



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN DE MARKETING PARA UNA HELADERÍA ARTESANAL”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Alex Enrique Aguilar Saavedra

Diego Alonso Alva Iriarte

Jair Enrique Barrantes Zapata


Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, enero de 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano Villanueva deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA UNA HELADERÍA ARTESANAL" presentado por Don Alex Enrique Aguilar Saavedra, Don Diego Alonso Alva Iriarte y Don Jair Enrique Barrantes Zapata, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 8 de abril de 2025 dando el siguiente resultado:

 Página 2 of 34 - Integrity Overview Identificador de la entrega/orcid: 1.5009520287




16% Overall Similarity

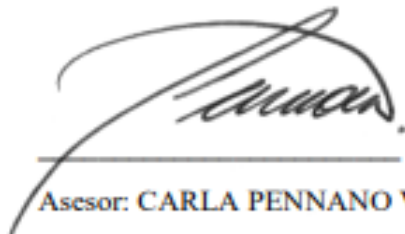
The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

Top Sources

- 15%  Internet sources
- 2%  Publications
- 6%  Submitted works (Student Papers)



Asesor: CARLA PENNANO VILLANUEVA

Código ORCID: 0000-0001-9351-9781

Fecha: 8/4/2025

RESUMEN EJECUTIVO

La tesina *Plan de marketing para una heladería artesanal* presenta un análisis detallado del mercado peruano de helados, enfatizando el crecimiento y el potencial de productos diferenciados en un sector en expansión. La investigación se enfoca en la creación de la “Heladería +51”, una propuesta que rescata sabores tradicionales de postres peruanos, como el suspiro a la limeña y la mazamorra morada, y los transforma en helados artesanales. La tesina identifica la oportunidad de capturar un nicho de consumidores interesados en experiencias auténticas y de alta calidad, que valoran los productos locales y artesanales.

El estudio abarca análisis PESTEL, investigación de mercado y un diagnóstico competitivo, concluyendo que, a pesar de los desafíos económicos y logísticos, el contexto es favorable para una heladería artesanal con identidad cultural. Con estrategias de *marketing* digital y alianzas estratégicas, el plan incluye tácticas de fidelización y posicionamiento en redes sociales para fortalecer la conexión con los clientes.

Además, la propuesta contempla un enfoque en la sostenibilidad y la calidad, diferenciándose a través de una marca que promueve la peruanidad. El trabajo concluye que, con una implementación eficaz, “Heladería +51” podría no solo captar consumidores locales, sino también convertirse en un referente cultural y gastronómico en el mercado de helados artesanales en Perú.

ABSTRACT

The dissertation Marketing Plan for an Artisanal Ice Cream Shop presents a detailed analysis of the Peruvian ice cream market, emphasizing the growth and potential of differentiated products in an expanding sector. The research focuses on the creation of the “Heladería +51”, a proposal that rescues traditional flavors of Peruvian desserts, such as suspiro a la limeña and mazamorra morada, and transforms them into artisanal ice creams. The project identifies the opportunity to capture a niche of consumers interested in authentic, high-quality experiences, who value local and artisanal products.

The study includes PESTEL analysis, market research and a competitive diagnosis, concluding that, despite the economic and logistical challenges, the context is favorable for an artisanal ice cream shop with cultural identity. With digital marketing strategies and strategic alliances, the plan includes loyalty tactics and positioning on social networks to strengthen the connection with customers.

In addition, the proposal includes a focus on sustainability and quality, differentiating itself through a brand that promotes Peruvianness. The work concludes that, with effective implementation, “Heladería +51” could not only attract local consumers, but also become a cultural and gastronomic reference in the artisanal ice cream market in Peru.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social.....	4
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno legal	5
1.7 Conclusiones del macroentorno	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Evolución y características del sector	7
2.2 Análisis de los clientes	7
2.3 Análisis de los competidores.....	8
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3. Análisis interno: La empresa.....	12
3.1 Misión, visión y valores	12
4. Organización y estructura.....	12
5. Producto o servicios que ofrece	13
6. Matriz FODA	13
7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	13
8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	14
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
1. Objetivo general y objetivos específicos.....	16
2. Metodología	16
3. Investigación exploratoria	17
3.1 Principales hallazgos	24
4. Investigación concluyente	25

5.	Conclusiones de la investigación	26
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		28
1.	Objetivos estratégicos y de <i>marketing</i>	28
2.	Estrategias genéricas y de crecimiento.....	28
2.1	Estrategias genéricas	28
2.2	Estrategias de crecimiento.....	29
3.	Estrategias de segmentación.....	29
4.	Estrategias de posicionamiento	30
5.	Estrategias de clientes	30
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE <i>MARKETING</i>		31
1.	Estrategia de producto.....	31
1.1	Marca.....	31
1.2	Atributos.....	32
1.3	Empaque.....	32
1.4	Presentaciones	32
1.5	Calidad	33
2.	Estrategia de precios.....	33
2.1	<i>Price brand ladder</i>	33
3.	Estrategia de plaza.....	35
3.1	Estrategia de distribución	35
3.2	Tipo de canales	35
3.3	Diseño de canal	35
4.	Estrategia de promoción.....	35
5.	Estrategia de personas	38
6.	Procesos.....	39
7.	Evidencia física	39
8.	Productividad y calidad.....	40
9.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	41
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL		42
1.	Consideraciones generales y supuestos.....	42
2.	Presupuesto.....	43
3.	Costo de ventas.....	44
4.	Gastos operativos	44

5.	Simulación de escenarios	45
6.	Proyección de ventas.....	47
7.	Indicadores económicos para la toma de decisiones.....	47
8.	Flujo de caja	47
9.	Estado de resultados	48
10.	Plan de contingencia.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		51
1.	Conclusiones	51
2.	Recomendaciones.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entorno político.....	3
Tabla 2. Entorno económico	4
Tabla 3. Entorno social	4
Tabla 4. Entorno tecnológico	5
Tabla 5. Entorno ecológico	5
Tabla 6. Entorno legal	6
Tabla 7. Análisis de la competencia	8
Tabla 8. Matriz de evaluación de la rivalidad entre competidores existentes.....	9
Tabla 9. Matriz de evaluación del poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 10. Matriz de evaluación del poder de negociación de los compradores.....	10
Tabla 11. Matriz de evaluación de amenaza de productos sustitutos.....	10
Tabla 12. Matriz de evaluación de entrada de nuevos competidores.....	11
Tabla 13. Matriz FODA	13
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	14
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
Tabla 16. Objetivos específicos	16
Tabla 17. Fuentes secundarias.....	17
Tabla 18. Observación exploratoria Milato	18
Tabla 19. Observación exploratoria Roll and Roll.....	19
Tabla 20. Observación exploratoria Blu	20
Tabla 21. Observación exploratoria Grido.....	20
Tabla 22. Observación exploratoria Cremehaus	20
Tabla 23. Observación exploratoria Ana Avellana.....	21
Tabla 24. <i>Focus groups</i>	22
Tabla 25. Encuestas.....	25
Tabla 26. Definición de objetivos de <i>marketing</i>	28
Tabla 27. Estrategias de crecimiento de Heladería +51	29
Tabla 28. Mercado potencial, objetivo y meta	29
Tabla 29. Segmentación de mercado por público objetivo	29
Tabla 30. Estrategia de producto.....	31
Tabla 31. Detalle de la estrategia de promoción de Heladería +51	36

Tabla 32. Presupuesto de <i>Marketing</i>	41
Tabla 33. Participación mensual de la venta con respecto al total anual	42
Tabla 34. Estimación mensual para la venta en verano e invierno	43
Tabla 35. Presupuesto (en soles)	44
Tabla 36. Costo de ventas (en soles)	44
Tabla 37. Gastos operativos (en soles)	44
Tabla 38. Simulación de escenarios: Pesimista (en soles)	45
Tabla 39. Simulación de escenarios: Moderado (en soles)	46
Tabla 40. Simulación de escenarios: Optimista (en soles)	46
Tabla 41. Proyección de ventas	47
Tabla 42. Indicadores económicos	47
Tabla 43. Flujo de caja	47
Tabla 44. Estado de resultados	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tamaño de mercado - Industria de los helados en el Perú (millones S/)	7
Figura 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	11
Figura 3. Organigrama	12
Figura 4. Heladería Milato	19
Figura 5. Heladería Roll and Roll	19
Figura 6. Heladería Ana Avellana	21
Figura 7. Escalera de precios para helados de 1 bola	33
Figura 8. Escalera de precios para helados de 2 bolas	34
Figura 9. <i>Price brand ladder</i> (PBL) para 0.5 litros	34
Figura 10. PBL para 1 litro	34
Figura 11. Diseño de canal	35
Figura 12. Perfil de Instagram de Heladería+51	36
Figura 13. Ejemplificación de publicidad en paneles de vía pública	37
Figura 14. Ejemplificación de promoción por lanzamiento	37
Figura 15. Procesos	39
Figura 16. Proceso de compra vía app	39
Figura 17. Evidencia física	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Informe Euromonitor International (2024). Categoría Helados Perú 2023	57
Anexo 2. Guía de observación exploratoria para heladería artesanal en Lima, Perú	59
Anexo 3. Guía de indagación <i>focus group</i>	61
Anexo 4. Guía de entrevista para expertos en el rubro gastronómico en Lima	64
Anexo 5. Guía de preguntas - Encuestas	65
Anexo 6. Venta histórica (en litros de helado artesanal) de Heladería El Chileno en el <i>Mall Santa Anita</i>	67
Anexo 7. Exportaciones de helados peruanos en el extranjero	68
Anexo 8. <i>Market share</i> de marcas de helados en Perú	69
Anexo 9. Consumo per cápita de helados en Perú	70
Anexo 10. Tamaño de mercado en valor y volumen de helados en Perú	71
Anexo 11. Entrevista sobre el mercado de sabores naturales en Latinoamérica	72
Anexo 12. Entrevista a José Carrasco, creador de Muna&Numa	74

INTRODUCCIÓN

El mercado de helados en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años (Laboratorios Basso S.A., 2024), impulsado por factores como la mayor demanda de productos *gourmet* y artesanales, el incremento del poder adquisitivo de ciertos segmentos de la población y una tendencia hacia el consumo de alimentos que ofrezcan experiencias sensoriales diferenciadas (Tetra Pak, 2024). En este contexto, los consumidores buscan productos que no solo satisfagan una necesidad básica, sino que también les proporcionen una conexión emocional y cultural. Bajo esta premisa, surge la oportunidad de explorar el mercado de helados artesanales inspirados en los postres tradicionales peruanos, un nicho que aún no ha sido suficientemente explotado y que tiene un alto potencial de crecimiento.

La gastronomía peruana es reconocida internacionalmente por su riqueza, diversidad y capacidad de fusión de sabores e ingredientes únicos. Esta cocina, que ha logrado posicionarse como una de las más destacadas en el mundo, se caracteriza por una gran variedad de platos y postres que forman parte del legado cultural del país. Sin embargo, en el sector de helados, la presencia de sabores basados en la tradición culinaria peruana es todavía limitada. Esta brecha en el mercado representa una excelente oportunidad para crear una propuesta de valor diferenciada, capaz de atraer a consumidores que buscan productos auténticos, artesanales y que los conecten con su identidad cultural.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la viabilidad de implementar una heladería artesanal llamada “Heladería +51” que ofrezca sabores inspirados en los postres tradicionales del Perú. Entre los postres más conocidos que podrían ser convertidos en helados están el suspiro a la limeña, la mazamorra morada, el arroz con leche, el turrón de Doña Pepa, entre otros. Cada uno de estos postres tiene un valor simbólico importante en la cultura peruana y trasladar esos sabores a un formato de helado podría ofrecer una experiencia única y nostálgica para los consumidores locales y extranjeros.

La idea de combinar la autenticidad de los postres peruanos con la creciente tendencia de los productos artesanales y saludables puede generar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más competitivo. A través de un enfoque cualitativo, se busca explorar las percepciones y actitudes del público objetivo hacia esta propuesta de valor. Se analizarán aspectos como la aceptación de los sabores peruanos en el formato de helado, la disposición de los consumidores a pagar por un producto artesanal de mayor calidad y el valor que otorgan a las marcas que promueven la identidad cultural y las tradiciones locales.

Además, se realizará un análisis del entorno competitivo, considerando la evolución del mercado de helados artesanales en Perú y en la región. A pesar de que el consumo de helados en Perú aún es menor en comparación con otros países de la región como Chile y Argentina, las proyecciones indican un crecimiento continuo, impulsado por el interés en productos diferenciados y la mayor penetración de nuevas marcas en el mercado. Este panorama sugiere que existe un espacio considerable para el desarrollo de una heladería que combine los sabores tradicionales peruanos con las tendencias contemporáneas de consumo.

Finalmente, esta tesina busca no solo contribuir al desarrollo de una nueva marca de helados en el Perú, sino también aportar al campo del *marketing* gastronómico, explorando cómo la identidad cultural puede convertirse en un factor clave para el éxito de un negocio. Con esta investigación, se ofrecerán recomendaciones prácticas para crear, posicionar y expandir una heladería artesanal que valore la herencia culinaria peruana, aprovechando la creciente demanda de productos artesanales y la tendencia al consumo de experiencias gastronómicas auténticas y diferenciadas.

En conclusión, la presente investigación tiene como propósito generar una visión integral sobre las oportunidades y desafíos de un negocio de helados artesanales con sabores a postres peruanos, destacando el potencial de esta propuesta en un mercado en crecimiento y proporcionando un modelo que pueda ser replicado en otras industrias que busquen explotar el valor cultural como diferenciador competitivo.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Actualmente, en el Perú se vive una época de mucha inestabilidad política y de incertidumbre por sus gobernantes. Es por eso que para los emprendedores del país es fundamental mantenerse informados sobre los cambios en la legislación y los proyectos de ley que afecten la inversión privada y el entorno empresarial. Esto puede requerir la consulta con asesores legales y fiscales, así como la participación activa en organizaciones empresariales y cámaras de comercio que defiendan los intereses de las pequeñas empresas. Además, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cualidades importantes para enfrentar los cambios en el entorno empresarial.

Tabla 1. Entorno político

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Político	Estabilidad política	Estabilidad: La inestabilidad política puede afectar la confianza del consumidor y la previsibilidad de los costos. Costos: Las políticas fiscales y laborales pueden incrementar los costos operativos y administrativos.	Mantenerse informado sobre cambios políticos y fiscales. Considerar estrategias de adaptación fiscal y legal para mitigar impactos negativos.
	Políticas de impuestos		
	Regulaciones laborales		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.2 Entorno económico

En la Tabla 2 se presenta un análisis de los factores económicos que impactan directamente en el negocio de helados artesanales, considerando la inflación y el tipo de cambio como variables clave (Albuquerque, 2024). Estos factores afectan los costos operativos y las ventas, particularmente en productos *premium*, donde la demanda puede fluctuar según el poder adquisitivo de los consumidores. La inflación, por ejemplo, incrementa los costos de producción, lo que requiere una estrategia flexible de precios para mantener la rentabilidad sin perder competitividad (Diario Gestión, 2023). Asimismo, el tipo de cambio afecta los insumos importados, lo que sugiere la necesidad de explorar opciones de suministro local para mitigar su impacto. La dirección estratégica se orienta hacia la adaptabilidad y el control de costos en un entorno económico volátil.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Económico	Inflación	Costos: La inflación puede aumentar los costos operativos.	Ajustar precios de manera flexible y estratégica en respuesta a la inflación. Explorar opciones de suministro local para reducir la dependencia del tipo de cambio.
	Poder adquisitivo	Ventas: El poder adquisitivo de los consumidores afectará la demanda de productos <i>premium</i> como el helado artesanal.	
	Tipo de cambio		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.3 Entorno social

En la Tabla 3 se analizan los factores socioculturales que influyen en la demanda de helados artesanales, poniendo especial énfasis en las preferencias de consumo, tendencias de salud y demografía. La preferencia creciente por productos artesanales y opciones saludables representa una oportunidad para incrementar la demanda, siempre que se alineen las ofertas con las expectativas del mercado. Comprender las tendencias de salud y las características demográficas del público objetivo (Galarza & Kogan, 2015) permite segmentar adecuadamente la oferta, lo que favorece el desarrollo de productos que respondan a estas necesidades (Allen & Busse, 2016). La dirección estratégica sugiere diversificar la gama de productos con opciones *gourmet* y saludables, además de implementar estrategias de *marketing* que destaquen la autenticidad, calidad y beneficios de los helados artesanales para maximizar su atractivo en un mercado cada vez más consciente de la salud y el origen de los productos.

Tabla 3. Entorno social

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Sociocultural	Preferencias de consumo	Demanda: La creciente preferencia por productos artesanales y saludables puede impulsar la demanda.	Desarrollar una oferta variada que incluya opciones saludables y <i>gourmet</i> . Implementar estrategias de <i>marketing</i> que resalten la calidad y la autenticidad del producto.
	Tendencias de salud	Segmentación: Conocer bien al público objetivo ayuda a ajustar la oferta de productos.	
	Demografía		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.4 Entorno tecnológico

En la Tabla 4, se examinan los factores tecnológicos que afectan la experiencia del cliente en el negocio de helados artesanales, destacando la importancia de las innovaciones en experiencia del cliente, el *marketing* digital y el *e-commerce*. La incorporación de nuevas tecnologías puede mejorar significativamente la interacción del consumidor con la marca, tanto en tienda como en plataformas digitales, facilitando una experiencia de compra más atractiva y eficiente. El *marketing* digital, por su parte, amplía la visibilidad de la marca, permitiendo llegar a nuevos segmentos de mercado. La dirección estratégica se enfoca en invertir en tecnologías que

optimicen la experiencia del cliente, tales como sistemas de pago rápidos o aplicaciones móviles, así como en fortalecer la presencia *on-line* a través de una estrategia sólida de *marketing* digital y la implementación de *e-commerce*, para aprovechar las tendencias de compra en línea y potenciar las ventas.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Tecnológico	Innovaciones en experiencia del cliente	Experiencia del cliente: Las nuevas tecnologías pueden mejorar la experiencia del cliente. Visibilidad: El <i>marketing</i> digital puede ampliar el alcance del mercado y atraer nuevos clientes.	Invertir en tecnología moderna para brindar una grata experiencia al consumidor y fidelizarlo. Desarrollar una estrategia de <i>marketing</i> digital sólida y considerar la venta en línea.
	<i>Marketing</i> digital		
	<i>E-commerce</i>		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.5 Entorno ecológico

En la Tabla 5 se analizan los factores ecológicos que influyen en el negocio de helados artesanales, destacando la sostenibilidad, las regulaciones ambientales y la relación con los proveedores. La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la imagen de marca, atrayendo a un público cada vez más consciente del impacto ambiental. Sin embargo, implementar estas prácticas puede generar costos adicionales, especialmente en la adquisición de insumos ecológicos o en la adecuación a nuevas normativas ambientales. La dirección estratégica sugiere la búsqueda de proveedores comprometidos con la sostenibilidad y la incorporación de formulaciones más amigables con el medio ambiente. Además, se recomienda integrar estas iniciativas ecológicas en las campañas de *marketing*, lo que no solo mejorará la percepción de la marca, sino que también atraerá a consumidores que valoran la responsabilidad ambiental en los productos que consumen.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Ecológico	Sostenibilidad	Imagen: Adoptar prácticas ecológicas puede mejorar la percepción de la marca. Costos: La implementación de prácticas sostenibles puede implicar costos adicionales.	Búsqueda de proveedores con insumos y formulaciones. Promover el compromiso ecológico de la heladería en las estrategias de <i>marketing</i> .
	Regulaciones ambientales		
	Proveedores		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.6 Entorno legal

El entorno legal desempeña un papel muy importante en el lanzamiento del negocio planteado (Busse, 2008). En la Tabla 6 se presenta un análisis de los factores legales que impactan en el negocio de helados artesanales, destacando la importancia de las regulaciones alimentarias, la

propiedad intelectual y los requisitos de licencias y permisos. Cumplir con las normativas alimentarias garantiza que el negocio opere dentro del marco legal, evitando sanciones y problemas que puedan perjudicar la operación. Además, la protección de la propiedad intelectual es fundamental para asegurar la exclusividad de las recetas, los productos y la marca, lo que refuerza la competitividad en el mercado. La dirección estratégica se enfoca en asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones locales mediante la obtención de los permisos correspondientes y la consulta con un abogado especializado para proteger los derechos de propiedad intelectual, lo que permitirá que el negocio crezca de manera legal y segura.

