

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
HELADERÍA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

Rhoy Tommy Burgos Delgado

Chiclayo, 15 de Setiembre de 2017

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA HELADERÍA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

POR:

Rhoy Tommy Burgos Delgado

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Eduardo Zárate Castañeda
Presidente de Jurado

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal /Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mi Familia por permitirme llegar a este momento tan importante con su apoyo absoluto en todos los aspectos y en especial a Dios por darme la vida y permitirme terminar esta etapa de mi existencia.

AGRADECIMIENTO

A las personas que me apoyaron siempre y en todos los aspectos de mi vida; en especial a mis padres por el esfuerzo que significó para ellos darme una educación de calidad y a mi asesor por el apoyo para culminar el presente estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	14
III. METODOLOGÍA	18
3.1 Diseño de investigación	18
3.2 Área y línea de investigación	18
3.3 Población, muestra y muestreo	18
3.3.1 Población.....	18
3.3.2 Muestra y muestreo.....	19
3.4 Operacionalización de variables	20
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.5.1. Métodos.....	21
3.5.2. Recolección de datos	21
3.6 Técnicas de procesamiento de datos	21
IV. RESULTADOS.....	22
4.1 Modelo de negocio – lienzo Canvas	22
4.2 Viabilidad estratégica	23
4.2.1 Análisis del Micro Entorno.....	23
4.2.2 Análisis FODA.....	30
4.2.3 Cruce de Factores Análisis FODA	31
4.2.4 Resultados y conclusiones del análisis el entorno. Oportunidades y Riesgos	32
4.3 Viabilidad de mercado	32
4.3.1 Segmentación de mercado	32
4.3.2 Estrategia Comercial Marketing Mix	38
4.4 Viabilidad organizacional y de personas.....	42
4.4.1 Organigrama	43
4.4.2 Funciones de la Gerencia General	44
4.4.3 Funciones del Asistente Administrativo	44
4.4.4 Funciones del Contador	45
4.4.5 Funciones de Área de Ventas.....	45
4.4.6 Funciones de Logística	46
4.4.7 Funciones del Área de Producción.....	47
4.5 Viabilidad técnica – operativa.....	50
4.5.1 Flujograma de procesos de producción.....	50

4.5.2	Proceso de venta	50
4.5.3	Localización del proyecto	51
4.5.4	Distribución del Local.....	53
4.5.5	Especificaciones técnicas del producto	54
4.6	Viabilidad económica – financiera.....	54
4.6.1	Inversiones.....	54
4.6.2	Capital de Trabajo	56
4.6.3	Financiamiento	60
4.6.4	Costo de Producción.....	62
4.6.5	Presupuesto de Ingresos.....	63
4.6.6	Presupuesto de Egresos.....	65
4.6.7	Estado de Ganancias y Pérdidas.....	68
4.6.8	Flujo de Caja.....	69
4.6.9	Relación Beneficio Costos.....	72
4.6.10	Punto de equilibrio.....	73
4.6.11	Periodo de Recuperación.....	75
4.6.12	Análisis de Sensibilidad.....	76
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1	Conclusiones	78
5.2	Recomendaciones	80
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
VII.	ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población Económicamente Activa y No PEA, según Sexo por área de residencia.....	15
Tabla 2 Operacionalización de Variables	20
Tabla 3 Modelo Canvas	22
Tabla 4 Cadena de Valor	27
Tabla 5 Matriz EFI	28
Tabla 6 Matriz EFE	28
Tabla 7 Análisis FODA	29
Tabla 8 FODA cruzado.....	30
Tabla 9 Determinación del mercado objetivo.....	33
Tabla 10 Especificaciones técnicas del producto	54
Tabla 11 Inversión tangible.....	55
Tabla 12 Inversión Intangible	56
Tabla 13 Inversión de Capital de Trabajo	56
Tabla 14 Servicios.....	58
Tabla 15 Costo de Personal	58
Tabla 16 Inversión total.....	58
Tabla 17 Financiamiento	59
Tabla 18 Cronograma de Pagos	62
Tabla 19 Presupuesto de compra	63
Tabla 20 Presupuesto de Ingresos.....	64
Tabla 21 Gastos de Venta	65
Tabla 22 Gastos de depreciación.....	66
Tabla 23 Tabla de Amortización Intangibles	66
Tabla 24 Gastos Administrativos.....	67
Tabla 25 Gastos Financieros	67
Tabla 26 Estado de Ganancias y Pérdidas	68
Tabla 27 Flujo de Caja.....	70
Tabla 28 Costo Beneficio	73
Tabla 29 Punto de equilibrio al primer año.....	74
Tabla 30 Periodo de recuperación – Flujo de Caja Económico.....	75
Tabla 31 Periodo de recuperación – Flujo de Caja Financiero	76
Tabla 32 Análisis Pesimista	77
Tabla 33 Análisis Optimista	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Segmentación geográfica	33
Figura 2. Segmentación demográfica	34
Figura 3. Edad	34
Figura 4. Segmentación psicográfica (1)	35
Figura 5. Segmentación psicográfica (2)	36
Figura 6. Segmentación por comportamiento	36
Figura 7. Frecuencia de compra	37
Figura 8. Preferencia al lugar de compra	38
Figura 9. Producto.....	38
Figura 10. Consumo de helado artesanal	39
Figura 11. Factores que determinan el consumo de helado	40
Figura 12. Fanpage de la Heladería Artelado.....	41
Figura 13. Banner.....	42
Figura 14. Organigrama	43
Figura 15. Flujograma de proceso de producción.....	50
Figura 16. Área de venta de helados Artelado.....	52
Figura 17. Área de producción de helados Artelado.....	53
Figura 18. Distribución del Local	53

RESUMEN

El análisis del plan de negocio para la implementación de una heladería artesanal en la ciudad de Chiclayo ha sido posible gracias a la identificación de los factores necesarios para la puesta en marcha de una empresa. No existe un negocio parecido pues los que actualmente están en el mercado apuestan a trabajar esta oportunidad en baja escala y más se orientan a expender productos tradicionales. La empresa Artelado, nace bajo la propuesta de poder lograr establecerse en un target especial que según los resultados obtenidos está dispuesto a pagar por el producto artesanal, los análisis estratégicos han hecho posible que se pueda dar como válida la factibilidad del negocio en un tiempo promedio aceptable de recuperación de capital en cinco años. Se tomó como muestra a 250 consumidores de helados en la ciudad y se utilizó una encuesta estructura validada. El mercado busca sabores nuevos y experiencias distintas en el punto de venta, el precio es relativo y lo que más valoran los consumidores es la calidad y sabor del helado artesanal. Finalmente, el producto logra de la aceptación final del mercado y sobre todo que las condiciones en cada una de las viabilidades estudiadas son óptimas para la implementación de la empresa.

Palabras Claves: Calidad, frutas exóticas, helado artesanal, helado industrial

ABSTRACT

The analysis of the business plan for the implementation of an artisan ice cream shop in the city of Chiclayo has been made possible by identifying the factors necessary for the start-up of a company. There is no similar business because those who are currently in the market bet on working this opportunity on a low scale and more are oriented to sell traditional products. The company Artelado, was born under the proposal of being able to establish itself in a special target that according to the obtained results is willing to pay for the artisan product, the strategic analyzes have made it possible to be able to give as valid the feasibility of the business in an average time acceptable return on capital in five years. We sampled 250 consumers of ice cream in the city and used a validated structure survey. The market is looking for new flavors and different experiences at the point of sale, the price is relative and what consumers value most is the quality and flavor of homemade ice cream. Finally, the product achieves the final acceptance of the market and above all that the conditions in each of the viabilities studied are optimal for the implementation of the company.

Keywords: Quality, exotic fruits, handmade ice cream, industrial ice cream

I. INTRODUCCIÓN

La venta de helados es un negocio muy lucrativo donde muchos actores quieren su tajada, no solo irrumpieron los helados industrializados que se ofrecen envasados en todo tipo de comercios a precios competitivos, sino que el helado forma parte de las ofertas gastronómicas para el público infantil en las cadenas de comida rápida, cines y centros comerciales. Atrás quedaron esas heladerías tradicionales que se resistían a abrir en invierno o a vender un café. En la última década debieron convertir su negocio, abrir sucursales y sumar servicios, como el Delivery.

Sin embargo, no fue suficiente para impedir que aparecieran las heladerías artesanales, cuyo principal atractivo es el precio, hasta un 50% más barato que las heladerías tradicionales. Pero los heladeros tradicionales agremiados no aceptan semejante competencia ya que la presencia de estas heladerías artesanales genera pánico en el rubro.

El mercado peruano de helados tiene un enorme potencial de crecimiento, el consumo per cápita de helados en el Perú es bajo (2 litros de helado al año en comparación con otros países latinoamericanos que están entorno a los 5 litros y en países del hemisferio norte superan los 20 litros además, el gasto per cápita de helados en el Perú se encuentra en US\$ 2.8, mientras que en la región Latinoamericana está en US\$ 4; se llega a la conclusión que existe un enorme potencial de crecimiento a pesar del bajo consumo per cápita, ya que el consumo y la industria de helados crece a una tasa de 25% anual y se proyecta con un gran potencial de seguir creciendo.

Así, los nuevos gustos y sabores han permitido que, en los últimos cinco años, el número de heladerías en el Perú haya pasado de 470 en el 2007 a 811 al cierre del 2012, lo que representó un crecimiento de 72.6%, de acuerdo a un estudio realizado por Euromonitor Internacional. Y para el 2017, la firma de investigación de mercados, proyecta que la plaza peruana cuente con 1,133 locales de heladerías, lo que significaría un alza de 39.7%

En cuanto al liderazgo del mercado de helados; D'Onofrio (NESTLÉ) participa con 75% del mercado, Lamborghini (ALICORP) participa con 18% del mercado y con un 7% otras empresas, viendo este entorno tan competitivo las pequeñas empresas necesitan adaptarse a

este entorno y generar valor a través de la diversificación y personalización del producto como la producción de helados a base de frutas exóticas.

En el mercado chiclayano aún no se logra satisfacer en su totalidad esta necesidad de adquirir un producto fabricado con insumos 100% naturales, que no contengan esencias, polvos o químicos con saborizantes sino por el contrario un helado elaborado con frutos oriundos del Perú.

Por lo mencionado líneas arriba se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Será viable la implementación de una Heladería artesanal en la Ciudad de Chiclayo?

El objetivo general planteado fue una propuesta para la creación de una Heladería artesanal en la ciudad de Chiclayo y los objetivos específicos fueron determinar la viabilidad estratégica, viabilidad de mercado, viabilidad técnica - operativa, viabilidad organizacional y viabilidad económica - financiera.

La presente investigación se justifica porque en los distritos de Chiclayo, La Victoria y José Leonardo Ortiz aún no se logra satisfacer en su totalidad esta necesidad de adquirir helados fabricados con insumos 100% naturales; igualmente, este proyecto servirá como referencia para posteriores investigaciones por parte de los estudiantes.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En la búsqueda de fuentes de alternativas de fuentes de empleo es importante considerar la apertura de una heladería cien por ciento artesanal en la ciudad de Chiclayo, dado que por sus propiedades nutritivas el helado artesanal ha tenido mucha acogida a nivel mundial por lo tanto se constituye en un negocio atractivo y rentable.

Al realizar la creación de una empresa legalmente constituida con proyección competitiva y sostenible en el tiempo, se generara un aporte al crecimiento y desarrollo de la región, la cual repercutirá en distintos aspectos tanto social, económico, cultural, etc.

En la última década la industria heladera mundial ha sufrido diversos cambios constantemente, y uno de los principales causantes de dichos cambios es la tecnología, la cual hace posible fabricar más productos en menos tiempo y con un menos costo, además que de la mano de tecnología de punta se logran altos niveles de calidad en el producto final, satisfaciendo así todas las exigencias y necesidades de los consumidores. Por el contrario en Italia cuna donde nace el helado artesanal es considerado un alimento completo, debido a la gran cantidad de nutrientes que posee dicho producto, sin embargo hasta el día de hoy mucha gente se hace la pregunta ¿Qué es un helado artesanal?

Al respecto podemos argumentar que cuando hablamos de helado artesanal obligatoriamente estamos hablando de calidad, ya que es un producto elaborado con leches, crema de leche, frutas, además de otros productos naturales, todos y cada uno de ellos productos naturales de alta calidad y no polvos o esencias industriales.

La frescura y personalización del producto lo distingue de un helado industrial el cual ha sido elaborado en serie para reducir los costos de producción y que cada helado es exactamente igual al anterior.

2.2 Bases teóricas

Según el Instituto de Estadística e Informática (2007), la ciudad de Chiclayo alberga cerca de 600 400 habitantes lo que representa el 68.06 % en relación al departamento de Lambayeque.

La Ciudad de Chiclayo consta aproximadamente de 86 mil familias. Este es el número de hogares que pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C y D. Cabe resaltar, que dicha ciudad alberga 114 495 hogares según el último censo realizado por el INEI, de los cuales 75.3% de familias se encuentran dentro del ámbito de este análisis.

En la Región de Lambayeque, la pobreza disminuyó en un 10% en los últimos dos años; sin embargo, la pobreza extrema pasó de 0,7% en el 2011 a 3.5% en el 2012; considerándose dentro de este tipo a Cañaris (55,8%), Incahuasi (46,8%), Salas (32,3%) y Mórrope (22,8%) (ENAHO, 2012). No obstante Lambayeque, en los indicadores de desnutrición infantil y escolar, se ubica en la posición ocho y nueve respectivamente entre 24 regiones del país, registrando promedios elevados comparados con contextos internacionales. (MIDIS, 2013).

Si bien la economía del Perú depende de suerte de los mercados internacionales y debe apoyarse en las exportaciones para crecer. Aún con dicha incertidumbre la economía del Perú sigue creciendo, según INEI en julio el Perú creció 3.26% debido al dinamismo del consumo de las familias, la venta de vehículos automotores, la importación de bienes de consumo no duradero y los créditos de consumo con tarjeta de crédito.

El Banco de Crédito BCP proyectó que la economía peruana se expandirá 4.8% en el 2015, gracias a una mayor extracción de cobre, proyectos de infraestructura y a las medidas fiscales y monetarias. Esto generará mayor desarrollo y atraerá nuevas inversiones extranjeras.

Así mismo, para los años 2014 y 2015 se ha revisado las proyecciones de crecimiento del PBI de 6,2 a 6,0 por ciento y de 6,7 a 6,5 por ciento, respectivamente. Para 2015 se prevé una aceleración del crecimiento debido a la entrada en operación de proyectos de inversión, principalmente en el sector minero.

La ciudad de Chiclayo representa un centro dinamizador y estratégico en medio de los valles del Norte, es por ello que el comercio es uno de los sectores principales, representando el 25% de la actividad económica de la región.

El Cuadro muestra la Población Nominalmente Censada que forma parte de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada y desocupada; asimismo, la población que se encuentra en el No PEA.

El análisis del Cuadro en mención, indica que la PEA ocupada en hombres y mujeres representa el 26% y 14% respectivamente; la PEA desocupada total es del 2% que está distribuida en 1% tanto en hombres como mujeres. La No PEA que está conformada por las personas que en el momento del Censo no buscan trabajo, como es el caso de: Estudiante, al Cuidado del Hogar, Jubilado o pensionista, Rentista u otros; representa en hombres y mujeres el 20% y 38% respectivamente.

Tabla 1

Población Económicamente Activa y No PEA, según Sexo por área de residencia

Hombre		Urbano	Rural	Total
	PEA Ocupada	162.748	12.686	175.434
	PEA Desocupada	9.201	805	10.006
	No PEA	129.427	8.526	137.953
	Total	301.376	22.017	323.393
Mujer		Urbano	Rural	Total
	PEA Ocupada	92.835	3.187	96.022
	PEA Desocupada	4.950	261	5.211
	No PEA	232.470	17.630	250.100
	Total	330.255	21.078	351.333
Total		Urbano	Rural	Total
	PEA Ocupada	255.583	15.873	271.456
	PEA Desocupada	14.151	1.066	15.217
	No PEA	361.897	26.156	388.053
	Total	631.631	43.095	674.726

Fuente: INEI – Censos nacionales: XI de población y VI de vivienda, año 2007

Las políticas y reglamentos exigidos por la municipalidad Provincial de Chiclayo para poder llevar a cabo el funcionamiento del negocio son de suma importancia ya que los aspectos legales juegan un rol sobresaliente en las actividades productivas de la economía ya que regulan y establecen la política económica de un país. Actualmente, ese ambiente del que se habla se vive distinto con respecto a años anteriores, ya que se aprecian con más responsabilidad en el manejo macroeconómico y político en el país haciendo énfasis a las inversiones para el crecimiento de la misma.

Por eso existen distintas políticas y requisitos que se deben seguir para un correcto funcionamiento del negocio del que además ofrece un ambiente favorable para los negocios.

