnología	Para el tercer año, encontrar la tecnología adecuada que satisfaga nuestros requerimientos	Medio. Existen variadas alternativas para encontrar proveedores de este tipo de maquinaria.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Nuestro análisis de sensibilidad se basa en que la variable más determinante la constituye el ingreso por venta. En tal sentido encontramos conveniente sensibilizar el precio, dado que éste representa la variable más volátil debido a la elasticidad precio de los productos sustitutos, como también la elasticidad Ingreso de los consumidores.

El siguiente cuadro muestra los escenarios pesimista y optimista ante una variación de los precios sin IVA de la venta directa, mayorista y de cafetería (producto café), de los flujos de **caja libre**.

Línea	Pesimista	Normal	Optimista
Heladería Local	83%	100%	117%
Heladería Distribución Mayoristas	91%	100%	109%
Cafetería (Producto Café)	90%	100%	110%

Valores pesimistas y optimistas, como porcentaje del precio normal.

A continuación se presentan los resultados financieros obtenidos a partir de las variaciones de precios indicada en la tabla precedente.

A.- Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA LIBRE						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		76.516.056	81.688.061	90.025.144	94.247.836	98.173.019
Ventas heladería (local)		26.924.041	29.616.445	31.097.268	32.652.131	34.284.737
Ventas cafetería		49.592.015	52.071.615	53.633.764	55.242.777	56.900.060
Ventas heladería (distribución masiva)		0	0	5.294.112	6.352.928	6.988.221
Costos variables		-28.675.153	-30.741.428	-34.016.463	-35.460.233	-36.625.644
Costos heladería (local)		-12.650.356	-13.915.392	-13.295.402	-13.960.172	-14.658.180
Costos cafetería		-16.024.796	-16.826.036	-16.826.036	-16.826.036	-16.826.036
Costos heladería (distribución masiva)		0	0	-3.895.025	-4.674.025	-5.141.427
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		47.840.903	50.946.632	56.008.681	58.787.603	61.547.375
Costos fijos		-38.295.000	-37.475.000	-44.255.000	-44.255.000	-44.255.000
EBITDA		9.545.903	13.471.632	11.753.681	14.532.603	17.292.375
Depreciación		-6.407.762	-6.407.762	-8.597.762	-8.597.762	-8.597.762
Valor residual maquinaria		0	0	0	0	30.907.857
UAI (EBIT)		3.138.141	7.063.870	3.155.919	5.934.841	39.602.470
Impuesto 17%		533.484	1.200.858	536.506	1.008.923	6.732.420
UDI		2.604.657	5.863.012	2.619.413	4.925.918	32.870.050
Depreciación		6.407.762	6.407.762	8.597.762	8.597.762	8.597.762
Inversiones	-51.691.500	5.769.470	7.185.234	-35.001.395	7.662.832	14.403.546
Inversiones Activo Fijo	-42.100.000	0	0	-33.000.000	0	0
Inversión en capital de trabajo	-9.591.500	5.769.470	7.185.234	-2.001.395	7.662.832	14.403.546
FLUJO NETO	-51.691.500	14.781.889	19.456.008	-23.784.221	21.186.512	55.871.358
FLUJO NETO ACUMULADO	-51.691.500	-36.909.611	-17.453.603	-41.237.823	-20.051.311	35.820.047

FLUJO DE CAJA LIBRE						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	9.545.903	13.471.632	11.753.681	14.532.603	17.292.375
FLUJO ANUALIZADO	-51.691.500	14.781.889	19.456.008	-23.784.221	21.186.512	55.871.358
FLUJO ANUALIZADO ACUMULADO	-51.691.500	-36.909.611	-17.453.603	-41.237.823	-20.051.311	35.820.047
FLUJO ANUALIZADO C/VALOR TERMINAL	-51.691.500	14.781.889	19.456.008	-23.784.221	21.186.512	125.040.857
VALOR TERMINAL (4x EBITDA)		69.169.499				
TRR		14,14%				
VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE		1.524.861				4%
VPN (TRR) VALOR TERMINAL		35.707.820				96%
VPN (TRR) TOTAL		37.232.681				100%
TIR FLUJO DE CAJA LIBRE		15%				
TIR TOTAL		31%				
PRI		Q3 AÑO 5				
BREAK-EVEN		MES 2				
INVERSIÓN MÁXIMA REQUERIDA		52.861.880				