Tabla 6. Entorno legal

Variable	Factor	Impacto	Dirección estratégica
Legal	Regulaciones alimentarias	Cumplimiento: El cumplimiento de las regulaciones evita sanciones y problemas legales.	Asegurarse de cumplir con todas las normativas y regulaciones locales. Consultar con un abogado especializado para proteger la propiedad intelectual y obtener los permisos necesarios.
	Propiedad intelectual	Protección: Proteger la propiedad intelectual asegura la exclusividad de las recetas y la marca.	
	Licencias y permisos		

Fuente: Elaboración propia 2024.

1.7 Conclusiones del macroentorno

El análisis del macroentorno para iniciar una empresa en el Perú revela un panorama complejo y desafiante. La inestabilidad política y la recesión económica plantean obstáculos significativos, lo que exige a los emprendedores estar preparados para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Es fundamental mantenerse informado sobre cambios en la legislación y proyectos de ley, y buscar asesoramiento legal y fiscal para cumplir con los requisitos normativos.

Además, la tendencia hacia productos más saludables ofrece una oportunidad interesante para una heladería, pero requiere una adaptación cuidadosa en la estrategia de productos para satisfacer las demandas de consumidores conscientes de la salud.

Las mejoras tecnológicas ofrecen una ventaja competitiva y un mayor crecimiento, pero la inversión y capacitación son necesarias (Senge, 1990). La conciencia del entorno ecológico es crucial, ya que el cambio climático y las políticas medioambientales pueden influir en la disponibilidad de materias primas y costos de operación.

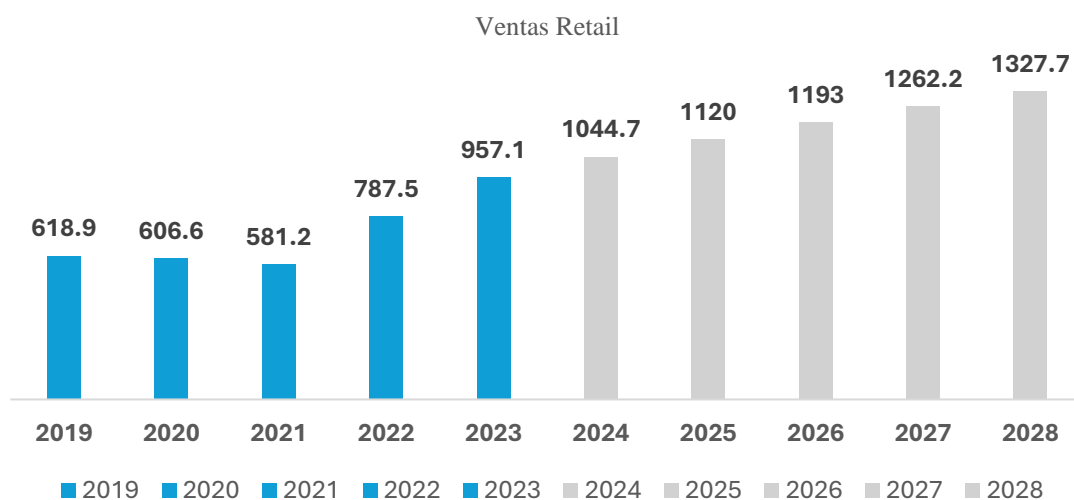
Finalmente, el cumplimiento de las regulaciones legales es esencial para evitar posibles amenazas, como cambios en la declaración de insumos y el aumento del salario mínimo, que podrían afectar los costos operativos. En resumen, la flexibilidad, la adaptabilidad y la gestión eficiente serán clave para el éxito de la empresa.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

Según el Euromonitor International (2024), el mercado de los helados en el Perú se encuentra en franco crecimiento, con una proyección de superar los mil millones de soles hacia el 2024. A medida que se fue restableciendo la normalidad después de la pandemia por la COVID-19, el consumo de helados se ha ido incrementando, ayudado también por un incremento en los esfuerzos de las empresas por mejorar la disponibilidad de los productos en los puntos de venta y canales digitales del país, además de continuas innovaciones en los productos ofrecidos por las diferentes marcas. D'Onofrio de Nestlé se consolida como la marca de helados más grande del país con una cuota de mercado del 83 % (Euromonitor International, 2024).

Figura 1. Tamaño de mercado - Industria de los helados en el Perú (millones S/)



Fuente: Euromonitor International (2024). Elaboración propia 2024.

Como característica adicional del sector en el medio peruano, se sabe que el Perú es un país con potencial para incrementar el consumo per cápita de helados. Según el portal web Statista (Melo, 2023), Chile encabeza la lista de países latinoamericanos en cuanto a consumo de helados con un registro de 10.79 kg al año por persona, seguido de Argentina (9.02 kg/año) y Nicaragua (8.11 kg/año). Perú se encuentra en la cola de la lista con 2.5 kg per cápita por año, según información del portal Mercado Negro (Vizcaíno, 2023).

2.2 Análisis de los clientes

Los consumidores a los cuales la marca busca atraer son a aquellas personas amantes de postres y helados que buscan disfrutar de nuevos sabores y experiencias culinarias. Son paladares muy exigentes, dispuestos a desembolsar un poco más de dinero por un postre o helado realmente

sabroso y de calidad, sin sentir culpa por comer algo que no necesariamente es 100 % saludable. Estas personas definen el acto de comer un postre o helado sabroso como un placer culposo, como un auto engreimiento, un momento de placer que se brindan a ellos mismos en determinados momentos como puede ser en compañía de algún amigo o familiar, en casa, en el cine o en algún momento de esparcimiento. Saben que es un placer para un momento especial, no es algo del día a día.

2.3 Análisis de los competidores

Se considera como principales competidores a marcas de helados artesanales con un posicionamiento de precios y calidades de helados médium y *premium*. Tales competidores están representados por marcas como Cremería Toscana, Helado de Lima y Alore Gelato. Sus helados artesanales los venden en los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco a precios superiores a S/10, y según el levantamiento de información en campo, sus helados son de una muy buena calidad: buen sabor y textura.

Tabla 7. Análisis de la competencia

Categoría	Compañía del presente trabajo	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Nombre de la Empresa	Heladería + 51	Cremería Toscana	Helado de Lima	Alore
Ubicación	Lima	Lima	Lima	Lima
Cliente Objetivo	Amantes de postres y helados	Amantes de postres y helados	Amantes de postres y helados	Amantes de postres y helados
Ingresos	-	-	-	-
Año de Fundación	TBD	2018	2021	2019
Fortalezas	Alta diferenciación en posicionamiento	Marca altamente reconocida	Parte de un pequeño grupo de marcas gastronómicas	Productos de muy buen sabor y calidad
Debilidades	Nuevos en el mercado	Portafolio similar al de otras marcas	Portafolio similar al de otras marcas	Portafolio similar al de otras marcas
Personalidad de marca	Divertida, peruana	Sofisticada, europea	Sofisticada, jovial	Cálida, familiar
Servicios	Helados	Helados, café y otros postres	Helados, café y otros postres	Helados y otros postres
Empleados	-	-	-	-
Producto	Muy buena calidad	Muy buena calidad	Muy buena calidad	Muy buena calidad

Fuente: Elaboración propia 2024.

Como se puede ver en la tabla anterior, el objetivo de la nueva Heladería +51 es el de diferenciarse al resaltar su personalidad peruana y ofrecer un producto de una calidad similar o ligeramente inferior, a un precio similar o ligeramente inferior al de la competencia.

2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes: ALTA

La industria de helados artesanales en Perú es altamente competitiva, con numerosos negocios pequeños y medianos compitiendo en factores como precio, sabor, calidad y variedad. Esta intensa competencia obliga a las heladerías a innovar constantemente y ofrecer productos que se destaquen. Además, los costos de cambio para los clientes son bajos, lo que significa que pueden cambiar de una heladería a otra con facilidad si encuentran mejores productos o precios. Por esta razón, la diferenciación de productos es clave en el mercado, con tiendas que apuestan por ofrecer sabores únicos y de alta calidad para captar la preferencia de los consumidores.

Tabla 8. Matriz de evaluación de la rivalidad entre competidores existentes

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Número de competidores	0.3	5	1.5
Diferenciación de productos	0.4	4	1.6
Costos de cambio para clientes	0.3	4	1.2
Total	1		4.3 (ALTA)

Fuente: Elaboración propia 2024.

Poder de negociación de los proveedores: MEDIO

En general, los proveedores de insumos como frutas, azúcar y empaques son accesibles debido a la alta competencia y la masificación de estos servicios en el mercado local (Gonzales, 2024). Sin embargo, en el caso de la leche en polvo que utilizamos, su importación desde Nueva Zelanda puede representar un factor crítico para la producción, ya que cualquier interrupción o incremento en costos afectaría directamente. Además, en la industria de helados artesanales, la calidad y frescura de los ingredientes es esencial, lo que incrementa el poder de los proveedores que ofrecen insumos de alta calidad, especialmente aquellos que aportan a la diferenciación del producto final.

Tabla 9. Matriz de evaluación del poder de negociación de los proveedores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Accesibilidad de insumos	0.3	3	0.9
Dependencia de insumos críticos	0.4	4	1.6
Calidad y frescura de los insumos	0.3	4	1.2
Total	1		3.7 (MEDIO)

Fuente: Elaboración propia 2024.

Poder de negociación de los compradores: BAJO

Los consumidores de helados artesanales en Perú suelen contar con varias opciones en el mercado, lo que les permite cambiar fácilmente de una heladería a otra. Esta capacidad de elección incrementa su sensibilidad al precio, especialmente en un entorno donde los competidores lo ajustan para atraer a más clientes. Dado que los consumidores pueden comparar alternativas sin dificultad, las heladerías deben encontrar un equilibrio entre ofrecer productos diferenciados y mantener precios competitivos para no perder participación en el mercado.

Tabla 10. Matriz de evaluación del poder de negociación de los compradores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Sensibilidad al precio	0.4	4	1.6
Facilidad para cambiar de proveedor	0.3	4	1.2
Nivel de fidelidad	0.3	2	0.6
Total	1		3.4 (BAJO)

Fuente: Elaboración propia 2024.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: ALTA

En la industria de los helados artesanales, los productos sustitutos podrían incluir helados industriales o productos de repostería. Por lo cual, la amenaza de sustitución es relativamente alta, ya que los consumidores tienen diversas opciones para satisfacer la necesidad de disfrutar de un postre o dulce.

Tabla 11. Matriz de evaluación de amenaza de productos sustitutos

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Disponibilidad de sustitutos	0.4	5	2
Atractivo de los sustitutos	0.4	4	1.6
Costos de cambio a sustitutos	0.2	3	0.6
Total	1		4.2 (ALTA)

Fuente: Elaboración propia 2024.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: MEDIA

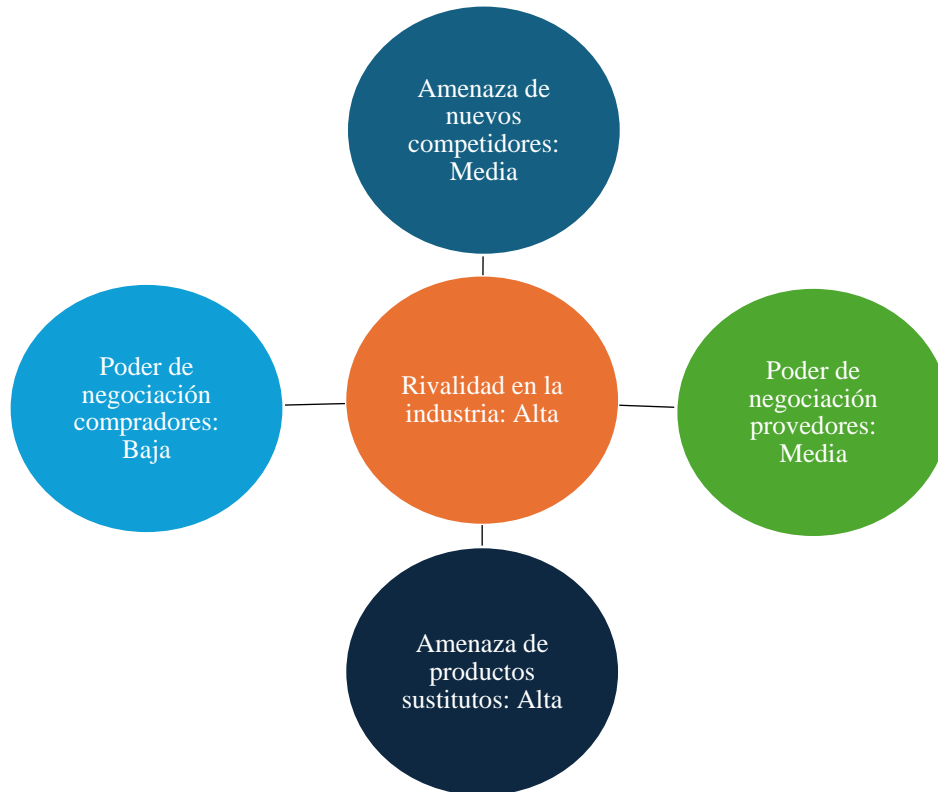
La amenaza de nuevos competidores en la industria de helados artesanales en Perú es variable. Si bien los requisitos de capital y equipos para iniciar un negocio son relativamente bajos, la construcción de una marca sólida y la lealtad del cliente representan desafíos importantes. En este mercado, la diferenciación y la calidad de los productos son factores clave para competir, lo que dificulta que los nuevos entrantes puedan ganar cuota de mercado rápidamente. Los negocios establecidos que ya ofrecen sabores únicos y experiencias de alta calidad tienen una ventaja competitiva significativa frente a nuevos jugadores.

Tabla 12. Matriz de evaluación de entrada de nuevos competidores

Criterio	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Barreras de entrada	0.4	3	1.2
Nivel de diferenciación de marcas	0.3	4	1.2
Acceso a recursos y tecnología	0.3	3	0.9
Total	1		3.3 (MEDIA)

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2024.

Según lo expuesto anteriormente, se puede concluir que es una industria medianamente competitiva.

El mercado de helados artesanales ha crecido en los últimos cinco años, con nuevas marcas como Alore, Cremería Toscana y Freh que han expandido su presencia tanto en tiendas físicas como en medios digitales. Además, el acceso a un amplio número de proveedores de materias primas e insumos facilita el abastecimiento, lo que no representa un obstáculo para el negocio. Aunque los compradores no tienen un gran poder de negociación, existe una variedad de productos sustitutos dentro de la categoría. La amenaza de nuevos competidores es constante, ya que el capital inicial para este tipo de negocio no es muy elevado, aunque el conocimiento en la elaboración de helados de calidad sigue siendo clave para el éxito en el mercado.

3. Análisis interno: La empresa

El proyecto nace ya que uno de los socios viene de una familia con amplia experiencia en el rubro de helados artesanales. La marca familiar se llama “El Chileno” y es una marca regional de casi 100 años de antigüedad con múltiples locales en la ciudad de Trujillo, La Libertad. Con este acercamiento a la categoría se pretende utilizar este conocimiento y experiencia para usarla como fortaleza y fuente competitiva para desarrollar los sabores de los helados.

3.1 Misión, visión y valores

Los siguientes son la misión, visión y valores de la marca “Heladería +51”.

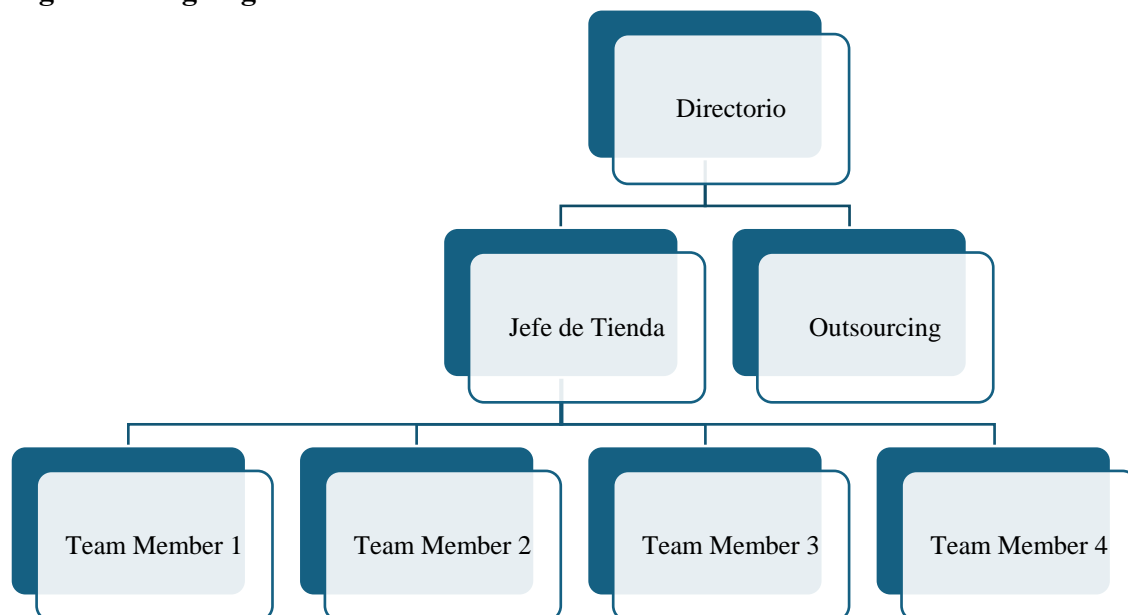
Misión: Ser embajadores de la cultura gastronómica peruana y promoverla con sabores innovadores (Harvard Business Review et al., 2011).

Visión: Convertirnos en la heladería de elección para los peruanos y visitantes, destacándonos por nuestra calidad, creatividad y compromiso con la comunidad, mientras construimos una marca amada que perdure a lo largo del tiempo y trascienda fronteras.

Valores: Peruanidad, Innovación, Enfoque en el cliente, Productos de calidad y Sostenibilidad.

4. Organización y estructura

Figura 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2024.

El Directorio estará conformado por los socios fundadores, el jefe de tienda estará encargado de la administración, operación y gestión comercial de la tienda, el *outsourcing* estará a cargo de los servicios de la contabilidad y el pago de planilla (Heifetz et al., 2009). Adicionalmente,

se tendrán cuatro *team members* a cargo de la operación en la tienda. Por último, se contará con un servicio de maquila para la fabricación de los helados.