Teniendo en cuenta que el helado artesanal brinda al consumidor mayor garantía de calidad y salud. Al momento de ser adquirido, el consumidor no puede tener ninguna duda de la procedencia del producto.

La tecnología es uno de los factores esenciales para empresas que producen y comercializan productos y servicios que contengan un alto valor agregado, en donde las industrias de transformación juegan un papel fundamental.

En el Perú, dado al posicionamiento económico y los dictámenes de las calificadoras de riesgo, se tiene ya la posibilidad del establecimiento de alianzas estratégicas con países desarrollados para obtener la transferencia tecnológica requerida, como paso inicial y con previa inversión.

La tecnología ayuda al logro de sus objetivos proyectados y hacer frente a la competitividad dando valor agregado a sus productos o servicios, también para resolver problemas cotidianos sin desgastar el recurso humano.

Además, existe la tecnología en redes que es usada en empresas de este rubro con el fin de crear una relación con los clientes para saber sus gustos y preferencias, precios, nivel socioeconómico, etc.

Por ello, se puede concluir que las empresas deben dar importancia al uso de la tecnología por lo que es crucial para el desarrollo de las mismas ya que se requiere hoy en día empresas

que compitan en el mercado y que tengan sistemas de información adecuado a sus necesidades ya que a través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las empresas con el fin de generar valor.

La revista Eco (2016) señala que el helado es un alimento elaborado a partir de productos primarios, como leche, nata, huevos, frutas, etc. En estos ingredientes y su esmerada elaboración y equilibrio está el secreto que le confiere su calidad y cremosidad. La clave del helado ecológico es que todos sus ingredientes procedan de la ganadería y la agricultura ecológicas.

Hoy en día, la legislación alimentaria es muy exigente en el control de trazabilidad de los alimentos. Los casos de manipulación en la genética natural de los productos o de contaminación alimentaria debida a agentes químicos nocivos despiertan el recelo entre quienes consideran que desvirtuar la naturaleza intrínseca de los alimentos perjudica la salud humana. En este sentido, la legislación europea sobre agricultura y ganadería ecológicas obliga a observar estrictas normas de producción con el objetivo garantizar la ausencia de materiales transgénicos, pesticidas de origen no natural, antibióticos, cloro, plomo y otros elementos químicos ajenos al desarrollo natural del producto alimentario y perjudiciales para el consumo humano.

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Este fue un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo pues se recolectó datos sobre diferentes aspectos del sector de venta de helados artesanales en la ciudad de Chiclayo.

La investigación fue descriptiva pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Asimismo, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaron a la muestra de clientes en la ciudad de Chiclayo. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y el uso de estadística para establecer con exactitud, la cantidad de producción de helados artesanales en la ciudad de Chiclayo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

3.2 Área y línea de investigación

3.2.1 Área: Ciencias Sociales

3.2.2 Línea de Investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Para el desarrollo del plan de negocios, la población estuvo conformada por los ciudadanos de Chiclayo que se encuentran entre las edades de 15 a 60 años. Se ha enfocado en estas edades pues por antecedentes de estudios anteriores, estas son las edades que más demandan este tipo de productos. La población chiclayana que se encuentra entre las edades de 15 a 60 años son 142514 personas.

3.3.2 Muestra y muestreo

Para hallar la muestra se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Tamaño de la población	N	142514
Valor estandarizado	Z	1.96
Probabilidad de ocurrencia	P	0.7
Probabilidad de no ocurrencia	Q	0.3
Error muestra	e	0.06
Tamaño de la muestra	n	250

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN OPERATIVA
PLAN DE NEGOCIOS	Viabilidad Estratégica	Analizar el mercado interno y externo para identificar estrategias a seguir	Entorno Empresarial	Diamante de Porter, Cadena de Valor, Matriz EFI, Análisis de Macro entorno, Matriz SEPTTE, Matriz EFE, FODA
	Viabilidad de Mercado	Es el estudio que analiza el éxito o fracaso del proyecto	Mercado Objetivo Investigación del Mercado	Análisis de la Demanda y Oferta y Marketing Mix.
	Viabilidad Técnica – Operativa	En la parte técnica provee información sobre las diversas formas de materializar el proyecto o los diferentes procesos, apoyándose en la tecnología	Tamaño	Tamaño del proyecto
			Localización	Macro localización micro localización
			Producto	Insumos críticos, impacto tecnológico ambiental
			Operaciones	Programa de procesos y requerimientos técnicos
			Tecnología	Digital
			En el desarrollo operacional son fuentes de datos y diseño de la investigación a través de procedimientos de la recolección de datos, diseño de muestras, recopilación para después ser analizados	
	Viabilidad Organizacional y de personas	Es la Organización interna de la empresa para conocer su funcionamiento, de acuerdo a las exigencias del mercado	Gestión del Talento Humano	Estructura Organizacional y MOF
	Viabilidad Económica – Financiera	Estudia la rentabilidad por el valor entregado por la empresa	Estructura de la inversión de GG.PP	Financiamiento, costos de producción, gastos administrativos e ingresos.
			Flujo de Caja	Evaluación Económica Financiera
			Análisis de sensibilidad	Análisis de riesgos

Fuente: Elaboración propia

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Métodos

El método que se utilizó en la presente investigación fue el método probabilístico tal como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006).

3.5.2. Recolección de datos

En cuanto a la técnica de campo para la recolección de datos se llevó a cabo mediante las encuestas y se tomó data secundaria de estudios anteriores, revistas especializadas, así como páginas web del sector.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

En cuanto a los datos obtenidos en la investigación, para la viabilidad de mercado se procesaron en el programa Excel 2013, en la cual se construyó una matriz de datos para luego analizar los resultados a través del programa SPSS. Así mismo, para el análisis de datos de la viabilidad económica financiera se procesó los datos en el programa Excel 2013.

IV. RESULTADOS

4.1 Modelo de negocio – lienzo Canvas

Tabla 3
Modelo Canvas

<p>Colaboradores </p> <p>Proveedores de insumos, maquinaria, muebles.</p> <p>Comercializadores y productores de productos naturales.</p> <p>Finamac (distribuidor de maquinaria para actividades de apoyo en la producción de helado).</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Producción de helado artesanal a base de productos naturales y exóticos.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>- Diversificación y personalización del producto: sabiendo lo que un consumidor/cliente querría pero no encuentra en el mercado, haciendo que el consumo de nuestro helado sea una experiencia distinta de la que hablara a sus amigos y conocidos.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Asistencia personal dedicada Compromiso Responsable Base de datos de los principales clientes.</p>	<p>Segmentos de clientes </p> <p>Capacidad adquisitiva: -Personas entre 15 y 60 años -Turistas</p> <p>-Eventos especiales: cumpleaños, baby shower, matrimonios, etc.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>La implementación del negocio, costos de Producción, costo del mobiliario, costos Administrativos y Contables, publicidad (volantes y pagina web).</p>		<p>Estructura de ingresos </p> <p>Venta de helados Pago por eventos</p>		

Fuente: Elaboración propia

4.2 Viabilidad estratégica

4.2.1 Análisis del Micro Entorno

Para el análisis del micro entorno, se analizó las herramientas definidas que ayuden a determinar el contexto donde se desarrolla el proyecto y las fuerzas que pueden influenciar de manera positiva y negativa en la operación.

4.2.1.1 Diamante de Porter

Este estudio consiste en una apreciación del micro entorno del sector comercial electrónico, usando como referencia el modelo del diamante de Porter (Cinco fuerzas competitivas de Porter).

- Competidores Potenciales

- Helados Gelarti
- Helados Aruba
- Saboratti
- Sunny
- Vane Vane

- Sustitutos

- Bares
- Restaurantes
- Pizzerias
- Heladerías

- Competidores en el sector

- Greysi
- Hoppy
- D´Pulpa
- Don Benny
- Kango Café

- Clientes
 - Jóvenes entre 15 y 60 años

- Proveedores
 - Comerciantes de frutas exóticas.
 - Comerciantes de Leche.

4.2.1.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores juegan un papel muy importante en el negocio, ya que son los principales agentes en abastecer con la materia prima (frutas frescas y leche) de calidad 100% superior a la de las demás. La industria heladera ha ido creciendo en los últimos años lo que implica que los proveedores han tenido una mayor demanda de sus productos, aunque no todas las heladerías sean artesanales, si bien es cierto la aceptación del producto dependerá de la calidad de las materias primas y en el mercado chiclayano hay muchos proveedores que compiten con un producto sin mucha diferenciación por lo que se concluye que en el sector heladero la fuerza ejercida por los proveedores es escasa.

4.2.1.1.2 Poder de negociación con los clientes

Los compradores son un factor importante y es que si bien es bajo el número de compradores de importancia (en volumen), estos no son significativos para las ventas, como sí lo son los clientes de venta “uno a uno”. El costo de cambio para los compradores es bastante bajo, dada la amplia gama de sustitutos y sus precios similares.

Y si se habla de sensibilidad al precio, considerando que el cliente valora las características del helado artesanal, su servicio y su ambiente, se presenta una baja sensibilidad al precio por parte del comprador. Según lo anterior el poder de los consumidores es bajo.

4.2.1.1.3 Rivalidad entre los competidores actuales

A pesar de que existen competidores básicamente indirectos al negocio, esta rivalidad se vuelve menos intensa; pero debido a que las mismas ya tienen un posicionamiento en el mercado local se verá afectado de alguna u otra forma nuestro negocio, es por ello que, el negocio se enfocará en brindar un helado artesanal en donde los clientes podrán discutir temas interesantes acompañados de un ambiente acogedor, además de ofrecerles un servicio exclusivo con el compromiso y calidad que éstos requiere a diferencia de otros establecimientos que ofrecen el helado tradicional a cualquier tipo de cliente; quizás en el mercado local no existan competidores 100% directos para la empresa, pero si se ve el mercado a nivel nacional principalmente en Lima, es donde concentran las heladerías exclusivas que ofrecen productos artesanales, pues han visto en ellos una fuente de ingreso muy atractiva; pues lo que venden es salud, más allá de los ingresos que generen.

Y es que esto ya no es tendencia, sino un estilo de vida que cada vez las personas exigen para un buen aspecto físico y estatus. En este punto se analizará la competencia real que afectará el negocio, una vez puesto en marcha.

Los principales competidores directos serán heladerías como Greysi, Hoppy, D'Pulpa, Don Benny y Kango Café, según lo anterior, se puede notar que no existe una rivalidad fuerte en el mercado local, por lo que se puede considerarla mediana. Ya que la mayoría de las heladerías mencionadas, ofrecen un helado tradicional, en cambio la empresa ofrecerá un helado artesanal 100% saludable y un ambiente adecuado para vivir momentos especiales.

4.2.1.1.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La demanda de helados en el mercado Chiclayanos no es muy alta, pero día a día va en aumento, es por ello que no existen barreras de entrada al mercado, por lo que se nota la presencia de competidores potenciales. En la ciudad de Chiclayo existen heladerías como helados Gelarti que ingresará al mercado peruano con una proyección de 50 locales a nivel nacional, también se tiene a helados Aruba, Saboratti, Sunny, Vane Vane entre otros.

Se concluye que la amenaza de competidores potenciales es muy alta, ya que en cualquier momento dichas heladerías podrían expandirse hasta llegar al punto de abarcar el mercado local ya que dichas empresas tienen más tiempo de fundación.

4.2.1.1.5 Amenaza de ingreso de locales sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en cuando al helado artesanal como bebida, es muy variada y alta ya que las nuevas tendencias de observar al helado artesanal como un alimento más que un producto para saciar la sed no está muy arraigado en la sociedad, es por eso que hay una diversidad de productos sustitutos, por ejemplo, se tiene: jugos naturales, bebidas gaseosas, licores, cocteles, entre otros. Y en cuanto al ambiente donde se desarrollará el negocio están: los bares, heladerías, pizzerías, restaurantes en general, etc.

Como se puede ver, la valla de productos sustitutos es alta, por lo que se tiene que aplicar estrategias que permitan que los clientes no cambien de opinión y se fidelicen con la empresa, optando por consumir un producto 100% natural, personalizado y saludable, acompañado con un ambiente adecuado y acogedor para realizar oportunidades de éxito.

Pero si se habla respecto al ambiente y al servicio que la empresa ofrece, la amenaza es media, ya que el cliente exige un servicio de calidad que le genere valor; pues los sustitutos entregan menos valor al cliente por un precio similar.

4.2.1.2 Cadena de Valor

Tabla 4
Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA:				
<ul style="list-style-type: none"> - La industria cuenta con tecnología de vanguardia. - Contará con un soporte administrativa y contable, para un mejor control y planificación de las actividades diarias, así como el financiamiento de la empresa. - El soporte legal también se tendrá en cuenta en temas de certificaciones, permisos, y beneficios del personal. 				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente calificado para la elaboración de helados ya que se requiere de conocimientos previos, destreza y creatividad para la creación de este producto personalizado. - Capacitación constante con la finalidad de formar y motivar al personal - Gestión adecuada en cuanto a beneficios laborales de cada uno de nuestros colaboradores, creando así una empresa que cuenta con buen ambiente laboral. 				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
<ul style="list-style-type: none"> - Los productos ofrecidos deben ser innovadores, creativos, personalizados, esto hará que tengamos mayor preferencia en el mercado. - Las máquinas de apoyo deben ser de última generación, si bien no cumplen con la función de terminar el producto, si juegan un papel importante ya que la calidad se da en todos y cada uno de los procesos de producción. - Supervisión continúa de la labor de las camareras y personal de limpieza. 				
APROVISIONAMIENTO				
<ul style="list-style-type: none"> - Las materias primas se deben obtener rápido y en óptima calidad debido a la cercanía de los proveedores. - Los insumos como azúcar, canela, etc. son comprados en tiendas locales, pero los barquillos artesanales se traerán desde Lima. - Poca presencia de intermediarios para las compras. 				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA
<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de materias primas, así como la distribución interna de ellas, en relación directa con el volumen de producción. - Verificar que las existencias que ingresan a almacén estén en perfecto estado, de esa manera aseguramos que el proceso inicie bien. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso productivo del helado es lo que representa mayor costo por lo que se debe dedicar más tiempo para mejorar la eficiencia en los procesos. - El equipamiento utilizado en la producción del helado será minuciosamente lavado y descontaminado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El almacenamiento del producto terminado tiene que ser preciso, para poder ofrecer un helado fresco, sin muchos días de almacenaje. - La distribución del helado artesanal terminado será rápido y eficiente según un listado de clientes. - El reparto del producto terminado llegara en día y hora exacta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los productos innovadores a través de las redes sociales. - Establecer canales de comunicación en Twitter y Facebook, Instagram respondiendo las preguntas de los clientes y presentando las últimas novedades de la heladería. 	<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo principal es satisfacer y mantener a los clientes cada vez más cerca de manera que estos puedan estar el mayor tiempo posible en nuestro establecimiento a través de una atención de primera, ofreciendo un lugar agradable, asientos cómodos, un lugar relajado con la musicalización, con iluminación apropiada, con acceso a wifi y con un servicio 100% personalizado.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.1 Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 5
Matriz EFI

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal e infraestructura adecuada.	0.09	4	0.36
Ubicación estratégica de los puntos de venta	0.09	3	0.27
Buena relación con los proveedores	0.09	3	0.27
Precio coherente con la realidad económica	0.09	4	0.36
Tecnología adecuada para la producción.	0.09	4	0.36
Capacidad de diversificación del producto	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
Nombre sin reconocimiento local	0.1	1	0.1
Poca producción en temporada de frío	0.08	2	0.16
Falta de participación en el mercado	0.06	1	0.06
Acceso limitado a créditos bancarios	0.09	1	0.09
Falta de conocimiento de nuevas tendencias en heladería	0.05	2	0.1
No cuenta con normas de calidad	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.5

Fuente: Elaboración propia

La empresa posee un promedio total de 2.5 lo que indica que la empresa está sobre el promedio del uso de sus fortalezas internas totales.

4.2.1.2.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 6
Matriz EFE

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tendencia del mercado a consumir productos naturales	0.08	4	0.32
Gran publicidad aprovechando las redes sociales	0.08	3	0.24
Acceso a nuevas tecnologías	0.07	3	0.21
Apertura de nuevos mercados	0.06	3	0.18
Crecimiento económico del país	0.05	4	0.2
Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos	0.06	3	0.18
Des estacionalización del helado	0.08	4	0.32
Aumento en el poder adquisitivo del mercado peruano	0.06	3	0.18
Sector atractiva para inversiones privadas	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
Mayor requerimiento de marketing en el mercado	0.08	2	0.16
Aumento de costo de materias primas por temporada	0.04	1	0.04
Incremento de aranceles a la importación de maquinaria	0.09	2	0.18
Presencia de grandes marcas de helado industrial	0.04	1	0.04
Inseguridad, delincuencia y contaminación	0.04	2	0.08
Pérdida de clientes por la alta competencia	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.74

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene un puntaje ponderado de 2.74 lo que indica que la empresa está sobre el promedio en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno.

