



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA GELARTI SAC EN PERU
DEL 2025 – 2029**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Mirian Lucia Flores Garavito

Victor Hector Lopez Soto

Nubia Beatriz Murrugarra Pelaez

Antonny Wilmer Sacha Rodriguez

Antonio Augusto Villacorta Sanchez

Asesor: Martin Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Febrero 2025



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO
Opción Libre

A través del presente, MARTIN CARLOS OTINIANO CARBONELL deja constancia que el trabajo de investigación titulado PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA GELARTI SAC EN PERU DEL 2025 – 2029, presentado por:

1. MIRIAN LUCIA FLORES GARAVITO.
2. VICTOR HECTOR LOPEZ SOTO
3. NUBIA BEATRIZ MURRUGARRA PELAEZ
4. ANTONNY WILMER SACHA RODRIGUEZ
5. ANTONIO AUGUSTO VILLACORTA SANCHEZ

Para optar al grado académico de magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema anti plagio Turnitin el día 30 de mayo de 2025 dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, the document title is 'PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA GELARTI SAC EN PERU DEL 2025 - 2029' and the author is 'Ascior: Martin Carlos Otiniano Carbonell'. The main content area displays the university logo and the title. On the right, a sidebar titled 'Resumen de coincidencias' shows a similarity score of 14%. Below the score is a list of sources with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Similarity
1	hdl.handle.net	4 %
2	Entregado a Universida...	1 %
3	Entregado a Universida...	1 %
4	repositorio.unsaac.edu...	1 %
5	www.coursehero.com	1 %
6	repositorio.usil.edu.pe	1 %
7	repositorioacademico...	1 %
8	tesis.pucp.edu.pe	<1 %

MARTIN OTINIANO CARBONELL
ID de ORCID [0000-0002-3500-3653](https://orcid.org/0000-0002-3500-3653)

RESUMEN EJECUTIVO

Gelarti SAC, es una empresa fabricante de helados con una amplia capacidad instalada que a través de una consistente cadena de frío y flota de vehículos ha logrado consolidarse en el mercado a través de importantes canales de distribución. Sin embargo, la empresa no ha logrado aprovecharse de estos factores internos para desarrollar decisiones de inversión novedosa que le permita reducir la capacidad ociosa, acceder a nuevos mercados y mejorar su gestión financiera en un entorno donde el consumidor es más exigente en el desarrollo de experiencias significativas que se asocien con su alta necesidad de esparcimiento.

De esta manera, del análisis de las condiciones del entorno (macro y micro) y de las competencias claves de la empresa, se aprecia una alta posibilidad de que un modelo de franquicias pueda no solo incrementar su participación de mercado y sus niveles de rentabilidad, sino posicionarse como una oferta que inspire nuevas y mejores sensaciones y emociones al consumidor de helados en locales, con un rescate por lo natural, tradicional y lo ecológico en sectores de bajos recursos, quienes tradicionalmente se encuentran al margen de este tipo de experiencias dentro de sus comunidades y deben trasladarse a otros distritos donde existe una oferta más diversa.

Basado en lo anterior, el presente plan de negocios ofrece una oportunidad a Gelarti de consolidar su marca a través de franquiciados, para lo cual se ha venido preparando en el pasado reciente debido a su orientación de preparar y formar a sus aliados (distribuidores y minoristas) en la solución de distintas problemáticas.

En este sentido, este plan de negocios se fundamenta en los lineamientos y acciones de marketing, operativas, de recursos humanos y de responsabilidad social que se originan desde la aplicación de distintas herramientas de gestión y planificación estratégica.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	12
1.1. Tendencias Actuales	12
1.2. Necesidades No Satisfechas y Oportunidades	13
1.3. Idea de Negocio	13
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificación	14
1.5.1. Técnica.....	14
1.5.2. Económica.....	14
1.5.3. Social.....	14
1.6. Alcances y Limitaciones	15
CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	16
2.1. Macroentorno - Análisis PESTEL	16
2.1.1. Político	16
2.1.2. Económico	17
2.1.3. Social.....	17
2.1.4. Tecnológico.....	18
2.1.5. Ecológico	19
2.1.6. Legal	19
2.2. Microentorno – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	20
2.2.1. Rivalidad entre Competidores.....	20
2.2.2. Amenaza de Nuevos Ingresos	22
2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes.....	23
2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores	25
2.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos	26
2.2.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	27
2.3. Matriz EFE.....	28
2.4. Conclusiones del Análisis Externo	29
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO	31
3.1. Modelo de Negocio (Business Canvas)	31
3.2. Cadena de Valor.....	32

3.3. Análisis de Áreas Funcionales	35
3.3.1. Finanzas	36
3.3.2. Comercial y Marketing	37
3.3.3. Operaciones.....	38
3.3.4. Recursos Humanos.....	39
3.4. Análisis VRIO.....	40
3.5. Matriz EFI.....	42
3.6. Conclusiones	42
CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO	44
4.1. Objetivos.....	44
4.1.1. Objetivo General	44
4.1.2. Objetivos Específicos.....	44
4.2. Ficha Técnica y Metodología.....	44
4.2.1. Tipo de Estudio	44
4.2.2. Planteamiento de la Investigación.....	44
4.2.3. Segmentación.....	45
4.2.4. Demanda insatisfecha	45
4.2.5. Población y Muestra.....	46
4.3. Investigación Exploratoria	47
4.3.1. Fuentes Secundarias.....	47
4.3.2. Investigación Cualitativa – Entrevistas.....	48
4.3.3. Investigación Cualitativa – Focus Group.....	50
4.3.4. Investigación Cuantitativa – Encuestas.....	53
4.4. Análisis de la Oferta.....	67
4.5. Selección de Mercados	68
4.6. Determinación del Mercado Efectivo	68
4.7. Conclusiones	70
CAPÍTULO V: VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	72
5.1. Misión, Visión y Valores Corporativos	72
5.1.1. Misión	72
5.1.2. Visión.....	72
5.1.3. Valores Corporativos	72
5.2. Objetivos Estratégicos	72
5.2.1. Objetivo General.....	72
5.2.2. Objetivos Específicos.....	72
5.3. Análisis FODA.....	73
5.4. Matriz PEYEA	75

5.5. Estrategia Competitiva.....	76
5.6. Estrategia Principal	76
5.7. Modelo de Negocio (Business Canvas) Reestructurado	77
5.8. Matriz Objetivos Estrategias.....	78
CAPÍTULO VI: PLANES FUNCIONALES.....	80
6.1. Plan de Marketing y Ventas.....	80
6.1.1. Objetivos del Plan de Marketing.....	80
6.1.2. Estrategia de Segmentación de Mercado	80
6.1.3. Estrategia de Posicionamiento	81
6.1.4. Estrategia de Marketing Mix.....	81
6.1.5. Presupuesto de Marketing y Ventas.....	85
6.2. Plan de Operaciones.....	86
6.2.1. Objetivos del Plan de Operación.....	86
6.2.2. Actividades Claves.....	86
6.2.3. Layout	88
6.2.4. Diseño de los Procesos.....	89
6.2.5. Planificación de la demanda y capacidad utilizada.....	91
6.2.6. Punto de equilibrio.....	92
6.2.7. Presupuesto de Operaciones.....	92
6.3. Plan de Recursos Humanos.....	93
6.3.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	93
6.3.2. Políticas.....	94
6.3.3. Estructura Organizacional.....	95
6.3.4. Salarios.....	96
6.3.5. Descripción de los Puestos de Trabajo.....	97
6.3.6. Captación y Retención del Talento	98
6.3.7. Clima Laboral	100
6.3.8. Presupuesto de Recursos Humanos.....	100
6.4. Plan de Responsabilidad Social	101
6.4.1. Objetivos de Responsabilidad Social.....	101
6.4.2. Actividades Claves.....	101
6.4.3. Presupuesto de Responsabilidad Social	102
6.5. Plan de Finanzas	102
6.5.1. Objetivos del Plan de Finanzas	102
6.5.2. Supuestos para el Análisis Financiero.....	103
6.5.3. Resumen de los Presupuestos	105
6.5.4. Estructura de Financiamiento.....	105

6.5.5. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	105
6.5.6. Flujo de Caja Proyecto.....	105
6.5.7. Indicadores Financieros	106
6.5.8. Análisis de Sensibilidad (Escenarios).....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
Conclusiones	108
Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores políticos	16
Tabla 2, Factores económicos.....	17
Tabla 3. Factores sociales	18
Tabla 4. Factores tecnológicos.....	18
Tabla 5. Factores ecológicos.....	19
Tabla 6. Factores legales.....	19
Tabla 7. Rivalidad entre competidores existentes.....	22
Tabla 8. Amenaza de nuevos entrantes.....	23
Tabla 9. Poder de negociación de los clientes	25
Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores	26
Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos	27
Tabla 12. Grado de atractividad de la industria	28
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	28
Tabla 14. Indicadores de gestión financiera	36
Tabla 15. Capacidad utilizada (%), enero 2023 a diciembre 2023	39
Tabla 16. Matriz VRIO de la empresa	41
Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	42
Tabla 18. Población 18-39 años y NSE C, D y E (miles de habitantes) en los distritos seleccionados	46
Tabla 19. Demanda	46
Tabla 20. Demanda insatisfecha	46
Tabla 21. Poblacion de la investigacion de mercado.....	47
Tabla 22. Perfil de los entrevistados	48
Tabla 23. Resumen del focus group.....	52
Tabla 24. Distribución de la muestra por sexo	54
Tabla 25. Distribución de la muestra por distrito de residencia	54
Tabla 26. Distribución de la muestra por grupo etario	55
Tabla 27. Distribución de la muestra por nivel de instrucción	56
Tabla 28. Distribución de la muestra por ocupación	56
Tabla 29. Distribución de la muestra por ingreso mensual familiar	57
Tabla 30. Periodicidad de visita a una heladería.....	58
Tabla 31. Consumo (en litro) de helado al año.....	58
Tabla 32. Factores que inciden en el consumo de helado.....	59

Tabla 33. Preferencia en el tipo de helados	60
Tabla 34. Preferencia en el sabor de helados	61
Tabla 35. Factores que incide en la visita a una heladería.....	61
Tabla 36. Nivel de satisfacción con las heladerías disponibles dentro de la zona de residencia	62
Tabla 37. Promedio de gasto por visita a una heladería	63
Tabla 38. Disposicion a visitar una nueva heladería con concepto distinto	64
Tabla 39. Elementos que debería incluir la nueva heladería	64
Tabla 40. Productos que deberían ofrecerse en la heladería	65
Tabla 41. Plataforma predilecta para recibir información de la heladería.....	66
Tabla 42. Ranking de mejores heladerías de Lima	67
Tabla 43. Selección de distritos	68
Tabla 44. Mercado efectivo	69
Tabla 45. Cantidad de clientes atendidos por día	70
Tabla 46. Matriz FODA cruzado	74
Tabla 47. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Estrategia (PEYEA)	75
Tabla 48. Matriz objetivos-estrategias	79
Tabla 49. Objetivos del plan de marketing	80
Tabla 50. Presentaciones de helados a ofrecer.....	82
Tabla 51. Productos complementarios	82
Tabla 52. Diversidad de sabores	82
Tabla 53. Precios.....	83
Tabla 54. Estrategias de promoción de canales online	84
Tabla 55. Estrategias de promoción de canales offline.....	85
Tabla 56. Presupuesto de marketing y ventas para el primer año.....	85
Tabla 57. Presupuesto de marketing y ventas	86
Tabla 58. Objetivos del plan de operaciones	86
Tabla 59. Clasificación de procesos.....	90
Tabla 60. Planificación de la demanda	92
Tabla 61. Capacidad utilizada.....	92
Tabla 62. Punto de equilibrio.....	92
Tabla 63. Presupuesto de operaciones	93
Tabla 64. Objetivos del plan de recursos humanos.....	94
Tabla 65. Cantidad de empleados por heladería	96

Tabla 66. Políticas de remuneración.....	96
Tabla 67. Salario del personal.....	97
Tabla 68. Descripción de cargo	98
Tabla 69. Descripción de cargos.....	99
Tabla 70. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	100
Tabla 71. Objetivos del plan de responsabilidad social.....	101
Tabla 72. Presupuesto de responsabilidad social.....	102
Tabla 73. Objetivos del plan de finanzas	102
Tabla 74. Proyección de ventas	103
Tabla 75. Inversión inicial	103
Tabla 76. Proyección de costos y gastos.....	104
Tabla 77. Determinación del COK	104
Tabla 78. Resumen de los presupuestos	105
Tabla 79. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	105
Tabla 80. Flujo de caja proyectado	106
Tabla 81. Indicadores financieros	106
Tabla 82. Análisis de sensibilidad	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio de la empresa	31
Figura 2. Cadena de valor de la empresa	33
Figura 3. Organigrama de la empresa	36
Figura 4. Comportamiento del gasto de venta(S/.), 2021-2023	38
Figura 5. Mapa de empatía del consumidor de helados.....	53
Figura 6. Distribución de la muestra por sexo	54
Figura 7. Distribución de la muestra por distrito de residencia	55
Figura 8. Distribución de la muestra por grupo etario	55
Figura 9. Distribución de la muestra por nivel de instrucción.....	56
Figura 10. Distribución de la muestra por ocupación	57
Figura 11. Distribución de la muestra por ingreso mensual familiar.....	57
Figura 12. Periodicidad de visita a una heladería	58
Figura 13. Consumo (en litro) de helado al año.....	59
Figura 14. Factores que inciden en el consumo de helado	59
Figura 15. Preferencia en el tipo de helados	60
Figura 16. Preferencia en el sabor de helados.....	61
Figura 17. Factores que incide en la visita a una heladería	62
Figura 18. Nivel de satisfacción con las heladerías disponibles dentro de la zona de residencia	63
Figura 19. Promedio de gasto por visita a una heladería	63
Figura 20. Disposicion a visitar una nueva heladería con concepto distinto	64
Figura 21. Elementos que debería incluir la nueva heladería	65
Figura 22. Productos que deberían ofrecerse en la heladería.....	66
Figura 23. Plataforma predilecta para recibir información de la heladería.....	66
Figura 24. Matriz de la estrategia principal	77
Figura 25. Modelo de negocio de la empresa reestructurado	78
Figura 26. Layout de la heladería	89
Figura 27. Clasificación de procesos	89
Figura 28. Flujograma del proceso de atención de un pedido de helado.....	91
Figura 29. Nuevo organigrama de la empresa	95
Figura 30. Organigrama de la heladería.....	95

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Tendencias Actuales

El consumo de helados en el Perú se ubica en los rangos inferiores en Latinoamérica con apenas un consumo 1.8 litros por persona al año, bastante inferior a los 8.6 litros que se consumen en Chile, el 7.9 litros en Puerto Rico, 3.8 litros en Costa Rica y 2.9 litros en Uruguay verano (Camiloaga et al., 2022). No obstante, durante los cinco años su consumo ha venido acelerándose y se estima una tendencia expansiva de 4.2% interanual en el periodo 2024-2032, lo que genera una oportunidad de negocio (EMR, 2024).

Así, el mercado de helados en el Perú está sumergido en grandes transformaciones asociadas en parte a cambios en las preferencias de los consumidores, así como por la disrupción tecnológica que ha favorecido en la agilización del proceso de compra (Niubiz, 2023). Específicamente, el consumidor actual está orientado a la búsqueda de productos funcionales (con alto valor nutricional), naturales y saludables (Arellano Marketing, 2024).

Ante ello, una de las principales innovaciones desarrolladas por los fabricantes de helados consiste en acercar el producto final al consumidor (modelo B2C) de niveles socioeconómicos más bajos, considerando que en promedio el consumidor peruano gasta entre S/ 4 y 10 en locales de helados, independientemente de su ingreso (Moreno et al., 2023).

Este tipo de estrategias permiten a los fabricantes disponer de heladerías propias como vitrina de sus productos, pero además ofrecer una experiencia a través de conceptos de atención llamativos y se puede ofrecer un menú más variado (bebidas, postres, sándwiches, pastries, entre otros) e innovando en sabores y combinaciones, lo cual ha sido una tendencia creciente implementada por heladerías pequeñas y/o artesanales en el mercado peruano, al disponer de puntos de venta directo al consumidor, para garantizar la calidad, la inocuidad y mantener las propiedades organolépticas del producto (EMR, 2024).

Incluso, esto permite a heladerías competir con marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's que son los líderes tradicionales del mercado y aprovechar la expansión del mercado que ha crecido a una tasa interanual de 2.8% en los últimos tres años, mitigando los efectos negativos del consumo per cápita bajo, la demanda estacional y la alta lealtad a la marca (Moreno et al., 2023).

Es así como son múltiples las experiencias exitosas a nivel internacional de este tipo de modelo, que, aunque con diferentes características, buscan un mayor posicionamiento; teniendo entre ellas, la franquicia de heladerías Grido de Argentina con más de 2,000 locales en Argentina, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay; así como, Nestlé con locales en distintos países como China, España, Italia y Chile (EMR, 2024).

Por otro lado, la experiencia indica que este tipo de negocios no requieren grandes inversiones, dependiendo del tamaño, este monto oscila entre \$ 10,000.00 y 70,000.00, pero además su recuperación es corta entre 18 y 24 meses, lo cual lo convierte en una opción atractiva para los inversionistas (Randazzo, 2024).

1.2. Necesidades No Satisfechas y Oportunidades

En el Perú se requiere aumentar la penetración del consumo de helado; sin embargo, aparentemente el control que tiene las marcas más representativas hace que la innovación y la puesta en marcha de nuevas ideas no permita que este mercado crezca a niveles iguales a los de sus vecinos de la región. Además, el consumidor actual está a la expectativa de recibir nuevas experiencias de variedad de helados, atención y servicios, siendo una necesidad que desde este plan de negocios se pretende abordar.

Esto configura una oportunidad para la empresa dedicada a la fabricación de helado, debido a que su capacidad utilizada apenas ronda el 22%, disponiendo de economías a escalas y accediendo a mercados importantes como Lima Metropolitana, Arequipa, Huancayo, Chiclayo, Iquitos, Tarapoto y Pucallpa, lo cual le permitiría incrementar su *market share*, mejorar su margen neto que para 2023 cerró en 13.35% y aprovechar de mejor manera los activos fijos existentes, elevando el ROA actual de 12.79%.

1.3. Idea de Negocio

La idea de negocio consiste en proponer un modelo de franquicias de heladerías para una empresa fabricante de helados en el Perú, sustentado en acercar el producto final al consumidor (modelo B2C) de niveles socioeconómicos más bajos, permitiéndoles disfrutar no solo de combinaciones y sabores de helados, sino de un concepto de atención llamativo y ofrecer un menú amplio de bebidas, postres, sándwiches y otros.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios de un modelo de franquicias de heladerías para una empresa fabricante de helados en el Perú, desarrollado sobre una estrategia en liderazgo en costos para ofrecer helados, postres y un formato de atención novedoso durante el horizonte temporal 2025-2029.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Estudiar el mercado de heladerías en el Perú para el año 2024.

- Establecer y gestionar de las variables claves de modelo de franquicias de heladerías para una empresa fabricante de helados en el Perú durante el horizonte temporal 2025-2029.
- Aplicar herramientas de gestión para la elaboración del plan de negocios para la empresa fabricante de helados.
- Determinar la viabilidad y factibilidad del plan de negocios de un modelo de franquicias de heladerías propuesto para el horizonte temporal 2025-2029.

1.5. Justificación

1.5.1. Técnica

Desde el punto de vista técnico, la propuesta recoge todas las buenas prácticas de experiencias exitosas como la de Grido en América del Sur o de Nestlé, propiciando la transferencia tecnológica y el conocimiento hacia el mercado peruano con una oferta de producto nacional. De esta manera, el estudio será relevante, visto que contribuirá a la comprensión de estas nuevas innovaciones en el mercado, que son tendencias y que requieren aprovecharse para así desarrollar nuevas ideas en torno a ello.

1.5.2. Económica

La empresa bajo estudio enfrenta debilidades en la colocación de su producto, solo logrando utilizar el 22% de su capacidad instalada con bajo margen neto y ROA, por lo que se requiere realizar innovaciones desde el acercamiento a nuevos mercados con el desarrollo de nuevos productos, manteniendo la calidad actual, pero adecuándolas a las exigencias de un mercado que puede seguir creciendo. En este sentido, la propuesta enmarca la posibilidad de ampliar el mercado de helados en el Perú, incentivando a la incursión de nuevos competidores en distintos formatos.

1.5.3. Social

Desde el punto de vista social, el consumo de helado en el país es bajo y debe promocionarse a través de nuevas experiencias y sabores relacionados con la cultura del país, mediante helados a base de plantas, con sabores ancestrales y funcionales que empieza a ser una tendencia y que puede llevar a redescubrir el gusto por los helados. En este sentido, debe reconocerse la posibilidad de que el helado, como postre, pueda significar una fuente de proteínas y vitaminas con alto valor nutricional, sin que signifique una pérdida en sus cualidades organolépticas.

Adicionalmente, este tipo de locales se presenta como una alternativa para compartir con la familia y con amigos, configurándose como una posibilidad de convertirse en un espacio para lograr una mayor interacción y fortalecer relaciones.

1.6. Alcances y Limitaciones

En cuanto a los alcances del modelo de negocio, se indica lo siguiente:

- El plan de negocios se propone en un horizonte de cinco años (2025-2029), considerando los dos últimos años la aplicación del modelo de negocio de franquicia.
- Bajo un escenario moderado, la inversión inicial será asumirá por la empresa durante los primeros tres años o cuando se disponga de al menos tres locales exitosos, seguidamente se pasará al modelo de franquicia a partir del año 2028.
- La propuesta está limitada a la capacidad instalada de la empresa.
- La selección de la localidad debe corresponderse con los puntos de distribución de la empresa que son Lima Metropolitana, Arequipa, Huancayo, Chiclayo, Iquitos, Tarapoto y Pucallpa.
- Inicialmente, la implementación del plan de negocios se circunscribe a Lima Metropolitana, con la instalación de tres locales; luego, una vez evaluado su éxito, se ampliará la colocación de las heladerías al resto de ciudades donde existan puntos de distribución de la empresa.
- De conformidad, con los resultados del estudio de mercado podrán realizarse innovaciones en los sabores, combinaciones y tipo de presentación de los helados.

En referencias a las limitaciones se destaca lo siguiente:

- El plan de negocios se elaborará en un tiempo de cuatro meses.
- Disponer de acceso a la información de la empresa en su totalidad y de manera oportuna.
- El presupuesto estimado estará en función de los hallazgos de la investigación de mercado.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

El presente capítulo se centra en el análisis del macro y microentorno en el mercado de heladerías en el Perú, a través de dos herramientas estratégicas como lo son el análisis PESTEL y la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de determinar la gestión de las oportunidades y amenazas con la Matriz EFE y el grado de atractividad del sector.

2.1. Macroentorno - Análisis PESTEL

El análisis del macroentorno engloba la valoración de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (análisis PESTEL), el cual se ha descompuesto en la identificación de una variable, su tendencia, la valoración de su potencial efecto y una clasificación entre oportunidades y amenazas, tomando como fecha de referencia el mes de agosto de 2024.

2.1.1. Político

En la tabla 1 se identifican los factores políticos considerados para el plan de negocios, destacándose la inestabilidad política, la baja calidad regulatoria y la credibilidad de las autoridades económicas como variables destacadas.