5. Producto o servicios que ofrece

Heladería +51 aprovecha el *know-how* y la experiencia de la familia de uno de los socios para interpretar postres criollos peruanos y convertirlos en deliciosos helados artesanales. Pensemos en los picarones, el turrón de Doña Pepa, el suspiro a la limeña y los alfajores. Ahora pensemos en cómo serían estos convertidos en helados. Adicionalmente, la carta de invierno se complementará con café, infusiones y otros postres.

6. Matriz FODA

El análisis FODA de la heladería destaca como fortalezas la experiencia en la industria de uno de los socios, su propuesta innovadora de sabores peruanos y un fuerte posicionamiento cultural. Sin embargo, enfrenta debilidades como ser una marca nueva que requiere una alta inversión en *marketing*, un bajo poder de negociación con proveedores y la estacionalidad del mercado. Las oportunidades incluyen apalancarse en el orgullo por la gastronomía peruana y la posibilidad de franquiciar, mientras que las amenazas principales son la copia por parte de competidores y la falta de liquidez para sostener la operación.

Tabla 13. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Años de experiencia de parte de uno de los socios en la industria	Marca nueva, lo cual requerirá una inversión importante en gastos de <i>marketing</i>
Posicionamiento diferenciador y propuesta de valor innovadora	Bajo poder de negociación con proveedores
Personalidad y carácter de marca peruana	Estacionalidad de la industria
Oportunidades	Amenazas
Apalancarse de la ola de gastronomía y sentimiento de orgullo peruano por la comida	Copia por parte de principales competidores del mercado
Idea de negocio “franquiciable” y rápidamente escalable	Falta de liquidez para mantener la operación
Consumo per cápita inferior al resto de países de la región con proyección al crecimiento.	

Fuente: Elaboración propia 2024.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite analizar los principales factores internos que impactan en el desempeño de Heladería +51, identificando fortalezas que potencian la competitividad de la marca y debilidades que podrían limitar su crecimiento. Este análisis parte de los elementos distintivos de la empresa, como su propuesta de valor basada en la peruanidad, y examina los retos que

enfrenta, como el bajo poder de negociación con proveedores y la necesidad de una alta inversión en *marketing* para consolidarse en el mercado. La calificación y peso asignados a cada factor reflejan su relevancia estratégica para el negocio.

En este sentido, la matriz EFI proporciona una visión clara de las capacidades internas que pueden ser apalancadas y de las áreas donde se requiere una mejora para fortalecer la posición de la marca en un mercado competitivo. Este análisis es clave para formular estrategias que capitalicen las fortalezas de Heladería +51 y mitiguen sus debilidades, asegurando una operación eficiente y un crecimiento sostenible.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factor interno	Peso	Calificación	Puntuación ponderada	Explicación
Años de experiencia de uno de los socios en la industria	0.2	4	0.8	La experiencia aporta conocimiento del mercado, producción y gestión operativa, lo cual fortalece la base del negocio.
Posicionamiento diferenciador y propuesta de valor innovadora	0.3	4	1.2	La peruanidad como eje de la marca crea un diferenciador único que resalta en un mercado saturado por ofertas genéricas.
Personalidad y carácter de marca peruana	0.2	3	0.6	Este atributo permite conectar emocionalmente con los consumidores, alineándose al orgullo nacional y las tendencias gastronómicas del país.
Marca nueva, con inversión en <i>marketing</i> requerida	0.2	2	0.4	Al ser una marca nueva, requiere esfuerzos importantes en visibilidad, lo cual representa una debilidad en el corto plazo.
Bajo poder de negociación con proveedores	0.1	2	0.2	La escala actual limita la capacidad de obtener mejores términos en costos, impactando en los márgenes de ganancia.
Total	1		3.2	El puntaje final indica que las fortalezas de Heladería 511 son significativas, superando las debilidades.

Fuente: Elaboración propia 2024.

8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz evalúa el entorno externo de Heladería +51, considerando tanto las oportunidades que podrían impulsar su crecimiento como las amenazas que podrían afectar su desempeño. Este análisis se enfoca en el contexto dinámico en el que opera la marca, destacando tendencias como el orgullo nacional por la gastronomía peruana y el aumento del consumo per cápita de helados, así como riesgos como la posible copia de su propuesta de valor por parte de competidores y los desafíos asociados a la falta de liquidez.

A través de la matriz EFE, se identifica cómo la empresa puede aprovechar los factores externos favorables para expandir su participación de mercado y posicionarse como líder en el sector. Asimismo, permite priorizar la gestión de riesgos externos que puedan impactar su operación. Este ejercicio de análisis estratégico es esencial para diseñar acciones que maximicen las oportunidades y minimicen las amenazas, asegurando una visión a largo plazo de la sostenibilidad de Heladería +51.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factor externo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada	Explicación
Apalancarse en la ola de gastronomía y orgullo peruano	0.3	4	1.2	El auge de la gastronomía peruana y el orgullo nacional representa una oportunidad clave para posicionarse como una marca relevante en este movimiento.
Idea de negocio “franquiciable” y escalable	0.3	3	0.9	El concepto puede replicarse fácilmente en diferentes regiones, generando un modelo de negocio sostenible en el tiempo.
Consumo per cápita inferior con proyección de crecimiento	0.2	3	0.6	La industria heladera aún tiene margen de expansión en Perú, especialmente al compararse con mercados internacionales, lo que indica un mercado prometedor.
Copia por parte de competidores	0.1	2	0.2	La innovación puede ser replicada rápidamente por marcas más grandes con mayor alcance, representando una amenaza significativa.
Falta de liquidez para mantener la operación	0.1	2	0.2	La falta de recursos podría limitar la capacidad de afrontar fluctuaciones estacionales y realizar inversiones estratégicas necesarias.
Total	1		3.1	El puntaje refleja que Heladería 511 tiene una posición favorable para aprovechar oportunidades, aunque enfrenta amenazas importantes.

Fuente: Elaboración propia 2024.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general: Validar la viabilidad del lanzamiento de una heladería artesanal de sabores peruanos en el distrito de La Molina.

Tabla 16. Objetivos específicos

Ítem	Objetivos específicos	Fuentes secundarias	Fuentes primarias		
			Entrevistas	Observación	Encuestas
Conocer la industria	Identificar las tendencias del rubro de tiendas de helados	x		x	
	Identificar el mercado actual y potencial de tiendas de helados	x	x		
	Conocer las regulaciones en torno a la industria de tiendas de helados	x			
	Identificar la competencia actual	x		x	
Conocer el perfil del cliente	Entender las necesidades que poseen los clientes		x		x
	Entender los atributos esperados por los clientes		x		x
	Identificar la frecuencia de consumo de los clientes		x		x
Validar la propuesta de valor	Evaluar la aceptación del lanzamiento de la tienda de helados		x		x
	Identificar los factores más valiosos para los clientes de la propuesta de valor		x		x
	Evaluar el concepto del lanzamiento de la tienda de helados		x		x
	Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de la tienda de helados		X		x
Estimar la demanda	Identificar el número potencial de consumidores		X		x
	Identificar el precio por promedio para el consumidor		X		x

Fuente: Elaboración propia 2024.

2. Metodología

La metodología de investigación a utilizar considera un enfoque mixto, comenzando con una fase exploratoria que emplea técnicas de observación, entrevistas y *focus groups* para entender el problema. Posteriormente, se utilizará investigación concluyente mediante encuestas con una muestra representativa, para recopilar datos cuantitativos y validar los hallazgos. Esta combinación permitirá una comprensión global del proyecto planteado, proporcionando una base sólida para el análisis y las conclusiones respectivas.

3. Investigación exploratoria

Técnica. Fase I: Fuentes secundarias

Se recopiló y analizó distintas noticias, informes, artículos, etc. para comprender el contexto del mercado, obtener datos relevantes, identificar tendencias y validar la idea de negocio planteada.

Tabla 17. Fuentes secundarias

Fuente	Hallazgos
Euromonitor International (2024)	Las ventas en <i>retail</i> aumentarán 22 % en términos corrientes en 2023 a S/957 millones.
	Los helados de impulso son la categoría con mejor desempeño en 2023, con un valor de ventas al por menor creciendo un 27 % en términos actuales a S/581 millones.
	Nestlé Perú S.A. es el actor líder en 2023, con una participación de valor minorista del 83 %.
	Se espera que las ventas en <i>retail</i> crezcan a una tasa compuesta anual de valor actual del 7 % durante el período previsto a S/1300 millones.
Fuente	Hallazgos
Martínez (2024)	Mayoría de heladerías también ofrece productos como <i>waffles</i> y desayunos saludables para completar la oferta y sostener las ventas todo el año.
	En Perú, la oportunidad está en seguir desarrollando el consumo per cápita en este rubro, ya que se encuentra por debajo de Latinoamérica (-40 %).
	Marcas apuestan por la innovación en sabores y presentación ante la demanda del público joven.
Fuente	Hallazgos
Campo Grande Perú (2024).	Los consumidores están buscando helados que reflejen la identidad peruana, utilizando ingredientes autóctonos y de temporada, como maíz morado, camu camu y sachá inchi.
	Las heladerías están adoptando prácticas más amigables con el medio ambiente, como el uso de envases biodegradables y la reducción del desperdicio de alimentos.
	Los clientes están buscando opciones más saludables en sus helados, por lo que se han introducido alternativas sin azúcar, veganas y bajas en grasa.
Fuente	Hallazgos
Informes de expertos (2024).	Los principales fabricantes están introduciendo helados de distintos sabores añadiendo ingredientes únicos y exóticos para atraer a una amplia base de consumidores, contribuyendo a aumentar el tamaño del mercado peruano de helados.
	los principales actores ofrecen helados que incluyen ingredientes sin lácteos, vegetales ni gluten, como frutos secos, frutas frescas y cereales integrales, entre otros, para atraer a los consumidores que buscan productos veganos y sin lactosa.
Fuente	Hallazgos
Hernández (2024).	El año 2023 marcó un hito para la industria de helados en nuestro país. El mercado experimentó un auge inusual durante el invierno, contribuyendo al récord de ventas de helados en el Perú. Se alcanzó un consumo per cápita de 2 litros al año.

Fuente	Hallazgos
Inga Martínez (2023)	Antes de la pandemia, el consumo per cápita se estimaba en 1.8 litros per cápita al año. Hoy en día, las marcas coinciden que este es de 2 litros al año.
	En base a la recuperación del consumo en las calles, de las compras por impulso y las innovaciones que están desarrollando las compañías, se espera que este año el consumo pueda llegar a ser de 2.1 litros per cápita
Fuente	Hallazgos
Perú21 (2023)	Se proyecta un crecimiento de consumo de helados de entre el 34 % y el 50 % entre el 2020 y el 2027, lo que equivale a un valor de mercado mundial futuro de alrededor de 665 millones de euros
	Los consumidores buscan nuevas experiencias al comer un helado, y esta necesidad hace que los fabricantes creen sabores innovadores para brindar una experiencia gastronómica de lujo.
	Las personas optan, cada vez más, por variedades de helados alternativas a la tradicional base de lácteos, ya que existe una creciente población con distintas dietas e intolerancias alimenticias

Fuente: Elaboración propia 2024.

Técnica. Fase II: Observación exploratoria

Se plantea realizar observaciones en diferentes tiendas de helados artesanales para identificar su ubicación, observar la implementación de los locales, los productos disponibles, los precios, comunicación, promociones, procesos de atención al cliente y comportamiento del cliente.

Tabla 18. Observación exploratoria Milato

Nombre:	Milato
Distrito:	La Molina
Dirección:	Av. Los Constructores 601
Fecha visita:	31/03/2024
Local:	Amplio local de unos 150 m ² aproximadamente, 1 sola planta. Cuenta con estacionamiento libre en la calle, aunque la zona no es muy comercial y no tiene mucho tránsito peatonal, aunque sí es de fácil acceso en transporte público o privado. No se ve muy bien mantenido, el techo se ve sucio y algunos muebles un poco maltratados. Se destaca la gran cantidad de sillas y mesas en el negocio, aprovechando el área total del local. No hay competencia cercana. El diseño del local es medianamente coherente con la marca.
Producto:	Cuentan con una carta de 12 sabores de helados. Tienen un sabor insignia llamado "Milato". El resto son sabores comunes en otro tipo de heladerías. Los sabores degustados eran agradables, salvo por un exceso en el dulzor. No se registró más formatos de helados (paletas, bombones, etc.), sin embargo, la heladería sí vende sándwiches, jugos, infusiones y cafés. Se registró también muchas promociones en agrupaciones o combos de productos.
Atención al cliente:	La atención en general fue buena. Los empleados atentos, amables y serviciales. Sabían de los productos y pudieron resolver ciertas preguntas que se les hizo. La atención promedio por cliente era de 3 minutos.
Marketing y comunicación:	La marca no se siente muy atractiva ni memorable. El diseño del local, logo y materiales no eran muy coherentes con la marca. No se evidencia un uso intensivo de redes sociales para promocional el negocio. El contenido no es suficiente.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia, aunque un poco desordenada. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado. La exhibidora estaba en perfecto estado para conversar los helados de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 4. Heladería Milato



Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 19. Observación exploratoria Roll and Roll

Nombre:	Roll and Roll
Distrito:	La Molina
Dirección:	Av. Flora Tristán 570
Fecha visita:	31/03/2024
Local:	Pequeño local de unos 30 m ² , muy acogedor. Bonita decoración, aunque un poco recargado el diseño de interiores. Avenida con alto tránsito peatonal de fácil acceso tanto con transporte público como privado. Estacionamiento libre en la calle. Sí hay competencia cercana (Grido). Visible desde la calle con un cartel muy llamativo.
Producto:	Su foco son los “helados fritos” los cuales son elaborados al congelar una base de leche y vainilla en una plancha con temperatura bajo cero. Combinan esta base con frutas y lo sirven enrollando la mezcla acompañados de <i>toppings</i> . También cuentan con crepes y <i>waffles</i> , además de bebidas frías y calientes.
Atención al cliente:	La atención en general fue buena. Los empleados atentos, amables y serviciales. Sabían de los productos y pudieron resolver ciertas preguntas que se les hizo. La atención promedio por cliente era de 6 minutos.
Marketing y comunicación:	Marca medianamente atractiva y memorable. El local sí es coherente con la marca. Se registra mediana actividad en redes sociales para comunicar campañas, promociones e información sobre sus locales y productos.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia, el local y la zona de preparación si estaba muy bien organizada. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 5. Heladería Roll and Roll



Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 20. Observación exploratoria Blu

Nombre:	Blu
Distrito:	La Molina
Dirección:	Santiago de Compostela 167
Fecha visita:	31/03/2024
Local:	El local es compartido con “El pan de la Chola”. Es un pequeño local con buena distribución de espacios.
Producto:	Contaba con poca variedad de sabores entre las cuales tenía dos innovadores. Contaba con opciones veganas y sin lactosa.
Atención al cliente:	La atención en general es buena, pero no aprovechan el espacio compartido para complementar los pedidos. Aproximadamente demoran 3 minutos en atender.
Marketing y comunicación:	La marca medianamente es atractiva y memorable, solo utilizan Instagram para promocionar sus productos.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 21. Observación exploratoria Grido

Nombre:	Grido
Distrito:	La Molina
Dirección:	Av. Los Fresnos 1144
Fecha visita:	31/02/2024
Local:	Buena distribución con estacionamiento propio y amplio espacio para las mesas. Contaba con amplio espacio para mostrar los productos disponibles.
Producto:	Cuentan con una carta de 32 sabores de helados. Tienen sabores innovadores versus otras heladerías. Los sabores degustados eran agradables. Ofrecen otros formatos de helados (paletas, bombones, etc.). Se registró también promociones en agrupaciones o combos de productos.
Atención al cliente:	Solo había una persona atendiendo en un local que le quedaba grande y no ofrecía las promociones vigentes, solo era un toma pedido.
Marketing y comunicación:	La marca es atractiva y memorable. El local sí es coherente con la marca. Se registra alta actividad en redes sociales para comunicar campañas, promociones e información sobre sus locales y productos a través de Facebook, Instagram y Tiktok.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 22. Observación exploratoria Cremehaus

Nombre:	Cremehaus
Distrito:	La Molina
Dirección:	Alameda de los Cóndores 627
Fecha visita:	31/03/2024
Local:	Local pequeño con solo dos mesas y poca iluminación.
Producto:	Cuenta con una carta de 30 sabores de helados. Tienen algunos sabores innovadores versus otras heladerías. Los sabores degustados no fueron agradables. Ofrece otros formatos de helados (paletas, bombones, etc.). Se registró también promociones en agrupaciones o combos de productos.

Atención al cliente:	Solo había una persona atendiendo en un local y no ofrecía las promociones vigentes, solo era un toma pedido.
Marketing y comunicación:	La marca es atractiva y memorable. El local sí es coherente con la marca. Se registra mediana actividad en redes sociales para comunicar campañas, promociones e información sobre sus locales y productos a través de Instagram y Tiktok.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado.

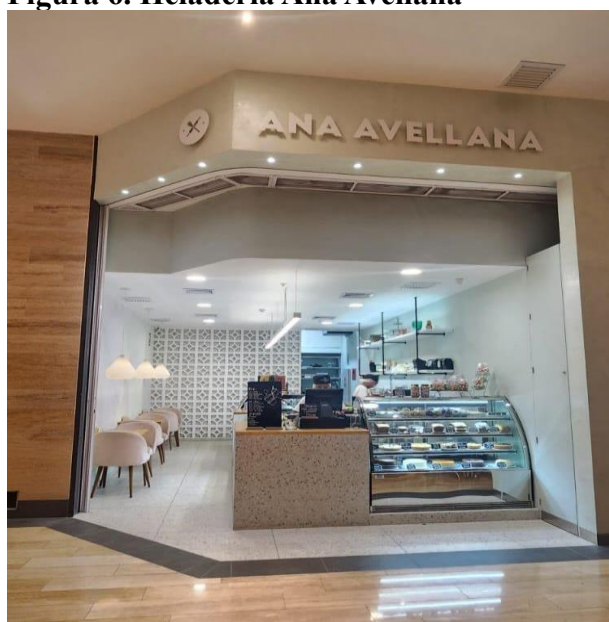
Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 23. Observación exploratoria Ana Avellana

Nombre:	Ana Avellana
Distrito:	La Molina
Dirección:	Av. Raúl Ferrero 1355
Fecha visita:	16/04/2024
Local:	Local de unos 25 m ² aproximadamente, dentro del <i>mall</i> de Cencosud. 1 sola planta. Cuenta con estacionamiento dentro del <i>mall</i> . Se encuentra en el sótano 1, frente al ingreso de Wong. 3 mesas de 2 personas cada uno, pero unas 5 mesas compartidas con demás negocios en el <i>hall</i> del sótano. Frente a un Starbucks. El diseño del local es coherente con la marca.
Producto:	Cuenta con una carta de 10 sabores de helados con 3 sabores italianos, el resto son sabores comunes en otro tipo de heladerías. Los sabores degustados son digeribles, pero con mucha sensación de grasa. Solo vende helados de una a dos bolas. También vende dulces y cafés.
Atención al cliente:	La atención en general fue regular. Los empleados cumplieron con el servicio básico, más no proactivos. La atención promedio por cliente era de 3 minutos.
Marketing y comunicación:	La marca con comunicación minimalista. El diseño del local, logo y materiales en crema y transparente. La barra sin tanto ruido. Comunicación <i>point of purchase</i> (POP) con hojas vendedoras sobre los productos.
Aspectos operativos:	Se pudo validar que sí se cumplen con normas de aseo, la zona de atención estaba limpia. El personal se encontraba con malla para el cabello y guantes. El local se encuentra bien iluminado y ventilado. La exhibidora estaba en perfecto estado para conversar los helados de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Figura 6. Heladería Ana Avellana



Fuente: Elaboración propia 2024.