4.2.2 Análisis FODA

Tabla 7
Análisis FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1 Nombre sin reconocimiento local D2 Poca producción en temporada de frío D3 Falta de participación con el mercado D4 Acceso limitado a créditos bancarios D5 Falta de conocimiento sobre nuevas tendencias en heladería D6 No cuenta con normas de calidad	A1. Mayor requerimiento de marketing en el mercado A2. Aumento del costo de materias primas por temporadas A3. Incremento de aranceles a la importación de maquinaria A4. Presencia de grandes marcas de helado industrial A5. Inseguridad, delincuencia y contaminación A6. Pérdida de clientes por alta competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Ubicación estratégica de los puntos de venta. F2. Personal e infraestructura adecuada F3. Buena relación con los proveedores F4. Costos de acuerdo a la realidad económica F5. Contar con tecnología de punta F6. Capacidad de diversificación del producto	O1. Tendencia del mercado a consumir productos naturales O2. Gran publicidad aprovechando las redes sociales O3. Acceso a nuevas tecnologías O4. Apertura de nuevos mercados O5. Crecimiento económico del país O6. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos O7. Desestacionalización del helado O8. Aumento en el poder adquisitivo del mercado peruano O9. Sector atractivo para las inversiones privadas

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Cruce de Factores Análisis FODA

Tabla 8
FODA cruzado

<p style="text-align: center;">INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Personal e infraestructura adecuada. F2: Ubicación estratégica de los puntos de venta. F3: Buena relación con los proveedores. F4: Precio coherente con la realidad económica. F5: Cuenta adecuada para la producción. F6: Capacidad de diversificación del producto.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Nombre sin reconocimiento local. D2: Poca producción en temporada de frío. D3: Falta de participación en el mercado. D4: Acceso limitado a créditos bancarios. D5: Falta de conocimiento sobre nuevas tendencias en heladería. D6: No cuenta con normas de calidad.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Tendencia del mercado para consumir productos naturales. O2: Gran publicidad aprovechando las redes sociales. O3: Acceso a nuevas tecnologías. O4: Apertura de nuevos mercados. O5: Crecimiento económico del país. O6: Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos. O7: Desestacionalización del helado. O8: Aumento en el poder adquisitivo del mercado peruano. O9: Sector atractivo para inversiones privadas.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>FO1: Brindar un producto de óptima calidad al poseer la tecnología adecuada. FO2: Innovar nuevos productos para ingresar a mercados potenciales con tendencia al consumo de producto naturales. FO3: Lanzar una serie de helados con precios basados en la capacidad adquisitiva de nuestro público objetivo.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>DO1: Dar a conocer al consumidor Chiclayano de las bondades nutricionales que posee el helado artesanal como alimento. DO2: Utilizar campañas publicitarias por medio de las redes sociales. DO3: Promover la capacitación de los colaboradores de las distintas heladerías artesanales con el fin de dar a conocer las nuevas tendencias de helados.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Mayor requerimiento de marketing en el mercado. A2: Aumento del costo de materias primas por temporada. A3: Incremento de aranceles a la importación de maquinaria. A4: Presencia de grandes marcas de helado industrial. A5: Inseguridad, delincuencia y contaminación. A6: Pérdida de clientes por alta competencia.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>FA1: Hacernos conocer lo necesario con el desarrollo de muy buena calidad en los servicios para fidelizar al cliente. FA2: Incentivar al personal a brindar un servicio de alta calidad al momento de entregar los diferentes servicios en la heladería. FA3: Establecer la los puntos de venta en zonas con índices bajos de delincuencia y contaminación.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>DA1: Mantener siempre una imagen excelente frente a los clientes para no perder clientes. DA2: optimizar las relaciones con los proveedores con el fin de que los costos de los insumos no sean tan grandes. DA3: Capacitar de manera constante al persona con la finalidad de que brinde el mejor servicio posible.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Resultados y conclusiones del análisis el entorno. Oportunidades y Riesgos

En lo que respecta, al desarrollo del instrumento, existen condiciones muy favorables para el desarrollo del emprendimiento sobre todo por estar ligadas a una propuesta que se diferencien a los demás estudios sobre la creación de una heladería artesanal, que apunta a un segmento definido y específico. Esto representa la mayor fortaleza; sin embargo, existe también condiciones que limitan la implementación y ejecución de la propuesta.

De lo anteriormente mencionado, se concluye que existen condiciones que hagan viable la ejecución del proyecto, ya que se sustenta en una idea innovadora que atiende a una demanda, enfocada y diferenciada.

4.3 Viabilidad de mercado

4.3.1 Segmentación de mercado

El segmento de mercado es un conjunto de consumidores relativamente grande dentro de un mercado y que tienen necesidades, poder de compra, ubicación geográfica o hábitos de compra similares, por lo general este conjunto de personas responden de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Los productos van dirigidos a la población de Chiclayo que se encuentren entre las edades de 15 a 60 años aproximadamente; y también a los turistas que demanden el producto natural. Para este estudio se tomó como muestra 250 personas que fueron encuestadas en distintos puntos con mayor afluencia de la ciudad.

En los últimos dos años en la ciudad Chiclayana se han aperturado heladerías como Mapache Frio, Villaizan, Copo Artizan, Hoppy, entre otros. Lo que confirma la gran oportunidad de negocio que brinda esta ciudad para el sector heladero.

Para la determinación del mercado objetivo se tuvo en cuenta los siguientes datos.

Tabla 9
Determinación del mercado objetivo

Total Población de Chiclayo 2015	291777
Personas entre 15 a 60 años	142524
Consumo Per Cápita mensual en litros	2
Precio promedio de transacción (\$)	2.8

Fuente: Elaboración propia

Para la diferencia de los tipos de segmentación se tendrá en cuenta los cuatro tipos básicos:

- a. Segmentación geográfica: ubicado en el mercado de Chiclayo que abarca los tres distritos ya mencionados anteriormente pues, más del 50% de los habitantes promedio por cada ciudadano reside en Chiclayo distrito.

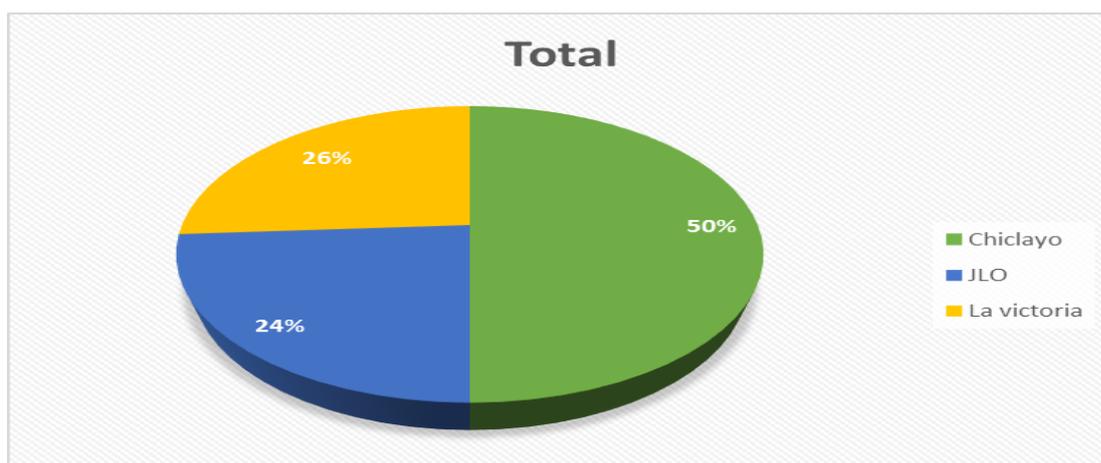


Figura 1. Segmentación geográfica

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio del plan de negocio, del total de 250 personas encuestadas que consumen helado 125 reside en Chiclayo, 60 residen en JLO y 65 personas en la Victoria.

- b. Segmentación demográfica: dentro de los resultados, se tienen factores importantes como la edad, género, estado civil, ingresos económicos, entre otros. Para el caso de la investigación, se tomaron los datos del mercado para poder identificar al tipo de cliente y consumidor a quién se apuntará el producto. Algunos de los resultados fueron:

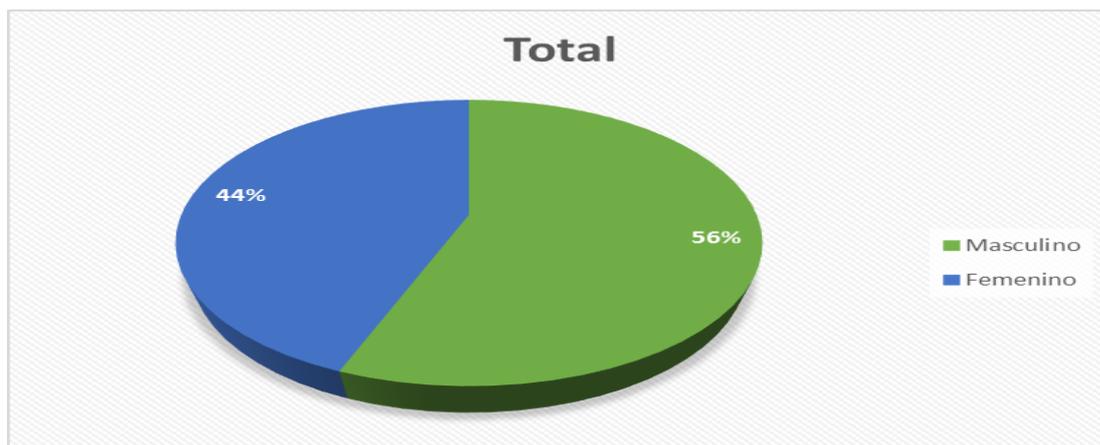


Figura 2. Segmentación demográfica

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio del plan de negocio, del total de 250 personas encuestadas que consumen algún tipo de helado, se obtuvo como muestra a un 56% del sexo masculino y el 44% del sexo femenino, siendo un indicador importante, aunque no determinante del tipo de género que puede consumir más helado que el otro.

Por otro lado, se tomaron en cuenta datos como la edad, obteniendo lo siguiente:

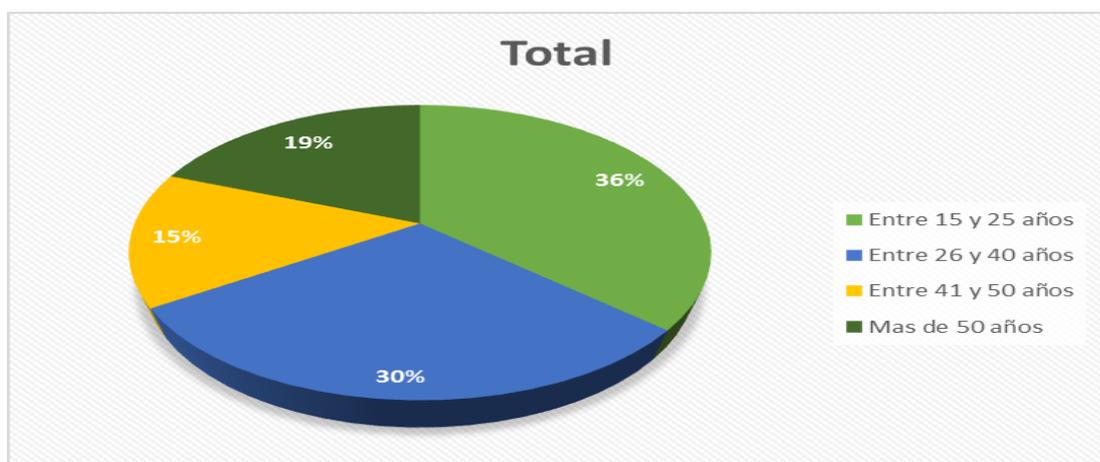


Figura 3. Edad

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio de la viabilidad de mercado, del total de 250 personas encuestados que consumen helado se obtuvo que el 36% oscilan entre 15 a 25 años siendo estas las de menor edad pero en promedio con un poco más de consumo, 30% de ellos tienen entre 26 a 40 años, representando sólo unos puntos porcentuales más bajo que el grupo anterior; con un rango mucho menor un 19% que tiene entre 41 a 50 años y el 15% superan los 50 años de edad, por

lo que se puede sostener que la gente adolescente y joven prefiere la compra y consumo de este producto.

c. Segmentación psicográfica: en esta parte del estudio, se pudo encontrar los atributos relacionados al pensamiento, sentimiento y conductas de los consumidores y clientes respecto a su personalidad y estilos de vida.

Estos resultados demostraron:

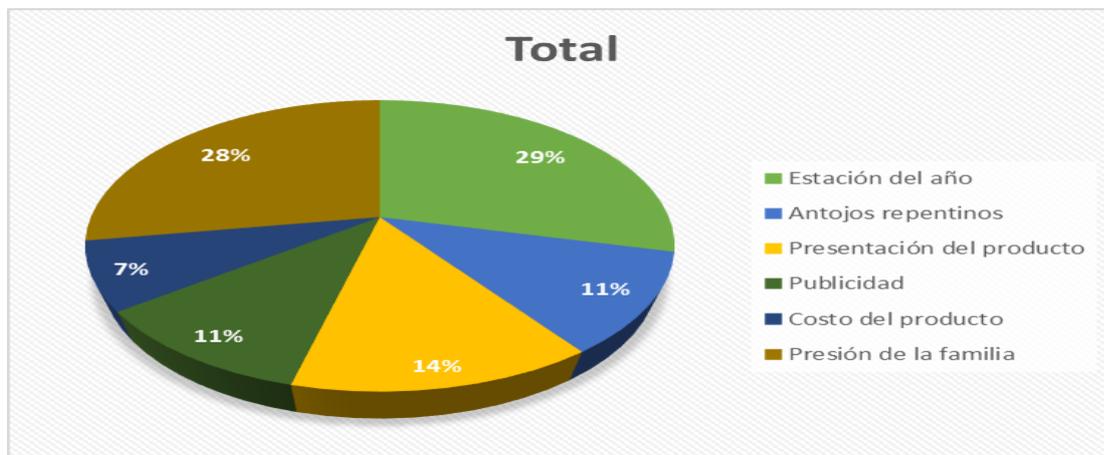


Figura 4. Segmentación psicográfica (1)

Fuente: Elaboración propia

Basado en el estudio, del total de la muestra, un 29% respondió que su consumo dependía de la estación del año, ahí nomás un punto más abajo con 28% afirmaron que la presión de compra familiar era el motivo por el cual consumían este producto, el 14% toma como base de decisión de compra y consumo a la presentación del producto, mientras que el 11% consume por antojos repentinos y por la publicidad; y sólo un 7% respondió que la base de decisión de compra y consumo es el precio.

Además, se obtuvo otros datos importantes, estos son:

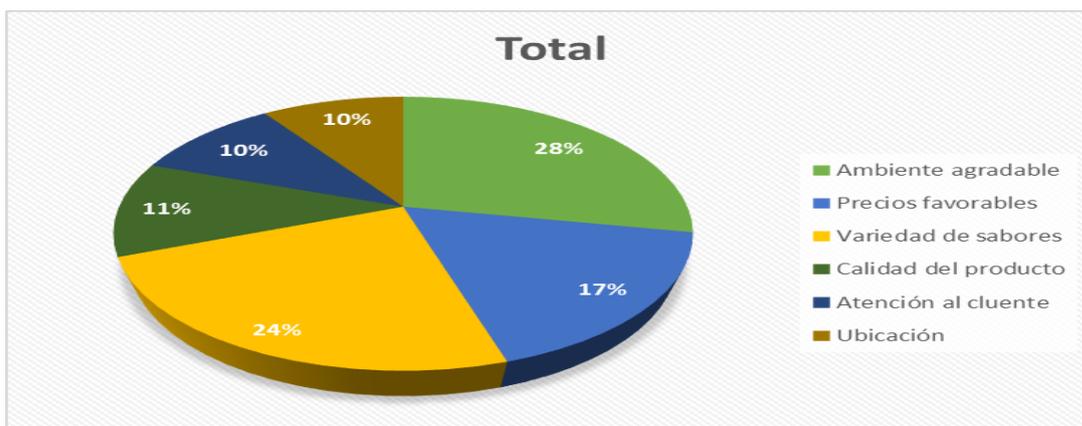


Figura 5. Segmentación psicográfica (2)

Fuente: Elaboración propia

Un 28% valora mucho el ambiente donde se entrega el producto, así como hay un 24% que busca variedad en los productos ofrecidos; es importante también saber que el precio es relativo a los consumidores encuestados, un 17% tiene como variable a éste; la calidad, la atención y la ubicación son también considerados, aunque en menor escala.

d. Segmentación por comportamiento: aquí se determina la relación de uso, beneficios y nivel de compra del cliente y consumidor. En los estudios realizados se han podido determinar la cantidad de consumo, la frecuencia y preferencias del lugar de compra.