Tabla 1

Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Inestabilidad política	La persistente incertidumbre política, en combinación con la fragmentación del Congreso y escaso capital político del Ejecutivo Nacional constituyen el resultado de una marcada ingobernabilidad con cambios constantes de presidentes que han reducido la previsibilidad de las políticas públicas, ocasionado que el S&P Global Ratings reduzca la calificación soberana de largo plazo a BBB- (S&P Global, 2024).	Limitación de la inversión privada y del crecimiento potencial de la economía	Amenaza
Baja calidad regulatoria	Los costos, el tiempo y las debilidades en el proceso para la constitución de un negocio formal en el Perú son altos debido a una inadecuada política regulatoria. De hecho, de acuerdo con el último reporte de Doing Business 2020 del Banco Mundial, el país se ubica en la posición 76 de 190 economías en cuanto a la facilidad de hacer negocios, siendo un factor que ha reducido el índice de confianza empresarial de 75.30 en 2007 a 50.40 en junio de 2024 (Trading Economics, 2024).	Poco atractivo para el emprendimiento	Amenaza
Credibilidad de las autoridades económicas	Con notables diferencias en el ejercicio de sus funciones al resto de funcionarios públicos, los encargados de las políticas macroeconómicas del Perú y de su banco central gozan de alta confiabilidad, debido a solidez, prudencia y razonabilidad de su actuación, logrando un mínimo de gobernanza para el desarrollo de un entorno propicio para los negocios (Banco Mundial, 2024).	Confianza en la sostenibilidad de las políticas económicas	Oportunidad

Nota: En base a S&P Global, 2024; Trading Economics, 2024; Banco Mundial, 2024.

2.1.2. Económico

Desde los factores económicos, se han considerado las perspectivas macroeconómicas favorables, el incremento de la pobreza monetaria y la pérdida de competitividad como variables que inciden en el plan de negocios. En este sentido, estos factores son señalados en la tabla 2.

Tabla 2

Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Perspectivas macroeconómicas favorables	Se estima que la tasa de crecimiento interanual del Perú se ubique en 3.1% en 2024, siendo una cifra superior al -0.6% del 2023 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024). Además, se estima una inflación de 2.62%; por debajo, del 3.2% registrado en 2023 (Banco Central de la Reserva del Perú, 2024).	Incremento de la confianza en el entorno empresarial	Oportunidad
Incremento de la pobreza monetaria	La pobreza monetaria se incrementó en 1.5% entre 2022 y 2023, alcanzado el 29.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2024).	Reducción de la capacidad adquisitiva de la población	Amenaza
Pérdida de competitividad	Considerando los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2024, el país se posiciona en el lugar 63 de 67 países, en materia de competitividad, destacándose las debilidades en cuanto a infraestructura básica, tecnológica y científica y eficiencia productiva (Centrum PUCP, 2024).	Reducción del desarrollo de nuevas oportunidades de innovación y de mercados	Amenaza

Nota: En base a Ministerio de Economía y Finanzas, 2024; Banco Central de la Reserva del Perú, 2024; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024; Centrum PUCP, 2024.

2.1.3. Social

Los factores seleccionados como influyentes para el plan de negocios comprende la tasa de crecimiento poblacional baja; la tendencia del consumidor a lo natural y saludable; las preferencias del consumidor peruano a compartir en establecimientos de comida; el consumo bajo de helado y la incidencia de la criminalidad, los cuales han sido incluidos en la tabla 3.

Tabla 3**Factores sociales**

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Tasa de crecimiento poblacional baja	La tasa de crecimiento de la población peruana ha experimentado un descenso significativo en los últimos años, al pasar de 1.3% en 2019 a 0.9% en 2023, estimándose en apenas 0.3% para 2050. Esto denota un crecimiento poblacional cada vez más lento (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).	Potencial reducción de la demanda de bienes y servicios	Amenaza
Tendencia del consumidor a lo natural y saludable	El consumidor peruano está mayormente orientado al consumo de productos naturales y saludables, con altos valores nutricionales, pero con la necesidad de que prevalezca su sabor (Arellano Marketing, 2024).	Creación de nuevos mercados en el sector de alimentos	Oportunidad
Preferencias del consumidor peruano a compartir en establecimientos de comida	Los establecimientos de comida (restaurantes, cafeterías, heladerías, entre otros) constituyen el lugar preferido por los consumidores peruanos para compartir en su tiempo libre con una preferencia de 67%, en contraste con el 61% y 37% de asistencia a centros comerciales y parques / canchas deportivas, respectivamente (Ipsos, 2024).	Incentivo para la apertura de establecimientos de comida	Oportunidad
Consumo de bajo de helado	El consumo per cápita de helados en el Perú es bajo, alcanzando la cifra de 1.8 litros al año; por debajo de los 8 litros consumido en Chile (Camiloaga et al., 2022).	Baja penetración del producto en el mercado	Amenaza
Incidencia de la criminalidad	La criminalidad se ha convertido en el problema social más preocupante para el 62% de los peruanos, estimándose que puede afectar el 3% del PBI y afectando la seguridad de las empresas y sus colaboradores (Valdivia, 2024).	Mayor inversión en seguridad	Amenaza

Nota: En base a Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023; Arellano Marketing, 2024; Ipsos, 2024; Camiloaga et al., 2022.

2.1.4. Tecnológico

En la tabla 4 se describen los factores tecnológicos del macroentorno estudiado, seleccionándose la alta penetración de los canales y la transformación digital de establecimientos de comida como variables destacadas.

Tabla 4**Factores tecnológicos**

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Alta penetración de los canales digitales	El porcentaje de consumidores que realizan compras por Internet se incrementó de 22% a 57% entre 2019 y 2023, siendo las modalidades más empleadas: página Web (74%), aplicaciones (65%) y redes sociales (41%). Además, el uso de WhatsApp (98%), Facebook (95%) y YouTube (94%) se ha extendido en la población (Ipsos, 2024).	Incremento del desarrollo de negocios digitales	Oportunidad
Transformación digital en establecimientos de comida	La automatización y la autoatención han reducido los tiempos de espera de atención, errores en el pedido y ha logrado una mayor personalización en el servicio al cliente. Además, el pago sin contacto (mediante app o dispositivos) y con códigos QR ha mejorado la confianza durante el pago por el servicio (Niubiz, 2023).	Mayor confiabilidad en el servicio de atención en establecimientos de comida	Oportunidad

Nota: En base a Ipsos, 2024; Niubiz, 2023.

2.1.5. Ecológico

En cuanto a lo ecológico, se ha considerado una mayor preocupación por el consumo sostenible como factor relevante, tal como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 5

Factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Mayor preocupación por el consumo sostenible	De acuerdo con los resultados del estudio de Kantar IBOPE Media, el 73% de la población estaría dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para lograr la conservación del ambiente, estando dispuestos a pagar más por productos ecoamigables (Revista Economía, 2024a).	Mayor demanda de productos ecoamigables	Oportunidad

Nota: En base a Revista Economía, 2024.

2.1.6. Legal

En la tabla 6 se han descrito los factores legales considerados en el análisis, resaltándose la actualización de la Norma Técnica Peruana - NTP 202.057:2006 (revisada el 2018): Leche y productos lácteos y una mayor fiscalización en el sector establecimientos de comida como variables seleccionadas.

Tabla 6

Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto posible	Tipo
Actualización de la Norma Técnica Peruana - NTP 202.057:2006 (revisada el 2018): Leche y productos lácteos	Se observa mayor preocupación por parte del Instituto Nacional de Calidad (Inacal), organismo adscrito al Ministerio de la Producción, por garantizar que los helados dispongan de un olor, consistencia, textura, apariencia y color agradable (Instituto Nacional de Calidad, 2024).	Mejora de los controles de calidad	Oportunidad
Mayor fiscalización en el sector establecimientos de comida	Se ha intensificado la inspección no solo sanitaria, sino en normas de seguridad y salud laboral en los establecimientos de comida (El Peruano, 2024).	Necesidad de mejorar las condiciones de los locales	Oportunidad

Nota: En base a Instituto Nacional de Calidad, 2024

Del análisis PESTEL, se deriva que el macroentorno donde se desarrollará la propuesta de plan de negocio combina evoluciones importantes como una mayor tendencia hacia el consumo de productos naturales, saludables y responsables con el ambiente, con características estructurales como bajo consumo de helado en el Perú (en comparación con otros países) y una significativa pobreza monetaria, siendo factores cruciales en el éxito de dicha propuesta.

2.2. Microentorno – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Seguidamente, se detalla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, explicando el efecto potencial de cada fuerza (Porter, 2008).

2.2.1. Rivalidad entre Competidores

- Número de competidores

Para el año 2012, se estimaba una cantidad de 811 locales de heladería en el país, lo cual ha venido en ascenso, estimándose para el 2017, una cifra de 1,133, lo que significa un incremento del 39.7% (Redacción Gestión, 2014). Ahora bien, se estima que esta cifra haya crecido debido al incremento de las ventas en al menos 69% durante los últimos cinco años, evidenciando una gran cantidad de competidores, pero bajo nivel de concentración de mercado (Martínez, 2024). Además, debe destacarse, que diferentes estudios han demostrado que solo del 10 al 11% de los consumidores peruanos prefieren ir a locales para adquirir sus helados, mientras que el resto prefiere comprar helados en establecimientos, donde D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's concentran más del 80% del mercado (Moreno et al., 2023).

Además, la competencia directa tiene un importante alcance global, destacándose que, en 2022, la franquicia de heladerías Grido de Argentina abrió un nuevo local en el Perú al final del primer trimestre de 2023, completando más de 2,000 franquicias en Argentina, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay, Nestlé inauguró su primera tienda Antica Gelateria del Corso con locales en todo el mundo como China, España, Italia y Chile (EMR, 2024). También se debe considerar la presencia de la marca italiana 4D con presencia en Estados Unidos, América del Sur, Europa, Caribe, Oriente Medio y recientemente en América Central (4D, 2024).

- Tasa de crecimiento del sector

El sector ha venido creciendo vertiginosamente en cantidad de locales, al menos un 39.7% entre 2014 y 2017 (Redacción Gestión, 2014); en ventas en 69% durante los último cinco años (Martínez, 2024) y se estima que crezca anualmente en 4.20% entre 2024 y 2032 (EMR, 2024). Esto refleja un alto dinamismo del sector y mayor motivación a los nuevos entrantes.

- Compromiso con el negocio a largo plazo

Para lograr diferenciaciones en cuanto a sabores y presentaciones, el sector ha realizado importantes innovaciones en cuanto a la gama de insumos y equipos diseñados para mejorar la producción, pero también el gasto se ha orientado en descubrir las preferencias de los consumidores; de allí, que en el mercado peruano han surgido propuestas como helados a base de plantas, con sabores ancestrales y funcionales (Revista Economía, 2024b).

- Costos fijos

La inversión para la puesta en marcha de una heladería se ubica en \$ 15,000.00 en el caso de la franquicia Grido, considerando un espacio de 40 a 60 m², empleo de dos colaboradores y se estima una recuperación de la inversión en 18 meses; no obstante, locales más amplios pueden variar alcanzando montos entre \$ 30,000.00 y \$ 70,000.00 y recuperándose la inversión entre 18 y 24 meses con un espacio de hasta 120 m². Esto refleja que las barreras de entradas al sector, en función del monto de la inversión y el tiempo de recuperación de la inversión son bajas; no obstante, considerando que las instalaciones y equipos son muy especializados, si se desea salir del mercado deberá enfrentarse a la necesidad de vender o traspasar el local, lo cual suele ser desestimulante para la inversión (Randazzo, 2024).

- Identidad de productos

Actualmente, la orientación de las heladerías se enfoca en la diferenciación; por un lado, se tiene que los oferentes fabricantes han introducido sabores novedosos y opciones más saludables, como helados bajos en grasa y sin lácteos, para satisfacer las preferencias de un mercado de consumidores diverso. Estos productos atraen a consumidores preocupados por su salud que, de otro modo, evitarían los helados tradicionales (Helix Strategy, 2024). Por otro lado, se observa la necesidad de las heladerías de diferenciarse en cuanto a toppings y presentaciones de helados; así como en referencia a nuevas experiencias a través de conceptos de atención llamativos y se puedan ofrecer una variedad de postres en el menú (bebidas, postres, sándwiches, entre otros) (Denegri, 2024).

Basado en el análisis previo, cuya valoración se presenta en la tabla 7, se observa que el factor rivalidad entre competidores existentes en el sector se ubica en el nivel neutral con una calificación de 3.20.

Tabla 7**Rivalidad entre competidores existentes**

Factores de evaluación	Fuerte intensidad	Alta intensidad	Neutral	Baja intensidad	Mínima intensidad	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Número de competidores				X		4
Tasa de crecimiento del sector					X	5
Compromiso con el negocio a largo plazo	X					1
Costos fijos				X		4
Identidad del producto		X				2
Ponderación total						3.20

Nota: En base a Porter, 1980.

2.2.2. Amenaza de Nuevos Ingresos

- Barreras de entrada

Se ha señalado que la inversión en una heladería depende del concepto y de las dimensiones; pudiendo ubicarse entre \$ 15,000.00 y \$ 70,000.00, siendo un requerimiento de capital no tan elevado, considerándose que su recuperación no excede los dos años (Randazzo, 2024); asimismo, la tecnología no representa una barrera, aunque se requiere de ir innovando en formas de atención y medios de pagos (Niubiz, 2023).

- Represalias esperadas

Las heladerías, no solo del Perú, sino a nivel mundial continúan esforzándose en mejorar las experiencias de sus clientes, a través de innovaciones que las diferencian no solo en el tipo de helado, presentaciones, ingredientes o formas, sino en la forma de atención, medios de pagos, canales de distribución y experiencias (Revista Economía, 2024b). Ante ello, la entrada de nuevos competidores estimula una lucha por seguir innovando.

- Costos para los clientes por cambiar de proveedor

Como se ha destacado, las heladerías gozan de cierta libertad en la elección de sus proveedores, debido a ello, los costos del cambio son bajos (Revista Industria Alimentaria, 2021).

- Políticas gubernamentales restrictivas

En general, en el Perú, la protección legal de la propiedad intelectual ha mejorado en la última década en cuanto a la promulgación de leyes cada vez más exigentes para evitar la apropiación indebida de una marca o de los derechos sobre una patente, su aplicación ha sido baja y se

considera en muchos casos ineficiente la gestión del Estado en esta materia (Trading Economics, 2024).

Del análisis anterior se desprenden los resultados señalados en la tabla 8, donde se califica el factor amenaza de nuevos entrantes en el sector como neutral con una calificación de 3.00.

Tabla 8
Amenaza de nuevos entrantes

Factores de evaluación	Fuerte intensidad	Alta intensidad	Neutral	Baja intensidad	Mínima intensidad	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Barreras de entrada				X		4
Represalias esperadas		X				2
Costos para los clientes por cambiar de proveedor				X		4
Aplicación de políticas gubernamentales restrictivas		X				2
Ponderación total						3.00

Nota: En base a Porter, 1980.

2.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

- Número de clientes importantes

Se calcula que en el Perú se consumen 46 millones de litros de helados al año con ventas que superan los \$ 160 millones, siendo un producto consumido en general por toda la población, sin diferencias en cuanto a las condiciones socioeconómicas; además, se estima que de este total solo el 11.2% consume este producto en locales de heladería (Moreno et al., 2023). En este sentido, no existen clientes importantes para este producto.

- Importancia del costo del producto en la estructura de costos totales del cliente

En primer lugar, como se destacó anteriormente, el Perú no se encuentra entre los principales consumidores de helados en Latinoamérica con apenas un consumo 1.8 litros por persona al año, bastante inferior a los 8.6 litros que se consumen en Chile, el 7.9 litros en Puerto Rico, 3.8 litros en Costa Rica y 2.9 litros en Uruguay. Además, el gasto en consumo en helados es de entre S/ 4 y S/ 10 en promedio en heladerías o de S/ 2 en el caso de que se compre en establecimientos (Moreno et al., 2023). También, debe destacarse que es un producto que se consume semanal o mensualmente y en mayor medida en los meses de verano (Camiloaga et al., 2022); de esta manera, se observa que el gasto en este producto es bajo, no siendo tan importante para el cliente.

- Grado de estandarización del producto

Cada vez más, la personalización se ha expandido en el mercado de los helados, lo cual va mucho más allá de atender a los segmentos tradicionales: helados de impulso, helados para llevar a casa, yogurt helado, helados de leche, helados de agua y otros; al respecto, los locales empiezan a concentrarse en el tipo de insumo que desean los consumidores (grasas y aceites, leches, edulcorantes y otros), en la variedad de *topping*, en los acompañantes, en el concepto del local, etc. (Helix Strategy, 2024). De esta manera, se observa una alta tendencia a ajustar las características del producto/servicio a los requerimientos del consumidor.

- Amenaza de integración hacia atrás

Como se ha comentado, el helado es un producto de consumo final, lo que define el modelo B2C descrito, de esta manera la integración hacia atrás no está presente, por lo que esta amenaza es inexistente.

- Importancia del producto para asegurar la calidad de los clientes

En la actualidad, los clientes habituales de las heladerías exigen no solo un producto de calidad, sino que desean mayor variedad e innovación en el tipo de producto, los insumos, el valor nutricional y la experiencia dentro del local; por lo tanto, visto que esta actividad forma parte del esparcimiento y recreación del cliente, es considerado como importante dentro de su cotidianidad (Carbache et al., 2020).

- Amenaza de integración hacia atrás

Las experiencias colaborativas en el sector tampoco son importantes, debido ello, se considera que los clientes no necesariamente son expertos o puedan contribuir en la mejora de procesos; de hecho, solo se busca de ellos la aceptación y recomendación del producto y servicio que se ofrezca en la heladería (Carbache et al., 2020).

Con la información que se desprende del análisis anterior, en la tabla 9 se valora el factor poder de negociación de los clientes en el sector, considerándose como bajo poder con una calificación de 3.67.

Tabla 9**Poder de negociación de los clientes**

Factores de evaluación	Muy alto poder	Alto poder	Neutral	Bajo poder	Mínimo poder	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Número de clientes importantes					X	5
Importancia del costo del producto en la estructura de costos totales del cliente	X					1
Grado de estandarización del producto			X			3
Amenaza de integración hacia atrás					X	5
Importancia del producto para asegurar la calidad de los clientes					X	5
Procesos integrados y compartidos			X			3
Ponderación total						3.67

Nota: En base a Porter, 1980.

2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

- Número de proveedores

En este caso, el producto más importante que se ofrecerá en la heladería proviene de la propia fábrica de helados, que actualmente tiene una capacidad utilizada que alcanza el 24% con economías a escalas, logrando cubrir mercados como Lima Metropolitana, Arequipa, Huancayo, Chiclayo, Iquitos, Tarapoto y Pucallpa.

- Integración hacia adelante por parte de los proveedores

Como se ha comentado, son diversas las experiencias de heladerías como Grido de Argentina y Nestlé con su tienda Antica Gelateria, las cuales surgieron como ideas de negocios a partir de ser fabricantes de helados (EMR, 2024). Esta tendencia ha permitido una mayor penetración del producto en el mercado y reconocimiento de la marca, lo cual se pretende desarrollar en esta propuesta.

- Grado de dependencia

En general, existe un alto nivel de independencia de las heladerías en torno a sus proveedores, enfocándose siempre en disponer de insumos de calidad, controlando a nivel general el modelo productivo con innovación y variedad de sabores (Revista Industria Alimentaria, 2021). Sin embargo, basado en el enfoque de esta propuesta, debido a que el propio fabricante del helado será el proveedor de la franquicia de heladerías, existe un alto grado de dependencia.

- Costo del cambio del proveedor

Los costos de cambiar de proveedor son bajos en este tipo de negocio, demostrando la libertad de las heladerías en la elección de sus proveedores (Revista Industria Alimentaria, 2021).

Considerando esta evaluación, lo cual se califica en la tabla 10, se aprecia que el factor poder de negociación de los proveedores se ubica en un nivel mínimo con una calificación de 4.75.

Tabla 10
Poder de negociación de los proveedores

Factores de evaluación	Muy alto poder	Alto poder	Neutral	Bajo poder	Mínimo poder	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Número de proveedores					X	5
Integración hacia adelante por parte de los proveedores			X			4
Grado de dependencia del producto o servicio					X	5
Costo del cambio de proveedor					X	5
Ponderación total						4.75

Nota: En base a Porter, 1980.

2.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos

- Atractivo (desempeño)

Existe una amplia variedad de sustitutos cercanos al producto, destacándose entre ellos, los elaborados fabricados por marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's que pueden ser adquiridos a través de múltiples canales, también se disponen los helados ofrecidos en restaurantes y otros establecimientos de comida. A esto debe agregarse, que el helado se enmarca en el renglón de postres y debe competir también con dulces, pastelería, snacks, chocolates, entre otros (Camiloaga et al., 2022).

Además, el consumo de helados se ubica en tercer lugar dentro de los postres preferidos en el Perú con un 25% de aceptación, por debajo de los dulces (27%) y pastelería (29%) y solo superando a la chocolatería (24%) (Taste Tomorrow 2021, 2022). Específicamente, en cuanto a helados, existe una mayor preferencia del consumidor a marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's a adquirirlos en establecimientos con un 68.5% de aceptación, en comparación con cerca de 11% que asisten a heladerías (Moreno et al., 2023).

- Atractivo (trade-off de precio)

Precisamente, la preferencia del consumidor hacia marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's, obedece mayormente a la relación precio/calidad, visto que el precio de ellos representa cerca del 25% de los helados adquiridos en heladerías (Moreno et al., 2023).

- Coste del cambio cliente

No se aprecian costos importantes por el cambio del cliente hacia el consumo de otros productos sustitutos cercanos al helado, más allá de la pérdida/ganancia en sabor, calidad, textura o cualquier otro atributo relacionado con el consumo de alimentos.

Considerando el análisis anterior, cuya valoración se expresa en la tabla 11, es posible identificar el factor amenaza de productos o servicios sustitutos en el sector como de alta intensidad con una calificación de 2.33.

Tabla 11

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Factores de evaluación	Fuerte intensidad	Alta intensidad	Neutral	Baja intensidad	Mínima intensidad	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Atractivo (desempeño)		X				2
Atractivo (trade-off de precio)		X				2
Coste de cambio del cliente			X			3
Ponderación total						2.33

Nota: En base a Porter, 1980.

2.2.6. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 12, se evalúan las cinco fuerzas de Porter en el sector, al valorar cada fuerza se encuentra que la propuesta de la franquicia de heladería se ubica en un microentorno medianamente atractivo con una valoración de 3.40 (en una escala de 1 a 5), considerándose el bajo poder de negociación de los proveedores y clientes como los principales atractivos del sector, mientras que la amenaza de productos sustitutos cercanos se configura como un factor negativo.

Tabla 12**Grado de atractividad de la industria**

Factores de evaluación	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Ponderación
	1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores existentes			X			3
Poder de negociación de los proveedores					X	5
Poder de negociación de los clientes				X		4
Amenaza de nuevos entrantes			X			3
Amenaza de productos o servicios sustitutos		X				2
Ponderación total						3.40

Nota: En base a Porter, 1980.

2.3. Matriz EFE

Con la finalidad de analizar los factores externos, se han identificado potenciales amenazas y oportunidades de la franquicia de heladerías que tienen mayor importancia, de acuerdo con los resultados que se desprenden del análisis PESTEL. Así, cada factor se ha ponderado con valores entre 0% y 100% y se procedió a calificarlos con una escala del 1 al 4 en atención a la manera como la empresa puede gestionarlos (David, 2003); además, se destaca que la oportunidad más importante es la tendencia del consumidor a lo natural y saludable y la amenaza más relevante es el consumo bajo helado.