Técnica. Fase III: Focus groups

En esta fase de la investigación de mercado, se citará a 12 personas para conocer sus hábitos, drivers y motivadores de compra entorno a postres y helados. También se presentará la marca Heladería +51, junto a su valor diferencial en el mercado y su oferta de productos, para validar el atractivo y recibir *feedback*. Adicionalmente, se dará a degustar 12 sabores de helados artesanales para evaluar su aceptación de cara al *target* seleccionado.

Tabla 24. Focus groups

Objetivo general		Hallazgo	Objetivo específico
OG1	Conocer la industria	Las tendencias en la categoría son tres: innovación en nuevos formatos, desarrollo del segmento vegano/"libre de" y nuevos sabores. Desarrollar un ambiente "instagrameable" es importante de cara al consumidor que comparte en redes sociales su día a día.	Identificar las tendencias del rubro
		El rubro está en crecimiento. Los consumidores declaran ver marcas nuevas continuamente, probar propuestas nuevas, especialmente aquellas que son recomendadas por su círculo cercano o redes sociales (RR. SS.).	Identificar el mercado
		Marcas como Helado de Lima, Gelato Atelier, entre otros y son las marcas más mencionadas. Todos coinciden en que los productos son buenos y eso suele ser el principal <i>driver</i> para la recompra.	Identificar competencia actual
OG2	Conocer el perfil del cliente	Los entrevistados consumen los helados en las siguientes ocasiones: como un momento de relax mientras hacen alguna actividad recreativa, después de alguna comida principal del día (almuerzo o cena) y finalmente en casa, viendo alguna serie o película.	Entender las necesidades que poseen los clientes
		El sabor, la textura y el nivel de azúcar del producto son los 3 atributos más mencionados en cuanto a la calidad del helado. Declaran que un buen helado es sabroso, y esperan que las marcas tengan una amplia oferta, tanto de sabores como de formatos.	Entender los atributos esperados por clientes
OG3	Validar la propuesta de valor	La propuesta de valor fue muy bien recibida por los entrevistados. Se percibe como una marca innovadora, ya que nunca habían visto los sabores propuestos. Gusta mucho también que se rescate la peruanidad como diferencial de marca.	Evaluar la aceptación de propuesta de valor
		Los sabores que degustaron los participantes tuvieron una alta aceptación también. La evaluación general fue de 8.7/10. Las principales observaciones estuvieron en el nivel de azúcar de ciertos productos, como en el de mazamorra morada y cacao peruano.	Evaluar prototipos de helados

Fuente: Elaboración propia 2024.

Técnica. Fase IV: Entrevistas a expertos

Para la presente tesina, se entrevistó a siete expertos del sector gastronómico en Lima con el fin de comprender las claves del éxito, los retos actuales y las tendencias emergentes. Los entrevistados fueron: Carlos Kong (dueño de Bob Pizzería), Katia Yamamoto (dueña de Bocanada Café), Cristina Díaz (subgerente de *marketing* en Civitano S.A.C.), Juan Carlos Alva (exdueño de Bistró 397), Fernanda Rojas (dueña de Pali Alfajores & Más), José Zamora (dueño de Píkalo) y Ronald Phun (administrador de Ostería Convivium). A continuación, se presenta un resumen de las respuestas.

Los expertos coinciden en que la experiencia del cliente y la calidad del producto son los pilares para tener éxito en este sector. José Zamora destaca la importancia de que los locales sean atractivos e “instagrameables”, ya que el público actual busca compartir sus experiencias en redes sociales. Los ambientes deben ser estéticamente agradables, con buena música y un diseño que invite a la gente a tomar fotos.

Ronald Phun añade que, además de la apariencia y la calidad, es crucial contar con un equipo bien entrenado y motivado. Menciona que el personal es la primera línea de atención, por lo que es esencial contratar personas con actitud y vocación de servicio, más allá de la experiencia previa.

Por su parte, Carlos Kong y Katia Yamamoto remarcan que la innovación constante es clave, tanto en la oferta como en la experiencia que se brinda. Cristina Díaz resalta la importancia de la adaptación al cliente, mencionando que los consumidores buscan experiencias nuevas y productos que se renueven periódicamente.

Sobre los principales drivers del negocio, la ubicación es un factor crucial para la mayoría de los entrevistados. José Zamora recomienda evaluar profundamente la locación antes de abrir un negocio, ya que esto puede definir el éxito o fracaso de un local. Katia Yamamoto y Fernanda Rojas coinciden en que un lugar accesible y visible es clave, aunque recalcan que el *marketing* digital ha ganado mucha importancia. Para ellas, tener una presencia activa en redes sociales y plataformas de *delivery* es tan importante como estar en una buena zona.

Ronald Phun enfatiza la gestión de costos y proveedores, destacando la importancia de mantener buenas relaciones con los proveedores para asegurar precios estables, especialmente en momentos de escasez de insumos. Además, menciona que es fundamental tener un sistema eficiente de gestión de recursos para evitar desperdicios.

Varios expertos mencionan el diseño del menú y la innovación periódica, que recomiendan actualizar la carta al menos una vez al año, para mantener la oferta fresca y atractiva para los clientes.

Acerca de los principales retos actuales, se mencionó que el entorno económico sigue siendo un reto para los negocios gastronómicos en Lima. José Zamora menciona que la competencia es muy fuerte, y que las expectativas de los consumidores han aumentado significativamente. Carlos Kong y Cristina Díaz mencionan que los altos costos de los insumos, especialmente los importados, obligan a evaluar precios de forma constante y en ocasiones aumentarlos, lo que puede afectar las ventas.

Por otro lado, Ronald Phun señala que mantener un equipo estable y motivado es difícil debido a la alta rotación de personal en el sector. Esto incrementa los costos de entrenamiento y afecta el servicio al cliente.

Finalmente, Katia Yamamoto resalta que, aunque las ventas presenciales se han recuperado tras la pandemia, muchos consumidores siguen prefiriendo el *delivery*, lo que obliga a los negocios a adaptar sus operaciones para atender esta demanda creciente.

En cuanto a recomendaciones para nuevos inversionistas en el rubro, todos los expertos coinciden en que la investigación previa es fundamental para cualquier inversionista que desee entrar en el rubro gastronómico. José Zamora sugiere analizar detalladamente la ubicación antes de abrir un local, mientras que Carlos Kong y Ronald Phun recomiendan enfocarse en construir un equipo comprometido y bien entrenado desde el inicio.

Fernanda Rojas y Cristina Díaz aconsejan no depender únicamente del tráfico presencial, sino diversificar los canales de venta a través de plataformas de *delivery* y *marketing* digital. Además, Phun menciona la importancia de establecer relaciones sólidas con los proveedores y gestionar eficientemente los costos para mantener la rentabilidad del negocio.

Finalmente, acerca de las tendencias en la industria, una de las principales identificadas por los expertos es el auge de los nichos de mercado, como la oferta de productos vegetarianos, veganos y sin gluten. Ronald Phun y Juan Carlos Alva destacan que los consumidores peruanos están buscando opciones más saludables y especializadas, lo que ha impulsado la demanda de estos productos.

La creación de experiencias “instagrameables” o “tiktokeables” también fue mencionada como una tendencia importante. Tanto José Zamora como Katia Yamamoto señalan que los consumidores actuales valoran los lugares que ofrecen una experiencia visual atractiva, que puedan compartir en sus redes sociales.

Finalmente, Ronald Phun menciona el incremento de alianzas estratégicas con bancos y marcas para ofrecer descuentos y promociones, lo que ha demostrado ser efectivo para atraer más clientes y fidelizar a los que ya tienen.

3.1 Principales hallazgos

La industria gastronómica en Lima presenta tanto desafíos como oportunidades significativas, y los expertos entrevistados coinciden en que la clave para el éxito radica en varios factores. En primer lugar, la experiencia del cliente es crucial, desde la calidad del producto hasta la estética del local, con una creciente importancia en crear ambientes “instagrameables”. Esto no

solo atrae a clientes, sino que potencia la visibilidad del negocio en redes sociales. La ubicación estratégica del local también es esencial, siendo un pilar fundamental que define la viabilidad del negocio. Junto a esto, la gestión de costos y la relación con proveedores ayudan a mantener la estabilidad y eficiencia operativa, algo en lo que Ronald Phun pone especial énfasis. Asimismo, los entrevistados coinciden en la importancia de contar con un equipo motivado y con buena actitud, lo que impacta directamente en la calidad del servicio al cliente y la retención del personal.

En cuanto a retos, se mencionan la alta competencia, los costos elevados y la rotación de personal como los principales obstáculos. José Zamora también señala que el consumidor peruano es conservador en sus gustos, lo que obliga a los negocios a innovar constantemente, tanto en los menús como en la experiencia que ofrecen, actualizando cartas y adaptándose a las tendencias. Estas tendencias incluyen el aumento de la demanda de opciones saludables y especializadas, como productos veganos, vegetarianos y sin gluten, y la creación de alianzas con bancos para ofrecer descuentos. Finalmente, todos los expertos destacan la importancia de diversificar los canales de venta, aprovechando tanto el tráfico presencial como las plataformas digitales y de *delivery* para captar y fidelizar a los clientes.

4. Investigación concluyente

Técnica. Fase V: Encuestas

Tabla 25. Encuestas

Frente	Principales hallazgos
Consumo	La relación de consumo por persona de helado en verano versus invierno es de 2 a 1, respectivamente.
Precio	El 60 % de las personas gastaría entre 11 y 15 soles cada vez que visite la tienda.
Marca	De los atributos de la marca, el 70 % le da mayor importancia a la calidad de los helados seguido de “sabores peruanos”.
Producto	De los atributos del producto, el sabor toma mayor importancia, seguido de la textura.
Local	De los atributos del local, el orden y limpieza toman mayor importancia, seguido por la atención al cliente.
Comunicación	El canal preferido de comunicación de los clientes son las redes sociales y el internet con un 93 % de preferencia.

Fuente: Elaboración propia 2024.

En esta segunda fase de la investigación de mercado, se encuestó a más de 200 personas en total para recopilar información cuantitativa acerca del atractivo y diferencial de marca, así como de productos, identificar el gasto promedio, los atributos relevantes del producto y del local comercial y la frecuencia de consumo.

Las preguntas de la encuesta se presentan en el Anexo 5.

- Cantidad de encuestas: 238.
- Universo: Hombres y mujeres consumidores de postres y helados, de entre 18 a 45 años, niveles socioeconómicos (NSE) B y C, de La Molina.
- Fechas: Mayo a junio 2024.

5. Conclusiones de la investigación

- Las heladerías han logrado captar la atención del público mediante la constante innovación en formatos, el desarrollo de segmentos veganos y “libres de” y la rotación continua de nuevos sabores. Estas tendencias no solo diversifican la oferta, sino que también responden a las demandas de un mercado cada vez más exigente y en búsqueda de experiencias novedosas.
- El sector de heladerías está en pleno crecimiento, evidenciado por la aparición continua de nuevas marcas y un aumento significativo en las ventas de *retail*. Además, muchas heladerías han ampliado su oferta con productos complementarios como *waffles* y desayunos saludables para mantener la demanda durante todo el año, maximizando así el potencial de ingresos.
- Los consumidores destacan atributos como el sabor, la textura y el nivel de azúcar del helado como fundamentales para su satisfacción y fidelidad. Las marcas que participan en la investigación, como Helado de Lima, Cremeria Toscana, y Gelato Atelier, han logrado una alta aceptación debido a la calidad de sus productos, lo cual es crucial para la recompra.
- Las redes sociales juegan un papel crucial en la decisión de compra y la percepción de las marcas. La comunicación a través de estos canales es preferida por un 93 % de los consumidores y las recomendaciones en redes sociales y el círculo cercano tienen un fuerte impacto en la decisión de probar nuevas propuestas. Esto subraya la necesidad de una presencia activa y atractiva en plataformas digitales para captar y retener clientes.
- La propuesta de valor de las marcas que incorporan elementos de la peruanidad ha sido muy bien recibida por los consumidores. El uso de ingredientes y sabores típicos del Perú no solo resalta la identidad cultural, sino que también ofrece un diferenciador único que atrae a los consumidores que buscan autenticidad y novedad en los productos que consumen.

- A pesar del crecimiento del sector, el consumo per cápita de helado en Perú aún está por debajo del promedio de Latinoamérica. Esto presenta una oportunidad significativa para las marcas de helados de fomentar el consumo y captar una mayor cuota de mercado mediante estrategias que impulsen el consumo durante todo el año, no solo en temporadas tradicionales de mayor demanda como el verano.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Objetivos estratégicos y de *marketing*

En el marco del planeamiento estratégico, la Tabla 26 resume la hoja de ruta de la heladería artesanal para alcanzar sus objetivos organizacionales en diferentes horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo. A través de metas específicas, estrategias focalizadas y herramientas de medición, se busca consolidar el crecimiento comercial, la innovación y la satisfacción del cliente.

Tabla 26. Definición de objetivos de *marketing*

Objetivos	Estrategias	Herramienta	Corto Plazo (CP) / Año 1	Mediano Plazo (MP) / Año 3	Largo Plazo (LP) / Año 5
Alcanzar la meta de ventas anual	Incrementar los lugares de venta	Ventas anuales en soles	S/0.7 millones	S/0.9 millones	S/1.0 millón
Satisfacción de cliente	Capacitación de procesos comerciales	Cliente oculto / <i>checklist</i> procesos / Encuestas de satisfacción	0.8	0.9	0.95
Ingreso a nuevos canales	Alianzas comerciales	Cantidad de socios comerciales	0	1	2
Innovación de portafolio	Diversificación de sabores innovadores y nuevos formatos	Cantidad de <i>stock keeping unit</i> (SKU)	5	10	15

Fuente: Elaboración propia 2024.

La tabla detalla cómo se alinean los objetivos clave, como el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, la diversificación de portafolio y la expansión a nuevos canales, con estrategias específicas y herramientas cuantificables. Estos indicadores permiten evaluar el desempeño de cada iniciativa según el plazo proyectado, asegurando una gestión eficiente y adaptable a las demandas del mercado.

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

2.1 Estrategias genéricas

La empresa producirá productos (helados artesanales) con sabores de inspirados en postres e ingredientes peruanos, opción que hoy no se encuentra en el mercado.

Según la teoría de Michael Porter, la estrategia genérica es de Enfoque por diferenciación, en la cual la empresa se dirigirá a un nicho de mercado de consumidores para ofrecerles una propuesta de valor única en el mercado.

2.2 Estrategias de crecimiento

A corto y mediano plazo el objetivo será el de penetrar el mercado, esto quiere decir, llegar a la mayor cantidad de personas posible para incrementar el tráfico de clientes a la tienda. Aumentar lo más rápido posible el conocimiento de marca será clave para decantar en la compra de producto.

A mediano y largo plazo se buscará desarrollar nuevos formatos de helados, como paletas, sándwiches y bombones, al mismo tiempo que se introducirán productos complementarios como cafés, crepes, galletas rellenas, *blondies*, *brownies* y demás postres y también se buscará llegar a nuevos territorios a través de socios comerciales.

Tabla 27. Estrategias de crecimiento de Heladería +51

Actuales		Productos	
		Nuevos	Actuales
Mercados	Actuales	Penetración de mercado (CP y MP)	Desarrollo de nuevos formatos Inclusión de nuevos productos a la carta
	Nuevos	Desarrollo de mercado con socios comerciales	N/A

Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Estrategias de segmentación

A continuación, se presenta la estrategia de segmentación de Heladería +51, que está básicamente enfocada en reclutar hombres y mujeres de generaciones jóvenes, de niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C del distrito de La Molina, con un gusto especial por postres y helados que busquen nuevas sensaciones y experiencias ya que quieren sorprender su paladar.

Tabla 28. Mercado potencial, objetivo y meta

Variable	Criterios
Mercado Potencial	Residentes del distrito de La Molina
Mercado Objetivo	Residentes del distrito de La Molina, hombres y mujeres de entre 18 a 39 años de NSE A, B y C, consumidores de helados y postres.
Mercado meta	82 089 personas

Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 29. Segmentación de mercado por público objetivo

Variable	Criterios	Descripción
Psicográfica	Estilo de vida	Personas de clase media y media alta, sofisticados y modernos, que gocen de salir a pasear y disfrutar momentos en amigos y familia. Disfrutan un “autoengreimiento” de cuando en cuando.
Conductual	Gustos y preferencias	Las ocasiones de consumo dentro de casa o fuera de casa, usualmente como postre tras ingerir comida. Buscan sabores nuevos. La frecuencia de consumo varía dependiendo de la estación. En verano, 2 a 3 veces por semana. En invierno, 1 o 2 veces al mes. Son clientes fieles a las marcas, influenciados fuertemente por ofertas y promociones.

Variable	Criterios	Descripción
Geográfica	País	Perú
	Ciudad	Lima
	Distrito	La Molina
Demográfica	Sexo	Hombres y mujeres
	Edad	De 18 a 39 años
	NSE	A, B y C

Fuente: Elaboración propia 2024.

4. Estrategias de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Heladería +51 se basa en un posicionamiento basado en los beneficios (Porter & Kramer, 2019). A continuación, encontraremos la declaración del posicionamiento:

“Heladería +51 es la heladería artesanal que provee a todos los amantes de los postres una nueva experiencia culinaria a través de deliciosos helados inspirados en nuestros postres y frutas peruanas”.

El nombre de la marca parte del prefijo telefónico del Perú (+51).

Los productos ofrecidos son una interpretación de los principales postres peruanos: turrón de Doña Pepa, suspiro a la limeña, queso helado, arroz con leche, mazamorra morada, chicha morada, picarones, pie de limón, etc. Además, se contará con otros sabores hecho de fruta de origen peruano, como la lúcuma, el mango, el cacao, el aguaymanto, y muchos más.

5. Estrategias de clientes

Se iniciará implementando un programa de fidelidad con una tarjeta y *stickers* por consumo. Cada bola de helado representará un *sticker*, y una vez llena la cartilla, se podrá redimir un cono de 1 sabor de helado, previamente habiendo llenado datos personales en dicha cartilla. Con ello, la empresa se hará de información de sus clientes (nombre, apellido, celular *e-mail*) para recopilarlos en una base de datos y poder implementar diversas acciones de *marketing* y comerciales:

- Publicidad segmentada en redes sociales.
- Canales de *WhatsApp*.
- Envío de promociones.

Una vez con un sistema de ventas más potente, se recopilará información para autorizar la comunicación y promociones de ventas para incrementar las ventas de la empresa.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE *MARKETING*

1. Estrategia de producto

Los helados de Heladería +51 tienen como principal característica y diferencial ser helados artesanales creados desde un posicionamiento de marca peruano.