B.- Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE						
ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		89.452.919	95.810.248	105.816.330	110.932.964	115.704.623
Ventas heladería (local)		37.693.658	41.463.023	43.536.175	45.712.983	47.998.632
Ventas cafetería		51.759.261	54.347.224	55.977.641	57.656.970	59.386.679
Ventas heladería (distribución masiva)		0	0	6.302.515	7.563.010	8.319.311
Costos variables		-28.675.153	-30.741.428	-34.016.463	-35.460.233	-36.625.644
Costos heladería (local)		-12.650.356	-13.915.392	-13.295.402	-13.960.172	-14.658.180
Costos cafetería		-16.024.796	-16.826.036	-16.826.036	-16.826.036	-16.826.036
Costos heladería (distribución masiva)		0	0	-3.895.025	-4.674.025	-5.141.427
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		60.777.766	65.068.819	71.799.868	75.472.731	79.078.979
Costos fijos		-38.295.000	-37.475.000	-44.255.000	-44.255.000	-44.255.000
EBITDA		22.482.766	27.593.819	27.544.868	31.217.731	34.823.979
Depreciación		-6.407.762	-6.407.762	-8.597.762	-8.597.762	-8.597.762
Valor residual maquinaria		0	0	0	0	30.907.857
UAI (EBIT)		16.075.004	21.186.058	18.947.106	22.619.969	57.134.074
Impuesto 17%		2.732.751	3.601.630	3.221.008	3.845.395	9.712.793
UDI		13.342.253	17.584.428	15.726.098	18.774.574	47.421.282
Depreciación		6.407.762	6.407.762	8.597.762	8.597.762	8.597.762
Inversiones	-51.976.500	10.270.822	9.995.590	-32.155.846	10.875.556	17.972.525
Inversiones Activo Fijo	-42.100.000	0	0	-33.000.000	0	0
Inversión en capital de trabajo	-9.876.500	10.270.822	9.995.590	844.154	10.875.556	17.972.525
FLUJO NETO	-51.976.500	30.020.837	33.987.780	-7.831.986	38.247.892	73.991.569
FLUJO NETO ACUMULADO	-51.976.500	-21.955.663	12.032.117	4.200.131	42.448.023	116.439.592

FLUJO DE CAJA LIBRE						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	22.482.766	27.593.819	27.544.868	31.217.731	34.823.979
FLUJO ANUALIZADO	-51.976.500	30.020.837	33.987.780	-7.831.986	38.247.892	73.991.569
FLUJO ANUALIZADO ACUMULADO	-51.976.500	-21.955.663	12.032.117	4.200.131	42.448.023	116.439.592
FLUJO ANUALIZADO C/VALOR TERMINAL	-51.976.500	30.020.837	33.987.780	-7.831.986	38.247.892	213.287.484
VALOR TERMINAL (4x EBITDA)		139.295.916				
TRR		14,14%				
VPN (TRR) FLUJO CAJA LIBRE		55.881.452				44%
VPN (TRR) VALOR TERMINAL		71.909.636				56%
VPN (TRR) TOTAL		127.791.088				100%
TIR FLUJO DE CAJA LIBRE		48%				
TIR TOTAL		65%				
PRI		MES 19				
BREAK-EVEN		MES 1				
INVERSIÓN MÁXIMA REQUERIDA		51.976.500				

9.-PACTO DE SOCIOS.

La modalidad acordada de constitución de la sociedad, será una empresa de responsabilidad limitada al monto de los aportes. El capital social será de M\$ 51.834, aportados en partes iguales entre los tres socios gestores. Mayores antecedentes de la formación de la sociedad se encuentran en Anexo N°9.

Por otra lado, mencionamos que será parte importante de la gestión de marcas registradas, la inscripción a través del departamento de propiedad intelectual (DPI), del Ministerio de Economía, el registro de “GELATERÍA PIACEVOLE”, como nombre de fantasía.