4=superior al promedio

3= por encima del promedio

2= promedio

1=deficiente

Tabla 13**Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

N°	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
----	--------------------------	-------------	--------------	------------------------

Oportunidades (O)				
1	Tendencia del consumidor a lo natural y saludable	8%	2	0.16
2	Preferencias del consumidor peruano a compartir en establecimientos de comida	8%	2	0.16
3	Perspectivas macroeconómicas favorables	7%	2	0.14
4	Mayor preocupación por el consumo sostenible	6%	2	0.12
5	Transformación digital en establecimientos de comida	4%	3	0.12
6	Credibilidad de las autoridades económicas	4%	2	0.08
7	Alta penetración de los canales digitales	4%	3	0.12
8	Bajo poder de negociación de los proveedores	4%	4	0.16
9	Mayor fiscalización en el sector establecimientos de comida	4%	3	0.12
10	Actualización de la Norma Técnica Peruana - NTP 202.057:2006 (revisada el 2018): Leche y productos lácteo	4%	4	0.16
Amenazas (A)				
11	Bajo consumo de helado	10%	3	0.30
12	Pérdida de competitividad según ranking mundial 2024 en referencia a la eficiencia empresarial, gubernamental, económico e infraestructura	7%	3	0.21
13	Baja calidad de entidades regulatorias	6%	2	0.12
14	Incremento de la pobreza monetaria	6%	3	0.18
15	Tasa de crecimiento poblacional baja	5%	2	0.10
16	Incidencia de la criminalidad	5%	3	0.15
17	Inestabilidad política	4%	2	0.08
18	Alta amenaza de productos o servicios sustitutos	4%	2	0.08
Total		100%	2.56	

Nota: En base a David (2003).

De la tabla 13, se desprende que la franquicia de heladerías tiene un nivel medio de competitividad, con una valoración de 2.56 (en una escala del 1 al 4), con respecto a las oportunidades y amenazas del mercado de helados peruano.

2.4. Conclusiones del Análisis Externo

El sector de heladerías en el Perú ha venido evolucionando con la adopción de las tecnologías emergentes y con necesidades cada vez más específicas de los clientes en torno a variedad, sabores y experiencias que han llevado a una mayor personalización, lo cual puede ser un factor importante en lograr que el consumo per cápita pueda igualarse a sus vecinos de la región. Esto, además, se circunscribe en un entorno de recuperación macroeconómica, con limitaciones regulatorias, baja competitividad y estancamiento poblacional, que amerita ser más novedoso en la forma de acceder a un consumidor que busca lo natural, saludable y sostenible.

Bajo esta perspectiva, el plan de negocios que se propone dispone de un nivel medio de gestión de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (valoración 2.56 en la matriz EFE), tratando de que, con una oferta más personalizada y el aprovechamiento de la transformación digital, se pueda mitigar los efectos contrarios del consumo bajo de helado a nivel nacional, la baja competitividad y las barreras regulatorias para desarrollar negocios formales.

Lo anterior, también podría permitir el desarrollo de la propuesta en una industria que luce atractiva, debido al bajo poder de negociación de los proveedores (en este caso, el propio fabricante de helados) y de los clientes, pero que debe enfrentar la preferencia del consumidor hacia otros productos sustitutos como otros tipos de postres o helados que se venden en establecimientos de marcas reconocidas que controlan el mercado.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

Este capítulo contiene un análisis detallado de los factores positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) de la empresa bajo estudio, para lo cual se emplean distintas herramientas como el modelo de negocio, la cadena de valor, el análisis de las áreas funcionales y la matriz VRIO, cuya combinación permiten realizar el análisis de estos factores a través de la matriz EFI.

3.1. Modelo de Negocio (Business Canvas)

En la figura 1 se presenta el modelo de negocio de la empresa bajo estudio.

Figura 1

Modelo de negocio de la empresa

SOCIOS CLAVES Accionistas, inversionistas, Distribuidores, Organismos públicos Consultores de negocio. Proveedores	ACTIVIDADES CLAVE Marketing Ventas Producción, distribución y logística I+D Importaciones de MP y repuestos.	PROPUESTA DE VALOR Ofrecer helados de buena calidad en diversos sabores y presentaciones a un precio accesible y soporte a nuestros aliados estratégicos a nivel nacional	RELACIÓN CON EL CLIENTE Redes sociales Página web. FFVV directa Visitas a clientes Promociones y descuentos	SEGMENTOS DE CLIENTES Mercado B2B
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Maquinaria y equipos • Amplia red de distribución • Flota de distribución propia • Almacenes propios 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Canal indirecto -Distribuidores -Minoristas (bodegas, retail, Horeca, etc.). - Red de vendedores ambulantes - Plataformas digitales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Materia prima / insumos / repuestos, mano de obra Costo de distribución y almacenamiento Gastos de MKT, publicidad y desarrollo de nuevos productos. Gastos administrativos, sueldos y servicios Licencias de software Impuestos			FLUJO DE INGRESOS Ingreso por venta de helados Ingreso por venta de cobertura para helados	

Nota: En base a Osterwalder y Pigneur, 2011.

De la figura anterior se desprende lo siguiente:

- Segmento de clientes: la empresa también desarrolla el modelo B2B, enfocándose en supermercados, minimarkets, tiendas de conveniencia, bodegas, restaurantes, pequeños vendedores de helados ambulantes y distribuidores.

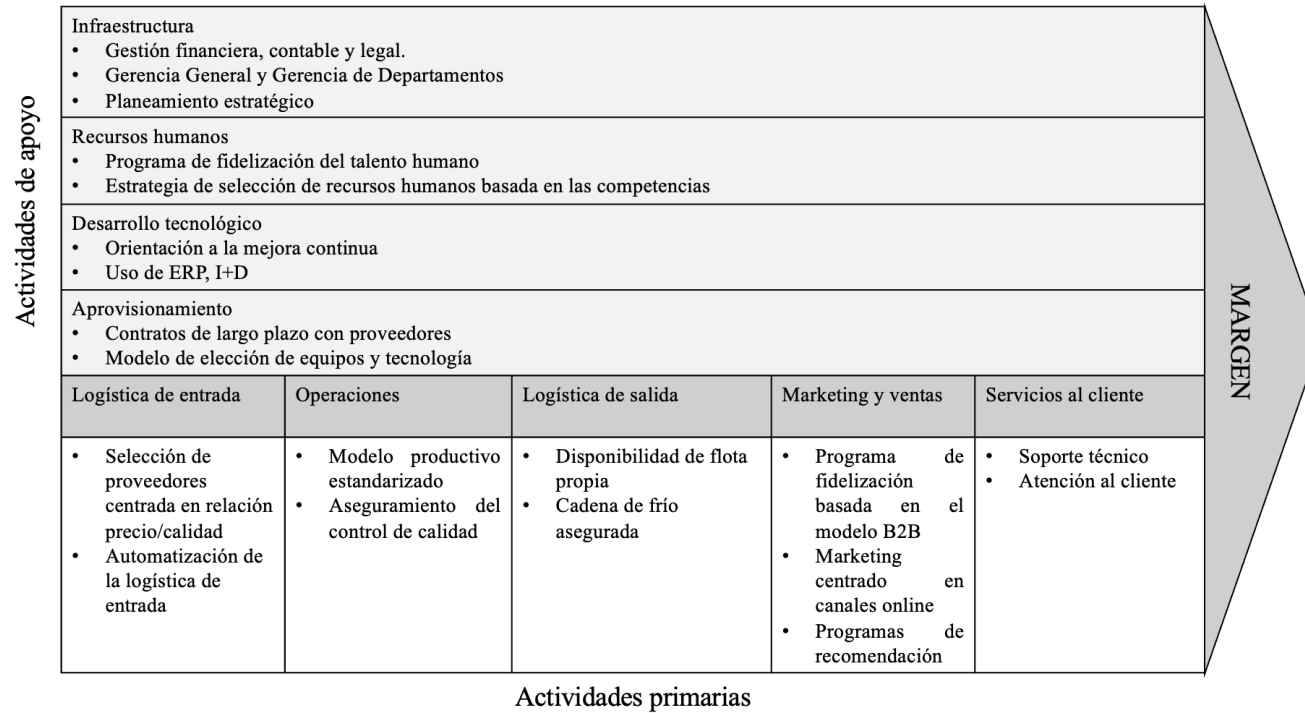
- Propuesta de valor: el elemento diferenciador de la propuesta se centra en el soporte que brinda la empresa a sus distribuidores para la identificación de nuevos mercados, lo cual se aleja de la postura de las empresas existentes que se centran en ofrecer mayor variedad de sabores y/o especialidades.
- Canales: se centra en canales indirectos como distribuidores, minoristas (bodegas, retail, Horeca, etc.), red de vendedores ambulantes y plataformas digitales.
- Relación de clientes: se desarrolla a través de publicidad en redes sociales, página web, FFVV directa; visitas a clientes (potenciales clientes y actuales), atención al cliente, promociones y descuentos.
- Recursos: uno de los recursos principales es la mano de obra (equipos de FFVV y logística, especialista en I+D). Asimismo, se dispone de maquinaria y equipos de alta tecnología y destacada capacidad de producción; una amplia red de distribución a nivel nacional; una flota de distribución y almacenes propios.
- Socios claves: dentro de los socios claves se encuentran accionistas e inversionistas. Además, destacan distribuidores, SUPESA, TOTTUS, TAMBO, DIGESA, Municipalidad de SJL, PRODUCE, OEFA, MINTRA y consultores de negocio; así, como proveedores de materias primas, insumos, repuestos y maquinaria.
- Estructura de ingresos: la mayor parte de los ingresos corresponde a la venta de helados y de cobertura para helados.
- Estructura de costos: los costos se centran en materia prima, insumos y repuestos; mano de obra; costo de distribución y almacenamiento; gastos de marketing, publicidad y desarrollo de nuevos productos; gastos administrativos, sueldos y servicios; licencias de software e impuestos.

3.2. Cadena de Valor

La figura 2 contiene la cadena de valor de la empresa bajo estudio.

Figura

Cadena de valor de la empresa



Nota: En base a Porter, 1985.

En referencia a las actividades de apoyo, en cuanto a la infraestructura, la empresa cuenta con los departamentos de finanzas, contabilidad y legal, los cuales son claves para brindar el adecuado soporte a la organización para una buena toma de decisiones por parte de los directivos. La Gerencia General y los Gerentes de departamentos constituyen la plana directiva, siendo los encargados de alcanzar los objetivos definidos en el Plan estratégico de la Organización, a través de un conjunto de estrategias, principios y valores corporativos.

Además, en el ámbito de recursos humanos, se ha propuesto un programa de fidelización de talento humano que combina capacitación y ofrecimiento de recompensas con acciones orientadas a mejorar el clima organizacional; así como, un modelo de competencias en la selección del personal compuesto por una evaluación de habilidades técnicas y blandas durante el proceso de selección. Por otra parte, el desarrollo tecnológico se fundamenta en la orientación a la mejora continua, con una revisión constante de todos sus procesos y la reducción de cuellos de botellas mediante soluciones integrales y en el uso de ERP (SAP, Tractian y Power Bi) para controlar el flujo de información en tiempo real generado en cada fase productiva y gestionar, de modo efectivo, los conflictos o inconvenientes presentes. Contamos con un área de I+D el cual se encarga de crear nuevos productos en base a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.

Se tiene que el aprovisionamiento se sustenta en contratos de largo plazo con proveedores, lo que permite aprovecharse de descuentos por grandes volúmenes y un modelo de elección de equipos y tecnología sustentado en la compra de equipos de última tecnología con rendimientos eficientes y duraderos para reducir costos operativos y de mantenimiento.

Con respecto a las actividades primarias, como también se aprecia en la figura 2, se tiene que la logística interna se sustenta en una apropiada selección de proveedores para asegurar la calidad y oportunidad de materia prima y materiales y un proceso automatizado con un sistema logístico enfocado en mantener la frescura de los helados y evitar la generación de desperdicios. Además, las operaciones se han planteado en un modelo estandarizado con el ajuste y adaptación de las características productivas en cada producto final y el aseguramiento del control de calidad mediante la mejora continua.

Dentro del marketing y ventas, se destaca la adopción del programa de fidelización B2B que, con base a la accesibilidad y liderazgo en costos busca ayudar a los aliados estratégicos (distribuidores y minoristas), a captar más consumidores finales y el de recomendación orientado a identificar nuevas oportunidades de mercado que se combina con una infraestructura y tecnología amparada en la disposición de equipos y una amplia red de

transporte y en una cadena de frío asegurada y un recurso humano capacitada y seleccionado con criterios exigentes para el desarrollo de las actividades operativas.

El servicio al cliente se encuentra amparado en el soporte técnico (capacitación constante, asistencia integral y actualización de procesos) y una atención al cliente que, no solo pretende gestionar los reclamos y exigencias, sino que se orienta a conocer las preferencias de los clientes finales.

Con respecto a la figura anterior, se consideran como factores claves del éxito:

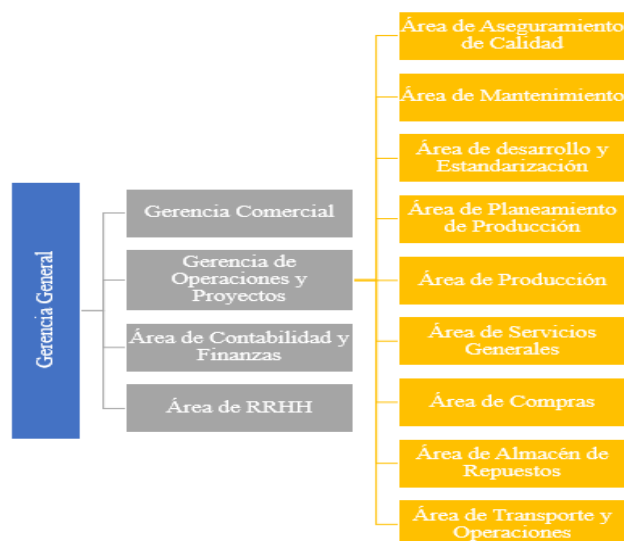
- Disposición de una cadena de frío. Se requiere de un aseguramiento del correcto almacenamiento y distribución de los helados, para que no pierda su calidad y propiedades organolépticas. En este caso, el aseguramiento de la cadena de frío es una fortaleza de la empresa.
- Disponibilidad de canales de distribución. El sector funciona con la posibilidad de llegar a una mayor cantidad de consumidores a través de distintos distribuidores, debido a la necesidad de cubrir la demanda en mercados donde no llegan las marcas líderes. Esta disponibilidad define una fortaleza para la empresa.
- Calidad del producto. Esto involucra el cumplimiento de las normas sanitarias estipuladas por entidades gubernamentales y el establecimiento de controles rigurosos de calidad en cada fase del proceso productivo, lo cual se configura como otra fortaleza de la empresa.
- Gestión financiera. Se requiere de una gestión financiera sólida que permita el control de costos y mantener un margen de ganancia que permita su operatividad, en un mercado con altos niveles de competitividad.

3.3. Análisis de Áreas Funcionales

En la figura 3 se detalla el organigrama de la empresa, descrito conforme lo plantea de Mintzberg (1989), como una estructura orientada a una organización divisional o diversificada; así, la organización se encuentra distribuida en departamentos autónomos con funcionamiento autónomo, pero acciones acopladas al directorio único. Esta clase de estructura es de especial utilidad para empresa con alcance local y/o regional.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Nota: En base a Gelarti, 2024.

3.3.1. Finanzas

La tabla 14 contiene los indicadores de gestión financiera de la empresa en el periodo 2021-2023.

Tabla 14

Indicadores de gestión financiera

Tipo	Nombre del KPI	2021	2022	2023	Var.	Posición
Liquidez	Ratio de liquidez general	0.90	1.03	1.44	0.54	Débil
	Prueba ácida	0.61	0.59	0.96	0.35	
Gestión	Rotación de activos totales	0.79	0.94	0.96	0.17	Débil
Solvencia	Índice de endeudamiento	51.22%	44.68%	33.75%	17.47%	Débil
Rentabilidad	Margen bruto	49.63%	51.27%	53.29%	3.66%	Débil
	Margen operativo	16.05%	20.41%	17.90%	1.86%	
	Margen neto	12.53%	15.37%	13.35%	0.81%	
	ROA	9.96%	14.48%	12.79%	2.82%	
	ROE	20.43%	26.18%	19.30%	-1.13%	

Nota: En base a Gelarti, 2024.

En primer término, el indicador de liquidez creció entre 2021 y 2023 en 0.54, al pasar de 0.90 a 1.44, superando por dos años consecutivos el mínimo de 1.00 y reflejando que, al cierre del periodo, la empresa dispone de S/ 1.44 en activos líquidos para cubrir un sol de deuda de corto plazo. No obstante, el indicador prueba ácida no alcanza el requerido de 1.00, llegando a 0.96 en 2023. De esta manera, la liquidez de la empresa representa una debilidad.

En referencia al indicador de gestión, se destaca el comportamiento ascendente de la rotación de activos totales en el periodo, creciendo en 0.17 entre 2021 y 2023, pero no alcanza el umbral de 1.00, reflejando una gestión ineficiente de la empresa en generar ingresos a través de sus activos, lo que denota una debilidad.

Asimismo, el comportamiento del indicador de endeudamiento refleja que la participación de la deuda dentro del financiamiento de las operaciones y nuevas inversiones de la empresa se redujo de 51.22% en 2021 a 33.75% en 2023, que corresponde a una disminución de 17.47%. Además, se aprecia que en los dos primeros años este indicador se encontró dentro del rango ideal de 40-60%, reflejando una fortaleza.

Con respecto a la rentabilidad, se tiene que, al analizar el margen bruto, se aprecia una tendencia con un incremento de 3.66%, reflejando un mayor control de los costos directos de venta en el periodo, que representaron el 46.71% de las ventas netas. Sin embargo, el desempeño del margen operativo y del margen neto tuvo una caída entre 2022 y 2023; así, el primero cayó en 2.51% y el segundo en 2.02%, a pesar de cerrar en el periodo 2021-2023 con una leve mejoría. Esto obedece a una aceleración del crecimiento de los gastos administrativos entre 2022 y 2023 en 77.11%, lo cual refleja ineficiencia en la gestión de la empresa. Este comportamiento del margen neto describe una debilidad.

El ROA de la empresa se incrementó en 2.82% entre 2021 y 2023, ubicándose en 12.79%, superando en todo el periodo el umbral de 5%; no obstante, en el último año se apreció una caída de este indicador de 1.69%, lo cual se corresponde con la reducción de la utilidad neta descrita con anterioridad, esta reducción refleja una pérdida en su posición de fortaleza.

Por otra parte, el ROE de la empresa se redujo en 1.13% entre 2021 y 2023, luego de haber crecido en 5.75% entre 2021 y 2022, observándose que, además, se mantuvo por encima del requerimiento de 15-20% para considerarse como bueno. Esto refleja la incapacidad de la empresa de realizar nuevas inversiones, conformándose con la acumulación de las ganancias.

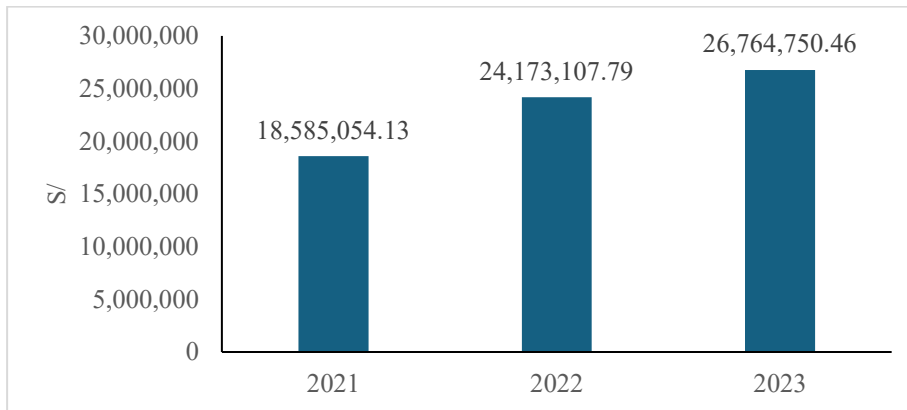
El análisis de la gestión financiera demuestra que, aunque la empresa mantiene indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad adecuados, la baja rotación de activos totales y la caída del ROE (por una acelerada acumulación de ganancias) demuestra incapacidad de realizar nuevas inversiones que generan una mayor ganancia. A esto se suma, la debilidad en el control de gastos administrativos en los últimos años; evidenciando que la gestión financiera es una debilidad en la empresa.

3.3.2. Comercial y Marketing

Como se ha señalado, la empresa inició sus operaciones con la estrategia de colocar su producto en la periferia de las ciudades importantes y en las provincias, debido a la baja participación de las marcas líderes; no obstante, con una fuerza de venta más consolidada ha logrado acceder al centro de las grandes urbes. Así, como se aprecia en la figura 4, los gastos de ventas de la empresa han crecido en 44.01% entre 2021 y 2023, pasando de S/ 18,585,054.13 a S/ 26,764,750.46, mejorando su posición en torno al desarrollo de una fuerza de ventas más sólida.

Figura 4

Comportamiento del gasto de venta(S/.), 2021-2023



Nota: En base a Gelarti, 2024.

También se destaca que, posterior a la pandemia del COVID-19, el uso de estrategias de marketing digital se ha incrementado en la empresa, al emplearse redes sociales (Facebook e Instagram) y el Web site como medios de promoción y de canal comunicativo con los clientes. Sin embargo, esta orientación al marketing digital es de un nivel bastante inferior a sus competidores, representando una debilidad para la empresa.

De igual modo, la empresa no ha optado por invertir en marketing analytics; es decir, en recopilar y analizar datos de sus estrategias de marketing para medir su efectividad. Por otro lado, si bien la empresa dispone de una amplitud de sabores y presentaciones, lo cual permite ofrecer 198 productos distintos, sus sabores son tradicionales como vainilla, chocolate, lúcuma, fresa, maracuyá, chocomaní, entre otros; así como, sus presentaciones (bombones, paletas, potes, entre otros). Así, se observa la poca capacidad de la empresa de innovar en nuevos sabores y presentaciones, conformándose con formatos tradicionales, lo cual se presenta como una debilidad.

3.3.3. Operaciones

En referencia a las operaciones debe destacarse que la suscripción de contratos de maquilas con empresas retail y las ventas horizontales han favorecido al aseguramiento de la cadena de frío y de una importante flota de unidades de transporte; sin embargo, la capacidad utilizada es baja en la empresa, alcanzando un promedio de 21.77% en el 2023, lo cual denota una fortaleza, como se detalla en la tabla 15. Esto permite a la empresa recibir pedidos y atenderlos dentro de los tiempos estimados.

Tabla 15

Capacidad utilizada (%), enero 2023 a diciembre 2023

Mes	Capacidad real (cajas)	Producción real (cajas)	Utilización de capacidad real (%)
Ene-23	2,784,429	658,367	23.64%
Feb-23	2,784,429	726,380	26.09%
Mar-23	2,784,429	754,257	27.09%
Abr-23	2,784,429	566,655	20.35%
May-23	2,784,429	529,774	19.03%
Jun-23	2,784,429	451,514	16.22%
Jul-23	2,784,429	313,932	11.27%
Ago-23	2,784,429	804,038	28.88%
Set-23	2,784,429	612,643	22.00%
Oct-23	2,784,429	621,856	22.33%
Nov-23	2,784,429	607,553	21.82%
Dic-23	2,784,429	628,064	22.56%
Promedio			21.77%

Nota: En base a Gelarti, 2024.