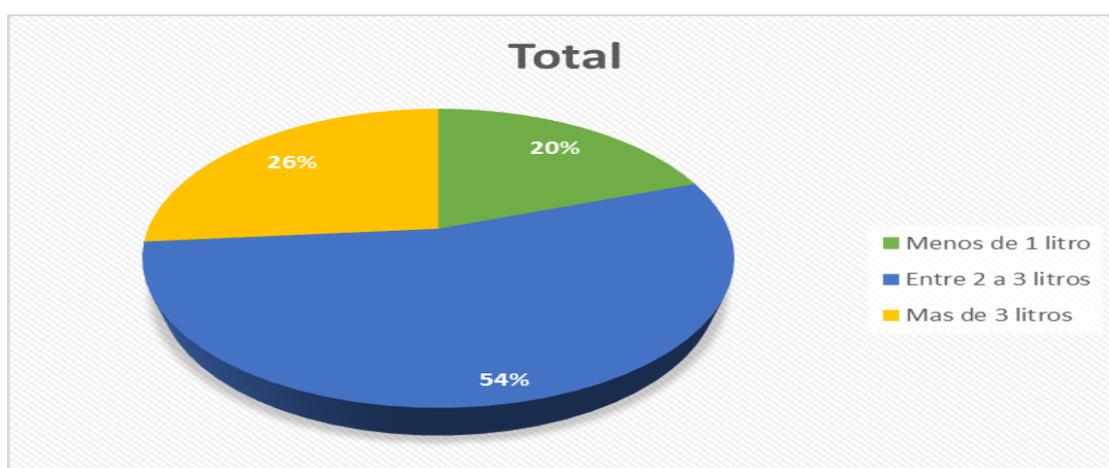


Figura 6. Segmentación por comportamiento

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio del plan de negocio, del total de 250 personas encuestados que consumen helado el 54% asegura que consumen de 2 a 3 litros de helado por mes, es decir un aproximado de casi 1 litro por semana; el 26% consume más de 3 litros por mes y el 20% consume menos de 1 litro por mes, se puede observar que la población tiene gran acogida sobre este producto pues se observa que cada vez más se convierte en una alternativa infaltable en cada hogar de Chiclayo.

Respecto a la frecuencia de compra, se aprecia que el 65% compra de 1 a 2 veces por mes, así mismo un 30% compra entre 3 a 5 veces al mes, y muy abajo con 3% y 2% lo hacen más de 6 veces al mes respectivamente.

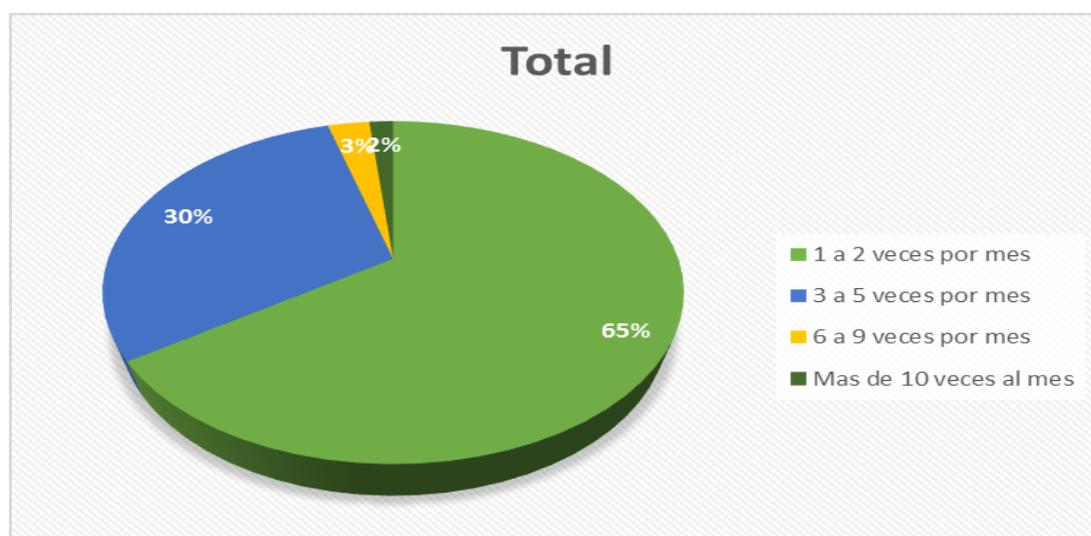


Figura 7. Frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la preferencia respecto al lugar de compra, tiene como principal resultado a los Supermercados con un 34% de preferencia, esto ha ido incrementando para ciertos productos dentro de la línea de postres, un 28% prefiere tradicionalmente las propias heladerías, un 21% aún utiliza las bodegas como canal tradicional de compra y un 17% los carritos heladeros.

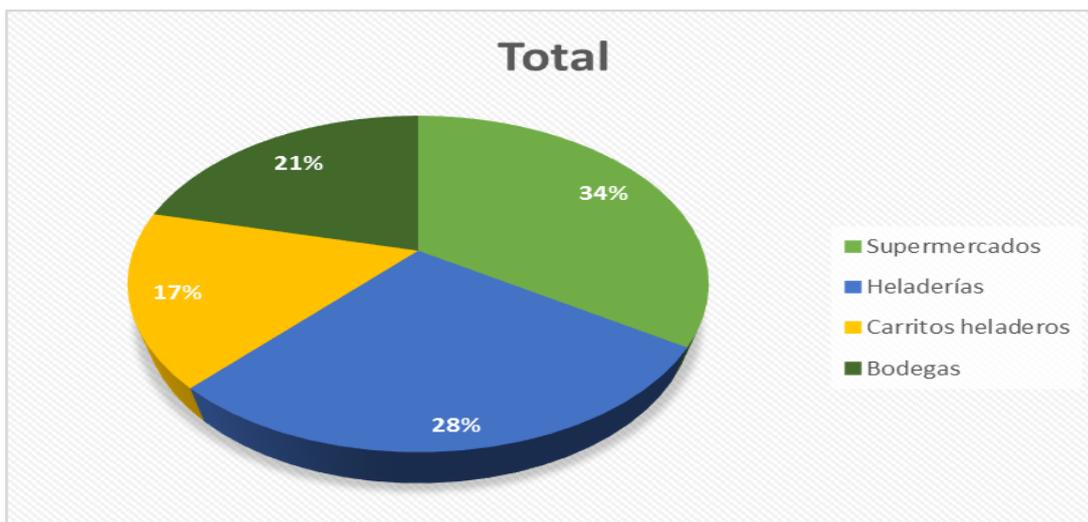


Figura 8. Preferencia al lugar de compra
Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Estrategia Comercial Marketing Mix

4.3.2.1 Producto

El helado es un producto que poco a poco ha ido incluyéndose en la canasta familiar tanto por la innovación en sus procesos como en sus formas de consumo, por medio de las encuestas se ha podido detectar que en el mercado local existe una demanda insatisfecha por lo que la principal estrategia de la empresa será la diferenciación del producto, de los procesos y de la materia prima, utilizando para ello frutas exóticas de la zona y del país como el aguaymanto, la zarzamora, el sauco, la guayaba, etc optimizando aspectos que el consumidor detecta inmediatamente “sabor y calidad”. Los resultados demuestran que hay un interés grande por este mix de sabores en el producto artesanal final.

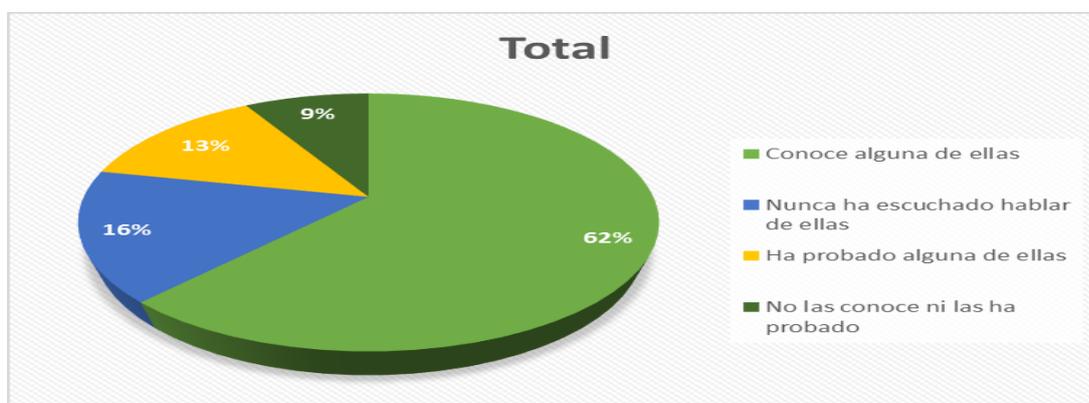


Figura 9. Producto
Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la preferencia por este tipo de establecimientos ha ido en crecida, muchos consumidores eligen productos “más tradicionales” y “más artesanales”, aunque no muchos conocen o han experimentado, se vuelve una buena oportunidad para ello.

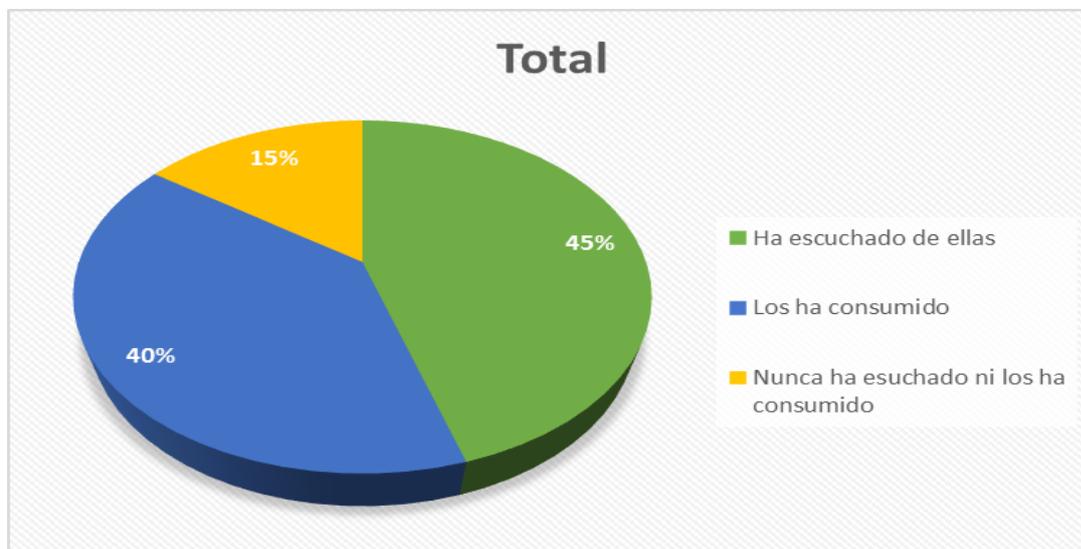


Figura 10. Consumo de helado artesanal

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 Precio

La estrategia de precios es fundamental para que el producto logre clientes sostenibles en el tiempo, lo ideal es que el precio transmita al consumidor una sensación de calidad, seguridad e innovación.

La investigación de campo proporcionó como resultado que al momento que las personas adquieren un helado sea artesanal o industrial el 7% de encuestados afirmó que el costo es un factor determinante para la compra, es por ello que los productos que se comercialicen en el mercado tendrán que tener un precio igual o un poco menor al de los competidores, sin disminuir la calidad del producto y siempre buscando el margen de utilidad adecuado.

El precio se determinó en base a la competencia y a la propuesta de valor considerando que son productos naturales elaborados artesanalmente lo que eleva su costo en el mercado, por un litro de helado el cliente pagará 15 nuevos soles.

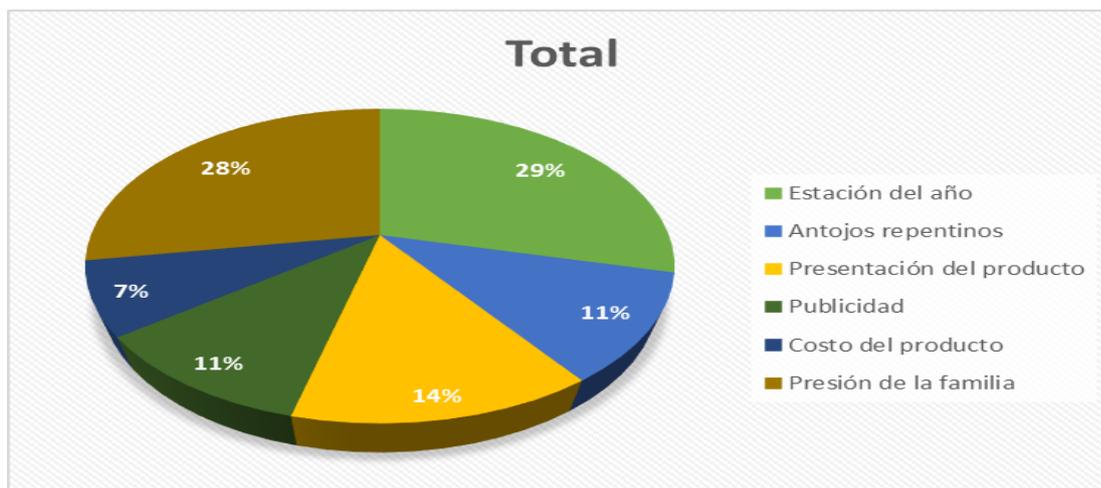


Figura 11. Factores que determinan el consumo de helado

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Plaza

Con respecto a la plaza de la empresa, esta estará ubicada en una zona estratégica de la ciudad de Chiclayo, de acuerdo a la investigación de mercado realizada a los consumidores de helados, el 28% afirmó que los consumen en heladerías establecidas, en este sentido las estrategias de plaza están enfocadas en posicionar el establecimiento en una zona de alta congestión peatonal con la finalidad de hacer llegar el producto a la mayor cantidad de demandantes.

Las personas que hagan sus compras en el establecimiento serán atendidas por personal adecuado, facilitando una buena relación empresa – cliente. Además, podrán ubicar a la empresa a través de su fanpage y de avisas publicitarios.

4.3.2.4 Promoción

Las redes sociales hoy en día son un medio muy eficaz y eficiente para las empresas, teniendo en cuenta esto se creará una página web, un fanpage en Facebook y una cuenta en Twitter con el objetivo de captar la atención del consumidor y brindarle y mejor servicio.

La estrategia de comunicación será de tipo *pull*, es decir, se orientará los esfuerzos hacia el consumidor final. De este modo se espera que sean los mismos clientes quienes exijan los servicios acercándose ellos físicamente al establecimiento o bien, vía web (redes sociales) aprovechando el boom que trae consigo las tecnologías de información y el *e-commerce*. Esto

apoyará la estrategia de diferenciación y de hacer de la heladería Artelado un servicio deseable con más atributos de los esperados.

Por otro lado, no solo basta con las campañas publicitarias *on line*, también se ofrecerá distintas promociones por apertura de la empresa como cupones de descuento, eventos para fechas especiales como 14 de febrero, día de la madre, etc., así también souvenirs para los primeros clientes, sorteos en celebraciones como navidad y otras festividades importantes.

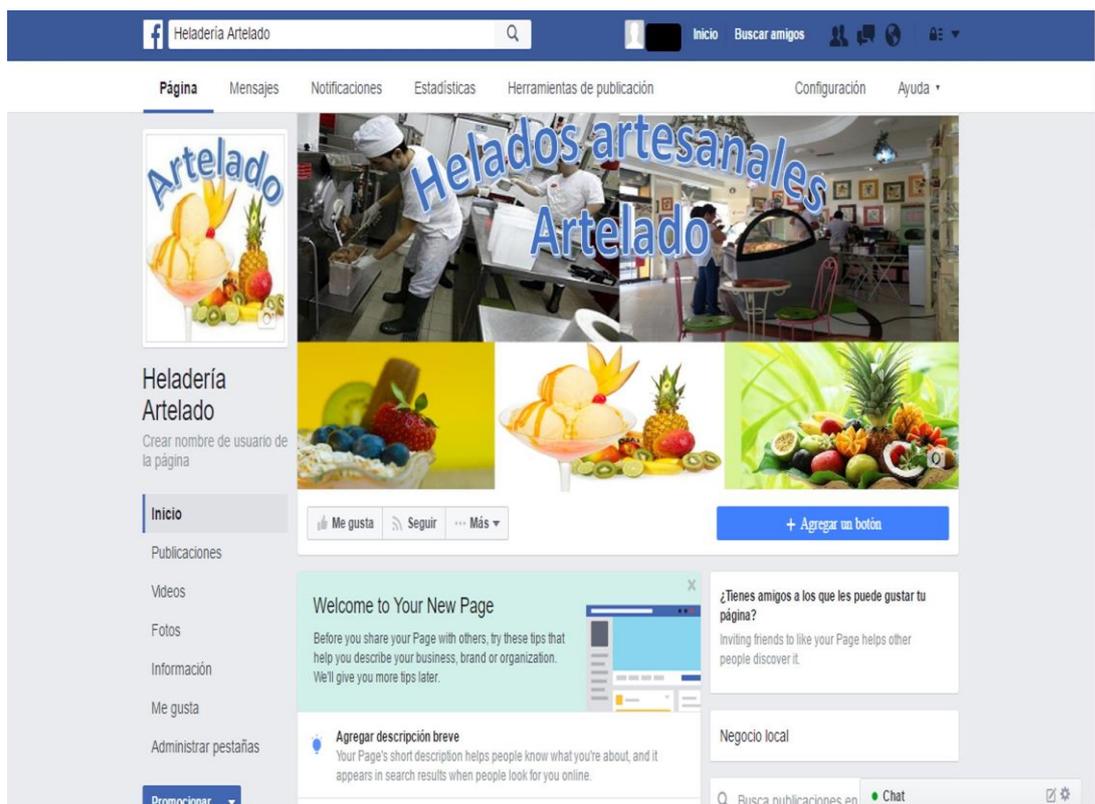


Figura 12. Fanpage de la Heladería Artelado
Fuente: Elaboración propia



Figura 13. Banner

Fuente: Elaboración propia

4.4 Viabilidad organizacional y de personas

- Visión

“Ser los pioneros en la región en producción y comercialización de helados artesanales, buscando la excelencia en cada producto con altos estándares de calidad y servicio”.