Tabla 30. Estrategia de producto

Producto potencial	Helado personalizado al gusto del cliente hecho al instante
Producto aumentado	Helado inspirado en postres peruanos de textura cremosa en un vaso de buen aspecto o en un cono crocante con cuchara
Nivel esperado	Helado de textura cremosa en un vaso de buen aspecto o en un cono crocante con cuchara
Producto genérico	Helado en vaso o cono con cuchara
Beneficio central	Dulce de baja temperatura

Fuente: Elaboración propia 2024.

Cada sabor de helado será elaborado con los mismos insumos o muy similares a los que se usan en los tradicionales postres peruanos, además que se incorporará el mismo postre dentro del helado, por ejemplo, trozos de turrón, alfajores o galleta de pie de limón. Esto es algo muy valorado por los consumidores según se pudo validar en la fase de investigación.

1.1 Marca

La marca Heladería +51 está inspirada en la peruanidad. En la investigación de mercado se halló que no existe una marca con la peruanidad como principal pilar de posicionamiento. El mismo nombre de la marca (+51) hace referencia al código internacional telefónico de Perú.

Mantra de marca: “Helados de verdadero sabor peruano”.

Puntos de paridad: variedad de formatos y presentaciones. Precio justo.

Puntos de diferencia: Sabores peruanos, Servicio conveniente y amigable. Helados de alta calidad.

Justificadores: Capacitación continua a empleados, certificación de productos, aseguramiento de la calidad y del servicio, experiencia en heladería artesanal, innovación continua en recetas.

Valores, personalidad, carácter: Contemporáneo, enfoque en el cliente, peruanos, innovación.

Propiedades de ejecución: nombre de marca registrado, colores modernos.

1.2 Atributos

Postre o dulce: el producto es un postre frío que trae como beneficio al consumidor saciar un antojo.

Tipos de ingredientes: los helados artesanales se caracterizan por ser productos elaborados sin preservantes, con insumos en su mayoría naturales y de la más alta calidad. Es por ello que los precios suelen ser más altos que los helados industriales.

Fabricación: los helados artesanales suelen ser elaborados en pequeños o medianos lotes de producción. Esto le aporta al producto una textura más cremosa y un sabor más intenso.

Sabor y textura: comer un helado artesanal es sinónimo de una experiencia realmente placentera, llena de sabores y texturas únicas.

Precio: suelen ser de precios medianamente elevados, por lo cual la accesibilidad a este tipo de productos se puede percibir o definir como “aspiracional”.

1.3 Empaque

Los empaques propuestos son envases de polipapel, resistentes a altas y bajas temperaturas. La cara exterior estará impresa a full color, con el logo y diseños según el manual de marca. Esto con el objetivo de hacer que el vaso sea “instagrameable” como declaran los expertos y también los consumidores, así los clientes se animan a tomar fotos y compartirlas en sus redes sociales, lo cual colaboraría con incrementar el conocimiento de marca.

Figura 7. Envase de helado



Fuente: Elaboración propia 2024.

1.4 Presentaciones

Se tendrá disponible las siguientes presentaciones de helados para los consumidores:

- Vaso o cono de 1 sabor.
- Vaso o cono de 2 sabores.

- Envase de 1/2L.
- Envase de 1L.

1.5 Calidad

Se contempla el pago por registro sanitario, proporcionado por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud (MINSA) para cada sabor de helados desarrollados como parte del proyecto, para comercializarlos y luego como productos envasados en tiendas y cadenas minoristas. Se buscará conseguir la ISO 9001, que presta especial atención a la satisfacción del cliente, especialmente si estamos en una empresa que ofrece servicios.

2. Estrategia de precios

2.1 Price brand ladder

Se optará por implementar una estrategia de precios de lanzamientos promocionales con el 50 % de descuento para incentivar la compra durante las primeras 4 semanas de lanzamiento.

Al cabo de este tiempo se implementará una estrategia de precio competitivo, similares a la competencia. Se contempla fijar precios similares (entre 86 % y 104 %) a la competencia y marcas más reconocidas (Sarcletti, Cremhaus, Blu) en los primeros dos años del proyecto, para luego, sabiendo que el producto es de calidad superior, incrementar precios ligeramente por encima de estas marcas hasta posicionar precios entre 105 % a 110 % de las marcas mencionadas. La intención es de llegar a marcar precios cercanos, pero no necesariamente iguales a los de San Antonio o Helado de Lima.

Como se puede ver en la figura a continuación, el precio de un helado de 1 bola de Heladería +51 tendrá un índice del 89 % del precio del helado de 1 bola de Sarcletti.

Figura 7. Escalera de precios para helados de 1 bola



Fuente: Elaboración propia 2024.

En cuanto a los helados de 2 bolas, Heladería +51 tendrá un índice del 86 % del precio del helado de un helado de 2 bolas de Sarcletti, Milato o Cremhaus.

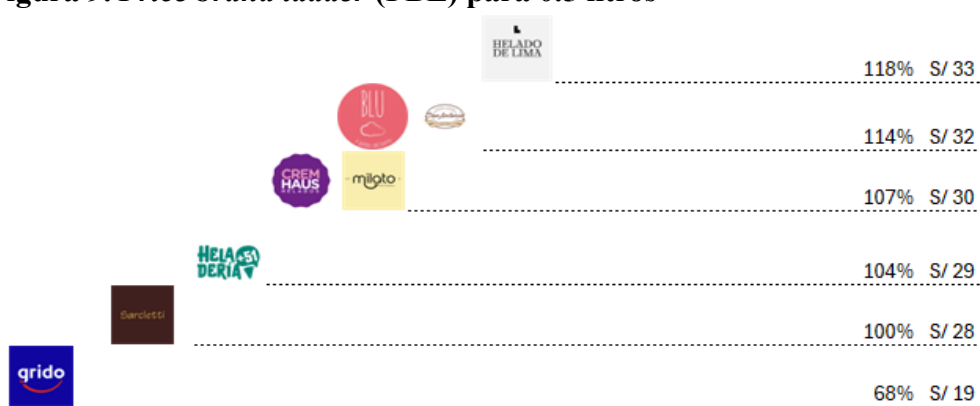
Figura 8. Escalera de precios para helados de 2 bolas



Fuente: Elaboración propia 2024.

Sobre los helados de medio litro, Heladería +51 tendrá un índice del 104% del precio de Sarcletti.

Figura 9. Price brand ladder (PBL) para 0.5 litros



Fuente: Elaboración propia 2024.

Y finalmente sobre los helados de 1 litro, Heladería +51 tendrá un índice del 96 % del precio de marcas como Sarcletti, Milato y Creamhaus.

Figura 10. PBL para 1 litro



Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Estrategia de plaza

3.1 Estrategia de distribución

Se establece una estrategia multicanal directa (Kaufmann, 2000), mediante un punto de venta físico en el distrito de La Molina (IBM y New York University Stern School of Business, 2012). Se elige este distrito debido a que es un distrito compuesto en su mayoría por familias de NSE A, B y C, además que se ha detectado que hay una baja oferta de helados artesanales, a pesar de ser un distrito que goza de sol y clima templado gran parte del año, en comparación con otros distritos de Lima Moderna, lo cual alienta el consumo de helados. Adicionalmente, la planta de producción desde donde se elaboran los helados también se encuentra en este distrito, lo cual es un punto a favor también dado que reduce los tiempos y costos de abastecimiento de helados. Adicional se venderá helados a través de aplicativos digitales, como lo son Rappi, PedidosYa y Cirkula. Se sabe que estas plataformas trabajan con comisiones de venta entre el 20 al 25 % del valor de la venta y que suelen cobrar mensualidades de S/50 aproximadamente a aquellas marcas que desean ser parte de la oferta a través de estos aplicativos.

3.2 Tipo de canales

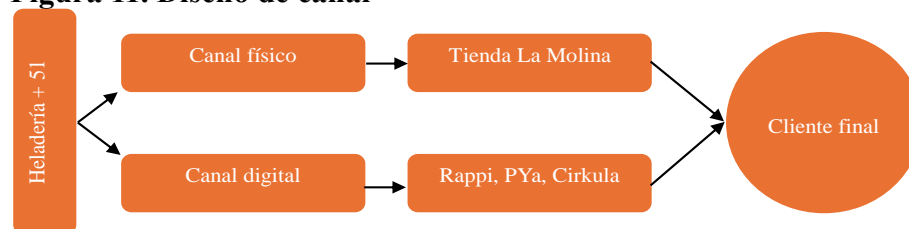
Se tendrá dos tipos de canales. Un canal directo, operado directamente por la empresa cuya venta sea a través de la tienda ubicada en el distrito de La Molina.

El segundo tipo de canal será un canal indirecto (Anderson, 2007), operado por las plataformas digitales Rappi, PedidosYa (PYa) y Cirkula (Sherman et al., 2003).

3.3 Diseño de canal

El diseño de canal corto será a través de nuestra tienda física (Woodburn & McDonald, 2011). El diseño de canal largo será manejado mediante plataformas de *e-commerce* y Cirkula.

Figura 11. Diseño de canal



Fuente: Elaboración propia 2024.

4. Estrategia de promoción

Con el objetivo de implementar acciones en todas las etapas del embudo de compra, se contempla realizar lo siguiente:

Tabla 31. Detalle de la estrategia de promoción de Heladería +51

Etapa	Acción	Presupuesto
Conocimiento de marca	Campaña en redes sociales con geolocalización (6 a 7 km a la periferia de la ubicación de la tienda). Implementación de paneles OOH (vía pública) en la periferia de la tienda. Implementación de letrero luminoso y llamativo para captar la atención de los transeúntes y conductores.	S/124 000 (76 %)
Consideración de marca	Contratación de <i>influencers</i> gastronómicos y de <i>lifestyle</i> para que visiten la tienda, prueben los helados y den sus apreciaciones de manera que sus seguidores conozcan de la marca, la ubicación de la tienda y la propuesta única de valor. Activaciones en punto de venta: contratación de una agencia BTL para realizar dinámicas de interacción con los clientes. Degustación de helados.	S/35 000 (21 %)
Compra	Descuentos por lanzamiento. Ofertas 4x3, 3x2, etc.	S/4 440 (3 %)

Fuente: Elaboración propia 2024.

La campaña de tráfico al perfil de la heladería se implementará en Facebook e Instagram con el objetivo de incrementar conocimiento de marca y seguidores. Se configurará una pauta de geolocalización de 6 a 7 km a la redonda, que precisamente coincide con los límites distritales de La Molina al mismo tiempo que es el radio de cobertura de aplicativos como Rappi y PedidosYa.

Figura 12. Perfil de Instagram de Heladería+51



Fuente: Elaboración propia 2024.

Se implementará paneles de vía pública para captar la atención de transeúntes, conductores y pasajeros de vehículos de transporte con el objetivo de ganar conocimiento de marca.

Se buscará las pantallas que se encuentren en las principales vías de circulación, con la mayor cantidad de impresiones diarias e idealmente en límites distritales para garantizar que los residentes del distrito se enteren del negocio nuevo.

Figura 13. Ejemplificación de publicidad en paneles de vía pública



Fuente: Elaboración propia 2024.

En cuanto a la etapa de consideración, se contratará *influencers* y creadores de contenido con el objetivo de dar a conocer la marca, los principales diferenciadores de nuestros productos, sus sabores, presentaciones y precios, además de las instalaciones.

Se contratará además una agencia de eventos BTL (*below the line*, por sus siglas en inglés) para llevar a cabo activaciones en el punto de venta con el objetivo de animar a las personas a degustar los productos, comprarlos, acumular *stickers* de consumo y participar por premios y sorteos.

Finalmente, para impulsar la compra de los productos, se implementará una promoción de descuento por lanzamiento.

Figura 14. Ejemplificación de promoción por lanzamiento



Fuente: Elaboración propia 2024.

5. Estrategia de personas

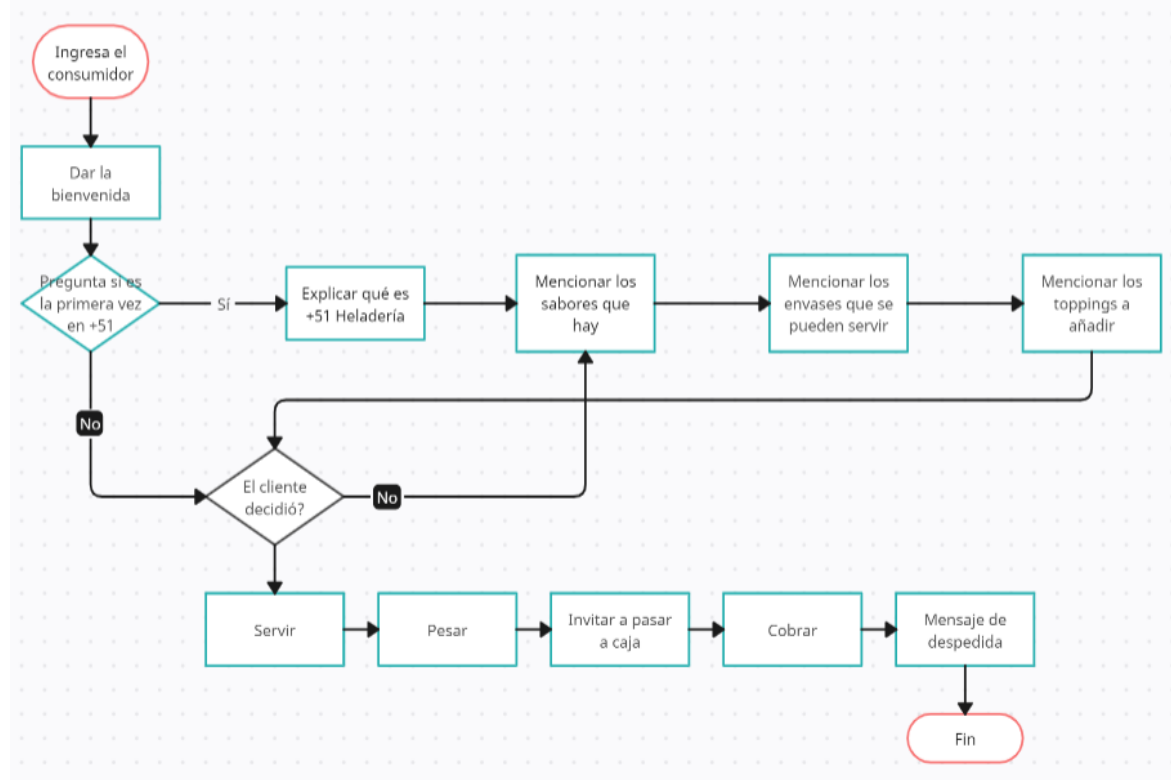
La estrategia de captación y gestión de talento para la empresa en estudio se enfoca en atraer colaboradores con un perfil universitario o técnico, idealmente en carreras de Administración, Gastronomía y Turismo, dispuestos a trabajar a tiempo parcial con horarios rotativos. El objetivo es poder retener talento de centros de educación superior cercanos a la tienda por al menos 6 meses, sabiendo que los potenciales trabajadores se verán atraídos por trabajar cerca de su centro de estudios, lo cual facilita su traslado de un lugar a otro y les ahorra tiempo y dinero en transporte.

- Perfil del colaborador:
 - Perfil universitario/técnico en quinto o sexto ciclo de las carreras de Administración, Gastronomía y/o Turismo que esté dispuesto a trabajar a tiempo parcial y 6 días a la semana con horario rotativo.
 - Vocación de servicio.
 - Conexión emocional con el consumidor.
- Estrategia de captación: Búsqueda de personal a través de referidos y bolsas de trabajo de universidades e institutos técnicos de la zona (USIL, ISIL, USMP, UNALM).
- Condiciones de contratación:
 - Personal a tiempo completo (48 h a la semana) y tiempo parcial (24 h a la semana).
 - 1 día de descanso a la semana.
 - Trabajo presencial.
 - Vacaciones, CTS y Seguro Vida y Salud por Ley.
- Estrategia de motivación y retención:
 - Horarios flexibles.
 - Línea de carrera.
 - Sueldo fijo y variable.
- Capacitación:
 - Manual de funciones.
 - Entrenamiento periódico.
 - Evaluaciones.

6. Procesos

Dos de los procesos comerciales más importantes son atención al cliente y venta a través de aplicativos digitales. Con respecto al primero, se ha elaborado un proceso, el cual se puede resumir en seis bloques: bienvenida, orientación, degustación, servido, cobro y despedida.

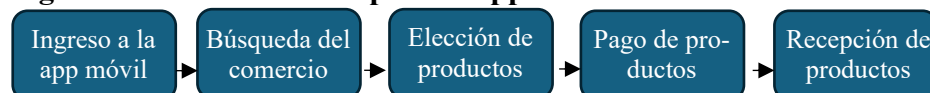
Figura 15. Procesos



Fuente: Elaboración propia 2024.

En cuanto al proceso de compra a través de aplicativos móviles como Rappi o PedidosYa, se destaca la importancia de crear un perfil robusto, con imágenes atractivas de los productos, precios competitivos y rentables, presentaciones de mayor demanda y promociones. El flujo del proceso se muestra a continuación.

Figura 16. Proceso de compra vía app



Fuente: Elaboración propia 2024.

7. Evidencia física

Se presenta el módulo de atención de la barra, diseñado acorde con el manual de marca con la disposición de las pantallas publicitarias y la vitrina exhibidora donde se colocan las cubetas de helados.

Figura 17. Evidencia física



Fuente: Elaboración propia 2024.

8. Productividad y calidad

Para garantizar la competitividad de Heladería +51, el modelo de maquila con un fabricante tercero será optimizado mediante una rigurosa supervisión de la calidad e innovación continua.

Selección del fabricante tercero: Elegir un fabricante con experiencia probada en la elaboración de helados *premium*, preferiblemente con certificaciones reconocidas como BPM (buenas prácticas de manufactura), HACCP o ISO 22000, y asegurar que el fabricante pueda replicar las recetas exclusivas de Heladería +51 y utilizar ingredientes que refuercen el concepto de peruanidad.

Contratos y acuerdos: Formalizar acuerdos claros que incluyan cláusulas de exclusividad, confidencialidad de recetas y estándares de calidad alineados con los valores de la marca, e incorporar métricas de cumplimiento (KPI) en los contratos para evaluar el desempeño del fabricante en términos de tiempos de entrega, control de calidad y consistencia del producto.

Control de calidad: Implementar auditorías periódicas en la planta del fabricante para asegurar que se cumplan los estándares definidos, realizar pruebas de laboratorio en lotes al azar para verificar la calidad microbiológica, organoléptica y composicional de los helados e implementar un sistema de retroalimentación continua entre los puntos de venta y el fabricante para resolver problemas rápidamente.

Innovación constante: Trabajar en conjunto con el fabricante para desarrollar ediciones limitadas y nuevos sabores inspirados en la gastronomía peruana, fortaleciendo la propuesta de valor de la marca y aprovechar las capacidades de I+D del fabricante para mantener la oferta de productos innovadores que se diferencien de la competencia.

9. Presupuesto de *Marketing*

Se sabe que el primer año del proyecto es un año muy importante para dar a conocer la marca y así capturar a la mayor cantidad de clientes posible. Es por ello que se destina un monto proporcionalmente alto en comparación con la venta proyectada del primer año, con el grueso del presupuesto destinado a publicidad en vía pública, redes sociales y punto de venta.