A nivel operativo, también destacan otros elementos que se consideran como posición fuerte de la empresa, siendo estos:

- Maquinaria de última tecnología, con equipos que permiten realizar operaciones de producción de forma automática permitiendo controlar los parámetros y detectando alarmas en las pantallas HMI, permitiendo resolver de manera más oportuna. No obstante, el plan anual de mantenimiento preventivo adoptado se cumple rigurosamente, permitiendo asegurar el cumplimiento de la producción.
- Bajos costos de almacenamiento en producto terminado.
- La flota propia de unidades de transporte permite asegurar la cadena de distribución, disponiendo de más de 100 unidades.
- La flexibilidad en la atención de los pedidos: nuestra capacidad de planta nos permite recibir pedidos y atenderlos dentro de los tiempos estimados.
- La red de distribución consolidada con puntos logísticos en diferentes partes del país que permite llegar más rápido reduciendo costos logísticos (gastos en almacenamiento, transporte y flota, mano de obra, embalaje, tarifas e impuestos).

3.3.4. Recursos Humanos

En referencia al programa de fidelización del talento humano, se ha observado incumplimiento en las metas relacionadas con la capacitación; así, la empresa ha destinado menos del 1.5% de su presupuesto en capacitación y para el año 2023, solo capacitó al 63% de sus empleados (siendo la meta del 90%). Por otro lado, el modelo de competencias en la selección de recursos humanos no se ha actualizado en los últimos cinco años, a pesar de los cambios importantes en el sector, generando que exista un rezago entre las competencias exigidas y las requeridas en el

mercado (Gelarti Group, 2023). Estos dos aspectos representan debilidades en la gestión de la empresa.

3.4. Análisis VRIO

Con base a la Matriz VRIO, descrita en la tabla 15, se aprecia que la empresa no dispone de una ventaja competitiva sostenible a diferencia del mercado. De este análisis, se desprende que la ventaja competitiva sostenible de la empresa consiste en sus canales de atención que se han transformado en una vía para asesorar y capacitar a sus aliados estratégicos, lo cual puede ser utilizado en la propuesta de plan de negocios de las heladerías para orientar a sus franquiciantes. Además, la infraestructura y desarrollo tecnológico disponible también será utilizada en la disposición de nuevos sabores de helados y presentaciones; así como en el uso de plataformas tecnológicas para la atención. Por otro lado, la fuerza de ventas será un eje primordial en la propuesta, permitiendo comunicar a los clientes el valor de la marca de la heladería, entender sus necesidades y cerrar acuerdos con los potenciales franquiciantes.

Tabla 16

Matriz VRIO de la empresa

Recursos	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización	Resultado	Observaciones
Fuerza de ventas	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal	La fuerza de ventas ha permitido alcanzar una mayor cantidad de clientes, lo cual es un recurso también disponible en las marcas líderes.
Infraestructura y desarrollo tecnológico	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal	El énfasis en la optimización de procesos, uso de plataformas tecnológicas y renovación constante de las instalaciones es favorable, haciendo que la empresa maquile a marcas reconocidas del sector retail.
Canales de atención	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	La atención a través de capacitación y asistencia es algo no común en el mercado, debido a que el resto de la competencia solo se centra en ampliar sus ventas sin establecer vínculos con sus distribuidores y minoristas
Capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización	Resultado	Observaciones
Innovación en sabores y presentaciones	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Todas las empresas del mercado se esfuerzan por innovar.
Calidad del producto terminado	Si	No	No	No	Paridad competitiva	La calidad es una capacidad común en el mercado, debido a las exigencias en las normativas y las exigencias de los consumidores
Aseguramiento de cadena de frío	Si	No	No	No	Paridad competitiva	Disponer de una cadena de frío es vital para todas las empresas del sector, por lo que todas invierten en ello para garantizar que no se pierdan propiedades organolépticas del producto.

Nota: En base a Blacutt, 2019.

Los resultados expuestos en la tabla 16 determinan la necesidad de la empresa de desarrollar una capacidad sobre la cual pueda tener una ventaja competitiva sostenible con sus competidores y lograr un mejor posicionamiento en el mercado. De esta manera, se requiere innovar en un nuevo formato de llegar al consumidor, brindando nuevas experiencias más allá del consumo del helado.

3.5. Matriz EFI

En la Matriz EFI descrita en la tabla 17, se evalúan los factores internos (fortalezas y debilidades) de la empresa bajo estudio, para lo cual se ha considerado la información del modelo de negocios, cadena de valor, análisis interno y matriz VRIO. Para cada variable se le asignó una ponderación de entre 0% y 100% y se valoró en una escala del 1 al 4; así, se destaca que las fortalezas más importantes de la empresa se asocian con el aseguramiento de la cadena de frío y la diversidad de canales de atención, mientras que las debilidades más influyentes son las debilidades en la gestión financiera y la poca innovación en sabores y presentaciones.

Tabla 17

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nº	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas (F)				
1	Aseguramiento de cadena de frío	10%	4	0.40
2	Baja capacidad utilizada que permite atender nuevos pedidos	8%	4	0.32
3	Bajos costos de almacenamiento	7%	3	0.21
4	Flota de vehículos propios	7%	3	0.21
5	Fuerza de ventas consolidada	6%	3	0.18
6	Diversidad de canales de distribución	6%	4	0.24
7	Maquinaria de última tecnología	4%	3	0.12
8	Alta calidad del producto final	4%	3	0.12
9	Disponibilidad de proveedores comprobados	3%	3	0.09
Debilidades (D)				
10	Debilidades en la gestión financiera	9%	1	0.09
11	Poca innovación en sabores y presentaciones	8%	1	0.08
12	Incipiente uso de marketing digital	7%	2	0.14
13	No se ha adoptado marketing analytics	7%	1	0.07
14	Desfase en la gestión de mantenimiento preventivo	6%	2	0.12
15	Incumplimiento de metas del programa de fidelización del recurso humano	4%	2	0.08
16	Modelo de competencias desactualizado	4%	1	0.04
Total		100%	2.51	

Nota: En base a David, 2003.

De la tabla 17, se desprende que la empresa tiene un nivel medio de gestión de sus fortalezas y debilidades con una valoración de 2.51 (en una escala del 1 al 4).

3.6. Conclusiones

Los resultados de este capítulo demuestran que las debilidades en la gestión financiera en la empresa; particularmente, en la selección, valoración y toma de decisión respecto a nuevas y

más rentables inversiones no ha permitido a la empresa incrementar su participación en el mercado, a pesar de la calidad de su producto reconocida al observar su aceptación en distintos canales de ventas. Esto se combina con una baja orientación a la innovación de nuevos sabores y presentaciones que la mantiene alejada de las tendencias del mercado y con un uso reciente de estrategias de marketing digital que les imposibilita conocer y predecir las necesidades de sus clientes.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO

Este capítulo se centra en el conocimiento del cliente potencial del producto ofrecido a través del plan de negocios, para lo cual se procederá a la recopilación de información primaria y secundaria de distintas fuentes con la finalidad de entender su comportamiento y necesidades y realizar una proyección de la demanda en el periodo 2025-2029.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación consiste en conocer los patrones de consumo de los clientes potenciales de la franquicia de helados y estimar la demanda potencial descrita en el presente plan de negocios.

4.1.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de esta investigación de mercado son los siguientes:

- Establecer el perfil de los potenciales clientes de la franquicia de helados.
- Determinar los hábitos actuales y futuros de consumo de helados en la población seleccionada.
- Identificar los recursos necesarios para una adecuada implementación de estrategias de marketing mix: producto, precio, distribución y publicidad.
- Calcular y proyectar la demanda en el periodo 2025-2029.

4.2. Ficha Técnica y Metodología

4.2.1. Tipo de Estudio

Con base a lo expuesto por Malhotra (2008), esta investigación de mercado puede clasificarse como concluyente debido a su direccionamiento a indagar respecto a los patrones de consumo de los potenciales clientes y del comportamiento de los oferentes, profundización en ciertas condiciones que determinan su accionar. Además, conforme a la fuente de la información, la investigación se sustenta en el uso de datos primarios (con encuestas y entrevistas), secundarios internos (información proveniente de la propia empresa) y secundarios externos (publicaciones de organismos oficiales o estudios de alta valoración académica).

4.2.2. Planteamiento de la Investigación

Con respecto a la forma de acercamiento hacia los sujetos, el estudio debe considerarse como mixto; así, desde lo cualitativo se planteó una entrevista que consiste en una indagación social, donde se plantean preguntas con opciones de respuestas abiertas a un grupo reducido de sujetos para conocer una percepción amplia de la realidad según sus perspectivas, siendo requerido el

análisis de contenido para el procesamiento de la información recopilada, que permitió condensar las respuestas y derivar resultados globales (Malhotra, 2008).

En lo referente a la parte cuantitativa del estudio, se empleó una encuesta de modo virtual contentiva de preguntas de respuestas cerradas a potenciales consumidores que cumplieron con los criterios establecidos en la segmentación y su análisis se fundamentó en la estadística descriptiva con el empleo de estadígrafos como la media, distribución de frecuencia absoluta y porcentual (Baena, 2017).

4.2.3. Segmentación

En cuanto a la segmentación, se han seleccionado adultos (ambos sexos) de 18 a 39 años de los distritos de Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres).

Esta segmentación que servirá de fundamento para la ubicación para la instalación de los primeros locales obedece a tres criterios importantes:

- El consumo de helado se concentra en poblaciones jóvenes; en mayor medida, menores de 30 años (Camiloaga et al., 2022).
- Esta zona concentra el 24.8% de la población de Lima Metropolitana (ubicándose en el primer lugar), lo que determina una cantidad significativa de potenciales consumidores (CPI, 2022).
- Esta se ubica en tercer lugar en cuanto a concentración de población con niveles socioeconómicos C, D y E con 75.2% (luego de Lima Este con 83.8% y Lima Sur con 83.8%), el cual representa el público al que se destinará la propuesta (CPI, 2022).

4.2.4. Demanda insatisfecha

En primer lugar, para la cantidad de habitantes de 18 a 39 años de cada uno de estos distritos correspondientes a los niveles socioeconómicos C, D y E, la cual es representada por 741.6 miles de habitantes, conforme se establece en la tabla 18.

Tabla 18**Población 18-39 años y NSE C, D y E (miles de habitantes) en los distritos seleccionados**

Distrito	Población total (miles de habitantes)	Población 18-39 años y NSE C, D y E (miles de habitantes)	%
San Martín de Porres	745.5	205.2	27.67%
Comas	592.9	163.2	22.01%
Puente Piedra	372.0	102.4	13.81%
Los Olivos	371.8	102.3	13.80%
Carabaylo	371.6	102.3	13.79%
Independencia	240.3	66.1	8.92%
Total	2,694.1	741.6	100.00%

Nota: En base a CPI, 2022.

Seguidamente en la tabla 19 se estima una demanda de 41.5 miles de habitantes considerándose que el 50% de los peruanos consumen helados de manera habitual (Hernández, 2024) y 11.2% lo realizan en establecimientos como heladerías o cafeterías (Moreno et al., 2023).

Tabla 19**Demanda**

Descripción	Cantidad de sujetos
Población 18-39 años y NSE C, D y E (miles de habitantes)	741.6
Población que consume helados habitualmente: 50% (miles de habitantes)	370.8
Población que consume helados en establecimientos: 11.2% (miles de habitantes)	41.5
Consumo de helado promedio: 1.8 litros/persona/año (miles de litro/año)	62.5

Nota: En base a Hernández, 2024; Moreno et al., 2023; Camiloaga et al., 2022

En el caso de la oferta, según un estudio de la Unidad de Inteligencia de la empresa, se estima que, en estos distritos, la cantidad que puede ofrecer las heladerías son 31,700 litros por año, generándose una demanda insatisfecha de 30,800 litros por año (Gelarti Group, 2024), tal como se aprecia en la tabla 20. Esto motiva a que estos sujetos se trasladen a otros distritos para consumir en heladerías.

Tabla 20**Demanda insatisfecha**

Concepto	Demanda	Oferta disponible	Demanda insatisfecha
Cantidad de litros	62,500	31,700	30,800

Nota: En base a Hernández, 2024; Gelarti Group, 2024; Moreno et al., 2023, Camiloaga et al., 2022

4.2.5. Población y Muestra

Para la población del estudio de mercado, se considerarán los 41,500 habitantes de estos distritos que consumen en heladerías y cumplen con los criterios establecidos.

Para la determinación de la muestra, se empleó el muestreo probabilístico estratificado que, según Malhotra (2008) se sustenta en preceptos estadísticos y pautas aleatorias, por lo que no prevalece el criterio del investigador para seleccionar los elementos de la muestra,

distinguiéndose entre subgrupos (en este caso, población de cada distrito). Así, se empleó la siguiente fórmula de estimación:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población (41,500 sujetos)

Z: Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza; para el 95%, Z=1.96

E: Máximo error permisible, es decir un 5%

p: Proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir, es igual a 0.50.

q: Proporción de la población que no tiene la característica que nos interesa medir, es igual a 0.50.

Así, se tiene que

$$n = \frac{41,500 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(41,500 - 1) * 0.05^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 381$$

En este sentido, se determinó una cantidad de 381 habitantes de 18 a 39 años de Lima Norte correspondientes a los niveles socioeconómicos C, D y E y se distribuye por distrito conforme a lo establecido en la tabla 21.

Tabla 21

Poblacion de la investigacion de mercado

Distrito	Muestra	%
San Martín de Porres	105	27.67%
Comas	84	22.01%
Puente Piedra	53	13.81%
Los Olivos	53	13.80%
Carabaylo	52	13.79%
Independencia	34	8.92%
Total	381	100.00%

Nota: Elaboración propia, 2024.

4.3. Investigación Exploratoria

4.3.1. Fuentes Secundarias

De la revisión realizada en fuentes secundarias, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- El consumo de helados en el Perú se ubica en los rangos inferiores en Latinoamérica con apenas un consumo 1.8 litros por persona al año (Camiloaga et al., 2022).

- Además, se posiciona en tercer lugar dentro de los postres preferidos en el Perú con un 25% de aceptación, por debajo de los dulces (27%) y pastelería (29%) y solo superando a la chocolatería (24%) (Taste Tomorrow 2021, 2022).
- Se estima que una heladería con un buen flujo de afluencia pueda atender 100 clientes al día (Gelatec Group, 2023).
- Se estima una tendencia expansiva del consumo de helados en el Perú de 4.2% interanual en el periodo 2024-2032, lo que genera una oportunidad de negocio (EMR, 2024).
- En promedio el consumidor peruano gasta entre S/ 4 y 10 en locales de helados, independientemente de su ingreso (Moreno et al., 2023).
- El 11.2% de los consumidores peruanos prefieren ir a locales para adquirir sus helados, mientras que el resto prefiere comprar helados en establecimientos, donde D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's concentran más del 80% del mercado (Moreno et al., 2023).
- La preferencia del consumidor hacia marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's, obedece mayormente a la relación precio/calidad, visto que el precio de ellos representa cerca del 25% de los helados adquiridos en heladerías (Moreno et al., 2023).

4.3.2. Investigación Cualitativa – Entrevistas

Para las entrevistas, se seleccionaron seis entrevistados, lo cual cubre el mínimo de tres participantes propuesto por Hernández y Mendoza (2018), para el diseño de una entrevista a profundidad. En la tabla 22, se presenta el perfil de los entrevistados, los cuales disponen de al menos de quince años de experiencia, en una diversidad de áreas que comprende el marketing, gestión de suministro, ventas y cadena de suministros y, en la actualidad, se desempeñan en notables cargos de distintas empresas.

Tabla 22

Perfil de los entrevistados

Nombre del profesional	Profesión	Años de experiencia	Especialidad	Centro de trabajo
Álvaro Campos	Administrador de empresas	+ 20 años	Marketing	Redondos S.A.
Mariano Nicolini	Administrador de empresas	+15 años	Data analysis for Business	Iberia & Francia
Walter Tapia	Administrador de empresas	+15 años	Marketing y Ventas	Industrias San Miguel
Alberto Haito	Administrador	+15 años	Gestión estratégica	E AFC Maquisistema
Peter Smith	Market research bilingüal	+20 años	Consumer Understanding	AXER Consultores
Luis Miguel Maldonado	Administrador de empresas	+20 años	Cadena de suministro	DINET

Nota: Elaboración propia, 2024.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial entre el 17 y 27 de setiembre de 2024, para lo cual se aplicó el guion de entrevistas descrito en el Anexo 1. Para el análisis de los datos, se procedió a aplicar la codificación abierta, que consiste en ordenar la información obtenida a través de las encuestas para descubrir códigos o categorías que se generan de las comparaciones de las respuestas de los sujetos entrevistados (Hernández y Mendoza, 2018).

En el Anexo 2, se presenta la matriz de codificación empleado, en donde se distinguen cinco categorías que han emergido de las respuestas de los entrevistados:

- Diversificación de portafolio de productos. Las respuestas de los entrevistados reflejan que el éxito en la introducción de una heladería se concentra en ofrecer una amplia variedad de helados, postres, bebidas, entre otros en distintas presentaciones. Esto se traduce en no solo tener una oferta variada en la carta, sino en la disponibilidad, lo que representa el reto de mantener en stock suficiente cantidad de cada producto. Además, esto se asocia con la necesidad de innovar constantemente y ofrecer productos para distintos segmentos como, por ejemplo, edad (énfasis en niños y jóvenes), por NSE (énfasis en los más bajos, sin ignorar productos premium) o por tipo de consumidor (saludables, tradicionales, entre otros).
- Conocimiento del consumidor peruano. A pesar de las tendencias del mercado (helados funcionales o enfocados en productos exóticos), el consumidor peruano está muy arraigado a sus sabores tradicionales como vainilla o lúcumas, por lo cual si una heladería estuviese dispuesta a entrar al mercado debería enfocarse en “respetar el sabor peruano”. De esta manera, las estrategias deben centrarse en cómo transformar lo tradicional en un producto nuevo e innovador, sin alterar características como sabor, color y textura.
- Orientación hacia los segmentos más bajos. El éxito de las heladerías se centra en la masificación; es decir, lograr atraer a la mayor cantidad de clientes, debido a que los márgenes de rentabilidad no son tan altos; en este sentido, debe ser una propuesta con una relación precio/calidad que permita a todo tipo de consumidor acceder a ella. Sin embargo, no debe ignorarse la tendencia favorable de la economía peruana, que permite hacer presentaciones “premium”, las cuales estarían destinadas a un segmento más exclusivo y con las cuales, se puede lograr no solo márgenes más altos, sino establecer vínculos emocionales.
- Desestacionalizar el consumo de helado. Actualmente, existe una tendencia en el mercado de helados orientada a lograr que el consumo de helado se extienda más allá

de los meses de verano; destacándose que, aun a pesar del alto consumo en esta estación, se aprecia en regiones como el norte que las temperaturas cálidas extremas conllevan a no consumir helados, debido a que se derriten rápidamente y no reducen la sed. Ante ello, las heladerías se han propuesto el diseño de productos a bases o con combinaciones de helados (tortas, sándwiches, bebidas, cafés, brownies, galletas, entre otros), siendo una forma de aprovechar su capacidad instalada e incrementar el consumo de helado. Esta estrategia ha sido exitosa, pero requiere de seguir innovándose en presentaciones atractivas.

- Evitar competencia en precio y enfocarse en calidad. Debe entenderse que las heladerías se enfrentan no solo al precio fijado en locales similares, sino al precio de los helados de marcas como D'Onofrio, Artika, Trendy y Helatony's que son indiscutiblemente más bajos, por lo cual centrarse en una competencia en precios resulta infructuoso. Ante ello, debe considerarse un precio asequible en función del nivel socioeconómico al cual apunta, sin desmeritar el factor calidad, el cual, en la actualidad, comprende un constructo que va más allá del sabor, color, textura y presentación general del helado, sino en la forma de atención y el tipo de experiencias que puede ofrecer el local a cada cliente.

4.3.3. Investigación Cualitativa – Focus Group

El focus group estuvo dirigido a jóvenes adultos de 18 a 39 años de los distritos de Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres). Los cuales fueron distribuidos en tres grupos de 8 personas, conforme a su ubicación geográfica:

- Grupo A: Residentes de Carabayllo y Comas.
- Grupo B: Independencia y Los Olivos.
- Grupo C: Puente Piedra y San Martín de Porres.

La convocatoria se realizó a través de redes sociales a través de contactos residentes de esta zona. La reunión se llevó a cabo en el Av. Tomas Valle 964-966-Los Olivos, de manera presencial, teniendo un tiempo de duración de una hora y media. El moderador de la reunión fue Victor López con comunicación efectiva, manejo de grupos y capacidad para generar confianza, asegurando que todos los participantes expresen sus opiniones, y capturar información valiosa sin influir en las respuestas, manteniendo el enfoque de los objetivos del estudio, para ello, se diseñó un guion contenido en el Anexo 3.

El rol de los investigadores fue de profundizar las preguntas y persuadir a que todos puedan dar sus opiniones, con la participación de todos los integrantes. Previamente a la convocatoria se

informó la finalidad de la reunión, para poder contar con el consentimiento informado, asimismo, las sesiones se grabaron bajo autorización de los participantes y con la finalidad de dejar constancia de su desarrollo.

Las sesiones se realizaron los días 1, 2 y 3 de octubre de 2024 y los resultados se resumen en la tabla 23. En la tabla se aprecia, en cada tópico evaluado, lo siguiente:

- Hábitos de consumo. Existe una amplia variedad en la motivación para consumir helados, demostrándose que su consumo se origina de una multiplicidad de estímulos internos (antojo, placer, estrés o ansiedad) y externos (condiciones climáticas y eventos sociales) que requieren abordarse en la propuesta de una nueva heladería. Además, el sabor es la característica que más considera importante el consumidor, seguido de un grupo factores variados (diversidad, color, textura y originalidad).
Por otro lado, se aprecia una importante satisfacción con las heladerías presentes en la zona, aun así, hay ciertas exigencias que demandan los consultados, siendo la diversidad (en presentaciones, en tipos, en toppings, entre otros aspectos) la más importante.
- Preferencias de heladerías. El precio es un factor que puede determinar la elección de una heladería en particular; no obstante, el consumidor estaría dispuesto a pagar un poco más por una experiencia satisfactoria y memorable. Esta experiencia, según la perspectiva de los participantes del focus group, debe reforzarse al asegurar aspectos como la variedad y disposición de sabores (presencia no solo en la carta) y en el tipo de atención.
- Planteamientos relacionados con la propuesta. En referencia a los elementos que consideran los participantes deben tener su “heladería ideal”, destaca la fuerte presencia de un espacio para compartir con ambientes caracterizado por ser agradable, que ofrezca la oportunidad de recreación y donde se pueda eternizar el momento “con una buena foto”. Esto debería venir acompañado con una amplia variedad de sabores y con una carta amplia de sándwiches; postres y bebidas a bases de helados; cafés especiales y especialidades a bases de frutas (para aquellos orientados a la tendencia saludable).