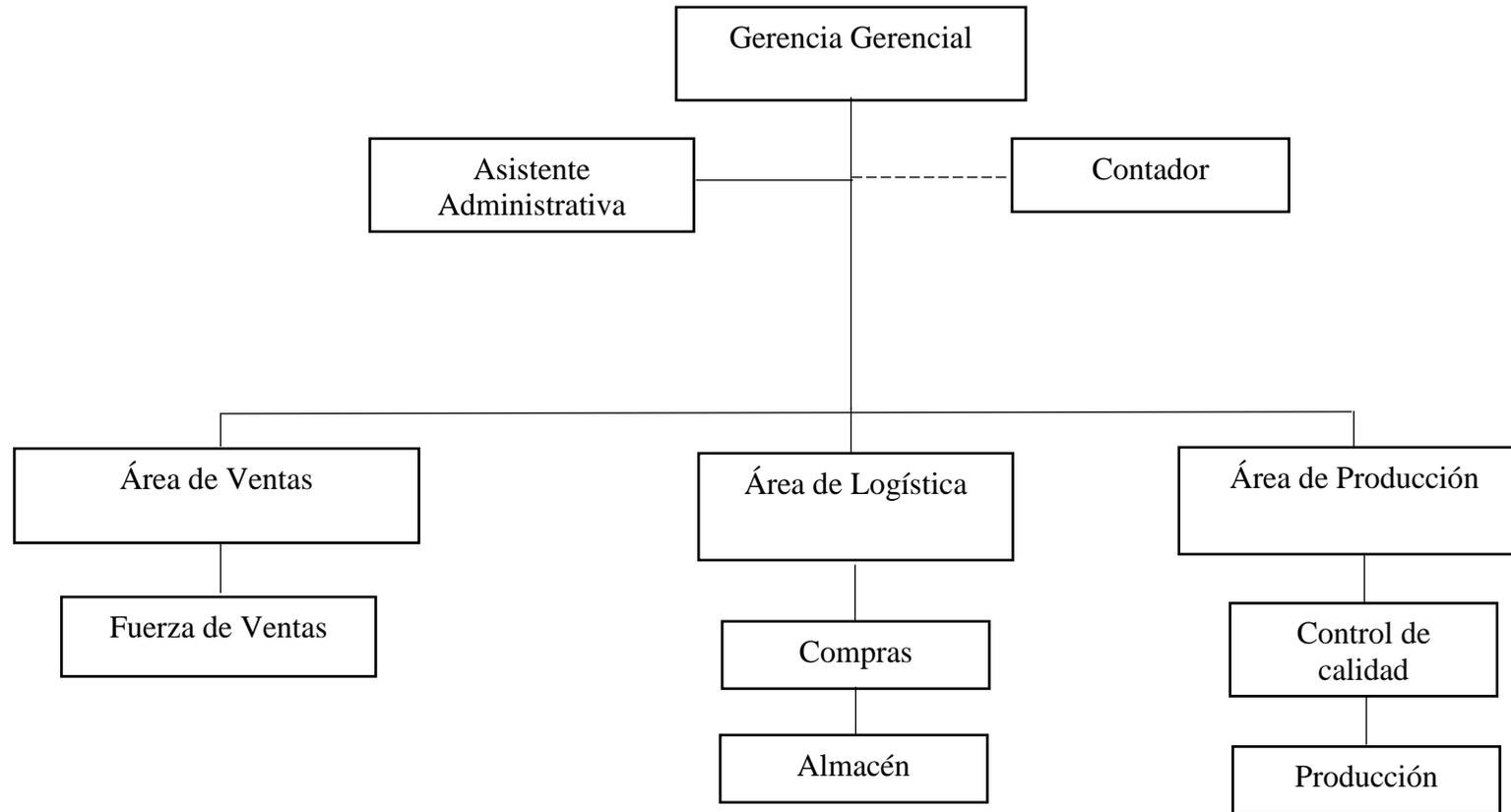
- Misión

“Brindar a nuestros clientes una experiencia distinta de consumo de helados artesanales, a través de calidad, variedad y garantía en cada uno de nuestros productos”

- Valores

- Responsabilidad social
- Respeto mutuo
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Conducta ética responsable
- Honestidad

4.4.1 Organigrama

*Figura 14.* Organigrama

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Funciones de la Gerencia General

- Función Genérica:

Planear, organizar, dirigir y controlar los programas, estrategias y acciones a desarrollar para el óptimo funcionamiento de las áreas que integran la heladería artesanal.

- Funciones Específicas:

- Administrar óptimamente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Controlar el manejo del fondo de operación conforme a los lineamientos establecidos en la empresa.
- Promover por medio de acciones directas la comercialización de los productos de la heladería artesanal.
- Controlar y verificar los ingresos por concepto de ventas generadas por la empresa.

4.4.3 Funciones del Asistente Administrativo

- Función Genérica:

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos.

- Funciones específicas:

- Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados por compras y pagos.
- Lleva control de la caja chica.
- Recopila, clasifica y analiza información para los planes de la empresa.
- Elabora informes periódicos de las actividades comerciales realizadas.
- Archiva y lleva el control de los documentos del área.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones.
- Preparar y organizar la información que debe presentar al jefe inmediato.

4.4.4 Funciones del Contador

- **Función Genérica:**

Elaborar presupuestos de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento de la empresa.

- **Funciones específicas:**

- Gestionar los recursos financieros de la empresa.
- Realizar los estados financieros de la empresa.
- Realizar auditorías internas en tiempos periódicos.

4.4.5 Funciones de Área de Ventas

- **Función Genérica:**

Encargado de planificar y proyectar las estrategias de mercadeo, merchandising, publicidad y ventas.

- **Funciones específicas:**

- Análisis de la competencia: identificar las políticas de producto, precio, canal y promoción de la competencia.
- Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo, elaborar un perfil detallado del mismo.
- Definición y diseño de imagen corporativa.
- Preparación de elementos virtuales necesarios para la campaña de promoción, comunicación o fidelización.
- Fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo, crear un plan de marketing.
- Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes a raíz de los datos que se obtengan del área de investigación comercial.
- Desarrollo de marketing relacional (CRM).
- Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta.
- Manejo de los indicadores de gestión comercial.

- Funciones específicas de la Fuerza de Ventas:
 - Aplicar las estrategias con los clientes en los puntos de venta.
 - Manejar la caja en los puntos de venta.
 - Atender con eficiencia a todos los clientes en el punto de venta.
 - Involucrar a los clientes para las nuevas propuestas de productos.
 - Otros que convenga la jefatura.

4.4.6 Funciones de Logística

- Función Genérica:

La persona responsable del puesto de trabajo es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de procesos.

- Funciones específicas:
 - Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación (logística interna).
 - Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
 - Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
 - Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.

- Funciones específicas del responsable de Compras:
 - Gestionar con los proveedores la adquisición de los insumos.
 - Controlar los presupuestos para la compra de insumos.
 - Evalúa las propuestas en cada adquisición.
 - Genera las órdenes de compra.
 - Otras labores que encarga la jefatura.

- Funciones específicas del responsable del Almacén:
 - Gestionar los ingresos de la mercadería.
 - Gestionar los inventarios y el stock de cada una de las unidades en el almacén.
 - Manejar los inventarios para los pedidos de compra.

- Gestionar el orden y limpieza del almacén.
- Otras labores que encarga la jefatura.

4.4.7 Funciones del Área de Producción

- **Función Genérica:**

Es donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela cómo se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuánto tiempo toma hacerla.

- **Funciones Específicas del Responsable del Control de Calidad**

- Determinar los parámetros de los insumos, componentes y procesos a los efectos de lograr cumplir con las especificaciones de los productos y servicios.
- Planificar a los efectos de fijar objetivos y políticas en materia de calidad.
- Determinar consecuentemente las estrategias, tácticas y acciones pertinentes en el área.
- Evaluar constantemente la producción.
- Otras que sean propias del área.

- **Funciones Específicas del Responsable de Producción**

- Determinar la secuencia de operaciones.
- Determinar la carga de las maquinas.
- Comprobar las preparaciones de los medios.
- Verificar todo el proceso de producción.
- Otras que sean propias del área.

- **Condiciones de trabajo**

En toda actividad laboral se combinan recursos y factores (equipos, sistemas de producción, tecnología) para la prestación de bienes y servicios que lo que trata es de conseguir una serie de objetivos. El trabajo dentro del plan de negocio tiene también criterios de cuidado y condiciones en pos de asegurar el bienestar físico, mental, y social, no basándose únicamente en la ausencia de daño o enfermedad.

Los sistemas de protección de la seguridad van desde el uso de equipos de cuidado personal como guantes, tenazas y cascos que ayuden a proteger al momento de las operaciones de producción del helado.

Por otro lado, el riesgo al poder estar en contacto con equipos y circuitos eléctricos que pongan en riesgo la integridad han sido previamente evaluados para el personal del área. Ellos encontrarán un grato ambiente donde desarrollar el trabajo. Equipos aislados, materiales no tóxicos ni nocivos, asegurarán esto.

- Estrategia para reclutar, retener y generar productividad con los trabajadores

La selección de perfiles formados en diversas áreas forma parte de la actividad laboral de muchas personas acostumbradas a rotar de puesto en puesto. Hoy el mercado demanda flexibilidad y polivalencia. Retener el talento y la valía de los colaboradores ha puesto en marcha un mecanismo emplear planes de aumento salarial, concesión de pólizas de salud o importantes descuentos son algunas de las medidas que se utilizan. Para esto, se sugiere algunas actividades:

- Cultivar cultura de respeto

Una clave importante para crear interés en la empresa es desarrollar y mantener una cultura corporativa donde los colaboradores compartan esta visión con todos. Una cultura que enfatiza el respeto hacia el empleado hace su empresa un lugar más deseable de trabajo y a la vez promueve mayor productividad de sus empleados actuales al sentirse valorados.

- Establecer estrategias de contratación

Considerar el uso de aportes psicotécnicos para medir la competencia social del colaborador ayudará a mejorar los procesos de contratación.

- Ser flexible

Al momento de reclutar, se debe mantener cierto nivel de flexibilidad. Si un candidato resulta tener destrezas que mejor servirían en otra posición o área, se debe capitalizar sobre sus fortalezas y experiencias.

- Presentar un reto

La marca de un empleado enfocado y trabajador es uno que busca alcanzar metas personales y profesionales; este tipo de empleado podría mirar su compañía tal como la vería un inversionista. El presentar un reto al candidato que busca satisfacer ambiciones personales podría ser sumamente efectivo para atraer personas talentosas y capacitadas.

- Evolucionar

Al inicio se reclutará de manera tradicional, según el puesto requerido y necesitado. Herramientas como Facebook, Twitter y LinkedIn son muy poderosas para anunciar posiciones de manera creativa y llamativa – al igual que para encontrar y estudiar posibles candidatos.

- Personería jurídica

La sociedad de responsabilidad limitada se integra con elementos de la sociedad de capitales y de la sociedad de personas; tiene naturaleza mixta. De la sociedad de capitales toma en esencia la atribución de los derechos políticos en función de los aportes, así como la no existencia de responsabilidad personal. De esta se recoge la importancia que se atribuye a las condiciones de los socios al limitar el número de ellos a un máximo de 20 y dividir el capital en participaciones que no pueden incorporarse en títulos valores ni denominarse acciones.

Por lo demás, la sociedad comercial de responsabilidad limitada carece de Directorio lo que permite una mayor intervención directa de los socios en la gestión, mientras que en la sociedad anónima – típica sociedad de capitales – dicho órgano es imprescindible. En la S. R. Ltda. La ley obliga a otorgar preferencia a los demás socios en caso de transferencia de participaciones, lo que no ocurre en la S.A.

4.5 Viabilidad técnica – operativa

4.5.1 Flujograma de procesos de producción

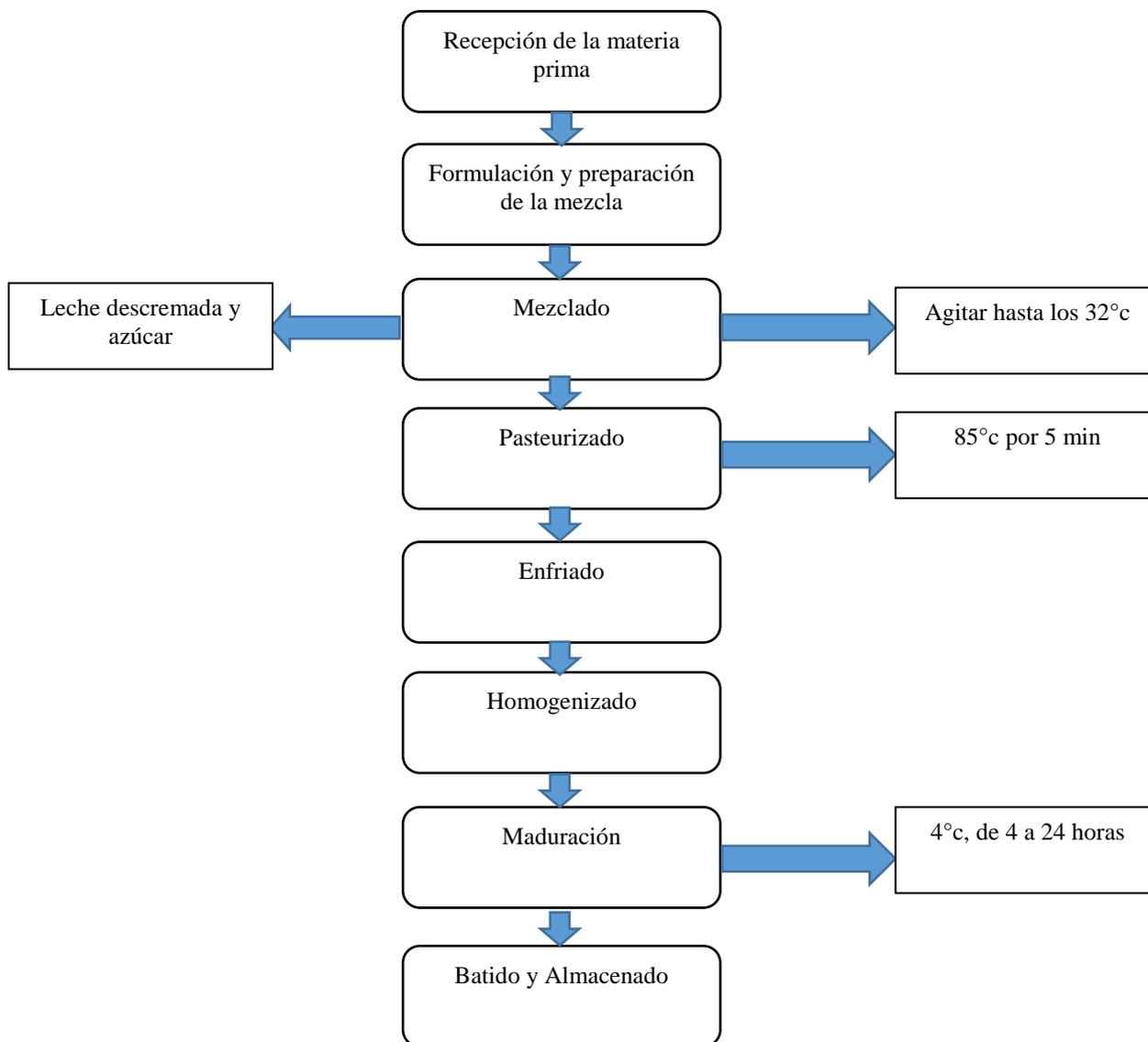


Figura 15. Flujograma de proceso de producción

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Proceso de venta

El proceso de venta de la heladería artesanal Artelado será realizado teniendo en consideración los siguientes pasos:

Paso 1: El cliente ingresará al establecimiento, observará inmediatamente el dispensador de helados y mesas disponibles para sentarse y pedir un determinado tipo de helado.