Tabla 32. Presupuesto de *Marketing*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en tienda					
Tótem exterior	S/ 2400	S/ 800	S/ 784	S/ 706	S/ 723
Afiches en acrílico	S/ 1440	S/ 480	S/ 470	S/ 423	S/ 434
POP caja	S/ 600	S/ 200	S/ 196	S/ 176	S/ 181
Publicidad exterior					
Pantallas OOH	S/ 65 000	S/ 15 000	S/ 14 700	S/ 13 230	S/ 13 561
Activaciones					
BTL puntos estratégicos	S/ 18000	S/ 4000	S/ 3920	S/ 3528	S/ 3616
Publicidad RRSS					
Pauta Instagram (IG)	S/ 32 500	S/ 15 000	S/ 14 700	S/ 13 230	S/ 13 561
Pauta YouTube (YT)	S/ 18 000	S/ 14 400	S/ 14 112	S/ 12 701	S/ 13 018
Ads en apps <i>delivery</i>	S/ 8500	S/ 6800	S/ 6664	S/ 5998	S/ 6148
<i>Influencers</i>	S/ 17 000	S/ 8000	S/ 7840	S/ 7056	S/ 7232
Tarifa agencia	S/ 24 000	S/ 24 000	S/ 24 000	S/ 24 000	S/ 24 000
Total	S/ 187 440	S/ 88 680	S/ 87 386	S/ 81 048	S/ 82 474
Venta anual	S/ 759 588	S/ 835 546	S/ 910 746	S/ 983 605	S/ 1 052 458
Ratio gasto	24.7 %	10.6 %	9.6 %	8.2 %	7.8 %

Fuente: Elaboración propia 2024.

Como se puede ver la tabla anterior, el objetivo es mantener un nivel nominal del presupuesto de *Marketing* moderadamente constante durante los 5 años del proyecto, pero, sin embargo, ir decreciendo progresivamente el porcentaje que representa sobre el total de la venta anual para mejorar los márgenes netos del negocio y estabilizarlos en alrededor del 5 % al 7 %.

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Consideraciones generales y supuestos

Para el cálculo del presupuesto de ventas se tomó las siguientes consideraciones:

- Se considera un horizonte del proyecto de 5 años.
- El entorno político, económico y social se mantiene estable durante el tiempo del proyecto.
- Según se pudo consultar a expertos del rubro, la participación de venta por mes de una heladería artesanal en el distrito de Santa Anita, Lima, está repartida de la siguiente manera:

Tabla 33. Participación mensual de la venta con respecto al total anual

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	9%	7%	7%	7%	11%

Fuente: Elaboración propia 2024.

- La venta en la tienda física representa un 90 % de la venta total, mientras que el 10 % restante son ventas a través de canales de venta digitales (PedidosYa, Rappi, Cirkula).
- Según se pudo validar con expertos, el margen bruto para la venta a través de la tienda física propia es de un 50 % y el margen bruto para canales digitales de 40 %.
 - Se espera un crecimiento de ventas de 10 % del año 1 al año 2; 9 % del año 2 al año 3; 8 % del año 3 al año 4 y 7 % del año 4 al año 5, para todos los canales.
 - Se espera un incremento de precios por inflación de 4 % anual en los 5 años de evaluación del proyecto.
 - Se espera ahorros en la compra de helados maquilados, sabiendo que el volumen incrementará año a año, lo cual mejora el margen bruto año a año.
 - La disponibilidad de dinero recaudado por las ventas es inmediata, excepto para las ventas realizadas en canales digitales, los cuales tienen un periodo promedio de cobro de 15 días.
 - Se asume que el crecimiento y consolidación de la empresa permitirá negociar mejores plazos de pago a proveedores, con lo cual mejoraría el periodo promedio de pago.

- Estimación de la demanda: Se estima la facturación de 926 326 soles al año de los cuales, se consideran 3 meses al año con demanda como temporada de verano (356 199 soles) y 9 meses con demanda como temporada de invierno (561 128 soles).

Tabla 34. Estimación mensual para la venta en verano e invierno

VERANO	Demanda Total	Alcance Publicidad
Universo: (personas) A/B/C, La Molina, 25 - 35, H+M	82 089	8 209
Segmento: (personas) F1: Penetración de la categoría	80 365	8 036
Público objetivo: (personas) F2: Último consumo F3: Precio F4: Atributos	25 522	2 552
<i>Early adopters</i>		
Venta inicial: (personas) <i>Early adopters</i> x F5: Frecuencia		9 364
Con un tique promedio de 13 soles:		S/121 733
INVIERNO	Demanda Total	Alcance Publicidad
Universo: (personas) A/B/C, La Molina, 25 - 35, H+M	82 089	8 209
Segmento: (personas) F1: Penetración de la categoría	80 365	8 036
Público objetivo: (personas) F2: Último consumo F3: Precio F4: Atributos	25 522	2 552
<i>Early adopters</i>		
Venta inicial: (personas) <i>Early adopters</i> x F5: Frecuencia		4 796
Con un tique promedio de 13 soles:		S/62 348

Fuente: Elaboración propia 2024.

2. Presupuesto

Se considera en el presupuesto de gasto de ventas, que los gastos relacionados al *marketing* van a representar un 24.7 % de la venta anual el primer año, 10.6 % el segundo año, 9.6 % el tercer año, 8.2 % el cuarto año y 7.8 % el quinto año. En cuanto a los salarios, crecen a partir del segundo año por incremento de personal y se mantiene hasta el final del proyecto.

Tabla 35. Presupuesto (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de <i>marketing</i>	187 440	88 680	87 386	81 048	82 474
Salarios	159 813	239 719	239 719	239 719	239 719
Gastos de ventas	347 253	328 399	327 106	320 767	322 193

Fuente: Elaboración propia 2024.

3. Costo de ventas

Se considera un margen de 55 % en tienda física y 45 % en otros canales (PedidosYa, Rappi, Cirkula) sobre la base de la *expertise* en el rubro y a la investigación realizada. Además, se considera un crecimiento de 8 % del año 1 al año 2 que luego caerá 1 punto porcentual (pp) por año del proyecto por el incremento de volumen de venta que permite mejores tarifas en la compra de helado.

Tabla 36. Costo de ventas (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda física	307 633	331 628	354 245	374 933	393 155
Otros canales	41 777	45 036	48 107	50 917	53 391
Costo de ventas	349 410	376 664	402 353	425 850	446 547

Fuente: Elaboración propia 2024.

4. Gastos operativos

Se considera un crecimiento de 16 % del año 1 al año 2, principalmente por la implementación de un *customer relationship management* (CRM). A partir de los siguientes años del proyecto, se considera un crecimiento de 5 % debido a la inflación y aumento de personal en tienda.

Tabla 37. Gastos operativos (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios	6000	6720	7526	8430	9441
Arrendamientos	42 000	43 680	45 427	47 244	49 134
Seguros	3600	3744	3894	4050	4211
Servicios	10 200	11 220	12 230	13 208	14 133
Gastos Legales	0	0	0	0	0
Mant. Rep. Ope.	1600	1664	1731	1800	1872
Diversos	3240	3370	3504	3645	3790
Formación	180	187	195	202	211
Tecnología	2400	9600	9600	9600	9600
Gastos Operativos	69 220	80 185	84 107	88 178	92 392

Fuente: Elaboración propia 2024.

5. Simulación de escenarios

Se han elaborado tres posibles escenarios: pesimista, moderado y optimista que se detallan a continuación:

Escenario pesimista

En este escenario, se considera una desviación del 10 % en el presupuesto de ventas. Lo cual deja un margen EBITDA negativo durante los 3 primeros años del proyecto que recién empezamos a recuperar en el año 4 y 5 con ratios de 6 % y 9 %, respectivamente.

Tabla 38. Simulación de escenarios: Pesimista (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	683 629	751 992	819 671	885 245	947 212
Costo de Ventas	349 410	376 664	402 353	425 850	446 547
Utilidad Bruta	334 219	375 327	417 318	459 395	500 665
%Margen Bruto	49%	50%	51%	52%	53%
Gastos de Ventas	347 253	328 399	327 106	320 767	322 193
Gastos Operativos	69 220	80 185	84 107	88 178	92 392
Utilidad Operativa	-82 254	-33 257	6 106	50 449	86 080
Utilidad antes de impuestos	-82 254	-33 257	6 106	50 449	86 080
Utilidad Neta	-57 578	-23 280	4 274	35 314	60 256
%Margen Neto	-8%	-3%	1%	4%	6%
EBITDA	-82 254	-33 257	6 106	50 449	86 080
% EBITDA	-12%	-4%	1%	6%	9%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Escenario moderado

En este escenario, se considera cumplir con el presupuesto de ventas. Lo cual deja un margen EBITDA negativo en el primer año del proyecto que llega a 6 % en el año 2, a 11 % en el año 3, a 15 % en el año 4 y a 18 % en el año 5.

Tabla 39. Simulación de escenarios: Moderado (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	759 588	835 546	910 746	983 605	1 052 458
Costo de Ventas	349 410	376 664	402 353	425 850	446 547
Utilidad Bruta	410 177	458 882	508 393	557 755	605 911
%Margen Bruto	54%	55%	56%	57%	58%
Gastos de Ventas	347 253	328 399	327 106	320 767	322 193
Gastos Operativos	69 220	80 185	84 107	88 178	92 392
Utilidad Operativa	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
Utilidad antes de impuestos	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
Utilidad Neta	-4407	35 209	68 026	104 167	133 928
%Margen Neto	-1%	4%	7%	11%	13%
EBITDA	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
% EBITDA	-1%	6%	11%	15%	18%

Fuente: Elaboración propia 2024.

Escenario optimista

En este escenario, se considera un sobrecumplimiento del 10 % en el presupuesto de ventas. Lo cual deja un margen EBITDA positivo desde el primer año del proyecto que llega a 15 % en el año 2, a 19 % en el año 3, a 23 % en el año 4 y a 26 % en el año 5.

Tabla 40. Simulación de escenarios: Optimista (en soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	835 546	919 101	1 001 820	1 081 966	1 157 703
Costo de Ventas	349 410	376 664	402 353	425 850	446 547
Utilidad Bruta	486 136	542 437	599 467	656 116	711 157
%Margen Bruto	58%	59%	60%	61%	61%
Gastos de Ventas	347 253	328 399	327 106	320 767	322 193
Gastos Operativos	69 220	80 185	84 107	88 178	92 392
Utilidad Operativa	69 663	133 853	188 255	247 170	296 572
Utilidad antes de impuestos	69 663	133 853	188 255	247 170	296 572
Utilidad Neta	48 764	93 697	131 778	173 019	207 600
%Margen Neto	6%	10%	13%	16%	18%
EBITDA	69 663	133 853	188 255	247 170	296 572
% EBITDA	8%	15%	19%	23%	26%

Fuente: Elaboración propia 2024.

6. Proyección de ventas

Se consideran las ventas del escenario moderado. Las cuales estiman un crecimiento de ventas de 10 % del año 1 al año 2; 9 % del año 2 al año 3; 8 % del año 3 al año 4 y 7 % del año 4 al año 5, para todos los canales.

Tabla 41. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda física	683 629	751 992	819 671	885 245	947 212
Otros canales	75 959	83 555	91 075	98 361	105 246
Ventas Netas	759 588	835 546	910 746	983 605	1 052 458

Fuente: Elaboración propia 2024.

7. Indicadores económicos para la toma de decisiones

Se están considerando el valor actual neto económico (VANE) y la tasa interna de retorno económica (TIRE) como principales indicadores económicos para determinar la viabilidad del proyecto. En la evaluación del escenario moderado, se logra un VAN de S/179 586.23 y una TIR de 39.44 %, lo cual determina que el proyecto es viable.

Tabla 42. Indicadores económicos

VANE	S/ 179 586.23
TIRE	39.44 %
WACC (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>)	15 %

Fuente: Elaboración propia 2024.

8. Flujo de caja

Se considera una inversión inicial de S/213 514 en habilitar el local para el correcto funcionamiento de la tienda. El alquiler asciende a los S/7000 mensuales que incrementa a razón de 4% anual por la inflación. Con estas consideraciones, se asegura un flujo de caja positivo para todos los años del proyecto.

Tabla 43. Flujo de caja

		2025	2026	2027	2028	2029
	Inversión	1	2	3	4	5
Ingresos	-	896 313	985 945	1 074 680	1 160 654	1 241 900
Inversión	-213 514	-4 440	-1 480	-1 450	-1 305	-1 338
Alquiler	-7 000	-42 000	-43 680	-45 427	-47 244	-49 134
Costos operativos	0	-707 443	-726 648	-751 635	-769 387	-778 217
IGV por pagar	-33 830	0	0	0	0	0
IR por pagar	0	-48 543	-86 608	-133 851	-191 628	-260 556
Flujo de caja económico	-254 344	93 888	127 529	142 317	151 090	152 655
Flujo de caja financiero	-254 344	93 888	127 529	142 317	151 090	152 655

Fuente: Elaboración propia 2024.

9. Estado de resultados

Finalmente, se presenta el estado de resultados proyectado durante los 5 años del proyecto. En el cual podemos observar un margen EBITDA del 18 % al finalizar el último año.

Tabla 44. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tienda física	683 629	751 992	819 671	885 245	947 212
Otros canales	75 959	83 555	91 075	98 361	105 246
Ventas netas	759 588	835 546	910 746	983 605	1 052 458
Tienda física	307 633	331 628	354 245	374 933	393 155
Otros canales	41 777	45 036	48 107	50 917	53 391
Costo de ventas	349 410	376 664	402 353	425 850	446 547
Utilidad Bruta	410 177	458 882	508 393	557 755	605 911
% Margen Bruto	54%	55%	56%	57%	58%
Gastos de <i>marketing</i>	187 440	88 680	87 386	81 048	82 474
Salarios	159 813	239 719	239 719	239 719	239 719
Gastos de ventas	347 253	328 399	327 106	320 767	322 193
Honorarios	6000	6720	7526	8430	9441
Arrendamientos	42 000	43 680	45 427	47 244	49 134
Seguros	3600	3744	3894	4050	4211
Servicios	10 200	11 220	12 230	13 208	14 133
Gastos Legales	0	0	0	0	0
Mantenimiento, repuestos y operaciones	1600	1664	1731	1800	1872
Diversos	3240	3370	3504	3645	3790
Formación	180	187	195	202	211
Tecnología	2400	9600	9600	9600	9600
Gastos operativos	69 220	80 185	84 107	88 178	92 392
Utilidad operativa	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
UAI	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
Impuestos	-1889	15 089	29 154	44 643	57 398
Utilidad Neta	-4407	35 209	68 026	104 167	133 928
% Margen Neto	-1%	4%	7%	11%	13%
EBITDA	-6295	50 298	97 180	148 810	191 326
% EBITDA	-1%	6%	11%	15%	18%

Fuente: Elaboración propia 2024.

10. Plan de contingencia

A continuación, se presentan planes de contingencia para estar preparados en caso no se cumplan algunos supuestos durante los 5 años del proyecto.

1. Golpe de Estado o inestabilidad política

- Descripción: Un golpe de Estado u otra forma de inestabilidad política podría causar incertidumbre económica, disminución del consumo y alteraciones en la cadena de suministro.
- Plan de acción:
 - Diversificación del mercado: Explorar mercados internacionales para exportación de productos o franquicias.
 - Reserva de emergencia: Mantener un fondo de emergencia para cubrir costos operativos durante un periodo de baja en las ventas.
 - Estrategia de comunicación: Adaptar la comunicación con los clientes para reforzar la confianza y mantener la relación durante tiempos difíciles.

2. No cumplir el plan de ventas

- Descripción: Las ventas proyectadas no alcanzan los niveles esperados, afectando la rentabilidad del negocio.
- Plan de acción:
 - Revisión del plan de *Marketing*: Ajustar las estrategias de *marketing*, incluyendo promociones especiales y campañas publicitarias enfocadas.
 - Análisis de costos: Revisar y optimizar la estructura de costos para mejorar los márgenes de beneficio.
 - Expansión del producto: Introducir nuevos sabores o productos complementarios para atraer más clientes.

3. Entrada de nuevos competidores

- Descripción: La aparición de nuevos competidores en el mercado local podría reducir la cuota de mercado de la tienda.

- Plan de acción:
 - Diferenciación: Enfatizar la autenticidad y calidad de los helados inspirados en postres peruanos tradicionales como ventaja competitiva.
 - Fidelización de clientes: Implementar programas de lealtad y promociones exclusivas para clientes recurrentes.
 - Innovación continua: Desarrollar nuevos productos y sabores de forma constante para mantenerse a la vanguardia.

4. Escasez de ingredientes clave

- Descripción: Problemas en la cadena de suministro que resulten en la escasez de ingredientes esenciales para la producción de los helados.
- Plan de acción:
 - Proveedores alternativos: Identificar y establecer relaciones con múltiples proveedores de ingredientes clave para evitar dependencia.
 - *Stock* de seguridad: Mantener un inventario de seguridad para los ingredientes más críticos.
 - Desarrollo de recetas alternativas: Crear versiones de helados que puedan usar ingredientes sustitutos sin comprometer la calidad.

5. Cambios en la legislación sanitaria o alimentaria

- Descripción: Nuevas regulaciones o cambios en las leyes sanitarias podrían exigir modificaciones en los procesos de producción o en los productos.
- Plan de acción:
 - Monitorización legal: Mantenerse al tanto de los cambios legislativos con asesoría legal especializada.
 - Adaptación rápida: Establecer un equipo o plan para implementar rápidamente las modificaciones necesarias.
 - Educación continua: Capacitar al personal regularmente en las nuevas normativas y buenas prácticas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La inestabilidad política y la recesión económica en Perú presentan riesgos significativos para la heladería artesanal. Estos factores pueden influir en la legislación, la inflación y los impuestos, afectando la operación y la rentabilidad del negocio.
- La creciente tendencia hacia el consumo de productos más saludables ofrece una oportunidad para diferenciarse en el mercado, lanzando productos que satisfagan estas nuevas preferencias sin comprometer la calidad y el sabor.
- La adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, puede aumentar la eficiencia operativa y mejorar la competitividad, pero requiere inversiones significativas en capacitación y equipo.
- El fenómeno El Niño y las nuevas regulaciones ambientales, como la restricción de plásticos, podrían afectar la cadena de suministro y aumentar los costos operativos, subrayando la necesidad de adoptar prácticas sostenibles.
- La industria de helados artesanales en Perú es altamente competitiva, con un bajo poder de negociación de los compradores, pero alta rivalidad entre competidores, lo que exige una diferenciación continua a través de la innovación y la calidad del producto.
- Hay una alta probabilidad de éxito para una marca de helados artesanales inspirada en postres peruanos y, en general, en el concepto de la peruanidad, ya que según se pudo corroborar en el estudio cualitativo, el público objetivo recibe con buenos ojos esta propuesta de valor diferenciada.
- El mercado de helados artesanales tiene un alto potencial de crecimiento, ya que según fuentes secundarias (Vizcaíno, 2023), se pudo recabar que el consumo de helados artesanales en Perú aún es bajo con respecto al de la región, teniendo a países como Chile y Argentina liderando este consumo (Melo, 2023). Además, se conoce que la categoría de helados es una industria en sostenido crecimiento desde hace varios años.