Tabla 23

Resumen del focus group

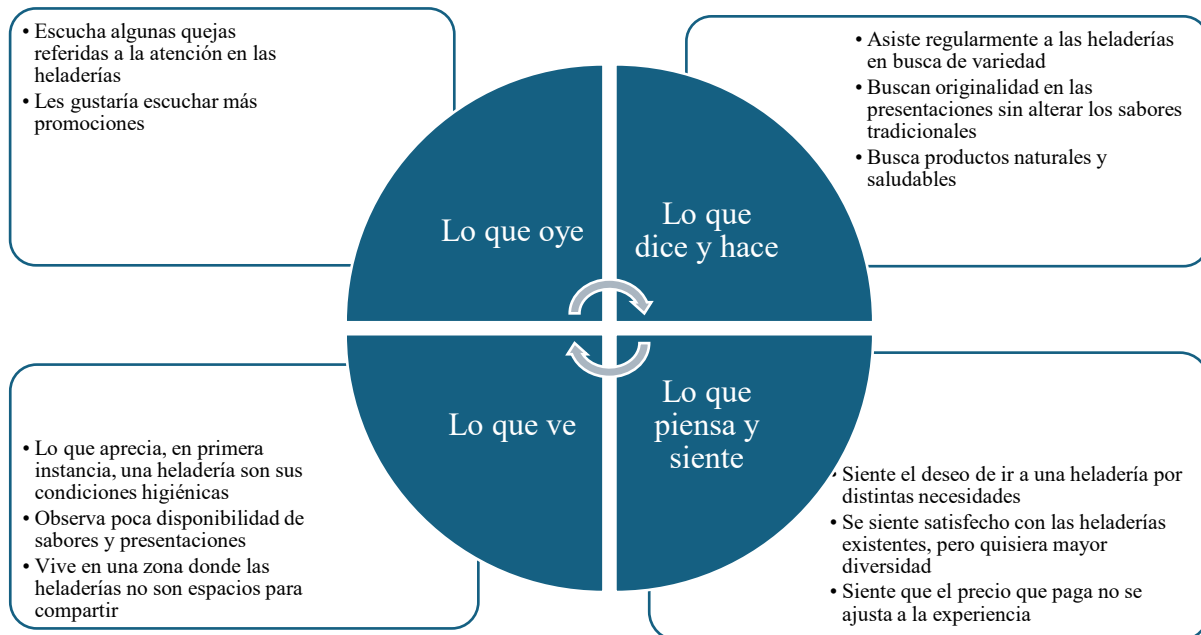
Tópico	Preguntas	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Hábitos de consumo de helado	¿Cuál es su motivación para consumir helado? ¿Cuál es la necesidad que busca satisfacer?	Compartir y disfrutar con amigos. Placer por el consumo del producto.	Condiciones climáticas y antojo	Antojo y combatir estrés o ansiedad
	¿Qué características considera importante que debe tener un helado?	Sabor y diversidad de opciones	Sabor, color y textura	Sabor y originalidad
	¿Se siente satisfecho con la variedad de helados existentes en el mercado? ¿Qué debería mejorarse? ¿Cuáles innovaciones cree que podría mejorar su nivel de satisfacción?	Están satisfechos, pero consideran la necesidad de mayor diversidad de sabores	Están satisfechos, pero debe enfocarse en sabores más naturales, mejores precios y diversidad de sabores	Están satisfechos, pero se requiere de mayor oferta de helados saludables
Preferencia de heladerías	¿Considera que el precio del helado es un factor importante para su decisión de compra? ¿Cómo evalúa los precios de los helados en el mercado?	La disponibilidad del precio a pagar se sustenta en el tipo de experiencia que presente la heladería	Los precios en el mercado están elevados en la zona, pero en algunos casos es justificados por su calidad	Los precios son altos y si bien los helados son de calidad y hay buena atención, no son ambientes muy agradables, son necesarias las promociones
	¿Visita con regularidad alguna heladería? ¿Se sintió satisfecho? ¿Cómo fue su última experiencia?	Las experiencias varían, pero se debe reforzar la oferta de sabores naturales y la atención	Hay alta predisposición a visitar heladerías particulares; principalmente, por la atención	Si visitan, pero no son leales a marcas, visto que la disposición y variedad de sabores no es la misma
Planteamientos relacionados con la propuesta	¿Cuáles son los atributos que considera importante en una heladería?	Higiene, rapidez en la atención, clima agradable y variedad de sabores	Higiene, atractiva decoración y calidad de sabores	Higiene y un espacio cómodo donde pueda interactuar o hasta trabajar
	¿Cómo sería su heladería ideal? ¿Considera que las heladerías existentes en el mercado cumplen con este ideal?	Se requiere de un concepto de heladería para compartir con amigos y que permita “una buena foto”, lo cual comúnmente no se consigue. Además, debe combinar sabores tradicionales con innovadores	Debe ser un espacio agradable donde pueda compartir con amigos y con amplia diversidad de sabores	Las heladerías en la zona no se ajustan a su ideal: lugar para recrearse, ambiente agradable y variedad de sabores
	¿Qué otros productos (desayunos, lonches, bebidas, sándwiches, etc.) le gustaría adquirir en esta heladería ideal?	Postres y bebidas a base de helados; bocadillos y cafés especiales	Sandwiches y productos a base de frutas (jugos y ensaladas)	Postres y bebidas a base de helados y sandwiches

Nota: En base a resultados de los focus group realizados en fecha 1, 2 y 3 de octubre de 2024

Basado en los resultados anteriores, en la figura 5 se presenta el mapa de empatía del consumidor de helados.

Figura 5

Mapa de empatía del consumidor de helados



Nota: Elaboración propia, 2024.

De esta manera, se observa en la figura anterior lo siguiente:

- ¿Qué escucha sus miedos? El temor a visitar una heladería que no ofrezca una experiencia agradable para compartir con sus amigos o familiares, por lo que quiere sentirse seguro de que al llegar al local se disponga de un ambiente distinto, con innovaciones que no afecten la calidad y el sabor natural del helado y alta disponibilidad de opciones. De no recibir eso, no volvería a la heladería.
- ¿Qué espera? Espera un lugar con un concepto distinto, donde se imponga la variedad y disponibilidad de sabores de helados y de presentaciones, con una buena diversidad de otros postres y bocadillos de alta calidad, naturales y saludables y una atención eficiente.
- ¿Qué gana? Estar satisfecho por una experiencia memorable que pueda compartir con otras personas.

4.3.4. Investigación Cuantitativa – Encuestas

La aplicación de la encuesta fue online mediante la herramienta Google Form, cuyo link fue enviado a los participantes mediante redes sociales y correo electrónico, estando abierta la consulta entre el 19 de setiembre y el 10 de octubre de 2024, periodo en el cual se completó la cantidad de encuestados requeridos.

En el Anexo 4 se presentan las preguntas y opciones de respuesta, construidos con escalas nominales y ordinales y cuyo análisis se realizó mediante el programa SPSS v. 28.0 a través de

estadísticas descriptivas con la obtención del valor promedio y de frecuencias absolutas y relativas, dependiendo del tipo de escala (Hernández y Mendoza, 2018). Así, los resultados de la consulta se describen a continuación.

Tabla 24

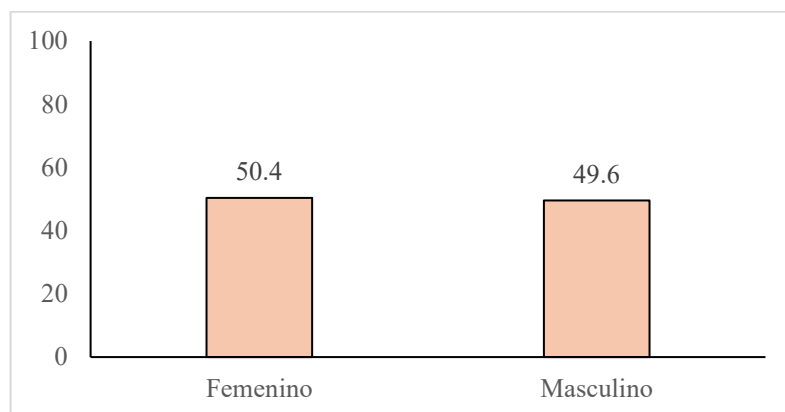
Distribución de la muestra por sexo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	192	50.4
Masculino	189	49.6
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 6

Distribución de la muestra por sexo



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 24 y figura 6, se aprecia que el 50.4% de los consultados son de sexo femenino y el 49.6% restante son de sexo masculino.

Tabla 25

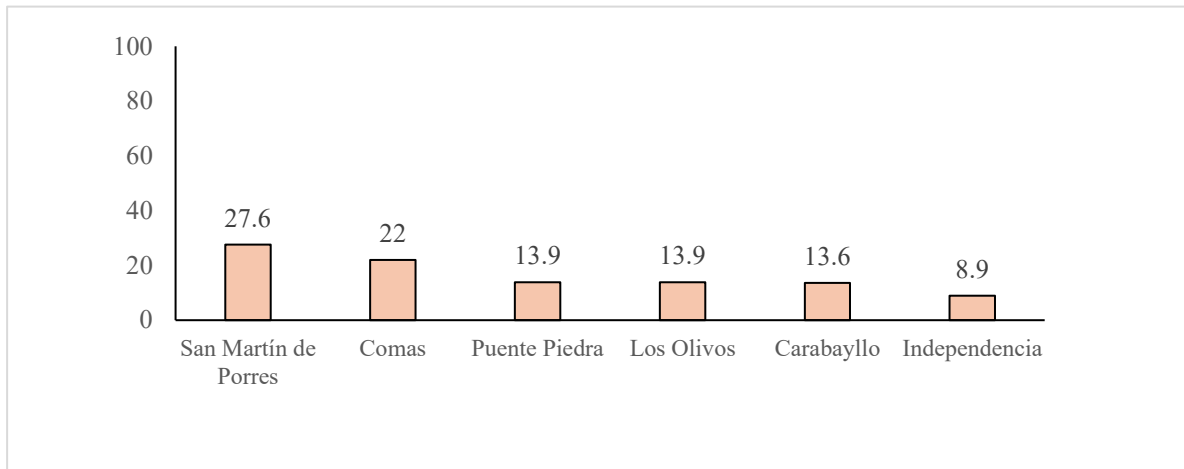
Distribución de la muestra por distrito de residencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
San Martín de Porres	105	27.6
Comas	84	22.0
Puente Piedra	53	13.9
Los Olivos	53	13.9
Carabayllo	52	13.6
Independencia	34	8.9
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 7

Distribución de la muestra por distrito de residencia



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 25 y figura 7, se aprecia que el 27.6% de los consultados residen en el distrito de San Martín de Porres, el 22.0% en Comas, el 13.9% en Puente Piedra, otro 13.9% en Los Olivos, el 13.6% en Carabayllo y el 8.9% en Independencia.

Tabla 26

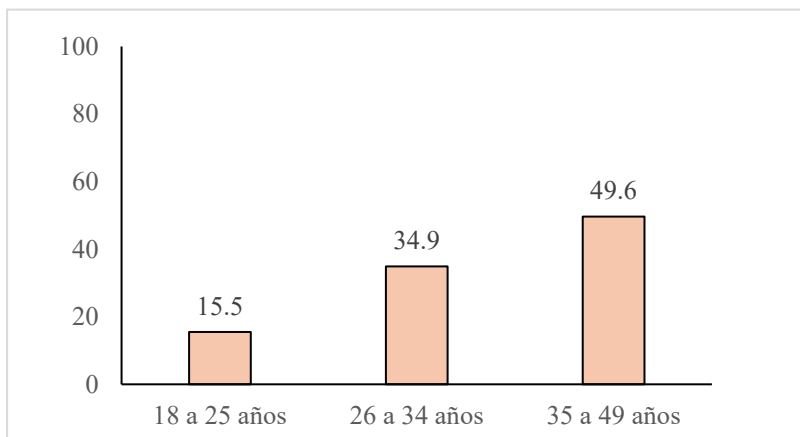
Distribución de la muestra por grupo etario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	59	15.5
26 a 34 años	133	34.9
35 a 49 años	139	49.6
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 8

Distribución de la muestra por grupo etario



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 26 y figura 8, se aprecia que el 49.6% de los consultados tienen entre 35 y 49 años, el 34.9% se ubican en el grupo etario de 26-34 años y el 15.5% en el de 18-25 años.

Tabla 27

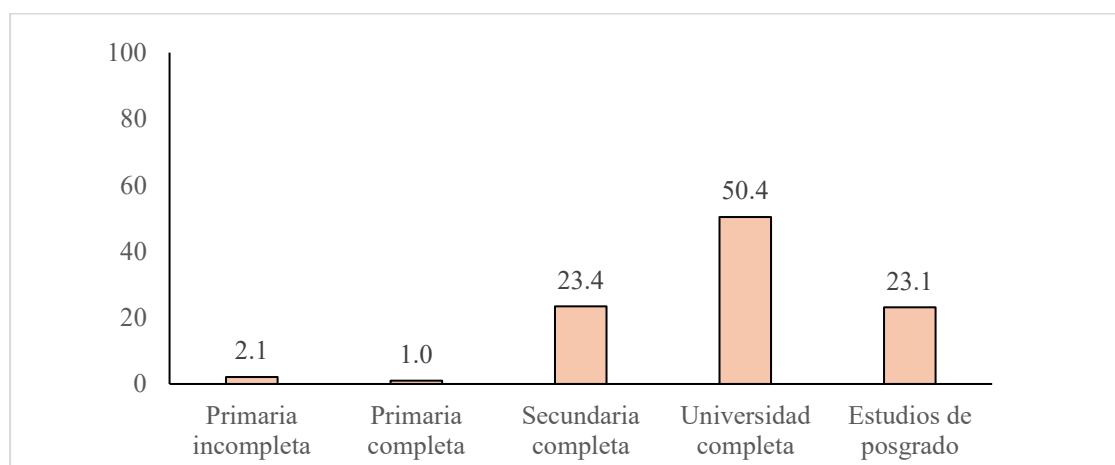
Distribución de la muestra por nivel de instrucción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria incompleta	8	2.1
Primaria completa	4	1.0
Secundaria completa	89	23.4
Universidad completa	192	50.4
Estudios de posgrado	88	23.1
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 9

Distribución de la muestra por nivel de instrucción



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 27 y figura 9, se aprecia que el 50.4% de los consultados tienen estudios universitarios completos, el 23.4% culminaron la secundaria, el 23.1% disponen de estudios de posgrado, el 2.1% no culminaron la primaria y el 1.0% lograron primaria completa.

Tabla 28

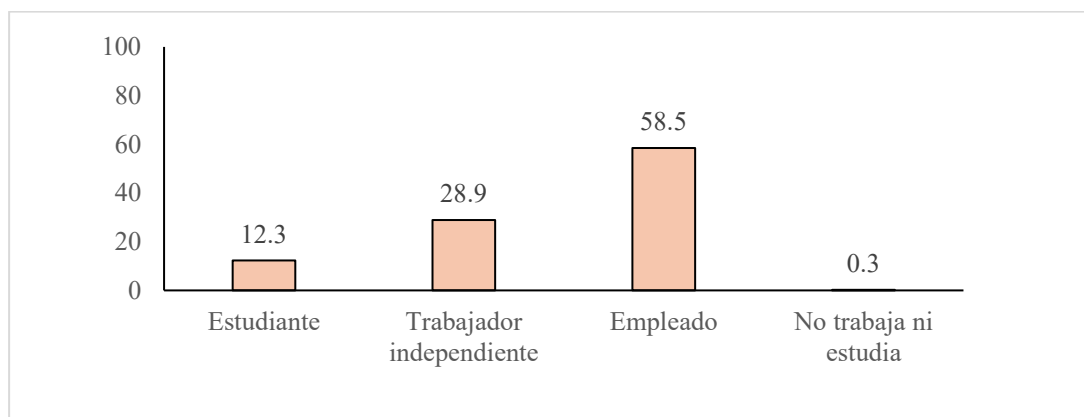
Distribución de la muestra por ocupación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	47	12.3
Trabajador independiente	110	28.9
Empleado	223	58.5
No trabaja ni estudia	1	0.3
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 10

Distribución de la muestra por ocupación



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 28 y figura 10, se aprecia que el 58.5% son empleados dependientes, el 29.8% son trabajadores independientes, el 12.3% estudian y el 0.3% ni trabaja ni estudia.

Tabla 29

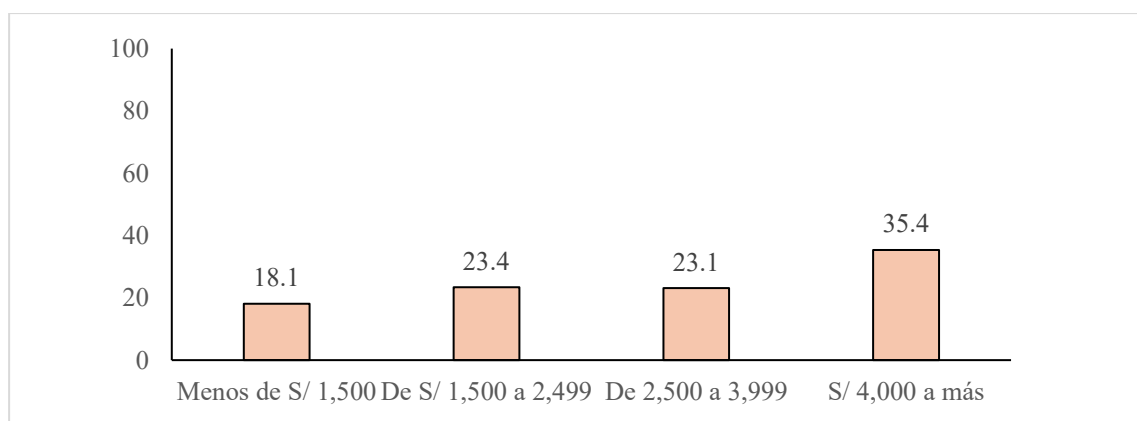
Distribución de la muestra por ingreso mensual familiar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de S/ 1,500	69	18.1
De S/ 1,500 a 2,499	89	23.4
De S/ 2,500 a 3,999	88	23.1
S/ 4,000 a más	135	35.4
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 11

Distribución de la muestra por ingreso mensual familiar



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 29 y figura 11, se aprecia que el 35.4% de los consultados tienen ingresos familiares mensuales iguales o superiores a S/ 4,000; mientras que el 23.4% reciben entre S/ 1,500 y 2,499; el 23.1% tienen ingresos de S/ 2,500 a 3,999 y el 18.1% no llegan a percibir S/ 1,500.

Tabla 30

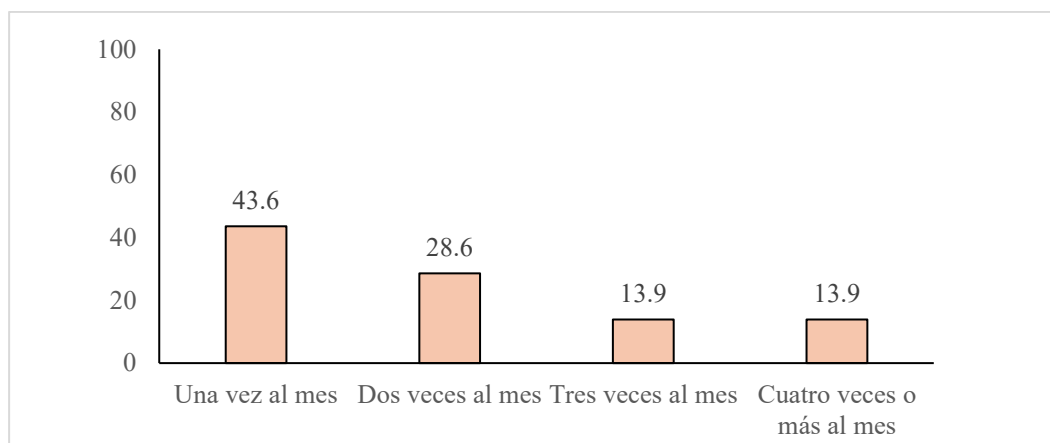
Periodicidad de visita a una heladería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	166	43.6
Dos veces al mes	109	28.6
Tres veces al mes	53	13.9
Cuatro veces o más al mes	53	13.9
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 12

Periodicidad de visita a una heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 30 y figura 12, se aprecia que el 43.6% visitan una vez por semana una heladería, el 28.6% lo realiza dos veces, el 13.9% asisten tres veces al mes y otro 13.9% en cuatro o más oportunidades.

Tabla 31

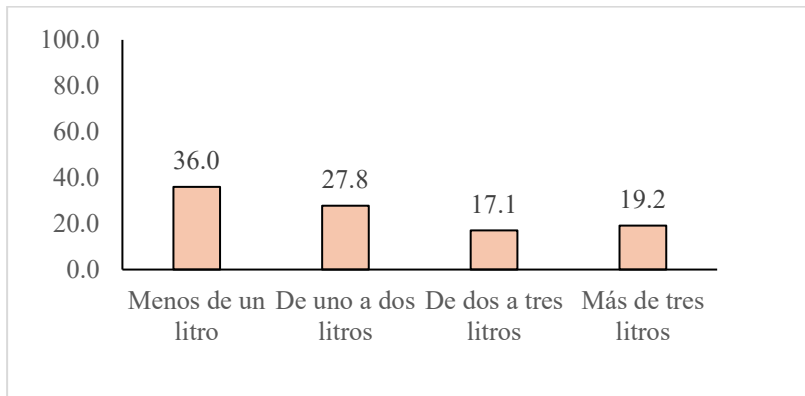
Consumo (en litro) de helado al año

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un litro	137	36.0
De uno a dos litros	106	27.8
De dos a tres litros	65	17.1
Más de tres litros	73	19.2
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 13

Consumo (en litro) de helado al año



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 31 y figura 13, se aprecia que el 36.0% consumen menos de un litro de helado al año de helados, el 27.8% consumen de uno a dos litros, el 17.1% adquieren de dos a tres litros y el 19.2% más de tres litros.

Tabla 32

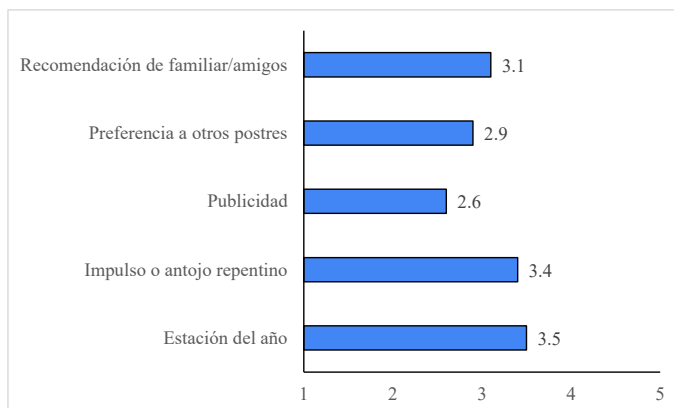
Factores que inciden en el consumo de helado

Factor	Valoración promedio
Estación del año	3.5
Impulso o antojo repentino	3.4
Publicidad	2.6
Preferencia a otros postres	2.9
Recomendación de familiar/amigos	3.1

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024. La escala utilizada es 1= incidencia baja hasta 5 = incidencia alta.

Figura 14

Factores que inciden en el consumo de helado



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024. La escala utilizada es 1= incidencia baja hasta 5 = incidencia alta.