Paso 2: El cliente será atendido inmediatamente por los mozos, que los atenderá con el debido respeto y calidad que se merece el cliente.

Paso 3: Los mozos indicarán los ingredientes que contienen cada tipo de helado que elijan los clientes.

Paso 4: El mozo entregará la orden de pedido al encargado de preparar los helados y a Caja con el objetivo de que ambas partes mantengan un registro de la transacción realizada y así evitar pedidos equivocados.

Paso 5: Se preparará el pedido.

Paso 6: Se servirá el pedido.

Paso 7: Se entregará el pedido al cliente

4.5.3 Localización del proyecto

4.5.3.1 Macro localización y micro localización

Se estableció que la heladería estará ubicada en la ciudad de Chiclayo, esto debido a la gran afluencia de personas que recibe esta ciudad. A fin de determinar una localización adecuada en el cual se instalará la planta de producción y comercialización se tomó en cuenta factores cuantitativos y cualitativos.

- Factores Cualitativos
 - La cercanía de la Ciudad de Chiclayo con los proveedores de la materia prima (Cajamarca).
 - Cercanía al mercado objetivo.

- Factores Cuantitativos

- Costos relativamente bajos en mano de obra, los que se encargarán de la producción.
- La mayor parte de los factores de producción provienen de la misma empresa.

Artelado, funcionará en la Av. Balta 532, zona comercial que permitirá tener una mayor captación de clientes, donde se implementará la maquinaria e implementos respectivos para el funcionamiento del local.



Figura 16. Área de venta de helados Artelado



Figura 17. Área de producción de helados Artelado

4.5.4 Distribución del Local

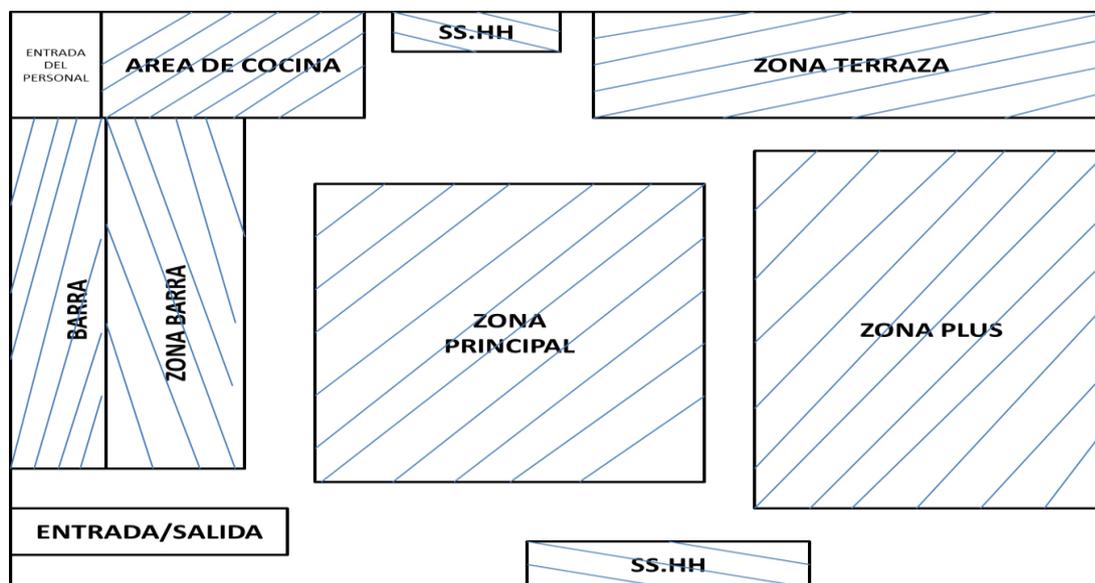


Figura 18. Distribución del Local

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Especificaciones técnicas del producto

Tabla 10

Especificaciones técnicas del producto

Nombre del producto	Helado Artesanal	
Descripción física	Producto refrescante y alimenticio obtenido de la mezcla de leche, azúcares e ingredientes naturales específicos para cada tipo de helado.	
Composición nutricional	Carbohidratos	27 - 34 %
	Proteína	3 - 3.5 %
	Lípidos – Grasa	4.8 - 15 %
	Agua	74%
	Minerales	0.10%
	Calorías aportadas por 100 g	93.7 cal
Presentación y empaque comerciales	Presentación individual 60 gr (variable)	
	Presentación por bote 1 Kg y 5 Kg	
Características sensoriales y presentaciones	Producto frío con textura suave, un aroma y sabor delicioso.	

Fuente: Elaboración propia

4.6 Viabilidad económica – financiera

4.6.1 Inversiones

Las inversiones son los desembolsos monetarios necesarios para la adquisición de los activos. La estructura de las inversiones la constituyen: La Inversión Fija (o activos Fijos) y el Capital de Trabajo.

4.6.1.1 Inversión Fija Tangible

Es aquella que está relacionada con los elementos que no son materia de transacción durante la vida del proyecto. Está constituido por bienes tangibles que hace un total S/. 193,700.00.

Tabla 11
Inversión tangible

INVERSION TANGIBLES			
EQUIPOS INFORMATICO	PRECIO UNIT	CANTIDADES	P. TOTAL
Computadoras Laptop HP	S/. 1,500.00	2	S/. 3,000.00
Impresa HP Multifuncional LASER JET	S/. 500.00	1	S/. 500.00
Caja registradora Ecr-5m C/ Imp. Termica Y Gaveta De Dinero	S/. 1,800.00	1	S/. 1,800.00
Telefono - Fijo	S/. 100.00	2	S/. 200.00
TOTAL DE EQUIPOS INFORMATICO			S/. 5,500.00
MUEBLES	PRECIO UNIT	CANTIDADES	P. TOTAL
Escritorio	S/. 300.00	3	S/. 900.00
juego de sillas	S/. 100.00	10	S/. 1,000.00
juego de mesas	S/. 150.00	10	S/. 1,500.00
Juego de Muebles	S/. 500.00	2	S/. 1,000.00
Decoracion del local	S/. 1,000.00	1	S/. 1,000.00
Kia Bongo Furgon Frigorifico	S/. 80,000.00	1	S/. 80,000.00
TOTAL DE MUEBLES			S/. 85,400.00
EQUIPOS	PRECIO UNIT	CANTIDADES	P. TOTAL
Torre de enfriamiento y bomba hidroneumática	S/. 70,000.00	1	S/. 70,000.00
Pasteurizadora Mixtronic 60	S/. 8,000.00	1	S/. 8,000.00
Tanques de Almacenamiento	S/. 10,000.00	1	S/. 10,000.00
Mantecadora	S/. 5,000.00	1	S/. 5,000.00
Vitrina Frigorífica	S/. 5,000.00	1	S/. 5,000.00
Congeladores	S/. 2,000.00	1	S/. 2,000.00
Molino Coloidal	S/. 5,000.00	1	S/. 5,000.00
Costos de Instalación	S/. 3,000.00	1	S/. 3,000.00
Licuadoras	S/. 100.00	2	S/. 200.00
Cucharada para helado	S/. 15.00	2	S/. 30.00
Juego de cucharas x 6	S/. 10.00	3	S/. 30.00
Copas de helados x 12	S/. 20.00	2	S/. 40.00
TOTAL DE INVERSIÓN EN EQUIPOS			S/. 108,300.00
TOTAL DE INVERSION TANGIBLE			S/. 193,700.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.1.2 Inversión Fija Intangible

Las inversiones en activos fijos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. La suma monetaria requerida para esta inversión es de S/. 1,615.00.

Tabla 12
Inversión Intangible

INVERSION INTABIGLE			
LICENCIAS PARA LA PAGINA WEB	PRECIO UNIT	CANTIDADES	P.TOTAL
Software DREAMWEAVER	S/. 1,340.00	1	S/. 1,340.00
Hosting con plataforma Windows - Profesional 150 MB	S/. 165.00	1	S/. 165.00
Dominio	S/. 110.00	1	S/. 110.00
TOTAL DE INVERSIÓN INTANGIBLE			S/. 1,615.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Capital de Trabajo

Son los recursos financieros, en la forma de activos corrientes de naturaleza circulante, necesarios para garantizar la operación normal durante un ciclo de vida del negocio. Se considera un capital de trabajo necesario para 4 meses.

Adicionalmente se estima conveniente un 2% de este monto para imprevistos, con el fin de cubrir posibles contingencias no previstas como el incremento de precios (energía, agua, etc.), gastos de ventas, niveles de sueldos, etc. De manera que estas contingencias no interfieran con el servicio brindado hacia a los clientes finales.

Tabla 13
Inversión de Capital de Trabajo

ÁREA ADMINISTRATIVA			
INSUMOS	Precio unitario	Cantidad	Total
Papel A4	S/. 18.00	5	S/. 90.00
Tóner de impresora	S/. 218.00	1	S/. 218.00
Ambientador	S/. 5.00	5	S/. 25.00
Escobas	S/. 10.00	3	S/. 30.00
Cera en pasta	S/. 4.00	3	S/. 12.00
Papel Higiénico (paquete 24 unid)	S/. 20.00	1	S/. 20.00
Botiquín	S/. 120.00	1	S/. 120.00
Desinfectantes	S/. 8.00	5	S/. 40.00
Franelas	S/. 5.00	5	S/. 25.00
Recogedores	S/. 5.00	3	S/. 15.00
Total			S/. 595.00

AREA OPERATIVA			
INSUMOS	Precio unitario	Cantidad	Total
Ambientador	S/. 5.00	5	S/. 25.00
Escobas	S/. 10.00	3	S/. 30.00
Cera en pasta	S/. 4.00	3	S/. 12.00
Papel Higiénico (paquete 24 unid)	S/. 20.00	1	S/. 20.00
Botiquín	S/. 120.00	1	S/. 120.00
Desinfectantes	S/. 8.00	5	S/. 40.00
Franelas	S/. 5.00	5	S/. 25.00
Escobas	S/. 10.00	3	S/. 30.00
Recogedores	S/. 5.00	3	S/. 15.00
Total			S/. 317.00

CAPITAL DE TRABAJO	
MATERIALES VARIOS	S/. 2,736.00
SERVICIOS	S/. 4,811.52
REMUNERACIONES	S/. 19,430.00
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	S/. 35,706.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	S/. 62,683.52

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.1 Servicios

Comprende, agua, energía, teléfono, internet, alquiler de local. Se necesitará S/. 8,720.00 anual.

Tabla 14
Servicios

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	MESES	TOTAL
Agua	S/. 400.00	12	S/. 4,800.00
Luz	S/. 500.00	12	S/. 6,000.00
Telefonía Fija	S/. 200.00	12	S/. 2,400.00
Internet	S/. 400.00	12	S/. 4,800.00
Seguridad – Prosegur	S/. 103.84	12	S/. 1,246.08
TOTAL			S/. 19,246.08

SERVICIOS MENSUALES	S/. 1,603.84
----------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.2 Costo de Personal

Es necesario S/7, 600.00 para cubrir los sueldos de los trabajadores.

Tabla 15
Costo de Personal

Puesto	Nº	Sueldo Básico		Grat.	Costo	Salud	CTS	Total	Total
		Mes	Año						
Administrador	1	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00	S/. 2,400.00	S/. 16,800.00	S/. 1,296.00	S/. 1,200.00	S/. 2,496.00	S/. 14,304.00
Contador	1	S/. 1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 2,000.00	S/. 14,000.00	S/. 1,080.00	S/. 1,000.00	S/. 2,080.00	S/. 11,920.00
Operarios	2	S/. 850.00	S/. 20,400.00	S/. 1,700.00	S/. 22,100.00	S/. 1,836.00	S/. 1,700.00	S/. 3,536.00	S/. 18,564.00
Chofer	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 1,700.00	S/. 11,900.00	S/. 918.00	S/. 850.00	S/. 1,768.00	S/. 10,132.00
Vendedor	1	S/. 850.00	S/. 10,200.00	S/. 1,700.00	S/. 11,900.00	S/. 918.00	S/. 850.00	S/. 1,768.00	S/. 10,132.00
Cajeros	2	S/. 1,000.00	S/. 24,000.00	S/. 2,000.00	S/. 26,000.00	S/. 2,160.00	S/. 2,000.00	S/. 4,160.00	S/. 21,840.00
Total (S/.)	8	S/. 5,750.00	S/. 91,200.00	S/. 11,500.00	S/. 102,700.00	S/. 8,208.00	S/. 7,600.00	S/. 15,808.00	S/. 86,892.00

AREA	CARGO	CANTIDAD	SALARIO
Administración	Administrador	1	S/. 1,200
Asesoría Contable	Contador	1	S/. 1,000
Producción	Operarios	2	S/. 850
Logística	Chofer	1	S/. 850
Ventas	Vendedor	1	S/. 850
	Cajeros	2	S/. 1,000
Total		8	S/. 5,750

DETALLE	ANUAL	4 MESES
COSTO DE PERSONAL	S/. 91,200	S/. 7,600

Fuente: Elaboración propia

4.6.2.3 Gastos de oficina

Se estima un monto de S/. 4,500.00 nuevos soles.

4.6.2.4 Inversión Total

La suma de inversión fija, el capital de trabajo e imprevistos (2%) da la inversión total del proyecto para entrar en ejecución, cuyo monto asciende a S/. 254,298.00 nuevos soles.

Tabla 16

Inversión total

I. INVERSION FIJA	MONTO	
1.1. Inversión Fija Tangible		
Muebles y Equipos	S/.	193,700.00
Equipo Informáticos	S/.	5,500.00
Total Inv. Fija Tangible.	S/.	199,200.00
1.2. Inversión Fija Intangible		
Constitución Legal de la empresa	S/.	3,500.00
Licencia de funcionamiento	S/.	1,950.00
Registro de marca	S/.	600.00
Legalización de libros contables y autorización SUNAT	S/.	500.00
Estudio de impacto ambiental	S/.	2,000.00
Gastos de Capacitación	S/.	2,500.00
Señalizaciones (Extintor, tablero de emerg.)	S/.	50.00
Software DREAMWEAVER	S/.	1,340.00
Hosting con plataforma Windows - Profesional 150 MB	S/.	165.00
Dominio	S/.	110.00
Total Inv. Fija Intangible	S/.	12,715.00

INVERSION FIJA	S/.	211,915.00
II. INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		
Servicios		Cera en pasta
Planilla		Botiquín
Útiles de oficina		Papel Higiénico (paquete 24 unid)
Total Inv. en Capital de Trabajo	S/.	-
III. IMPREVISTOS (2%)	S/.	42,383.00
INVERSION TOTAL DEL PROYECTO	S/.	254,298.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se utilizará una combinación de aporte propio y préstamo, el aporte propio cubrirá el 60% (S/. 127,149.00) de la inversión, y el préstamo el 40% restante (S/. 84,766.00). Se considera el costo promedio del mercado para la tasa efectiva del préstamo (14%), en la siguiente tabla se aprecia el cuadro de amortización del mismo.

Tabla 17

Financiamiento

Inversión	Montos	Banco (40%)	Propio (60%)
Monto Financiado en Capital Fijo	S/. 211,915.00	S/. 84,766.00	S/. 127,149.00
Monto Financiado en Capital de Trabajo	S/. -	S/. -	S/. -
Total	S/. 211,915.00	S/. 84,766.00	S/. 127,149.00

PROPIO	60%
TEA	14.00%
Plazo	20 trimestres
TET	3%

COFIDE	
PRESTAMO	S/. 84,766.00
TEA	0.15
AÑOS	5
P.PAGO	TRIMESTRAL
CUOTAS	DECRECIENTES
P.GRACIA	6 TRIMESTRES
TET	0.035558076

Fuente: Elaboración propia

4.6.3.1 Servicio de deuda

El crédito que se requiere para cubrir parte del capital de trabajo y parte de la inversión fija asciende a S/. 84,766.00 el cual se cancelará en un plazo de 5 años.

- Características del Crédito
 - Pago por Periodo: Trimestral
 - Plazo Total: 5 años
 - Periodo de gracia: 6 trimestres
 - Plan de pagos: Cuotas decrecientes o amortizaciones iguales.
 - Tasa de Interés anual: 14 % anual efectiva
 - Monto del Préstamo: S/. 84,766.00
 - Tasa de interés efectiva trimestral = 3.33%

De acuerdo a esto se deducirá el cronograma de pagos trimestrales.