2. Recomendaciones

- Mantenerse informado sobre cambios legislativos y económicos, y ajustar la estrategia empresarial de manera proactiva para mitigar riesgos asociados con la inestabilidad política y la recesión económica.
- Introducir una línea de helados artesanales que responda a la demanda creciente de productos más saludables, utilizando ingredientes de alta calidad y promoviendo sus beneficios nutricionales.
- Realizar inversiones en tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, para optimizar procesos operativos y mejorar la gestión de la empresa, asegurando al mismo tiempo la capacitación adecuada del personal.
- Adoptar desde el inicio el uso de envases sostenibles y desarrollar una cultura empresarial de conciencia ambiental, cumpliendo con las regulaciones vigentes y minimizando el impacto del fenómeno El Niño en la cadena de suministro.
- Fortalecer la diferenciación de la marca a través de la innovación constante en sabores y experiencias, y establecer programas de fidelización para captar y retener a los clientes, aprovechando la influencia de las redes sociales y las recomendaciones del boca a boca.
- Aprovechando la alta receptividad del público hacia una propuesta de helados artesanales inspirados en postres peruanos, se recomienda resaltar intensivamente la cultura y tradición del Perú. Es esencial que la comunicación de la marca enfoque esta diferenciación como su principal ventaja competitiva.
- Dado el bajo consumo de helados artesanales en Perú comparado con otros países de la región, se recomienda implementar estrategias que promuevan el crecimiento de este mercado. Esto puede incluir la educación del consumidor sobre las ventajas de los helados artesanales, la diversificación de la oferta de productos y la exploración de nuevos canales de distribución para llegar a un público más amplio, además de romper con el mito de que comer helado en invierno provoca enfermedades respiratorias, comportamiento que desalienta el consumo en esa época del año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, J. A. (2024, 18 de abril). Perú: el retail se prepara para un 2024 de recuperación gradual, luego de un año de recesión económica y trabas en permisos. *Diario Financiero. DF SUD*. <https://dfsud.com/peru/peru-el-retail-se-prepara-para-un-2024-de-recuperacion-gradual-luego>
- Allen, R., & Busse, E. (2016). The social side of ethnic entrepreneur breakout: evidence from Latino immigrant business owners. *Ethnic and Racial Studies*, 39(4), 653-670.
- Anderson, Ch. (2007). *La Economía Long Tail*. Ediciones Urano.
- Busse, E. (2008). Transnational Law and Local Struggles: Mining Communities and the World Bank. *Law & Society Review*, 42(1), 235-237.
- Campo Grande Perú (2024). *Heladería: Cómo emprender y triunfar en el mundo de los helados en Perú*. <https://campograndeperu.com/consejos-para-montar-mi-heladeria/>
- Diario Gestión. (2023, 15 de octubre). *Economía peruana cae 0.63% en agosto y ahonda contracción en 2023*. <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-cae-063-en-agosto-y-ahonda-contraccion-en-2023-economia-peruana-cae-063-en-agosto-pbi-inei-noticia/>
- Galarza, F., & Kogan, L. (2015). *Cuando la piel habla: Estrategias de blanqueamiento en el sistema universitario peruano*. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/966>
- Gonzales, M. A. (2024, febrero 8). Fenómeno El Niño provoca una drástica disminución en la producción de mango en Perú. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/08/fenomeno-el-nino-provoca-una-drastica-disminucion-en-la-produccion-de-mango-en-peru/>
- Harvard Business Review, Porter, M. E., Kim, W. Ch., & Mauborgne, R. (2011). *HBR'S 10 must Reads on Strategy*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Theory behind the Practice: A Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework*. Harvard Business Press.

- Hernández, G. (2024, 2 de febrero). Cinco de cada diez familias peruanas consumen un helado a la semana. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/cinco-de-cada-diez-familias-peruanas-consumen-un-helado-a-la-semana-noticia-1531571>
- IBM y New York University Stern School of Business (2012). *Retail 2020: Reinventando la distribución minorista (una vez más)*. IBM Sales and Distribution. <https://es.scribd.com/document/341240394/Retail2020-Reinventando-Distribucion-Minorista-Rew03013-Eses-01-Hr>
- Informes de Expertos (2024). *Mercado de helados en Perú*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-helados-en-peru>
- Inga Martínez, C. (2023, 12 de abril). Helados: Así avanza el consumo en el Perú y estas son las principales marcas que compiten en el mercado. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/helados-asi-avanza-el-consumo-en-el-peru-y-estas-son-las-principales-marcas-que-compiten-en-el-mercado-donofrio-yamboly-artika-campana-de-veramo-2023-noticia/>
- Kaufmann, P. J. (2000). *Dunkin' Donuts (E): Estrategias de distribución en 1988*. Harvard Business School Press.
- Laboratorios Basso S.A. (2024, 2 de julio). *FITHEP 2024: cuáles son las 5 tendencias en helados destacadas en la Feria Expoalimentaria Latinoamericana*. LinkedIn. <https://linkedin.com/pulse/fithep-2024-cu%C3%A1les-son-las-5-tendencias-en-helados-8mxpe/>
- Martínez, X. (2024, enero 20). Demanda de helados artesanales al alza: ¿Cuál es el gasto en su consumo? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/demanda-de-helados-artesanales-al-alza-cuanto-se-gasta-en-su-consumo-helados-verano-delivery-lima-norte-noticia/>
- Melo, M. F. (2023, 6 junio). ¿Dónde se toma más helado en Latinoamérica? *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/30138/paises-latinoamericanos-con-el-mayor-consumo-anual-estimado-de-helado-per-capita/>
- Perú21 (2023, 12 de abril). *Tendencias: ¿Cuáles son los nuevos desafíos en el mercado del helado?* <https://peru21.pe/gastronomia/tendencias-nuevos-helados-tendencias-cuales-son-los-nuevos-desafios-en-el-mercado-del-helado-noticia>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism— And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Doubleday/Currency.
- Sherman, W. Sperry, J., & Reesse S. (2003). *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts*. Ed. McGraw.
- Tetra Pak (2024, 22 de agosto). Descubra las nuevas tendencias que están revolucionando el mercado de helados en el Perú. *Directorio Horeca & Retail*. <https://www.horeca.pe/noticia/descubra-las-nuevas-tendencias-que-est%C3%A1n-revolucionando-el-mercado-de-helados-en-el-per%C3%BA>
- Vega, G. (2020, 7 de mayo). Sabores naturales: un mercado incipiente en Latinoamérica. *The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/sabores-naturales-un-mercado-incipiente-en-latinoamerica/>
- Velito E. (2024, 21 de enero). Helados artesanales peruanos conquistan el extranjero: la estrategia detrás del éxito. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/helados-artesanales-peruanos-conquistan-el-paladar-extranjero-destinos-de-interes-y-la-estrategia-detras-helados-verano-la-latteria-paletas-factory-mr-paleta-noticia/>
- Vizcaíno, Á (2023, agosto). Dónde se consume más helado en Latinoamérica. *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/donde-se-consume-mas-helado-en-latinoamerica/>
- Woodburn D. & McDonald M. (2011). *Key Account Management: The Definitive Guide*. Ed. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo 1. Informe Euromonitor International (2024). Categoría Helados Perú 2023

Datos clave:

- Las ventas en *retail* aumentan 22% en términos corrientes en 2023 a S/957 millones
- Los helados de impulso son la categoría con mejor desempeño en 2023, con un valor de ventas al por menor creciendo un 27% en términos actuales a S/581 millones
- Nestlé Perú SA es el actor líder en 2023, con una participación de valor minorista del 83 %
- Se espera que las ventas en *retail* crezcan a una tasa compuesta anual de valor actual del 7 % (una tasa compuesta anual de valor constante de 4 % en 2023) durante el período previsto a PEN 1300 millones.

Desarrollos 2023:

Crecimiento significativo de las ventas de helados gracias a la reactivación de la sociedad, una mayor distribución, así como inversiones en mejoras operativas e innovaciones.

Las ventas de helados registraron un crecimiento significativo en 2022, y esta tendencia continuará en 2023, tanto en términos de volumen como de valor, lo que ayudó a la categoría a superar las ventas anteriores a la pandemia. Este importante crecimiento se deberá principalmente a la plena reanudación de la sociedad y al regreso de las compras impulsivas, a medida que las personas puedan volver a socializar y participar en actividades recreativas, como visitar playas y parques. Es por este motivo que los helados de impulso registrarán el mayor crecimiento.

Otro factor que ha contribuido a las mayores ventas es el esfuerzo que siguen haciendo los principales actores, especialmente el líder de la categoría, por ampliar su distribución y aumentar su presencia a más puntos de venta.

Asimismo, se aprecia que los principales actores del mercado continuarán realizando inversiones para mejorar sus operaciones productivas y capacidad de distribución, con las que buscan ofrecer productos de mejor calidad y beneficiarse de mayores eficiencias. Estas inversiones dependerán del peso financiero de cada empresa, donde naturalmente destaca el líder D'Onofrio de Nestlé Perú. Estas inversiones también estarán orientadas al lanzamiento de nuevos productos, con el fin de seguir siendo atractivos para los consumidores.

Cabe mencionar que este crecimiento contribuirá al aumento del consumo per cápita de la categoría, que antes de la pandemia se estimaba en 1,8 litros anuales, mientras que a partir de 2022 se estimaba en 2.0 litros anuales.

El helado para llevar sigue creciendo, aunque a un ritmo más lento que el helado de impulso, consolidando su presencia en casa y reforzado con nuevos sabores

El helado para llevar a casa ha seguido creciendo desde el importante impulso que recibió durante la pandemia, cuando las familias se acostumbraron a consumir helado dentro de sus hogares mientras las restricciones de la COVID-19 limitaban su libertad de movimiento. Sin embargo, este crecimiento ha sido menor que el del helado impulsivo, cuya demanda creció significativamente más desde 2022. Se espera que la popularidad del helado para llevar a casa se mantenga firme entre los hogares y gane mayor penetración, porque comparativamente, más El helado para llevar se consumirá en casa.

Paralelamente a esta evolución, las principales marcas han desarrollado nuevos productos, como las innovaciones de D'Onofrio a través de sus marcas emblemáticas Sublime, Princesa y Morochas e incluso los distintos sabores de Frío Rico. Como resultado, estas extensiones de marca ofrecen versiones familiares de helado de productos muy valorados de sus gamas de dulces de chocolate, galletas o helados impulsivos, incluido Frío Rico en cono, que también se puede encontrar en envases de 1 litro.

Oportunidades:

Las ventas de helados crecen en el período previsto gracias a una mayor demanda y un mayor dinamismo entre los actores de la industria, con una mejora de las innovaciones y la producción.

Se espera que las ventas de helados sigan creciendo significativamente durante el período previsto, tanto en términos de volumen como de valor. Los principales actores seguirán haciendo esfuerzos importantes, especialmente el líder de la categoría, por lo que la categoría será muy dinámica incluso si se trata de cubrir la demanda actual. Se espera que el crecimiento sea mayor en los helados lácteos de porción única, ya que los consumidores que han retomado su estilo de vida normal buscarán consumir más helado por impulso, por lo que se anticipa que varias marcas continuarán invirtiendo en esta categoría.

El factor climático de mayores temperaturas también podría influir en un aumento en las ventas, lo que podría evidenciarse significativamente en 2023 y el año siguiente, debido al fuerte calor que se ha vivido en Perú, y que podría extender la temporada de verano. Además, dado que no ha habido inviernos extremos en los últimos años, es probable que el consumo de helado se vuelva menos estacional.

Sin embargo, un aspecto que podría afectar negativamente las ventas es la economía, ya que el bajo nivel de crecimiento de la economía peruana y la falta de empleo formal podrían llevar a los consumidores a priorizar sus gastos hacia los productos más esenciales. Por tanto, el placer de consumir helado podría volverse menos frecuente o caracterizarse por menores cantidades.

Las marcas pequeñas se vuelven más dinámicas a pesar del liderazgo absoluto de Nestlé, lo que les permite lograr una mayor participación.

Si bien el liderazgo absoluto de Nestlé Perú dificulta que otros competidores se destaquen en sus actividades comerciales, las marcas pequeñas también están mostrando un importante dinamismo y logrando una mayor presencia en la categoría. También están ofreciendo productos atractivos que pueden establecerse en opciones alternativas para los consumidores, generalmente a precios más competitivos. Esto podría permitirles ganar participación y contribuir al crecimiento de la categoría durante el período previsto.

Artika y Yamboly se esforzarán por llegar a más puntos de venta, no solo a través de las pequeñas tiendas locales de alimentación, sino también de los minoristas de alimentación modernos. Por ejemplo, Artika se encuentra en las tiendas de conveniencia Oxxo, mientras que Yamboly está presente en las tiendas de conveniencia Tambo+ así como en Dollar City, generalmente con congeladores al lado de un congelador D'Onofrio, que están presentes en todos los canales modernos y en muchas pequeñas tiendas de alimentación locales. .

Asimismo, el importante desempeño de los productos de marcas blancas, especialmente en formatos de helados para llevar, han propiciado una oferta más amplia en variedades y sabores, como Cencosud con su Dulce Pasión, Wong, Metro y Cuisine & Co, así como Tottus. Hipermercados con su Tottus y Supermercados Peruanos con su marca privada Bell.

Anexo 2. Guía de observación exploratoria para heladería artesanal en Lima, Perú

Fecha: 2024-03-18

Lugar: La Molina, Lima, Perú

Objetivo: Observar la dinámica de negocios de helados artesanales para identificar aspectos claves sobre la operación de las marcas y sus consumidores.

Aspectos a observar:

1. Localización y Entorno:

- Ubicación: ¿Está en una zona de alto tráfico peatonal? ¿Es fácil de acceder en transporte público o privado? ¿Hay competencia cercana?
- Aspecto exterior: ¿Es atractivo y llamativo? ¿El diseño y la decoración son coherentes con la marca? ¿Es visible desde la calle?
- Limpieza: ¿El local está limpio y ordenado tanto en el interior como en el exterior? ¿Los baños están limpios?

2. Producto y Presentación:

- Variedad de sabores: ¿Ofrecen una amplia variedad de sabores? ¿Hay sabores tradicionales, innovadores o de temporada? ¿Hay opciones para veganos o personas con intolerancias alimentarias?
- Presentación: ¿Los helados se ven frescos y apetitosos? ¿Las porciones son adecuadas al precio? ¿Se utilizan *toppings* y salsas de calidad?
- Precios: ¿Los precios son competitivos en comparación con la competencia? ¿Se ofrecen promociones o descuentos?

3. Atención al Cliente:

- Amabilidad y conocimiento del personal: ¿Los empleados son amables y serviciales? ¿Conocen bien los productos que ofrecen? ¿Saben responder a las preguntas de los clientes?
- Tiempo de espera: ¿Cuánto tiempo se tarda en atender a un cliente? ¿Hay largas colas en horas punta?
- Experiencia de compra: ¿El proceso de compra es sencillo y agradable? ¿Se ofrece un servicio personalizado?

4. Marketing y Comunicación:

- Marca e imagen: ¿La marca es atractiva y memorable? ¿El diseño del local, el logo y los materiales de *marketing* son coherentes con la marca?
- Redes sociales: ¿Se utilizan las redes sociales para promocionar el negocio? ¿El contenido es atractivo e informativo?
- Promociones y eventos: ¿Se realizan promociones o eventos especiales para atraer clientes?

5. Aspectos Operativos:

- Limpieza y seguridad: ¿Se siguen las normas de higiene y seguridad alimentaria? ¿El local está bien iluminado y ventilado?
- Equipamiento: ¿Se cuenta con el equipamiento adecuado para la elaboración y conservación de los helados? ¿Las máquinas están en buen estado?
- Eficiencia del personal: ¿El personal trabaja de forma eficiente y organizada? ¿Hay suficiente personal para atender a la demanda en horas punta?

Anexo 3. Guía de indagación *focus group*

Estudio Exploratorio Categoría: Helados

1. Propósito del Grupo

2. Reglas de juego

- Todas las opiniones son bienvenidas
- Grabación

3. Presentación de los participantes

- Nombre, actividad principal, *hobbies*, lugares que frecuenten en su tiempo libre, pasatiempos y medios de comunicación consumidos.
- Ahora que ya nos conocemos un poco, vamos a conversar sobre algunos productos que ustedes conocen/consumen.
- Si les menciono HELADOS que se les viene a la mente, ¿Qué más? Indagar por imágenes, emociones. (Fomentar que todos participen y compartan sus asociaciones espontáneas).
- Hay diferentes tipos de HELADOS, ¿Cuáles son esos tipos? ¿Cómo se clasifica cada producto? ¿Cómo se diferencian? ¿Cómo reconocemos uno “bueno”?
- Ustedes que creen que motiva a las personas a comer un helado ¿Qué beneficios y sentimientos experimentan al consumirlos?

Moderador (M): Indagar por los *need states* emocionales.

- Si tuviéramos que describir el helado ideal, ¿cómo sería? (indagar por características diversas)
- ¿Con que frecuencia comen un helado? Existe algún disparador para el uso, por ejemplo: paseo, temporada de verano, reunión, almuerzo, cena, playa, etc.
- ¿Cómo se enteran acerca de novedades con relación a los helados?

4. Proceso de compra

Ahora hablemos un poco del proceso de compra de los productos de helados:

- ¿Dónde suelen comprar estos productos?, ¿Todos los helados los compran en el mismo lugar? ¿Por qué? ¿Qué ventaja tiene cada uno de los lugares de compra mencionados?
- ¿Siente que conoce lo suficiente de los productos de esta categoría para tomar una buena decisión de compra? ¿Qué aspectos la ayudan a sentir que toma una buena decisión? ¿Qué información le gustaría se le refuerce en el punto de venta/medios de comunicación /RRSS/*Influencers*?
- ¿Qué características/atributos diría que son importantes al momento de decidir comprar helados? ¿Qué variables toma en cuenta para decidir? ¿En qué piensa en primer lugar, luego que característica busca y así sucesivamente?

M: Anotar todas las variables

Ahora hablemos un poco de las variables que me han mencionado:

- Marca: ¿Qué tiene que ofrecer la marca para que ustedes la consideren? ¿Qué les debe transmitir esa marca que ustedes deciden comprar?
- Sabores: ¿Qué sabores suelen buscar?
- Características: ¿Cuáles prefieren ustedes? ¿Suelen revisar los sellos, qué no tienen, qué sí tienen, veganos, gluten, azúcar, grasas?
- Empaque: ¿Qué tipo de *packaging* prefieren?, ¿contenidos favoritos?, presentaciones favoritas: ¿personales, familiares? ¿Qué información debe resaltar en el *packaging*?
- Precio: ¿Cuál es el precio que ustedes pagan por cada producto? ¿Cómo comparan cuando hay precios y contenidos diferentes? Indagar si se realiza algún cálculo mental.
- Completar con variables mencionadas para las participantes y si es necesario renombrarlas según lo que se menciona.