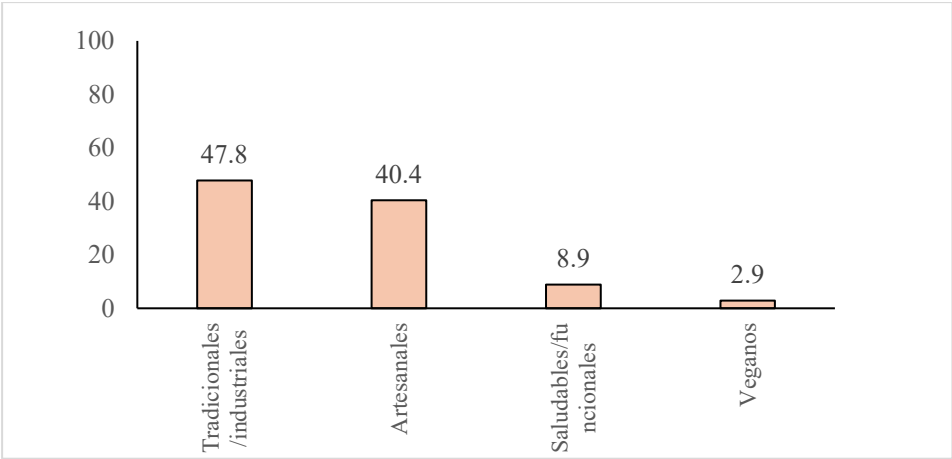
De conformidad con la tabla 32 y figura 14, se aprecia que, de conformidad con la apreciación de los encuestados, la estación del año y el impulso o antojo repentino son los factores que más inciden en el consumo de helados con 3.5 y 3.4 de calificación, respectivamente. Luego, en orden de preferencia, se tienen la recomendación de familiares/amigos (3.1), la preferencia a otros postres (2.9) y la publicidad (2.6).

Tabla 33
Preferencia en el tipo de helados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Tradicionales/industriales	182	47.8
Artesanales	154	40.4
Saludables/funcionales	34	8.9
Veganos	11	2.9
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 15
Preferencia en el tipo de helados



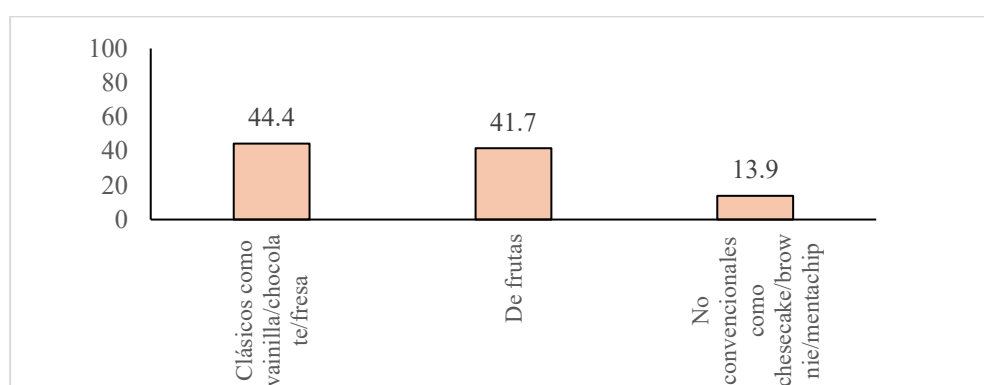
Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 33 y figura 17, se aprecia que el 47.8% de los consultados prefieren helados tradicionales/artesanales, al 40.4% le gustan los helados artesanales, el 8.9% tienen preferencia por helados saludables/funcionales y el 2.9% consumen helados veganos.

Tabla 34**Preferencia en el sabor de helados**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Clásicos como vainilla/chocolate/fresa	169	44.4
De frutas	159	41.7
No convencionales como cheesecake/brownie/mentachip	53	13.9
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 16**Preferencia en el sabor de helados**

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 34 y figura 16, se aprecia que el 44.4% de los consultados prefieren sabores clásicos (vainilla/chocolate/fresa), el 41.7% optan por helados de frutas y el 13.9% les gusta sabores no convencionales (cheesecake/brownie/mentachip).

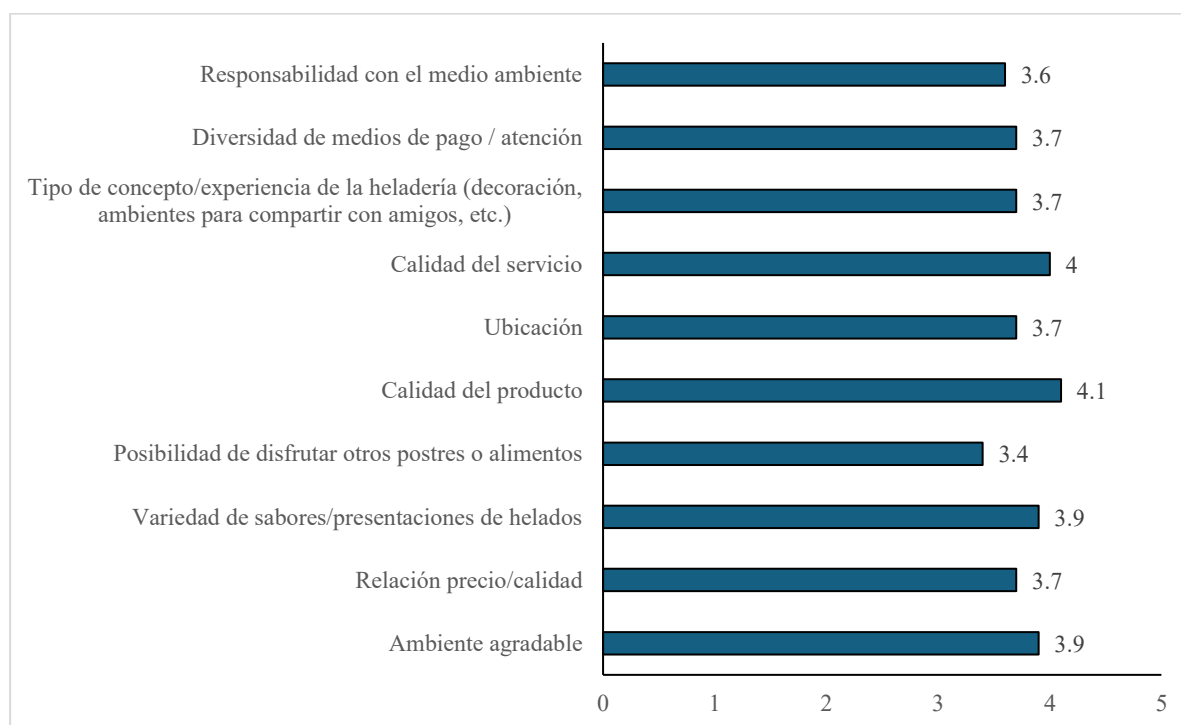
Tabla 35**Factores que incide en la visita a una heladería**

Factor	Valoración promedio
Ambiente agradable	3.9
Relación precio/calidad	3.7
Variedad de sabores/presentaciones de helados	3.9
Posibilidad de disfrutar otros postres o alimentos	3.4
Calidad del producto	4.1
Ubicación	3.7
Calidad del servicio	4.0
Tipo de concepto/experiencia de la heladería (decoración, ambientes para compartir con amigos, etc.)	3.7
Diversidad de medios de pago / atención	3.7
Responsabilidad con el medio ambiente	3.6

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024. La escala utilizada es 1= incidencia baja hasta 5 = incidencia alta.

Figura 17

Factores que incide en la visita a una heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024. La escala utilizada es 1= incidencia baja hasta 5 = incidencia alta.

De conformidad con la tabla 35 y figura 17, se aprecia que los factores que más inciden en la visita a una determinada heladería son calidad del producto y del servicio con 4.1 y 4.0 de calificación. En un segundo grupo de factores, de acuerdo con su relevancia, se tiene ambiente agradable y variedad de sabores/presentaciones de helados con 3.9; en un tercer grupo se encuentran relación precio/calidad, ubicación, tipo de concepto/experiencia de la heladería y diversidad de medios de pago / atención con 3.7. Finalmente, los factores que menos inciden en la elección de una heladería son responsabilidad con el medio ambiente (3.6) y posibilidad de disfrutar otros postres o alimentos (3.4).

Tabla 36

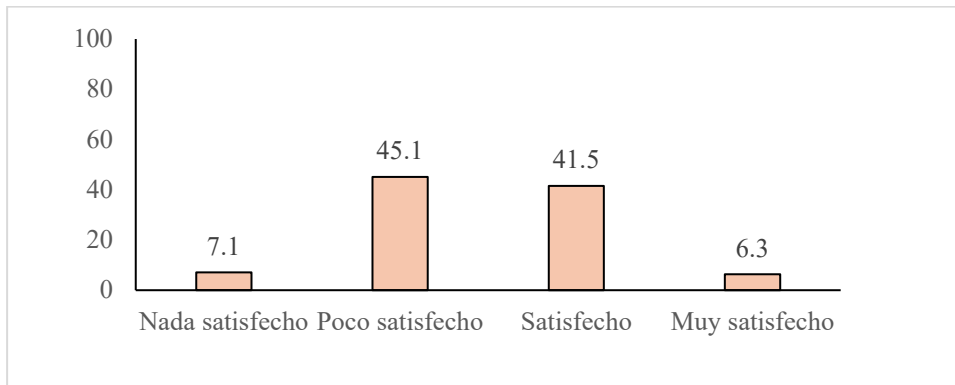
Nivel de satisfacción con las heladerías disponibles dentro de la zona de residencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	27	7.1
Poco satisfecho	172	45.1
Satisfecho	158	41.5
Muy satisfecho	24	6.3
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 18

Nivel de satisfacción con las heladerías disponibles dentro de la zona de residencia



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 36 y figura 18, se aprecia cierta paridad en la distribución de consumidores insatisfechos y satisfechos con las heladerías disponibles dentro de la zona de residencia; así, el 52.2% manifiestan insatisfacción (45.1% poca y el 7.1% alta) y el restante 47.8% expresan satisfacción (41.5% algo y 6.3% bastante).

Tabla 37

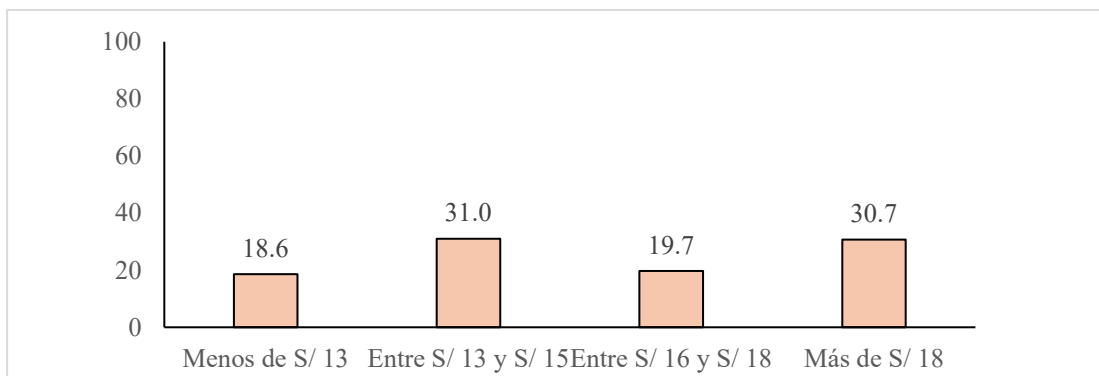
Promedio de gasto por visita a una heladería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de S/ 13	71	18.6
Entre S/ 13 y S/ 15	118	31.0
Entre S/ 16 y S/ 18	75	19.7
Más de S/ 18	117	30.7
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 19

Promedio de gasto por visita a una heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

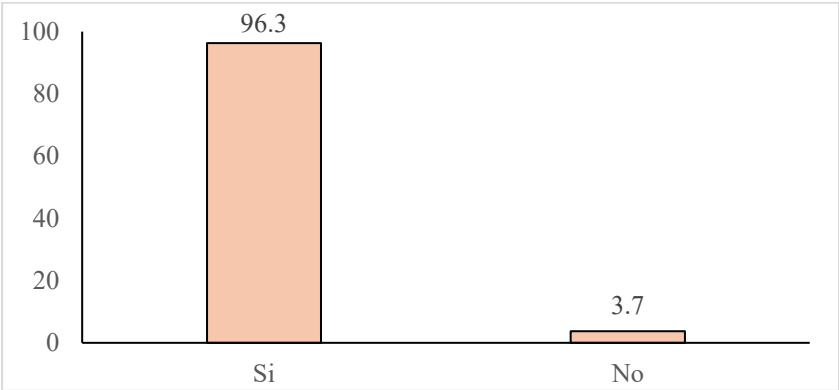
De conformidad con la tabla 37 y figura 19, se aprecia que el 31.0% de los consultados gastan entre S/ 13 y 15 en su visita a una heladería, el 30.7% gastan más de S/ 18, el 19.7% reportan un consumo de entre S/ 16 y 18 y el 18.6% registran un gasto de menos de S/ 13.

Tabla 38
Disposicion a visitar una nueva heladería con concepto distinto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	367	96.3
No	14	3.7
Total	381	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 20
Disposicion a visitar una nueva heladería con concepto distinto



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 38 y figura 20, se aprecia que el 96.3% estarían dispuestos a visitar una nueva heladería con un concepto distinto al presentado por las existentes en las zonas, mientras que el 3.7% no estarían dispuestos.

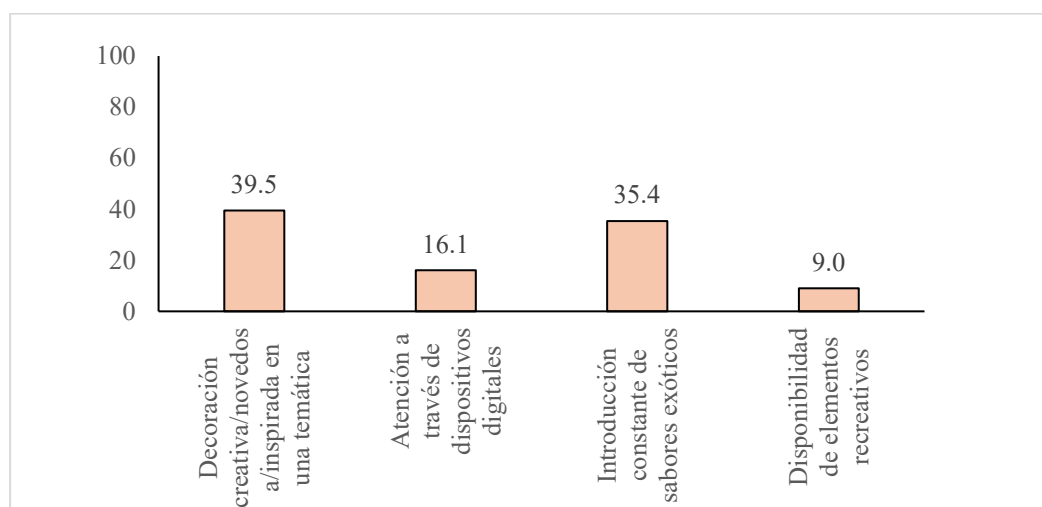
Tabla 39
Elementos que debería incluir la nueva heladería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Decoración creativa/novedosa/inspirada en una temática	145	39.5
Atención a través de dispositivos digitales	59	16.1
Introducción constante de sabores exóticos	130	35.4
Disponibilidad de elementos recreativos	33	9.0
Total	367	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 21

Elementos que debería incluir la nueva heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 39 y figura 21, se aprecia que el 39.5% de los consultados dispuestos a visitar la nueva heladería, consideran importante que ofrezca una decoración creativa/novedosa/inspirada en una temática; el 35.4% considera que deben introducirse constantemente sabores exóticos, el 16.1% desean atención a través de dispositivos digitales y el 9.0% prefieren la presencia de elementos recreativos.

Tabla 40

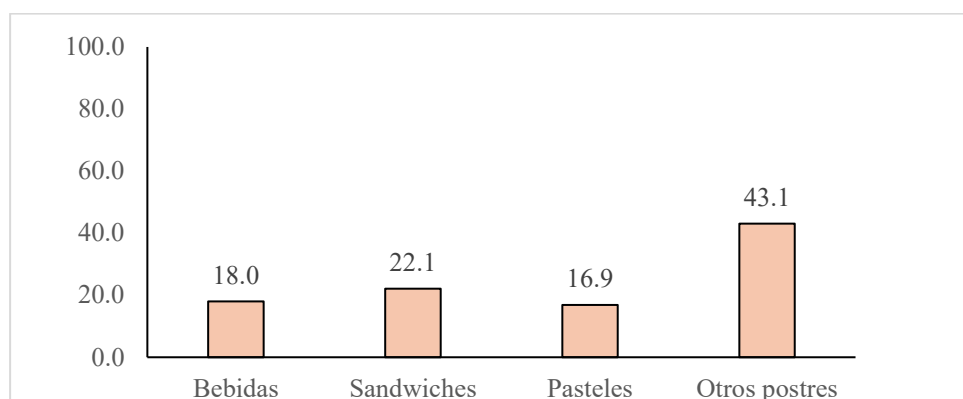
Productos que deberían ofrecerse en la heladería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bebidas	66	18.0
Sandwiches	81	22.1
Pasteles	62	16.9
Otros postres	158	43.1
Total	367	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 22

Productos que deberían ofrecerse en la heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 40 y figura 22, se aprecia que el 43.1% de los consultados dispuestos a visitar la nueva heladería, consideran importante que se ofrezcan otros postres como productos adicionales, el 22.1% considera que deberían disponerse sándwiches, el 18.0% prefiere bebidas y el 16.9% requiere de pasteles.

Tabla 41

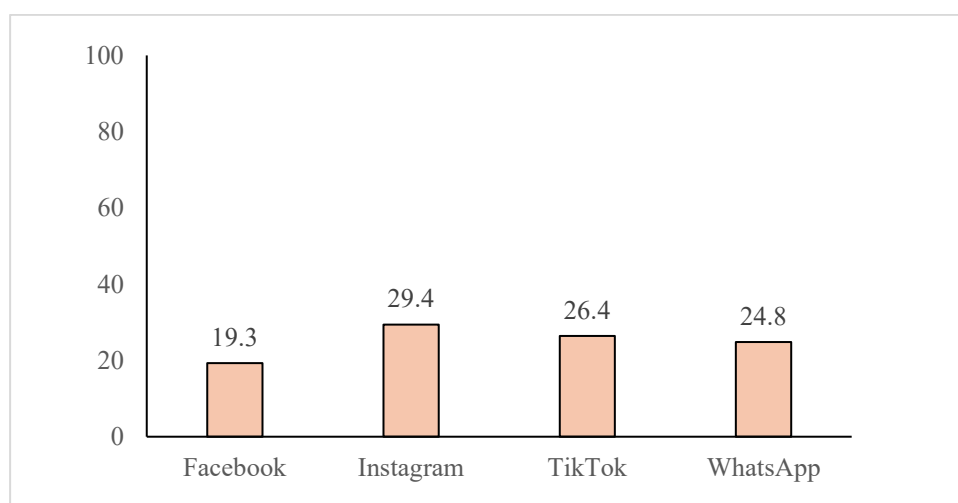
Plataforma predilecta para recibir información de la heladería

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	71	19.3
Instagram	108	29.4
TikTok	97	26.4
WhatsApp	91	24.8
Total	367	100.0

Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

Figura 23

Plataforma predilecta para recibir información de la heladería



Nota: En base a resultados de la encuesta online realizada entre 19 de septiembre y 10 de octubre de 2024

De conformidad con la tabla 41 y figura 23, se aprecia que el 29.4% de los consultados dispuestos a visitar la nueva heladería prefieren recibir información a través de Instagram, el 26.4% mediante TikTok, el 24.8% por medio de WhatsApp y el 19.3% en Facebook.

4.4. Análisis de la Oferta

Como se ha comentado, se ha estimado que la oferta del mercado es 31,700 litros por año (Gelarti Group, 2024), lo que incluye la producción de heladerías de marcas reconocidas, artesanales y pequeñas heladerías (con solo un local). No obstante, al analizar la oferta de heladerías en Lima Norte, debe destacarse que, según el ranking elaborado por la revista Provecho referido a las 8 mejores heladerías de Lima, solo dos de estas marcas (Atelier Amore Gelato y Enrolados Heladería – Crepería) de sus locales se ubica en dicha zona, tal como se aprecia en la tabla 42.

Además, se destaca que en el distrito de Los Olivos se ubican seis locales de estas marcas (El Comercio, 2023). A este ranking puede agregarse Zacateca Paletas Mexicanas y La Fiorentina, siendo el último reconocido por la visita que hizo Gastón Acurio (Blog Joinnus, 2023).

Tabla 42

Ranking de mejores heladerías de Lima

Posición	Nombre	Concepto	Ubicación en Lima Norte	Delivery	Redes sociales
1	Atelier Amore Gelato	Helados artesanales, veganos y saludables	Los Olivos (5), San Martín de Porres (1) e Independencia (1)	Si	Si
2	Enrolados Heladería - Crepería	Barra libre de helados, lugar para eventos, combinaciones de postres con helados, helados fritos	Los Olivos (1)	Si	Si
3	Anacapri Gelateria	Heladería tradicional enfocada en público joven	-	Si	Si
4	Mare Di Gelato	Heladería enfocada en formatos italianos con sabores clásicos	-	Si	Si
5	Cremeria Toscana Perú	Concepto de heladería ambientado en la Toscana (Italia)	-	Si	Si
6	Blu: Il gelato del barrio	Concepto de heladería tradicional con decoraciones elegantes	-	Si (PedidosYa/Rappi)	Si
7	Napoli Gelato	Espacio elegante para realizar eventos que conjuga helados en presentaciones atractivas con cocteles y almuerzos	-	Si (PedidosYa/Rappi)	Si
8	Crem de la crem	Ofrece una amplia variedad de helados y postres con helados; así como, sándwiches y ensaladas. Promociona el “Sabor Especial de la Semana”	-	Si	Si
9	Zacateca Paletas Mexicanas	Ofrece una amplia y divertida variedad de paletas rellenas, naturales y artesanales con formas y sabores particulares; así como otras presentaciones de helados	-	-	Si
10	La Fiorentina	Heladería reconocida por sus sabores originarios de Italia	-	-	Si

Nota: En base a El Comercio, 2023; Blog Joinnus, 2023.

De igual manera, se destaca que heladerías como Grido (EMR, 2024) y Cafeladería 4D no tiene locales en Lima Norte (4D, 2024). En este sentido, la oferta de heladerías en Lima Norte se sustenta en pequeñas heladerías artesanales que no ofrecen experiencias novedosas a los consumidores, por lo cual el presente plan de negocios se enfoca en atender esta necesidad que desde la investigación de mercado se ha evidenciado.