Se convierte la tasa anual efectiva en trimestral:

$$TET = ((1+i)^n - 1)$$

$$TET = (((1.14)^{1/3}) - 1) = 0.033299485$$

Tabla 18
Cronograma de Pagos

Año	Trimestre	Saldo	Interés	Amortización	Cuota
AÑO 1	1	84766.00	3014.12		3014.12
	2	84766.00	3014.12		3014.12
	3	84766.00	3014.12		3014.12
	4	84766.00	3014.12		3014.12
Subtotal			12056.46		12056.46
AÑO 2	1	84766.00	3014.12		3014.12
	2	84766.00	3014.12		3014.12
	3	84766.00	3014.12	6054.71	9068.83
	4	78711.29	2798.82	6054.71	8853.54
Subtotal			11841.17	12109.43	23950.60
AÑO 3	1	72656.57	2583.53	6054.71	8638.24
	2	66601.86	2368.23	6054.71	8422.95
	3	60547.14	2152.94	6054.71	8207.65
	4	54492.43	1937.65	6054.71	7992.36
Subtotal			9042.35	24218.86	33261.20
AÑO 4	1	48437.71	1722.35	6054.71	7777.07
	2	42383.00	1507.06	6054.71	7561.77
	3	36328.29	1291.76	6054.71	7346.48
	4	30273.57	1076.47	6054.71	7131.18
Subtotal			5597.64	24218.86	29816.50
AÑO 5	1	24218.86	861.18	6054.71	6915.89
	2	18164.14	645.88	6054.71	6700.60
	3	12109.43	430.59	6054.71	6485.30
	4	6054.71	215.29	6054.71	6270.01
Subtotal			2152.94	24218.86	26371.80
TOTAL		0.00	40690.56	84766.00	

Fuente: Elaboración propia

4.6.4 Costo de Producción

El presupuesto de compra proyectado al horizonte del proyecto, se tomó en cuenta la cantidad y el costo unitario de la materia prima e insumos para la producción del helado, se calculó teniendo en cuenta costo promedio de pulpa de fruta. El presupuesto total de compras que se realizarán en todo el horizonte es de S/. 78,000.00.

Tabla 19
Presupuesto de compra

HELADO DE 1Kg.					
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO POR UNID. DE MEDIDA	UNIDAD A PRODUCIR	COSTO UNITARIO
AGUA	LITROS	1	S/. 2.00	1	S/. 2.00
PULPA DE FRUTA PROMEDIO (AGUAYMANTO,ZARZAMORA)	KILOS	1	S/. 10.00	1	S/. 10.00
LECHE	LITROS	3	S/. 1.00	1	S/. 3.00
AZUCAR	KILOS	1/2	S/. 1.30	1	S/. 1.30
TOTAL					S/. 16.30
HELADO DE 5Kg.					
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO POR UNID. DE MEDIDA	UNIDAD A PRODUCIR	COSTO UNITARIO
AGUA	LITROS	4	S/. 5.00	1	S/. 5.00
PULPA DE FRUTA PROMEDIO (AGUAYMANTO, ZARZAMORA)	KILOS	3	S/. 20.00	1	S/. 20.00
LECHE	LITROS	5	S/. 1.00	1	S/. 5.00
AZUCAR	KILOS	3	S/. 2.50	1	S/. 2.50
TOTAL					S/. 32.50

COSTO DE PRODUCCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA, INSUMOS	S/. 4,880.00	S/. 9,760.00	S/. 14,640.00	S/. 19,520.00	S/. 24,400.00
TOTAL	S/. 4,880.00	S/. 9,760.00	S/. 14,640.00	S/. 19,520.00	S/. 24,400.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.5 Presupuesto de Ingresos

Para el presupuesto de ingresos se ha proyectado teniendo en cuenta los factores económicos, donde se ha fijado el precio de venta de acuerdo al costo de producción y las cantidades requeridas para todo el proyecto. El ingreso total proyectado es de S/. 3, 029,096.11.

Tabla 20
Presupuesto de Ingresos

AÑOS	AÑO 1		
PRODUCTOS	UNID.	PV.	INGRESO
HELADO DE 3 BOLAS	6000	S/. 8.00	S/. 48,000.00
HELADOS DE 1 Kg.	6000	S/. 30.00	S/. 180,000.00
HELADOS DE 5Kg.	6000	S/. 45.00	S/. 270,000.00

AÑO 2		
UNID.	PV.	INGRESO
6300	S/. 8.40	S/. 52,920.00
6300	S/. 31.50	S/. 198,450.00
6300	S/. 46.35	S/. 292,005.00

AÑO 3		
UNID.	PV.	INGRESO
6615	S/. 8.82	S/. 58,344.30
6615	S/. 33.08	S/. 218,791.13
6615	S/. 48.67	S/. 321,935.51

AÑO 4		
UNID.	PV.	INGRESO
6946	S/. 9.26	S/. 64,324.59
6946	S/. 34.73	S/. 241,217.22
6946	S/. 51.10	S/. 354,933.90

AÑO 5		
UNID.	PV.	INGRESO
7293	S/. 9.72	S/. 70,917.86
7293	S/. 36.47	S/. 265,941.98
7293	S/. 53.66	S/. 391,314.63

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HELADO DE 3 BOLAS	S/. 48,000.00	S/. 52,920.00	S/. 58,344.30	S/. 64,324.59	S/. 70,917.86
HELADOS DE 1 Kg.	S/. 180,000.00	S/. 198,450.00	S/. 218,791.13	S/. 241,217.22	S/. 265,941.98
HELADOS DE 5Kg.	S/. 270,000.00	S/. 292,005.00	S/. 321,935.51	S/. 354,933.90	S/. 391,314.63
TOTAL	S/. 498,000.00	S/. 543,375.00	S/. 599,070.94	S/. 660,475.71	S/. 728,174.47

Fuente: Elaboración propia

4.6.6 Presupuesto de Egresos

4.6.6.1 Gastos de Ventas

Son todos los gastos encargados de la promoción de la heladería, en este caso para la plataforma virtual. Asimismo, los gastos que se incurren al realizar gastos de propaganda, servicios de correo, teléfono. Para todo el horizonte del proyecto se ha estimado un gasto de venta total de S/.954.01

Tabla 21
Gastos de Venta

Publicidad	Sin IGV	IGV	Con IGV
Dominio	S/. 50.85	S/.9.15	S/.60.00
Hosting (Servidor)	S/. 107.63	S/.19.37	S/.127.00
Google Adwords	S/. 200.00	S/.36.00	S/.236.00
Banners	S/.100.00	S/.18.00	S/.118.00
Redes sociales	S/. 200.00	S/.36.00	S/.236.00
E-marketing	S/.150.00	S/.27.00	S/.177.00
TOTAL	S/.808.48	S/.145.53	S/.954.01

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS DE VENTAS	S/.954.01	S/.954.01	S/. 954.01	S/. 954.01	S/.954.01

Fuente: Elaboración propia

4.6.6.2 Gastos de depreciación

Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional del activo fijo tangible, la cual se debe fundamentalmente al desgaste de la propiedad porque no se ha cubierto con las reparaciones o con los reemplazos adecuados. Para este proyecto se realizó una depreciación lineal para el activo tangible, el total de depreciación para todo el horizonte es de S/. 39,610.00 nuevos soles.

Tabla 22
Gastos de depreciación

DEPRECIACIÓN LINEAL TANGIBLES	MONTO	VIDA UTIL	DEP. ANUAL
EQUIPO INFORMATICO	S/. 5,500.00	5	S/. 1,100.00
MUEBLES	S/. 84,250.00	5	S/. 16,850.00
EQUIPO	S/. 108,300.00	5	S/. 21,660.00
TOTAL DEPRECIACIÓN 1-5 AÑOS	S/. 89,750.00		S/. 39,610.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.6.3 Gastos de Amortización

Para determinar a qué tipo de activos intangibles se les debe aplicar el proceso de amortización, es preciso establecer si tienen vida útil limitada o no. Los activos intangibles cuya vida útil es ilimitada o indefinida se mantienen intactos hasta que pierdan su valor. En relación, para este proyecto se sumó una amortización total para todo el horizonte de S/. 1,271.50

Tabla 23
Tabla de Amortización Intangibles

AMORTIZACIÓN INTANGIBLES	VIDA UTIL	AMORT%	AMORT. ANUAL
Constitución Legal de la empresa	S/. 3,500.00	10%	S/. 350.00
Licencia de funcionamiento	S/. 1,950.00	10%	S/. 195.00
Registro de marca	S/. 600.00	10%	S/. 60.00
Legalización de libros contables y autorización SUNAT	S/. 500.00	10%	S/. 50.00
Estudio de impacto ambiental	S/. 2,000.00	10%	S/. 200.00
Gastos de Capacitación	S/. 2,500.00	10%	S/. 250.00
Señalizaciones (Extintor, tablero de emerg.)	S/. 50.00	10%	S/. 5.00
Software DREAMWEAVER	S/. 1,340.00	10%	S/. 134.00
Hosting con plataforma Windows - Profesional 150 MB	S/. 165.00	10%	S/. 16.50
Dominio	S/. 110.00	10%	S/. 11.00
TOTAL DE INV. DE ACTIVO FIJO INTANGIBLES	S/. 12,715.00		S/. 1,271.50

Fuente: Elaboración propia

4.6.6.4 Gastos de Administración

Son aquellos que tienen que ver directamente con la administración general del negocio y no con sus actividades operativas.

Tabla 24
Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios básicos	S/. 8,720.00	S/. 8,894.40	S/. 9,072.29	S/. 9,253.73	S/. 9,438.81
Costo personal administrativo	S/. 14,304.00				
Útiles de oficina	S/. 1,500.00	S/. 1,530.00	S/. 1,560.60	S/. 1,591.81	S/. 1,623.65
Financiero	S/. 27,351.33	S/. 26,862.91	S/. 20,513.50	S/. 12,698.83	S/. 4,884.17
TOTAL	S/. 51,875.33	S/. 51,591.31	S/. 45,450.38	S/. 37,848.38	S/. 30,250.62

Fuente: Elaboración propia

4.6.6.5 Gastos Financieros

Son los que reflejan el costo de capital o el costo que representa para la empresa financiarse con terceros. Son el costo de los pasivos; es decir, de las deudas que tiene la empresa. El más importante es el interés que se paga sobre las deudas con bancos o con terceros, también las comisiones que se pagan cuando se formalizan préstamos, algunos servicios bancarios que tienen que ver con financiamiento, etc.

Tabla 25
Gastos Financieros

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES	S/. 12,056.46	S/. 11,841.17	S/. 9,042.35	S/. 5,597.64	S/. 2,152.94

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMORTIZACION	S/. -	S/. 12,109.43	S/. 24,218.86	S/. 5,597.64	S/. 2,152.94

Fuente: Elaboración propia

4.6.7 Estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas es un cuadro numérico que muestra los ingresos y gastos, permite determinar si el negocio en un periodo determinado ha obtenido utilidades o pérdidas en Unidades Monetarias (UM); permite conocer cuánto se gastó y dio, cuánto costó lo que se vendió, cuánto ingresó, cuánto se gastó y la diferencia entre estos dos montos; La cual es la utilidad neta, cuando resulte positiva, o la pérdida, si es negativa. Siendo el periodo proyectado de 5 años.

La estructura está conformada por: Los ingresos, que está conformado por las ventas y por el lado de los egresos se encuentra los costos fijos y variables, la depreciación, gastos operativos, amortización e intereses.

Tabla 26
Estado de Ganancias y Pérdidas

CONCEPTO - AÑOS	PERIODOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Ventas	S/. 498,000.00	S/. 543,375.00	S/. 599,070.94	S/. 660,475.71	S/. 728,174.47
Total de Ingresos	S/. 498,000.00	S/. 543,375.00	S/. 599,070.94	S/. 660,475.71	S/. 728,174.47
(Costo de producción)	S/. 4,880.00	S/. 9,760.00	S/. 14,640.00	S/. 19,520.00	S/. 24,400.00
Utilidad Bruta	S/. 493,120.00	S/. 533,615.00	S/. 584,430.94	S/. 640,955.71	S/. 703,774.47
(Gastos Administrativos)	S/. 263,062.00	S/. 263,062.00	S/. 263,062.00	S/. 263,062.00	S/. 263,062.00
(Gastos de Ventas)	S/. 142,824.00	S/. 142,824.00	S/. 142,824.00	S/. 142,824.00	S/. 142,824.00
Utilidad Operativa	S/. 87,234.00	S/. 127,729.00	S/. 178,544.94	S/. 235,069.71	S/. 297,888.47
(Gastos de Depreciación)	S/. 39,610.00	S/. 39,610.00	S/. 39,610.00	S/. 39,610.00	S/. 39,610.00
(Gastos de Amortización)	S/. 1,271.50	S/. 1,271.50	S/. 1,271.50	S/. 1,271.50	S/. 1,271.50
Utilidad Antes de Intereses	S/. 46,352.50	S/. 86,847.50	S/. 137,663.44	S/. 194,188.21	S/. 257,006.97
(Gastos Financieros)	S/. 12,056.46	S/. 11,841.17	S/. 9,042.35	S/. 5,597.64	S/. 2,152.94
Utilidad Antes de impuestos	S/. 34,296.04	S/. 75,006.33	S/. 128,621.09	S/. 188,590.56	S/. 254,854.03
(Impuesto a la Renta 28%)	S/. 9,602.89	S/. 21,001.77	S/. 36,013.91	S/. 52,805.36	S/. 71,359.13
UTILIDAD NETA	S/. 24,693.15	S/. 54,004.56	S/. 92,607.18	S/. 135,785.21	S/. 183,494.90

Fuente: Elaboración propia

4.6.8 Flujo de Caja

Este estado financiero muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo de sus operaciones normales, las necesidades de caja para financiar sus inversiones, y el financiamiento obtenido para compensar cualquier déficit de caja. En este se registran los ingresos y egresos generados en un periodo determinado; es decir, que el flujo neto de caja es el saldo entre ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Tabla 27
Flujo de Caja

PERIODO	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		S/. 498,000	S/. 543,375	S/. 599,071	S/. 660,476	S/. 797,215
VENTAS		S/. 498,000	S/. 543,375	S/. 599,071	S/. 660,476	S/. 728,174
VALOR RESIDUAL CAPITAL DE TRABAJO						S/. 62,684
VALOR RESIDUAL INTANGIBLES						S/. 6,358
EGRESOS	S/. 269,099	S/. 458,992	S/. 463,872	S/. 468,752	S/. 473,632	S/. 478,512
INVERSION:	S/. 269,099					
EQUIPOS	S/. 193,700					
INTANGIBLES	S/. 12,715					
CAPITAL DE TRABAJO	S/. 62,684					
AMORTIZACION		S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272
DEPRECIACION		S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610
COSTOS DIRECTOS		S/. 4,880.00	S/. 9,760.00	S/. 14,640.00	S/. 19,520.00	S/. 24,400.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/. 251,160	S/. 251,160	S/. 251,160	S/. 251,160	S/. 251,160
COSTOS INDIRECTOS		S/. 19,246	S/. 19,246	S/. 19,246	S/. 19,246	S/. 19,246
GASTOS DE VENTA		S/. 142,824	S/. 142,824	S/. 142,824	S/. 142,824	S/. 142,824
FLUJO NETO ANTES DE IMPTO.	S/. -269,099	S/. 39,008	S/. 79,503	S/. 130,319	S/. 186,844	S/. 318,704
IMPTO. (28%)		S/. 10,922	S/. 22,261	S/. 36,489	S/. 52,316	S/. 89,237
FLUJO ECONOMICO	S/. -269,099	S/. 28,086	S/. 57,242	S/. 93,830	S/. 134,528	S/. 229,467
AMORTIZACIÓN		S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610	S/. 39,610
DEPRECIACIÓN		S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272	S/. 1,272
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	S/. -269,098.52	S/. 68,967.56	S/. 98,123.96	S/. 134,711.44	S/. 175,409.27	S/. 270,348.31
PRESTAMO	S/. 84,766.00					
AMORTIZACION PRESTAMO		S/. -	S/. 12,109.43	S/. 24,218.86	S/. 24,218.86	S/. 24,218.86
INTERESES		S/. 12,056.46	S/. 11,841.17	S/. 9,042	S/. 5,598	S/. 2,153
ESCUDO FISCAL POR INTERESES		S/. 3,375.810	S/. 3,315.527	S/. 2,531.857	S/. 1,567.340	S/. 602.823
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/. -184,333	S/. 60,287	S/. 77,489	S/. 103,982	S/. 147,160	S/. 244,579

FLUJO ECONOMICO		
0	0	VALOR ACTUAL
1	S/. 11,883.00	S/. 10,419.03
2	S/. 11,883.00	S/. 9,136.17
3	S/. 11,883.00	S/. 8,011.25
4	S/. 11,883.00	S/. 7,024.82
5	S/. 247,476.75	S/. 128,305.41
		S/. 162,896.68

Tasa	5.316%
------	--------

VP Beneficio	S/. 714,779.40
VP Inversión	S/. 269,098.52
VP O YM	S/. 82,602.68

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados mostrados en el cuadro anterior, brinda una proyección del flujo de caja económico y financiero durante 5 años, teniendo en cuenta que las ventas proyectadas para cada uno de los años y la inversión que se requerirá para la puesta en marcha del proyecto. Así mismo, una vez que la empresa ha iniciado sus operaciones se concluye que el proyecto es viable

El valor Actual Neto (VANE) es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, si el VANE del proyecto de heladería es positivo, quiere decir que es variable invertir en la respectiva actividad. Si el VANE es igual a cero, indica que es indiferente realizar el proyecto de heladería, y es posible invertir en otra actividad, y si el $VANE < 0$ está diciendo que no conviene realizar el proyecto de heladería, obviamente que el inversionista busca proyectos de inversión con el VANE más alto. El Valor Actual Neto Económico (VANE) asciende a S/. 351,432.65 nuevos soles. La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) es un indicador que muestra un determinado nivel de rentabilidad que se obtiene en un proyecto de venta de helados, para este negocio este indicador de rentabilidad es de 36%, esto indica que, de cada sol invertido en este negocio específico la retribución es de 0.27.