Conocimiento:

- Ahora cuéntenme, ¿Qué marcas de HELADOS conocen? ¿Cuáles recuerdan? ¿Cuáles han consumido últimamente?, mencionar todas, dado que pueden ser marcas diferentes por tipos de productos (Elaborar lista).
- Se tomarán las principales marcas mencionadas por las participantes, es decir las que la mayoría conozcan y utilicen actualmente.
- Ahora hablemos un poco de cada una de las marcas mencionadas:
- ¿Cómo conocieron esa marca? ¿Cómo me podrían describir esa marca? ¿Qué tiene esa marca que hace que ustedes la hayan utilizado/ conozcan? ¿Qué de positivo tiene esa marca? ¿Alguna desventaja?
- ¿Siempre consumimos las mismas marcas? ¿Cambiamos de marca, por qué? ¿Qué hace que cambiemos de marca?
- ¿Si agrupáramos las marcas que me han mencionado en pequeños grupos como serían estos grupos, por ejemplo, esta marca con cual iría y esta?
- ¿Cómo llamarían a cada grupo? ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de las marcas de cada grupo? ¿Cómo sería la persona que consume la/las marcas de cada grupo?
- Identificación: ¿Con que grupo se sienten más identificadas? ¿Por qué?
- Lejanía: ¿Con qué grupo se sienten más lejanas? ¿Por qué?
- Ahora hablemos un poco de HELADOS ARTESANALES:
- ¿Qué es un helado artesanal? ¿Cómo lo diferencian del resto de helados? ¿Qué caracteriza un buen helado artesanal? ¿Dónde lo encuentran? ¿Cómo se vende? ¿Cuánto cuesta? ¿Dónde los buscan?

Presentar la marca

- ¿Qué piensas del nombre?
- ¿Qué piensas del logo?
- ¿Qué piensas de su propuesta? ¿Te suena atractivo? ¿Te da ganas de probarlo?
- ¿Qué es lo que más te llama la atención? ¿Qué es lo que más te gusta?

- ¿Qué no te gusta? ¿Qué piensas que le falta para que te llame la atención y te de ganas de probarlo?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1L de este producto?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una presentación personal en vasito de este producto?
- ¿Cuáles son los productos que con mayor certeza consumirías?
- ¿En dónde te gustaría encontrarlo y comprarlo?
- ¿En dónde te gustaría enterarte acerca de la marca?
- ¿Hay algo que no llegas a entender de la marca o te gustaría saber algo más acerca de ella?
- ¿Qué te parece el sabor que has probado? ¿Te gusta? ¿Qué cambios le harías para que sea perfecto?

AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA

Anexo 4. Guía de entrevista para expertos en el rubro gastronómico en Lima

Fecha: 2024-03-18

Lugar: Lima, Perú

Objetivo: Entrevistar a expertos en el rubro de gastronomía para conocer a mayor profundidad la industria y obtener información valiosa para un nuevo negocio.

Preguntas generales:

- ¿Podría contarme sobre su experiencia en la industria de los helados artesanales?
- ¿Cuáles son las principales tendencias en el mercado de helados artesanales en Lima?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la industria de los helados artesanales en Lima?
- ¿Qué consejos le daría a alguien que está pensando en abrir un negocio de helados artesanales?

Preguntas específicas:

- ¿Qué tipo de helados artesanales son los más populares en Lima?
- ¿Cuáles son los ingredientes más utilizados en la elaboración de helados artesanales en Lima?
- ¿Cuáles son los principales proveedores de insumos para la elaboración de helados artesanales en Lima?
- ¿Qué tipo de maquinaria y equipos se necesitan para elaborar helados artesanales?
- ¿Cuáles son los costos operativos promedio de un negocio de helados artesanales en Lima?
- ¿Cómo se puede establecer un precio competitivo para los helados artesanales?
- ¿Qué estrategias de *marketing* son efectivas para un negocio de helados artesanales en Lima?
- ¿Cómo se puede fidelizar a los clientes de un negocio de helados artesanales?

Anexo 5. Guía de preguntas - Encuestas

Investigación concluyente

1. Los helados artesanales se caracterizan por ser de alta calidad y utilizar materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes. ¿Ha consumido usted alguna vez helados artesanales?

- Sí
- No

* ¿Cuándo fue la última vez que consumió este producto?

2. Imagine una marca de helados artesanales que rescata los valores e identidad de la cultura gastronómica peruana, explícitamente de los postres peruanos para convertirlos en deliciosos helados artesanales (por ejemplo, los picarones, el turrón de Doña Pepa, mazamorra morada, suspiro a la limeña, etc.). ¿Estaría usted dispuesto a adquirir el producto?

- Sí
- Tal vez
- No

3. ¿Cuánto dinero suele gastar usted cada vez que visita una heladería artesanal por persona?

- S/ 9 a S/10
- S/ 11 a S/12
- S/ 13 a S/15
- S/ 16 a S/17
- S/ 18 a S/19

4. Evalúe la importancia de los siguientes atributos DEL PRODUCTO (Helado artesanal) usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

- Sabor
- Textura
- Variedad de sabores
- Precio
- Presentación (cono/vaso/# de bolas)
- Promociones

5. Evalúe la importancia de los siguientes atributos DEL LOCAL (Heladería artesanal) usando una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante

- Ubicación
- Atención al cliente
- Estacionamiento
- Disposición y diseño

- Tamaño del local
 - Orden y limpieza
6. Piense en la temporada de verano/primavera, ¿con qué frecuencia consume helados artesanales?
- 1 a 2 veces al mes
 - a 4 veces al mes
 - a 6 veces al mes
 - 7 a 8 veces al mes
7. Piense en la temporada de invierno/otoño, ¿con qué frecuencia consume helados artesanales?
- 1 a 2 veces al mes
 - a 4 veces al mes
 - a 6 veces al mes
 - 7 a 8 veces al mes
8. ¿A través de qué canales le gustaría enterarse de este producto?
- Redes sociales/Internet
 - Televisión
 - Radio
 - Revistas/periódicos
 - Publicidad en la calle
 - Activaciones en punto de venta
9. Edad
- Hasta 25 años
 - 26 a 30 años
 - 31 a 35 años
 - 36 a 40 años
 - 41 años a más
10. Distrito de residencia: lista desplegable con todos los distritos
11. Sexo
- Masculino
 - Femenino
 - Prefiero no especificar
12. Rango de ingreso familiar
- Hasta S/3000
 - De S/3001 a S/6000
 - De S/6001 a S/9000
 - De S/9001 a más

Anexo 6. Venta histórica (en litros de helado artesanal) de Heladería El Chileno en el Mall Santa Anita

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2017	0	484	415	429	449	354	403	464	376	370	363	588	4693
2018	514	553	558	465	418	371	356	405	340	365	365	600	5309
2019	545	540	440	365	325	285	365	430	355	315	360	420	4745
2020	380	405	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	785

Anexo 7. Exportaciones de helados peruanos en el extranjero

Exportaciones de helados peruanos al extranjero



Volumen/ valor	2022	2023	2022-23 %
kilos	55.964	61.696	10%
US\$	594.379	616.769	4%

Principales destinos:



Chile



Estados Unidos



Japón

Fuente: Velito (2024).

Anexo 8. *Market share* de marcas de helados en Perú

Market Share de marcas de helados en Perú



Marca	Participación
Donofrio	90%
Artika	
Yamboly	
Paletas Factory	10%
Zacateca	
La Latteria	
Mr. Paleta	
Gelarti	
Otros	

Fuente: Velito (2024).

Anexo 9. Consumo per cápita de helados en Perú

Consumo per capita de helados en Perú

Volumen	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Litros	1.1	1.2	1.1	1	1.2	1.4

Fuente: Velito (2024).

Anexo 10. Tamaño de mercado en valor y volumen de helados en Perú

Tamaño de mercado en valor y volumen de helados en Perú



Volumen / valor (millones de litros)

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022-23 %
36.4	38.2	37.4	34.8	41.5	46.2	11.4

Volumen / valor (millones de US\$)

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2022-23 %
144.7	157.8	154.7	148.2	200.8	244	21.5

Fuente: Velito (2024).

Anexo 11. Entrevista sobre el mercado de sabores naturales en Latinoamérica

Énfasis Alimentación (EA): ¿Existe un mercado de sabores naturales en Argentina y la región?

Juan Carlos Indeciso (JCI): Los sabores naturales en nuestro país, y en general en Latinoamérica, no son tan populares en su uso debido a que el costo de un sabor natural es mucho mayor que el costo de un sabor idéntico al natural o artificial. Aun así podemos decir que existe un mercado incipiente.

EA: ¿Qué es lo que eleva su costo?

JCI: El sabor natural debe ser confeccionado con cualquiera de estos productos: aceites esenciales, óleo resinas, extractos; además de los aromáticos obtenidos naturalmente que se fabrican en Estados Unidos, Europa y Asia con altos costos comparativos considerando sus versiones de síntesis. Además, se agrega el costo de importación porque no hay fábricas en Latinoamérica que produzcan aromáticos naturales. Si bien la biotecnología existe en la región, todavía no se implementó su uso para la fabricación en gran escala de estos ingredientes. Las catástrofes naturales y climáticas también elevan su precio, al provocar escasez de oferta de materias primas.

EA: ¿En qué productos se utilizan sabores naturales?

JCI: Se pueden utilizar en los mismos productos que se usan los sabores idénticos al natural o artificiales. La industria de sabores avanzó de tal manera que está preparada para pasar por todos los procesos que se requieren para un alimento industrializado y aportar el sabor y aroma que los clientes pretenden.

EA: ¿Qué ventajas presenta el sabor natural respecto al artificial?

JCI: Uno puede lograr con un sabor artificial o idéntico al natural prácticamente el perfil que aporta un sabor natural, porque se utilizan aromáticos que son sintetizados por el hombre pero que existen en la naturaleza, por lo que el sabor que aporta al producto final es muy similar. Sin embargo, en el caso de los alimentos saludables, utilizar un sabor natural contribuye a sentir que todos los componentes del producto están en línea con lo que se desea destacar.

EA: ¿Los consumidores demandan sabores naturales en sus productos?

JCI: No hay una conciencia del consumidor de demandar un sabor natural en su producto. Cuando observan la etiqueta, todavía miran más el precio o la información nutricional que si el aromatizante es o no natural.

EA: ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes?

JCI: Hay clientes que nos piden sabores naturales para exportar a mercados que imponen ese requisito. El problema es que como aun la demanda en sabores naturales no es importante, entonces el consumo de los aromáticos naturales tampoco lo es. Esto implica que los precios sean más caros, porque el tener que importar pequeñas cantidades de estos ingredientes influye en el costo final.

EA: ¿Cuáles son los sectores que más demandan el uso de sabores naturales?

JCI: Hay un interés creciente en determinadas áreas por usar sabores naturales pero dista de ser una necesidad masiva. Su uso es mayor en medicamentos, bebidas, jugos y en menor medida en el segmento de lácteos, también son usados -selectivamente- en productos dietéticos o funcionales tales como barras de cereales, caramelos herbales o chupetines con jugos de fruta

y vitaminas. Los alimentos industrializados aromatizados con sabores naturales todavía se ubican como “nichos de mercado” en nuestra región.

EA: ¿Cómo observa la tendencia a futuro?

JCI: En nuestros mercados, donde los productos tienen que ser populares y competitivos, es raro encontrar sabores naturales. A pesar de ello, hay un crecimiento incipiente de su demanda porque hay compañías que están dispuestas a promocionar sus productos en Europa o Estados Unidos, donde el uso de estos sabores es más popular y necesitan saborizar sus productos terminados con ellos. Por otro lado, después de treinta años en la industria de los aromatizantes, he observado cómo los costos de los sabores naturales han venido en bajada debido a que lentamente crece la demanda y, por otra parte, hay una necesidad de las compañías -cumpliendo con la legislación- de producir limpio y amigable. La contaminación generada por las industrias es mucho menor cuando se producen aromáticos con los métodos de la biotecnología.

Fuente: Vega (2020).

Anexo 12. Entrevista a José Carrasco, creador de Muna&Nuna

¿Cómo te animaste a comenzar este emprendimiento de paletas artesanales?

Sinceramente, fue una casualidad. Empecé en el 2015, el mismo año que terminé la carrera. La historia es la siguiente: mi mamá se había inscrito en un curso para aprender a hacer paletas artesanales, pero no pudo asistir y me propuso que fuera yo. Era un curso de dos días nada más, teórico y práctico. Asistí y se me ocurrió que, si combinaba este curso con lo que aprendí en la carrera de Ingeniería Industrial, podía desarrollar un modelo de negocio, sobre todo porque en Ica, que es donde vivo, prácticamente nadie hace paletas artesanales. Me pareció una buena oportunidad, así que me puse a investigar cuál era la maquinaria y el equipamiento necesarios, y cuánto personal se requería. Descubrí que el grueso de la inversión estaba en la máquina paleta, que costaba alrededor de USD 9000.

¿Cómo conseguiste el capital inicial?

Yo no tenía grandes ahorros, así que mis padres me facilitaron el capital semilla, que me sirvió para adquirir la máquina paleta. Pero necesitaba generar más dinero para comprar moldes, herramientas y un espacio para tener un taller donde trabajar. No importaba que fuera algo sencillo, lo importante era comenzar. Pero lo cierto es que me faltó capital; así, comencé comprándole paletas a la empresa con la que llevé el curso y las vendía en Ica, en una zona turística. Con el dinero que gané, establecí mi propio negocio y mi propia marca, Muna&Nuna. Compré una mesa de trabajo, un congelador, equipos de trabajo, y conseguí un local. Hice de todo, desde “tarrajar” las paredes hasta instalar cables. En ese momento, sentí que todos los cursos que llevé en la Universidad me sirvieron; no solo para analizar el mercado, armar un modelo de negocio y calcular mis costos, sino incluso para organizar la parte eléctrica de mi taller.

¿Cuál era tu competencia en Ica?

En Ica se venden prácticamente solo helados industriales, que no son mi mercado. En artesanal, tenemos solo los helados de bolita y se consiguen en tres o cuatro puntos en la ciudad. Si uno quiere consumir helado artesanal, debe estar cerca de esas heladerías. Con las paletas es diferente, es un producto finalizado que puedes comer directamente, no necesitas que alguien lo sirva, como en el caso de los helados artesanales tradicionales. Tampoco necesitas comerlo sentado frente a una mesa. Eso me daba una ventaja: yo podía dejar mi exhibidora de paletas en distintos negocios y de esa manera no tendría que gastar en alquiler de local ni en personal. Además, me permitía diseñar un plan de expansión interesante, porque podía trabajar de la mano con cualquier negocio que no tuviera la oferta de un postre helado, sin importar que estuviera ubicado en cualquier punto de la ciudad. Esta ha sido mi manera de crecer a lo largo de estos años.

¿Qué negocios aceptaron trabajar con tus paletas?

El año pasado comencé a trabajar con un *minimarket*, por ejemplo. Ellos se han dado cuenta de que mis clientes, al buscar mis paletas, aprovechan la oportunidad para comprar otros productos en el *minimarket*. Ahora bien, no puedo dejar mi producto en cualquier negocio, necesita ser un establecimiento formal, que me dé confianza, para no perjudicar la imagen de Muna&Nuna.

¿Qué tal ha sido la aceptación de la marca?

Desde el inicio tuvo una aceptación muy buena. Me favoreció el hecho de que en 2016 hubo un *boom* de paletas artesanales. Además, era una novedad, que termina siendo un empuje, pues todos quieren probar la nueva marca. Ese comienzo fuerte nos permitió crear una comunidad de clientes fieles. La pandemia, sin embargo, nos ha perjudicado en cierta medida, ya que algunos de los negocios con los que trabajábamos cerraron. Además, había la falsa percepción de que comer una paleta podía resfriarte, y todos estaban asustados. Entonces se me ocurrió vender, adicionalmente, otro producto: la “wafleta”.

¿Qué es una “wafleta”?

Es un *waffle* que puedes consumir sin cubiertos y caminando. Lo diseñé como una opción caliente, cuando las ventas de las paletas de helado comenzaron a bajar. Los *waffles* normalmente se sirven al plato y con cubiertos. Yo quería un producto que no se desligara mucho de la idea de las paletas, es decir que puedas sujetar con un palito y consumirlo con libertad, mientras paseas. Después de varios ensayos, nació la paleta de *waffle*, rectangular y con palito. Empecé la prueba vendiendo en una bodega turística de piscos y vinos y llamó mucho la atención, así que decidí seguir adelante. Para eso necesitaba adquirir una *wafflera* industrial y, luego de buscar mucho, encontré un modelo chino que se acomodaba con exactitud al tamaño que yo necesitaba, y con el espacio para introducir los palitos. Así que ahora vendemos paletas todo el año y “wafletas” en otoño e invierno.

¿Dirías que te está yendo bien?

Sí. Me alegra la aceptación de los clientes. Es lo que más me motiva. Hoy, seguimos trabajando para volver a ubicarnos en el lugar en que estábamos antes de la pandemia.

¿Has pensado en abrir un local en otro sitio además de Ica?

A corto plazo, mi objetivo es recuperar los puntos de venta perdidos en Ica durante la pandemia. Hay un mercado que no estamos cubriendo aún. Luego, sí, me gustaría tener un punto de venta en Lima. Eso me permitiría poner un precio de venta más alto, obtener una mayor ganancia y estar a la par de la competencia de la capital. Otro de mis objetivos es mejorar el producto sin incrementar mucho el costo. No podemos quedarnos satisfechos con lo logrado, es importante mejorar siempre, y es muy satisfactorio ver cómo el emprendimiento crece de la mano con sus colaboradores.

¿Cuántos sabores tienes?

Tenemos 18 sabores, clasificados en tres tipos: las paletas clásicas, que son las más tradicionales, como fresa y lúcuma; las paletas *sorbetto*, que no tienen leche y son una buena alternativa en Ica, donde solo hay helados cremosos, y tenemos sabores como limón y maracuyá; y además está la línea *gourmet*, que es un poco más cara, porque algunos ingredientes son un poco más costosos o el tiempo de preparación es mayor. Todas están hechas con muy buenos insumos. Mi favorita es la clásica de chocolate. De las opciones *sorbetto*, me encanta la de limón, y de las *gourmet*, la de café con *brownie*.

¿Cómo creas nuevos sabores?

Es complicado añadir un nuevo sabor, porque debemos trabajar con más insumos y necesitamos más espacio de almacenamiento, pero lo hacemos cuando varios clientes nos lo sugieren. Primero preparamos una paleta piloto de edición limitada. Si vemos que a la gente le gusta, se puede convertir en un sabor permanente. Así se han ido incrementando los sabores con el paso de los años.

¿Has tenido alguna experiencia de trabajo aparte de este emprendimiento?

He realizado prácticas preprofesionales en el BBVA, en el área administrativa, y también en Yobel SCM, una planta manufacturera de productos de higiene ubicada en Los Olivos. Quise tener experiencias tanto del lado de oficina como del trabajo en planta. Me di cuenta de que no me gusta estar mucho tiempo en un escritorio. Necesito más actividad, y lo he logrado con mi emprendimiento, que es muy dinámico. Veo temas de producción, *marketing*, ventas, compras, distribución, etcétera.

¿Qué inconvenientes has debido superar para salir adelante?

En el camino de un emprendedor siempre hay muchos inconvenientes. La idea es analizarlos bien, aprender y superarlos. Uno muy importante es el manejo del capital humano. La rotación es un poco alta en este tipo de negocio, lo cual a veces me genera un problema, porque le enseño todo a un asistente, lo que puede tomar dos a tres meses, y luego se va a trabajar a otro lugar. A mis colaboradores, trato de inculcarles que debemos esforzarnos al máximo para hacer una buena paleta.

¿Cómo nace el nombre de la marca, Muna&Nuna?

Viene de dos palabras quechuas, munayku, que es amor, y nuna, que es alma. Pero munayku y nuna juntas dan un nombre muy largo, entonces de munayku tomé solo muna y usé la “y” como unión: &. La frase que resulta de esta unión es: “Hacemos paletas con amor poniendo el alma en ello”. Esa frase nos representa perfectamente.