4.5. Selección de Mercados

En la tabla 43, se presentan los tres distritos seleccionados donde se iniciará la propuesta de la heladería, con base a los criterios de disposición a visitar, población y cantidad de locales existentes de heladerías reconocidas. Así, se estableció lo siguiente:

- Se elige el distrito de San Martín de Porres por ser el más poblado, solo contar con un local y ubicarse en el tercer lugar (al igual que Puente Piedra) en disposición a visitar. De hecho, el distrito de Puente Piedra también se elige, debido a que es el tercero en cantidad de habitantes y no dispone de un local de las mejores heladerías del país.
- Se elige el distrito de Carabayllo, debido a que es el primero en disposición a visitar (al igual que Los Olivos) con una población similar también a la de los distritos de Los Olivos y de Puente Piedra y no tiene local de alguna de las marcas más importantes. La no selección del distrito de Los Olivos obedece a que dispone de seis establecimientos de marcas como Atelier Amore Gelato y Enrolados Heladería – Crepería.
- El distrito de Comas no se seleccionó, en vista de ser el de menos disposición a visitar según las respuestas de los encuestados, mientras que el distrito de Independencia tampoco se eligió, a pesar de su alta disposición a visitar (segundo lugar), por la baja cantidad de habitantes y la presencia de un local de alguna marca reconocida.

Tabla 43
Selección de distritos

Descripción	Disposición a visitar	Población 18-39 años y NSE C, D y E (miles de habitantes)	Cantidad de locales existentes de heladerías reconocidas	Selección
San Martín de Porres	96.2%	205.2	1	Si
Comas	93.7%	163.2	-	No
Puente Piedra	96.2%	102.4	-	Si
Los Olivos	98.1%	102.3	6	No
Carabayllo	98.1%	102.3	-	Si
Independencia	97.1%	66.1	1	No

Nota: Elaboración propia, 2024.

4.6. Determinación del Mercado Efectivo

Para la estimación del mercado meta se han considerado las siguientes premisas derivadas de la investigación de mercado:

- La población se compone de habitantes 18-39 años y NSE C, D y E de los distritos de San Martín de Porres, Puente Piedra y Carabaylo, los cuales se seleccionaron en el apartado anterior que se ubica en 427.1 mil habitantes (CPI, 2022).
- Considerando la información descrita en el apartado 4.2.4., se considera una demanda insatisfecha de 30,800 litros por año en Lima Norte. A esto se agrega que, según el estudio de mercado, el 52.2% de los que consumen en heladería manifestó inconformidad con el tipo de atención que reciben en la actualidad.
- Para el mercado potencial se considera la preferencia del consumo de helados de 25% (Taste Tomorrow 2021, 2022) con una tasa de crecimiento de 4.2% interanual (EMR, 2024).
- Para el mercado disponible se considera la proporción de consumidores de helados que lo hacen en heladerías que se ubica en 11.2% (Moreno et al., 2023).
- Para el mercado efectivo se considera las respuestas del cuestionario aplicado, de donde se destaca que el 96.3% está dispuesto a visitar la nueva heladería.
- Para el mercado meta, se establece un 15% en función del mercado efectivo para el primer año y luego, con el reconocimiento de la marca se fijó un crecimiento del 5% para los siguientes años. Además, se estipuló que un buen flujo de afluencia puede atender cerca de 100 clientes al día (Gelatec Group, 2023).

Los cálculos se presentan en la tabla 44, determinándose una cantidad de 3,240 litros de helados vendidos al año.

Tabla 44

Mercado efectivo

Descripción	Factor	2024	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*
Población 18-39 años y NSE C, D y E (habitantes visitantes)	-	427,100	-	-	-	-	-
Mercado potencial (visitantes)	25% de aceptación consumo de helado	106,775	111,260	115,933	120,802	125,876	131,163
Mercado disponible (visitantes)	11.2% consumo de helados en locales	11,959	12,461	12,984	13,530	14,098	14,690
Mercado efectivo (visitantes)	96.3% posibilidad de visita hacia una nueva heladería	11,517	12,000	12,504	13,029	13,576	14,146
Mercado efectivo (litros / año)	1.8 litros/persona/año	20,731	21,600	22,507	23,452	24,437	25,463
Mercado meta (visitantes)	15 -35% del mercado	-	1,800	2,501	3,257	4,073	4,951
Mercado meta (litros / año)	1.8 litros/persona/año	-	3,240	4,502	5,863	7,331	8,912

Nota: En base a CPI, 2022; Taste Tomorrow 2021; 2022; Moreno et al., 2023; Gelatec Group; 2023; Camiloaga et al., 2022.

Por otro lado, considerando que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, la mayor parte de los consumidores acuden una vez por mes a su heladería de preferencia, se tiene un total de visitas de 21,600 para el primer año, lo que genera una atención diaria de 60 clientes para el primer año, siendo una cantidad que crece a 165 para el cierre del periodo 2029, tal como se aprecia en la tabla 45.

Tabla 45

Cantidad de clientes atendidos por día

Descripción	Factor	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*
Cientes	15 -35% del mercado	1,800	2,501	3,257	4,073	4,951
Cantidad de visitas	12 veces al año	21,600	30,012	39,084	48,876	59,412
Cientes atendidos por día	360 días	60	83	109	136	165

Nota: En base a CPI, 2022; Taste Tomorrow 2021; 2022; Moreno et al., 2023; Gelatec Group; 2023; Camiloaga et al., 2022.

4.7. Conclusiones

En función de los hallazgos investigativos derivados del presente capítulo se concluye:

- La propuesta se centra en jóvenes adultos de 18 a 39 años de los distritos de Carabayllo, Piedra y San Martín de Porres, distribuidos en 50.4% de sexo femenino, 49.6% del grupo etario 35-49 años, 50.4% con universitaria completa y 58.5% empleados dependientes, 35.4% tienen ingresos familiares mensuales iguales o superiores a S/ 4,000.
- Los consumidores visitan una heladería mayormente una vez al mes (43.6%) y consumen menos de un litro de helado al año (36.0%); por otro lado, los factores que más inciden en su compra son la estación del año y el impulso o antojo y el 52.2% está insatisfecho con la oferta actual de heladerías en su zona. Estos consumidores prefieren tipos de helados tradicionales/industriales (47.8%) y sabores clásicos (44.4%). Además, el 96.3% estaría dispuesto a visitar la nueva heladería propuesta.
- En cuanto al marketing, desde el punto de vista del producto debe existir fuerte tendencia al reconocimiento del sabor tradicional peruano y se debe desestacionalizar el producto, con oferta de otros productos. En materia del precio, se busca pagar por la experiencia completa (un local atractivo con amplia variedad y disponibilidad de sabores y atención eficiente), así la calidad del producto (4.1), calidad del servicio (4.0), ambiente agradable (3.9) y variedad (3.9) son los factores más influyentes. En materia de plaza, se requiere la presencia de canales digitales y en cuanto a la promoción, Instagram (29.4%) y TikTok (26.4%) son las redes sociales favoritas para compartir contenido.
- Se determinó una venta de 3,240 litros de helados para el primer año.

- Se estima atender 60 clientes por día para el primer año y 165 para el quinto año.

CAPÍTULO V: VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1. Misión, Visión y Valores Corporativos

5.1.1. Misión

La misión de la empresa es “brindar a sus clientes una inolvidable experiencia de sabor a través helados artesanales producidos con altos estándares de calidad cerca de donde se encuentre” (Gelarti Group; 2023).

5.1.2. Visión

La visión de la empresa es “ser una marca de helado orientada a acercar al consumidor a nuevos sabores saludables y naturales elaborados con materia prima nacional” (Gelarti Group; 2023).

5.1.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos de la empresa son (Gelarti Group; 2023).:

- **Calidad:** utilizar materia prima de alta calidad mediante procesos eficientes y un enfoque amparado en innovaciones y desarrollos tecnológicos que optimicen las propiedades del producto final.
- **Integración con el cliente:** asistir, acompañar y atender en todo momento los requerimientos de nuestros clientes, para lograr ampliar la penetración del consumo de helado en el país.
- **Compromiso:** la actuación de cada empleado de la empresa se enmarca en cumplir con lo acordado con nuestros clientes, proveedores y accionistas.
- **Creatividad:** innovar y pensar en soluciones creativas para generar nuevas experiencias a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** actuar con honestidad, integridad y rectitud en cada fase de la atención de los clientes, para garantizar transparencia y efectividad en los resultados.

5.2. Objetivos Estratégicos

5.2.1. Objetivo General

Lograr consolidar el modelo de franquicia de heladerías para Gelarti SAC para los años 2028 y 2029.

5.2.2. Objetivos Específicos

- **Objetivos de marketing y ventas**
 - **OMV1.** Lograr un mercado meta de al menos un 30% del mercado efectivo para el año 2029.
 - **OMV2.** Lograr un mínimo de 100 clientes atendidos por día en cada local franquiciado para el año 2029.

- Objetivos de operaciones
 - OO1. Lograr la apertura de al menos tres locales de heladería al año.
 - OO2. Incrementar la capacidad utilizada en al menos 10% a través de la operación de franquicia para el año 2029.
- Objetivos de recursos humanos
 - ORH1. Capacitar al 100% del personal en el modelo de franquicias.
- Objetivos de responsabilidad social
 - ORS1. Introducir cada año al menos 5 sabores de helados tradicionales y originarios del Perú.
- Objetivos financieros
 - OF1. Mantener un margen neto superior del 20% al año 2029.
 - OF2. Obtener un ROA superior al 20% para el año 2029.
 - OF3. Alcanzar un ROE de más del 25% para el 2029.

5.3. Análisis FODA

La matriz FODA cruzado detallada en la tabla 46 conjuga las oportunidades y amenazas contenidas en la Matriz EFE con las fortalezas y debilidades descritas en la Matriz EFI, para lograr una definición de cuatro clases de estrategias para el plan de negocio propuesto a la empresa Gelarti SAC: estrategias para explotar (FO), estrategias para buscar (DO), estrategias para reducir amenazas (FA) y estrategias para defender (DA).

El resultado de esta matriz se concentra en la propuesta de un modelo de franquicia donde se rescate el sabor tradicional peruano con helados naturales basados en el proceso artesanal de Gelarti SAC en espacios agradables adaptados a las condiciones de seguridad requeridas en zonas de NSE C y D, pero con un enfoque atractivo orientado a la promoción de la diversidad cultural. Además, en el modelo se parte de la conformación de un equipo de trabajo orientado a asistir y acompañar al franquiciante en aras de que pueda obtener desempeños satisfactorios.

Tabla 46

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aseguramiento de cadena de frío 2. Baja capacidad utilizada que permite atender nuevos pedidos 3. Bajos costos de almacenamiento 4. Flota de vehículos propios 5. Fuerza de ventas consolidada 6. Diversidad de canales de distribución 7. Maquinaria de última tecnología 8. Alta calidad del producto final 9. Disponibilidad de proveedores comprobados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidades en la gestión financiera 2. Poca innovación en sabores y presentaciones 3. Incipiente uso de marketing digital 4. No se ha adoptado marketing analytics 5. Desfase en la gestión de mantenimiento preventivo 6. Incumplimiento de metas del programa de fidelización del recurso humano 7. Modelo de competencias desactualizado
Oportunidades: O	Estrategias para explotar (FO)	Estrategias para buscar (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia del consumidor a lo natural y saludable 2. Preferencias del consumidor peruano a compartir en establecimientos de comida 3. Perspectivas macroeconómicas favorables 4. Mayor preocupación por el consumo sostenible 5. Credibilidad de las autoridades económicas 6. Alta penetración de los canales digitales 7. Bajo poder de negociación de los proveedores 8. Mayor fiscalización en el sector establecimientos de comida 	<p>FO1. Promoción de un modelo de franquicia de heladerías enfocada en sabores tradicionales peruanos y en la sostenibilidad (F1, F2, F8, F9, O1, O2, O4)</p> <p>FO2. Creación de una oficina orientada a la asistencia y acompañamiento del franquiciado (F2, F3, F5, F6, O2)</p> <p>FO3. Establecer alianzas estratégicas con empresas de intermediación de servicios como Rappi, PedidosYa, entre otras para ampliar la cobertura de servicio (F1, F4, O6)</p>	<p>DO1. Creación de una línea de productos premium (D1, D2, O3)</p> <p>DO2. Adopción del marketing de redes sociales para la creación de un vínculo emocional con el cliente (D3, D4, O1, O4)</p>
Amenazas: A	Estrategias para reducir amenazas (FA)	Estrategias para defender (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumo de helado bajo 2. Pérdida de competitividad 3. Baja calidad regulatoria 4. Incremento de la pobreza monetaria 5. Incidencia de la criminalidad 6. Tasa de crecimiento poblacional baja 7. Inestabilidad política 8. Actualización de la Norma Técnica Peruana - NTP 202.057:2006 (revisada el 2018): Leche y productos lácteo 9. Alta amenaza de productos o servicios sustitutos 	<p>FA1. Desarrollo de una línea de postres a base de helados disponibles en cualquier estación (F1, F2, F3, F5, A1, A10)</p>	<p>DA1. Diseño de un calendario de promociones, descuentos y sorteos de premios anual (D1, A1, A4, A10)</p> <p>DA2. Diseño de locales innovadores y seguros con promoción de la cultura y diversidad nacional en zonas de NSE C y D (D1, D2, A4, A5, A10)</p>

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.4. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA constituye una herramienta que permite establecer la posición (conservadora, agresiva, competitiva y defensiva) que debe asumir Gelarti SAC con su plan de negocios para adaptarse a las condiciones de las cuatro dimensiones evaluadas: fortaleza financiera (FF), estabilidad ambiental (EA), ventaja competitiva (VC) y fortaleza industrial (FI), en donde se ha valorado del 1 (bajo) al 7 (alto) el desempeño de la compañía y se presenta en la tabla 47.

Ante ello, se concluye que la empresa puede mantener una estrategia de enfoque agresivo, debido a que su posición financiera ha permitido obtener ganancias y dispone de una capacidad utilizada; así como de una fuerza de venta, desarrollo tecnológico y diversidad de canales de atención que les permite afrontar las condiciones del entorno donde se desarrolla.

Tabla 47

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Estrategia (PEYEA)

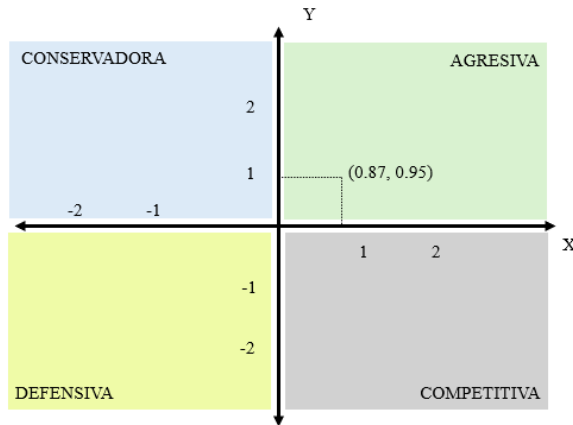
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza Financiera (FF)	Puntaje	Fortaleza de la industria (FI)	Puntaje
Ratio de liquidez general (2021-2023) de 0.90 a 1.44	5	Potencial de crecimiento	5
Indicador de gestión (2021-2023) de 0.79 a 0.96	4	Facilidad de entrada al mercado	3
Endeudamiento (2021-2023) de 51.22% a 33.75%	5	Competitividad de rivales existentes	3
Margen neto (2021-2023) de 12.53% a 13.35%	3	Estabilidad financiera de las empresas existentes	5
ROA (2021-2023) de 9.96% a 12.79% ROE (2021-2023) de 20.43% a 19.30%	4	Acceso a materia prima	5
Calificación promedio	4.20	Calificación promedio	4.20
Ventaja competitiva (VC)	Puntaje	Estabilidad del ambiente (EA)	Puntaje
Fuerza de ventas	-3	Estabilidad política	-4
Infraestructura y desarrollo tecnológico	-3	Confianza regulatoria	-3
Canales de atención	-5	Facilidad para emprender negocios	-3
Innovación en sabores y presentaciones	-2	Criminalidad	-3
Calidad del producto terminado	-3		
Aseguramiento de cadena de frío	-4		
Calificación promedio	-3.33	Calificación promedio	-3.25

Nota: Los datos son comparaciones del rendimiento de la empresa del año 2021 al 2023

$$\text{Total eje X con VC y FI} = (-3.33) + 4.20 = 0.87$$

$$\text{Total eje Y con FF y EA} = (4.20) + (-3.25) = 0.95$$

$$\text{Punto de intersección XY} = (0.87, 0.95)$$



Fuente: Elaboración propia, 2024.

De esta manera, con base a la posición agresiva de la matriz anterior, la empresa se encuentra en condiciones de tomar riesgos y puede hacerles frente a las debilidades que tienen lugar a nivel interno.

5.5. Estrategia Competitiva

Conforme a lo descrito por Porter (1985), visto que la propuesta del plan de negocio se centra en lograr una experiencia única al consumidor que asiste a la heladería, entonces debe asumir la estrategia competitiva de diferenciación, tratando de brindar a sus clientes una experiencia que considere como única y que fortalezca la lealtad a la marca a través de un diseño creativo de las instalaciones y de los productos (helados, postres, etc.) que se ofrezcan. Además, se mantiene la orientación de utilizar materiales de alta calidad y un enfoque de orientación al cliente.

5.6. Estrategia Principal

Considerándose que se estima que el sector crezca en un valor cercano al 5% interanual, se puede clasificar como de alto crecimiento y considerando que la posición competitiva de Gelarti SAC es fuerte, entonces su estrategia principal se ubica en el primer cuadrante, como se aprecia en la figura 25. En este sentido, de acuerdo con David (2003), las empresas que se ubican en este cuadrante pueden asumir riesgos como el desarrollo de mercado, por lo cual es posible para Gelarti SAC desarrollar su modelo de franquicia.

Figura 24

Matriz de la estrategia principal



Cuadrante I.	La organización tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido
Cuadrante II.	La organización tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido
Cuadrante III.	La organización tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento
Cuadrante IV.	La organización tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento

Fuente: Adaptado de David, 2003

De esta manera, en atención al modelo de negocios propuestos y con base a la figura anterior, la empresa puede incrementar sus ventas penetrando mercados existente, aprovechando la capacidad ociosa que tiene la compañía. Además con esta oportunidad de negocio, se busca atender una demanda no atendida y que le genere más rentabilidad a la organización.

Desarrollar nuevos mercados; en este caso, llevar el producto final a través de locales de heladería mediante la expansión geográfica en zonas no cubiertas por la competencia, mediante un modelo de franquicia.

5.7. Modelo de Negocio (Business Canvas) Reestructurado

En la figura 1 se presenta el modelo de negocio de la empresa reestructurado, considerando la orientación de ofrecer directamente el producto al mercado B2C, mediante locales que serán otorgados para su funcionamiento con el franquiciado. Así, la nueva propuesta de valor se centra en dos elementos distintos rescatar los sabores tradicionales y originarios del Perú, disponer de locales que brinden experiencias memorables a los clientes con decoraciones novedosas sustentadas en la diversidad cultural y orientarse a los estratos más bajos.

Figura 25

Modelo de negocio de la empresa reestructurado

SOCIOS CLAVES Accionistas, inversionistas, Distribuidores, Organismos públicos Consultores de negocio. Proveedores Franquiciado	ACTIVIDADES CLAVE Marketing Ventas Producción, distribución y logística I+D Importaciones de MP y repuestos Selección, convenio y acompañamiento del franquiciado	PROPUESTA DE VALOR Rescatar el sabor tradicional peruano con helados naturales basados en el proceso artesanal de Gelarti SAC en espacios agradables que brinden experiencias memorables, adaptados a las condiciones de seguridad requeridas en zonas de NSE C y D, pero con un enfoque atractivo orientado a la promoción de la diversidad cultural	RELACIÓN CON EL CLIENTE Redes sociales Página web. FFVV directa Visitas a clientes Promociones y descuentos	SEGMENTOS DE CLIENTES Mercado B2B Mercado B2C
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Maquinaria y equipos • Amplia red de distribución • Flota de distribución propia • Almacenes propios • Sistema de franquicia consolidado 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Canal indirecto -Distribuidores -Minoristas (bodegas, retail, Horeca, etc.). - Red de vendedores ambulantes - Plataformas digitales. - Locales - Rappi y PedidosYA	
ESTRUCTURA DE COSTOS Materia prima / insumos / repuestos, mano de obra Costo de distribución y almacenamiento Gastos de MKT, publicidad y desarrollo de nuevos productos. Gastos administrativos, sueldos y servicios Licencias de software Impuestos		FLUJO DE INGRESOS Ingreso por venta de helados Ingreso por venta de cobertura para helados Ingresos por regalías		

Nota: En base a Osterwalder y Pigneur, 2011.

5.8. Matriz Objetivos Estrategias

La tabla 48 permite la alineación de las estrategias para alcanzar los objetivos de largo plazo planteados.

Tabla 48

Matriz objetivos-estrategias

Estrategias	Objetivos								
	OF1	OF2	OF3	OMV1	OMV2	OO1	OO2	ORS1	ORH1
FO1. Promoción de un modelo de franquicia de heladerías enfocada en sabores tradicionales peruanos y en la sostenibilidad (F1, F4, O1, O2, O4)	X	X	X			X	X	X	
FO2. Creación de una oficina orientada a la asistencia y acompañamiento del franquiciado (F2, F3, O2)						X			X
FO3. Establecer alianzas estratégicas con empresas de intermediación de servicios como Rappi, PedidosYa, entre otras para ampliar la cobertura de servicio (F1, F4, O6)				X	X		X		X
DO1. Creación de una línea de productos premium (D1, D2, O3)	X						X		
DO2. Adopción del marketing de redes sociales para la creación de un vínculo emocional con el cliente (D3, O1, O4)				X	X				
FA1. Desarrollo de una línea de postres a base de helados disponibles en cualquier estación (F1, F4, F5, A1, A10)		X			X				
DA1. Diseño de un calendario de promociones, descuentos y sorteos de premios anual (D1, A1, A4, A10)		X	X		X				
DA2. Diseño de locales innovadores y seguros con promoción de la cultura y diversidad nacional en zonas de NSE C y D (D1, D2, A4, A5, A10)				X	X	X		X	

Nota: Suarez y Araujo, 2024.

CAPÍTULO VI: PLANES FUNCIONALES

Este capítulo contiene los planes funcionales que permiten el desarrollo del modelo de franquicias propuesto. De esta manera, se presentan las estrategias de marketing que deben emplearse para alcanzar los objetivos planteados; así, como los requerimientos operativos y de talento humano para generar los ingresos requeridos que permitan recuperar la inversión, de conformidad con lo señalado en el plan financiero.

6.1. Plan de Marketing y Ventas

El plan de marketing y ventas contiene las acciones de promoción y de publicidad derivadas de la investigación de mercado que permiten ofrecer los productos de la heladería al cliente, considerando tendencias como consumo ambientalmente responsable, orientación a sabores tradicionales y oportunidad de disfrutar una experiencia memorable en un establecimiento.

6.1.1. Objetivos del Plan de Marketing

Considerando los objetivos estratégicos planteados en la sección 5.2.2, en la tabla 49 se detallan los objetivos del plan de marketing; así, como sus indicadores, metas (a distintos plazos) y herramienta de medición.

Tabla 49

Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta de medición
		2025	2026	2027	2028	2029	
OMV1. Disponer de un 0.75% de participación del mercado efectivo para 2029	IMV1. Ventas anuales (millones de S/)	>1.0	>1.4	>1.8	Z2.3	Z2.8	Reporte de ventas
	IMV2. Top of mind	30%	45%	60%	75%	100%	Investigación de mercado
OMV2. Lograr un mínimo de 100 clientes atendidos por día para el año 2029	IMV3. Clientes atendidos por día	>60	>80	>100	>135	>160	Reporte de ventas
	IMV4. Satisfacción del cliente	70%	75%	75%	80%	90%	Encuesta de satisfacción

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.1.2. Estrategia de Segmentación de Mercado

6.1.2.1. Geográfica

Desde lo geográfico, el modelo de negocios se centra en Lima Norte, iniciándose en los distritos de San Martín de Porres, Puente Piedra y Carabayllo.