En cuanto al VAN Financiero se tiene un monto de S/. 345,869.77 nuevos soles, resultado que reafirma la viabilidad del proyecto, esto debido a que la deuda financiera posee interés y amortizaciones no tan elevados y con un plazo de 5 años. Y en cuanto a la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) se tiene un monto muy superior (45%) a la tasa de financiamiento que es del 14 % anual.

Según los datos mostrados y el análisis del Valor Actual Neto Económico y Financiero (VANE y VANF) y la Tasa Interna de Retorno Económica y Financiera (TIRE y TIRF) se determina que el proyecto es rentable y genera ganancias muy atractivas con respecto al total de la inversión.

4.6.9 Relación Beneficio Costos

Se define como aquel coeficiente de evaluación de proyectos, que resulta de dividir los ingresos netos actualizados entre los egresos netos actualizados. En otras palabras, indica cuanto representan los ingresos actualizados respecto a los egresos actualizados.

Si el B/C (r%) > 1	El Proyecto es Rentable
Si el B/C (r%) = 1	El Proyecto es Incierto
Si el B/C (r%) < 1	El Proyecto no es Rentable

Tabla 28
Costo Beneficio

COSTO BENEFICIO	1.12
VNA	S/.351,432.65
TIR	36%

Fuente: Elaboración propia

Aplicando la respectiva fórmula para encontrar la relación Beneficio/Costo, se puede verificar que los resultados son atractivos, por ser mayores a uno, y como se puede ver este resultado es bastante positivo.

Este resultado indica que, por cada nuevo sol invertido en costos de este proyecto, este retribuye treinta y tres céntimos, el cual se considera ser una retribución interesante y lo más importante es que indica que el proyecto es rentable.

4.6.10 Punto de equilibrio

El punto de Equilibrio en unidades monetarias, indica que, si las ventas del negocio están por debajo del punto de equilibrio, la empresa pierde dinero y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

El punto de equilibrio expresado en unidades producidas, muestra las cantidades de helados vendidos, que necesita empresa, este es un punto donde no existen pérdidas ni ganancias y conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará. Al igual que en el punto de equilibrio en unidades monetarias. Así mismo, para el quinto año se tiene que vender como mínimo 8925 helados para no tener pérdidas ni ganancias, que asciende a un monto aproximado de S/. 256,111.82 nuevos soles.

Tabla 29
Punto de equilibrio al primer año

PRODUCTOS	Cantidad	PARTICIP DE MERCADO(%)	PV	INGRESO X VENTAS	C.Vu	MGC	COSTO TOTAL	MGC TOTAL	PTO DE EQUI. EN UNIDADES
HELADO DE 3 BOLAS	2000	33%	S/. 8.00	S/. 16,000.00	1	7	86301	2.40	2208
HELADOS DE 1 Kg.	2000	33%	S/. 30.00	S/. 60,000.00	1	29	86301	9.73	2208
HELADOS DE 5Kg.	2000	33%	S/. 45.00	S/. 90,000.00	1				
TOTAL	6000	33%		S/. 76,000.00			172601	12	4415

CF TOTAL	S/. 80,300.56
CV TOTAL	S/. 4,880.00
VENTAS	S/. 76,000.00
P. EQUILIB. S/.	S/. 85,810.50

Fuente: Elaboración propia

4.6.11 Periodo de Recuperación

En cada año uno a uno de los flujos de caja económicos netos de efectivo se van acumulando hasta llegar a cubrir el monto de la inversión total.

Tabla 30

Periodo de recuperación – Flujo de Caja Económico

AÑO	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Económico Actualizado	Flujo de Caja Económico Acumulado
0	S/ -480,751.00	S/ -480,751.00	S/ -480,751.00
1	S/ 93,069.36	S/ 81,610.16	S/ -399,140.84
2	S/ 100,439.68	S/ 77,229.86	S/ -321,910.98
3	S/ 114,318.04	S/ 77,079.26	S/ -244,831.72
4	S/ 130,551.23	S/ 77,187.42	S/ -167,644.30
5	S/ 436,343.79	S/ 226,225.12	S/ 58,580.82

PERIODO EXACTO DE RECUPERACION	MESES DEL AÑO	TIEMPO DE RECUP. INVERSION
0.52	12	6.2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla mostrada, el tiempo exacto para la recuperación de la inversión es importante identificar la unidad de tiempo utilizada en la proyección de los flujos caja económico. Esta unidad de tiempo puede darse en días, semanas, meses o años. Para este proyecto la unidad de tiempo utilizada en la proyección son años de 365 días, y el periodo de recuperación para este sería en el quinto periodo y 6 meses aproximadamente.

Tabla 31
Periodo de recuperación – Flujo de Caja Financiero

AÑO	Flujo de Caja Financiero	Flujo de Caja Financiero Actualizado	Flujo de Caja Financiero Acumulado
0	S/. -288,450.60	S/. -288,450.60	S/. -288,450.60
1	S/. 57,512.64	S/. 50,430.99	S/. -238,019.61
2	S/. 65,517.89	S/. 50,377.53	S/. -187,642.09
3	S/. 87,650.50	S/. 59,098.36	S/. -128,543.73
4	S/. 114,042.75	S/. 67,426.78	S/. -61,116.95
5	S/. 429,994.37	S/. 222,933.21	S/. 161,816.27

PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN	MESES DEL AÑO	TIEMPO DE RECUP. INVERSIÓN
0.73	12	8.7

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar en la tabla mostrada, el tiempo exacto para la recuperación de la inversión es importante identificar la unidad de tiempo utilizada en la proyección de los flujos caja financiero. Esta unidad de tiempo puede darse en días, semanas, meses o años. Para este proyecto la unidad de tiempo utilizada en la proyección son años de 365 días, y el periodo de recuperación para este sería en el quinto periodo y 12 meses aproximadamente.

4.6.12 Análisis de Sensibilidad

4.6.12.1 Análisis Pesimista

Se realizó un aumento del 10% de los costos variables del proyectos, como se muestra en el cuadro disminuyó el VANE a S/. 51,476.36 nuevos soles y el TIRE en un 17%. Por otro lado, el VNF disminuyó en S/. 154,711.81 y el TIRF en un 28%.

Tabla 32
Análisis Pesimista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	S/. -480,751.00	S/. 91,049.54	S/.98,258.99	S/.112,181.49	S/.128,509.95	S/.434,397.62
VANE	S/. 51,476.36					
TIRE	17%					
FCF	S/. -288,450.60	S/.55,492.81	S/.63,337.20	S/.85,513.95	S/.112,001.47	S/.428,048.21
VANF	S/. 154,711.81					
TRIF	28%					

Fuente: Elaboración propia

4.6.12.2 Análisis Optimista

Se realizó un aumento del 10% de los ingresos proyectados, como se muestra en el cuadro disminuyó el VANE a s/. 49,123.96 nuevos soles y el TIRE en un 17%. Por otro lado, el VNF disminuyó en S/. 152,359.41 y el TIRF en un 28%.

Tabla 33
Análisis Optimista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	S/. -480,751.00	S/. 90,745.36	S/. 97,903.93	S/. 111,522.38	S/. 127,469.01	S/. 432,945.64
VANE	S/. 49,123.96					
TIRE	17%					
FCF	S/. -288,450.60	S/. 55,188.64	S/. 62,982.14	S/. 84,854.83	S/. 110,960.53	S/. 426,596.22
VANF	S/. 152,359.41					
TRIF	28%					

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las matrices estratégicas demuestran que hay oportunidad de poder hacer una empresa competitiva en el sector de helados artesanales. Se tienen todos los componentes necesarios en la cadena de valor para el éxito desde la producción hasta la entrega, además los análisis del macro y micro entorno se muestran favorables por la gran demanda y conocimiento de este tipo de productos en el mercado, así mismo la matriz de competencia arroja resultados importantes.

En la viabilidad de mercado, tanto el análisis de la oferta a través del estudio de la competencia que en realidad son todas indirectas, no serían de mayor relevancia a la empresa Artelado. Por otro lado, la demanda es más bien bastante interesante, hay un grupo de consumidores que quiere experimentar otras alternativas de consumo al respecto. Los productos serán fabricados de manera artesanal en su totalidad y los consumidores buscan sabores exóticos en los helados; los precios juegan un papel secundario pues el mercado entiende que este tiene un costo más alto al tradicional, el punto de distribución será inicialmente a través de su propio punto de venta y las promociones que más impactan en este sector son las ofertas de mayor cantidad por menor precio.

En la viabilidad organizacional, se propone un organigrama básico funcional, donde primen las áreas más relevantes que son Ventas, Logística y Producción, cada una de ellas acompañada de sus respectivas funciones y supervisadas por la administración general con un asistente y un contador a disposición bajo la modalidad de *outsourcing*. Este modelo organizacional permitirá en caso se necesite expandir el organigrama, sea mucho más fácil su adaptación.

Se ha propuesto para la viabilidad técnico – operativa un estudio básico de procesos; donde lo más relevante es el tamaño del proyecto junto a su macro localización en la ciudad de Chiclayo, así como la micro localización en plena zona urbana. Se ha hecho además un análisis de los equipos y maquinaria necesaria para el inicio de las operaciones de la empresa, siendo factible el desarrollo de esta.

Este estado financiero muestra la capacidad de la empresa para generar efectivo de sus operaciones normales, las necesidades de caja para financiar sus inversiones, y el financiamiento obtenido para compensar cualquier déficit de caja. En este se registran los ingresos y egresos generados en un periodo determinado; es decir, que el flujo neto de caja es el saldo entre ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. En cuanto al VAN Financiero se tiene un monto de S/. 450,266.87 soles, resultado que reafirma la viabilidad del proyecto, esto debido a que la deuda financiera posee interés y amortizaciones no tan elevados y con un plazo de 5 años. Y en cuanto a la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) se tiene un monto muy superior (29%) a la tasa de financiamiento que es del 14 % anual. Según los datos mostrados y el análisis del Valor Actual Neto Económico y Financiero (VANE y VANF) y la Tasa Interna de Retorno Económica y Financiera (TIRE y TIRF) se determina que el proyecto es rentable y genera ganancias muy atractivas con respecto al total de la inversión.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda la ejecución e implementación del plan de negocios, ya que mediante un proceso de investigación y basándonos en los resultados obtenidos, queda demostrado que el proyecto es financiera y económicamente rentable.

Es indispensable que la empresa al ser nueva en el mercado tenga que aplicar estrategias de precios, con la finalidad de llegar a más clientes potenciales y con el tiempo poder fidelizarlos.

Capacitar constantemente al personal de la empresa, al ofrecer un producto personalizado se entiende que la mano del hombre tiene un papel determinante en cada uno de los procesos.

Se recomienda dar un adecuado mantenimiento preventivo de todas y cada una de las maquinarias y equipos con los que se trabaje.

Realizar alianzas estratégicas no solo con otros negocios, sino con proveedores clave para diferenciar las materias primas de la competencia.

Buscar financiamiento a través de organismos que ofrece el estado para un mejor rendimiento económico.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Diario El Comercio (2013). Artika prevé abrir dos heladerías en Lima a partir del 2015.

Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/negocios/artika-preve-abrir-dos-heladerias-lima-partir-2015-noticia-1678311>

Diario Gestión (2014). Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano.

Recuperado de

<http://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1133-heladerias-mercado-peruano-2088020>

Diario Gestión (2014). Fondo Monetario Internacional: Perú liderará crecimiento económico de América del Sur en el 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-peru-liderara-crecimiento-economico-america-sur-2014-2065351>

Diario La Republica (2013). Helados Gelarti. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/26-04-2013/helados-gelarti-ingresa-al-mercado-peruano>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). Censos nacionales: XI de población y VI de vivienda, año 2007. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Población Lambayecana. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012). Perutop. Recuperado de

http://www.perutoptours.com/index13la_directorio_hh.html

Misagel, T. (2013). Peru retrocedió cuatro posiciones en el ranking de competitividad turística mundial. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-retrocedio-cuatro-posiciones-ranking-competitividad-turistica-mundial-noticia-1546705>

Navarro, A. (2008). Recepción y reservas. Madrid: Paraninfo.

Santa Cruz, J. (2014). El refrescante helado. Revista digital de gastronomía y ecología. Recuperado de http://www.gastronomiaalternativa.com/ga-23_29-el-refrescante-helado.html

Scabuzzo, C. (2010). La guerra del helado. Recuperado de <https://laterminalrosario.wordpress.com/2010/07/28/la-guerra-del-helado/>

VII. ANEXOS

7.1. ANEXO 01: ENCUESTA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de Empresas



ENCUESTA

Plan de negocios para la creación de una heladería artesanal en la ciudad de Chiclayo - 2014

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como principal objetivo obtener información relevante del consumidor potencial, para poder implementar un Plan de Negocio. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

Indicaciones: Marque con un aspa (X) la alternativa que cree conveniente.

I. Datos Generales

1.1 Sexo

M

F

1.2 Edad

- a. Entre 15 – 25 años
- b. Entre 26 – 40 años
- c. Entre 41 – 50 años
- d. Más de 50 años

1.3 Lugar de residencia

- a. Chiclayo
- b. JLO
- c. La victoria

1.4 Nivel ocupacional

- a. Desocupado
- b. Trabajador dependiente
- c. Trabajador independiente

II. Hábito de consumo de helado

2.1 ¿Cuánto helado suele consumir al año?

- a. Menos de 1 Litro
- b. De 2 a 3 litros
- c. Más de 3 litros

2.2 ¿Qué factores condicionan tu consumo de helado?

- a. La estación del año
- b. Antojos repentinos
- c. La presentación del producto
- d. La publicidad
- e. Costo del producto
- f. Presión de la familia
- g. Otros factores _____

2.3 ¿Con que frecuencia compras helado?

- a. 1 a 2 veces por mes
- b. 3 a 5 veces por mes
- c. 6 a 9 veces por mes
- d. Más de 10 veces al mes

2.4 ¿Dónde suele comprar helado?

- a. Supermercados
- b. Heladerías
- c. Carrito Heladeros
- d. Bodegas

2.5 Si su respuesta fue “Heladerías”, ¿Qué valora más cuando visita una?

- a. Ambiente agradable
- b. Precios favorables
- c. Variedad de sabores
- d. Calidad del producto
- e. Atención al cliente
- f. Ubicación
- g. Otros _____

III. Adopción a la nueva propuesta

3.1 Respecto a las frutas exóticas, usted...

- a. Conoce algunas de ellas
- b. Nunca ha escuchado hablar de ellas
- c. Ha probado alguna de ellas o algún producto derivado
- d. No las conoce ni las ha probado

3.2 Sobre los helados artesanales. usted:

- a. Ha escuchado de ellos
- b. Ha consumido helados artesanales
- c. Nunca ha escuchado de ellos ni los ha consumido

3.3 Según la elaboración de los helados ¿Cuáles prefiere?

- a. Artesanales
- b. Industriales

3.4 ¿Qué sabores consume habitualmente?

- a. Sabores clásicos (chocolate, vainilla, menta, etc.)
- b. Sabores de frutas (fresa, durazno, limón, etc.)
- c. No convencionales (selva negra, banana Split, cheesecake, etc.)

3.5 ¿Cuándo sale un nuevo sabor al mercado cuál es su reacción?

- a. Si es llamativo estaría dispuesto a probarlo
- b. Prefiere los sabores tradicionales

c. Le es indiferente

3.6 ¿Cuál es el rango de precio que pagaría usted por 1 litro de helado artesanal?

a. De 13 a 15 Nuevos Soles

b. De 15 a 18 Nuevos Soles

c. De 18 a 20 Nuevos Soles

d. Más de 20 Nuevos Soles

7.2. ANEXO 02: IMÁGENES



Figura 19. Mostrador



Figura 20. Máquina para hacer helado



Figura 21. Máquina para helados