6.1.2.2. Demográfica

El público objetivo se concentra en jóvenes de 18 a 39 años, de ambos sexos y pertenecientes a los niveles socioeconómicos C, D y E.

6.1.2.3. Psicográfica

Considerando lo estipulado por Consultora Arellanos (2017), mayoritariamente los potenciales clientes de las heladerías corresponden al estilo de vida formalistas, cuyas características generales son:

- Procuran mantener un estilo de vida, al margen de su nivel socioeconómico y dependencia laboral.
- Tienen una marcada preferencia por el ahorro y los estudios.
- A pesar de su comportamiento pasivo, se involucran en actividades para compartir con familiares y amigos fuera de casa. De esta manera, les agrada conversar y socializar con el resto.

6.1.2.4. Conductual

En cuanto al proceso de compra, también señala la Consultora Arellanos (2017) que se adaptan relativamente a lo que está de moda, sienten preferencia por la tecnología e informarse a través de medios digitales, se orientan al consumo de marcas y buscan el reconocimiento social a través de las compras que realizan.

6.1.3. Estrategia de Posicionamiento

El modelo de franquicia se orienta al rescate de los valores tradicionales de helados en el Perú, a través de una oferta de helados (en conjunto, con otros postres y pasteles) que promueve la diversidad étnica y cultural del país y se conjuga con un diseño de local atractivo que ofrecerá una nueva experiencia al cliente y el concepto de una marca responsable con el medioambiente, lo que le permitiría aprovechar la tendencia del consumo sostenible. Adicionalmente, la propuesta se centra en productos con una relación precio/calidad ajustada al segmento socioeconómico orientados, sin ignorar una línea de productos premium, aprovechando que el público objetivo también busca ser reconocido socialmente mediante las compras que realiza.

6.1.4. Estrategia de Marketing Mix

6.1.4.1. Producto

El producto a ofrecer se enmarca en una variedad de helados que combina sabores tradicionales con propuestas exóticas y típicas de las distintas regiones del Perú, generando una fusión entre lo clásico y lo actual con combinaciones y presentaciones únicas. Las presentaciones de helados se detallan en la tabla 50.

Tabla 50**Presentaciones de helados a ofrecer**

Presentación	Dimensión	Contenido de helado	Contenido de topping
Conos	Dos bolas de helado	40 g (0.040 litro)	20 g
	Tres bolas de helado	60 g (0.060 litro)	25 g
Vasos	3 oz	89 g (0.089 litro)	25 g
	8 oz	227 g (0.227 litro)	30 g
	12 oz	341 g (0.341 litro)	35 g

Nota: Elaboración propia, 2024.

Adicionalmente, se promocionarán los productos complementarios descritos en la tabla 51.

Tabla 51**Productos complementarios**

Producto	Dimensión	Contenido de helado
Brownie y waffle con helado	Una bola de helado	20 g (0.020 litro)
Sandwich de helado	Una bola de helado	20 g (0.020 litro)
Tres leches / cheesecake / tiramisú / mil hojas con helado	Dos bolas de helado	40 g (0.040 litro)
Milshakes y café helado	Dos bolas de helado	40 g (0.040 litro)
Crepes con helado	Una bola de helado	20 g (0.020 litro)
Sandwiches salados	-	-
Pasteles salados	-	-
Frappé	-	-
Jugos	-	-
Café	-	-
Chocolate caliente	-	-

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 52, se presentan ejemplos de sabores por tipos de helados y la disponibilidad requerida en cada tienda; al respecto, debe ofrecerse al menos 25 sabores de helados, un mínimo de 8 deben ser sabores premium y 5 corresponden a sabores originarios o tradicionales del Perú.

Tabla 52**Diversidad de sabores**

Descripción	Helados tradicionales	Helados premium	Helados con sabores originarios
Sabores	Vainilla, chocolate, coco, lúcumá, ron con pasas, fresa, menta chips, maracuyá, mango, guanábana, mango, cookies and cream, entre otros.	Turrón, pistacho, panetón, tiramisú, pie de limón, frutos secos, cheese cake, chocoavellana, capuccino, entre otros	Chica morada, aguaymanto, acai, queso helado, shica shica, camu camu, aguaje, entre otros
Disponibilidad	>12	>8	>5

Nota: Elaboración propia, 2024.

Las presentaciones de los helados y demás productos (envases, envoltorios, formas, toppings, decoraciones y garnish) será con material reciclado en un 75%; de igual modo, como imagen se incluirá el logo de la marca y se relacionará con un sitio con valor cultural, turístico, histórico o arqueológico del país.

6.1.4.2. Precio

El listado de precios de los productos se presenta en la tabla 52, la determinación de estos precios se ha realizado con base a las metas de rentabilidad propuestas y, en promedio, un 10% más bajo de la competencia.

Tabla 53

Precios

Producto	Presentación	Precio (S/)	Observación
Helados	Conos - Dos bolas de helado	3.90	Se incrementa en S/ 1 si se elige algún sabor premium u originario
	Conos - Tres bolas de helado	4.90	Se incrementa en S/ 1.20 si se elige algún sabor premium u originario
	Vasos - 3 oz	6.70	Se incrementa en S/ 1.80 si se elige algún sabor premium u originario
	Vasos - 8 oz	15.90	Se incrementa en S/ 2.90 si se elige algún sabor premium u originario
	Vasos - 12 oz	21.90	Se incrementa en S/ 3.80 si se elige algún sabor premium u originario
Brownie con helado	Unidad	12.50	Se incrementa en S/ 2 al añadir otra bola de helado
Waffle con helados	Unidad	13.50	Se incrementa en S/ 2 al añadir otra bola de helado
Sandwich de helado	Unidad	4.50	Se incrementa en S/ 1.50 si se elige algún sabor premium u originario
Tres leches / cheesecake / tiramisú / mil hojas con helados	Unidad	8.70-11.80	
Milshakes y café helado	Vaso	14	Se incrementa en S/ 2.50 si se elige algún sabor premium u originario
Crepes con helados	Unidad	11.50	Se incrementa en S/ 1.50 si se elige algún sabor premium u originario
Sandwiches salados	Unidad	10.80–20.00	Depende del tipo de sandwich
Pasteles salados	Unidad	6.90	-
Frappé	Vaso	12	Se incrementa en S/ 2.50 si se elige algún sabor premium u originario
Jugos	Vaso	8.90	Se incrementa a 9.90 si elige frutas exóticas o surtido
Café	Taza	6.30-10.30	Depende de la variedad: americano, capuccino y con leche y también del tamaño 8, 12 y 16 oz
Chocolate caliente	Taza	8.90	Tamaño de 12 oz

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.1.4.3. Plaza

El concepto de heladería contempla un diseño atractivo donde además de la calidad en la atención y del producto final se ofrece una experiencia novedosa con una decoración alusiva a

un sitio con valor cultural, turístico, histórico o arqueológico del país. De acuerdo con la investigación de mercado, los distritos donde se establecerán los tres primeros locales son:

- San Martín de Porres. Se propone como lugar el centro comercial Plaza Center Rex, que está operativo desde 2023 en la Av. Alfredo Mendiola 1879.
- Puente Piedra. Se debería ubicar en las cercanías de la cuarta cuadra de Av. San Juan de Dios donde se estima que en mayo de 2025 esté operativo el centro comercial Las Vegas Plaza.
- Carabayllo. Su ubicación se considera dentro del Mall San Pedro que se ubica en la Av. Santa María 42238.

De igual modo, se registrará la marca en Rappi y PedidosYa para lograr ampliar la cobertura de las tiendas, lo cual también permitirá darle promoción a la marca.

6.1.4.4. Promoción

Para la promoción del local se optará por el uso combinado de los dos canales, distribuidos en 82.2% canales online y 17.8% canales offline. Así, durante los primeros meses se dará difusión, mayormente, a través de redes sociales y mediante degustaciones. De esta manera, en la tabla En la tabla 54 se presenta la descripción de cada medio online y su participación en el presupuesto del marketing.

Tabla 54

Estrategias de promoción de canales online

Medio	Participación del presupuesto	Contenido
Facebook	27%	Promociones, descuentos, testimonios de experiencias y videos con influencers
Instagram	22.5%	Promociones, descuentos, testimonios de experiencias y videos con influencers
TikTok	22.5%	Promociones, descuentos, testimonios de experiencias y videos con influencers
Página Web	4.7%	Promociones de servicios e información de la marca
Motores de búsqueda	5.3%	Perfil de heladería entre los más destacados en buscadores como Google
Total	82.2%	

Nota: Elaboración propia, 2024.

La promoción a través de los canales online se centrará en promocionar campañas como: Campañas estacionales con descuentos de hasta 15%, siendo estas: bienvenida de verano, día de los enamorados, despedida de vacaciones, día de la madre, día del padre, día del niño, primavera, Halloween y Navidad.

- Campañas promocionales por la introducción de un nuevo producto.
- Campañas promocionales por vacaciones escolares, día de los enamorados, día del niño, día de las madres, Halloween, navidad, entre otros.

- Cortesía por cumpleaños.
- Lunes con descuentos de 10%.
- Jueves de Happy Hour (al comprar un producto, puede adquirir otro idéntico a 50% de descuento y solo en el horario 3:00 pm a 7:00 pm).
- Visitante frecuente: se establecerá un perfil electrónico del cliente mediante su dirección de correo electrónico, lo que generará un código de usuario que será presentado en próximas visitas para acumular puntos para premios, cortesías y descuentos.

En la tabla 55 se presenta la descripción de cada medio offline y su participación en el presupuesto del marketing.

Tabla 55
Estrategias de promoción de canales offline

Medio	Participación del presupuesto	Contenido
Sampling marketing	10%	Promoción a través de degustación en la cercanía de los locales y en las instalaciones de los aliados estratégicos de la empresa (retail y Horeca)
Folletos publicitarios	7.8%	Material publicitario para promocionar el concepto de diversidad étnica y cultural
Total	17.8%	

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.1.5. Presupuesto de Marketing y Ventas

La tabla 56 contiene el presupuesto de marketing y ventas para el primer año y se ha fijado en un monto de las S/ 25,545.38.

Tabla 56
Presupuesto de marketing y ventas para el primer año

Descripción	Precio	Cantidad al año	Costo (S/)
Facebook	Presupuesto diario de S/. 19.25	360	6,930.58
Instagram	Presupuesto diario de S/. 16.00	360	5,760.00
TikTok	Presupuesto diario de S/. 16.00	360	5,760.00
Página Web	Costo de actualización S/ 600	2	1,200.00
Motores de búsqueda	Costo de clic S/ 3.73	360	1,342.80
Sampling marketing	Costo de muestra gratuita (S/. 2.90)	880	2,552.00
Folletos publicitarios	Costo de un folleto (S/ 0.20)	10,000	2,000.00
Total			25,545.38

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la tabla 57 se detalla el presupuesto para todo el periodo, considerando una tasa de crecimiento de 4.2% interanual, conforme a las ventas (EMR, 2024).

Tabla 57**Presupuesto de marketing y ventas**

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Total (S/)	25,545.38	35,493.88	46,222.94	57,803.51	70,263.97

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones representa un ordenamiento de los recursos requeridos para poner en marcha el modelo de negocios, estableciéndose parámetros, normas y procedimientos para la consecución de las metas fijadas.

6.2.1. Objetivos del Plan de Operación

Considerando los objetivos estratégicos planteados en la sección 5.2.2, en la tabla 58 se detallan los objetivos del plan de operaciones; así, como sus indicadores, metas (a distintos plazos) y herramienta de medición.

Tabla 58**Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta de medición
		2025	2026	2027	2028	2029	
OO1. Lograr la apertura de al menos tres locales de heladería al año	IO1. Cantidad de locales operativos	3	3	3	6	9	Reporte de ventas
	IO2. Calidad de atención Escala 1 al 10	>6	>6	>7	>7	>8	Encuesta de satisfacción
	IO3. Calidad de producto Escala 1 al 10	>7	>7	>8	>8	>9	Encuesta de satisfacción
	IO4. Diferencia del top two boxes de un local con el promedio	±5%	±5%	±4%	±4%	±3%	Encuesta de satisfacción
OO2. Incrementar la capacidad utilizada en al menos 5% para el año 2029	IO5. Tiempo de atención en counter	<2'30"	<2'25"	<2'20"	<2'10"	<2'05"	Observación
	IO6. Merma	<0.8%	<0.7%	<0.5%	<0.4%	<0.4%	Reporte de venta Reporte de inventarios

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2.2. Actividades Claves

Desde el punto de vista operativo, el plan de negocios se centra en un modelo de franquicias tradicional; de esta manera, siguiendo a Silva (2003), se configuran como actividades claves:

- Según el análisis interno de la empresa, la capacidad instalada se encuentra bordeando el 22%, para el año 2025 se busca incrementar en 1% la capacidad instalada de la empresa y para el año 2029, se considerará un incremento del 10%.
- Evaluación del perfil de candidatos. La empresa definirá los requisitos que deberán cumplir los candidatos a franquiciados y serán evaluados conforme a las normas establecidas.
- Tecnología de producto y procesos (know-how). La empresa (franquiciador) proveerá a sus franquiciados un conjunto manuales y normas donde se especificarán los lineamientos para el funcionamiento de las heladerías y la prestación del servicio. De igual modo, la empresa asume el costo de la capacitación del personal con referencia a estos aspectos y a las actualizaciones que se generen.

Por tal motivo, el franquiciado tendrá que pagar una cantidad de dinero por el derecho de recibir transferencia del formato de negocios y una regalía por operaciones del 8% de las ventas brutas.

- Equipamiento básico. La empresa dispondrá del tipo de equipo y mobiliario de las heladerías y de las condiciones generales del local. En este caso, se delimitarán los proveedores y se establecerán las especificaciones de cada equipo y mueble dispuesto para la prestación del servicio; debiéndose destacar que el modelo de franquicia se desarrollará bajo dos modelos:
 - Convencional. Se establece un tipo de contratación tradicional donde la empresa invierte en el local (adquisición y/o alquiler); así como en las adecuaciones de este y el franquiciado es el responsable de invertir en equipos y mobiliario; así como en los gastos de puesta en marcha. Esta contratación se realiza por 15 días.
 - Business Facility Lease (BFL). La empresa asume el costo de equipamiento y establece mediante contrato de arrendamiento que el franquiciado disponga de los equipos por un plazo de tres años, pudiéndose ejecutar la opción a compra y prorrogar el contrato de franquicia por 15 años. Esta modalidad se centra en aquellos que candidatos que, aunque cumplan con el perfil, no disponen de los recursos financieros para realizar la inversión.
- Diseño de espacios. El layout de las heladerías será establecido por el franquiciante en cuanto a sus dimensiones y especificaciones. En cuanto a la decoración, dependerá de la disponibilidad de temática referida a la valorización cultural, histórica y arqueológica y esta selección será acordada por ambas partes.

- Diseño de amoblamiento e imagen externa. Se parte de la homogeneidad de la marca y de la estandarización de la información institucional, reflejándose en el diseño del local y en las presentaciones finales del producto.
- Procesos de gestión. Comprende actividades ya relativas al funcionamiento de las heladerías, que abarca desde la planificación hasta la exposición de los productos en las estanterías.
- Desde el punto de vista operativo, el plan de negocios se centra en un modelo de franquicias tradicional; de esta manera, siguiendo a Silva (2003), se configuran como actividades claves:

En cuanto a las especificaciones de los productos, se establece lo siguiente:

- Los helados y productos con base a ellos deberán cumplir con los estándares y especificaciones emanados de la empresa franquiciante, considerándose la textura, sabor y presentación como elementos esencial.
- El helado y los sándwiches de helado serán suministrados por el franquiciante.
- Dentro de la heladería, se elaborarán el resto de los productos con especificaciones emitidas por el franquiciante; así como, identificará los proveedores a contratar.

En cuanto a la atención, se han establecido los siguientes parámetros del servicio:

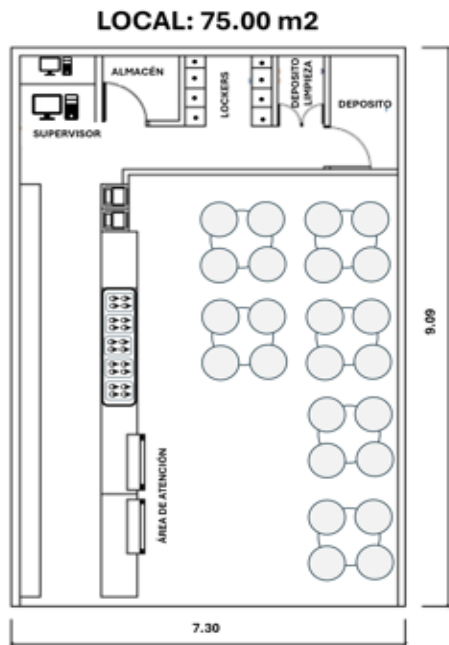
- La atención incluye consumo en local, para llevar y delivery.
- El horario de atención será de lunes a viernes en el horario de 9:00 am a 10:00 pm. Esto también incluye el servicio de delivery a través de Rappi y PedidosYa.
- Los medios de pago disponibles serán efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de créditos y billeteras digitales (Plin/Yape).
- Se dispondrá de servicios sanitarios (uno para damas y otro para caballeros); así como, uno para el personal.

6.2.3. Layout

En la figura 26 se presenta el layout de una heladería con medidas estándar de 75 m² (7.30x9.09m), distribuida en el área donde labora el supervisor, almacén, lockers, depósito, limpieza y atención.

Figura 26

Layout de la heladería



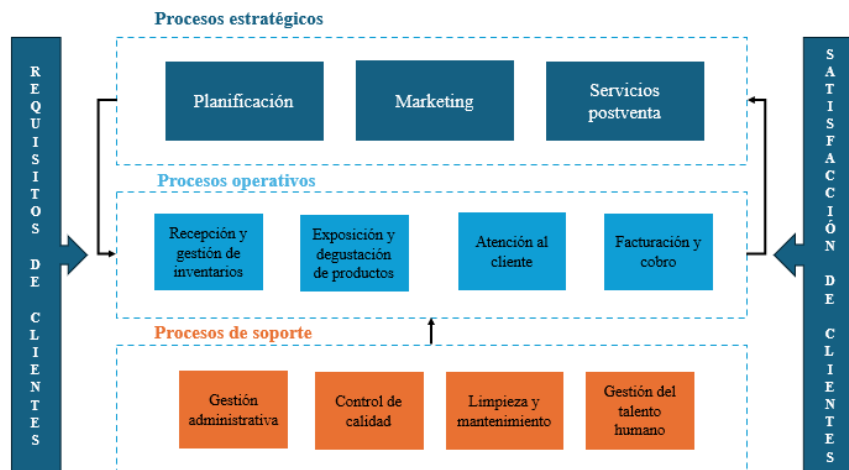
Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2.4. Diseño de los Procesos

Considerando lo estipulado por Abunadi y Kumar (2021), se han establecido tres tipos de procesos: estratégicos (necesarios para el direccionamiento y sentido del servicio), operativos (distinguidos por realizarse para entrar en contacto directo con los clientes) y de soporte (que coadyuvan al proceso operativo). Para el caso de la franquicia de heladerías, se ha considerado el arreglo de procesos presentado en la figura 27.

Figura 27

Clasificación de procesos



Nota: Elaboración propia, 2024.

La descripción de cada uno de los procesos se establece en la tabla 59, donde se detalla también el tipo de proceso y los responsables.

Tabla 59

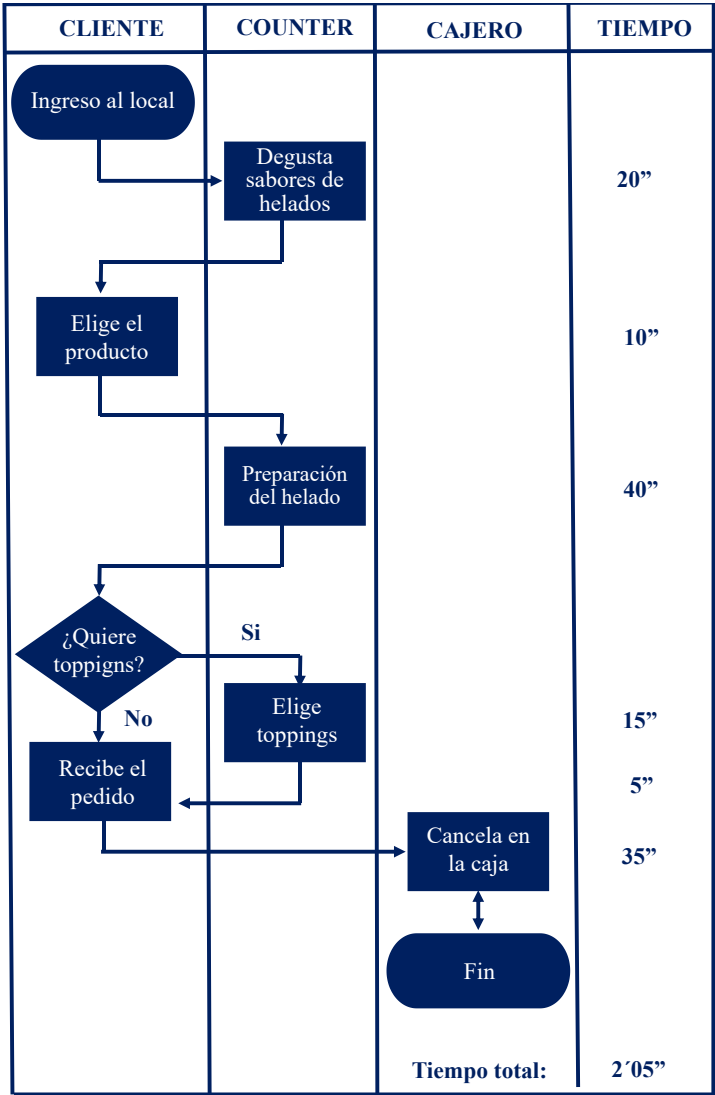
Clasificación de procesos

Tipo	Proceso	Descripción	Responsable
Estratégico	Planificación	Programación general de compras, inventario y abastecimiento en función de las necesidades del mercado. Coordinación de gestión comercial del modelo de franquicia Coordinación del proceso de captación del personal	Unidad de franquicia de la empresa
	Marketing	Concepción estratégica del mercado: envase, marca, precios, promoción, publicidad, imagen corporativa y merchandising. Análisis de distribución comercial y física de los locales Establecimiento de pautas para el marketing	Unidad de franquicia de la empresa
	Servicios postventa	Evaluación de niveles de satisfacción general Análisis de desempeño de cada local	Unidad de franquicia de la empresa
Operativos	Recepción y gestión de inventarios	Establecimiento de requerimientos de materia prima y productos en función de la demanda Evaluación de la vida útil de la materia prima y producto final Análisis de stock de seguridad mínimo (20%) Almacenamiento de materia prima y de productos	Supervisor del local Personal de atención
	Exposición y degustación de productos	Elaboración de productos Colocación de productos en estanterías Ofrecer a clientes degustaciones para motivar su compra	Pastelero Personal de atención
	Atención al cliente	Atención en counter para la preparación del pedido del cliente con base al flujograma establecido en la figura 27	Personal de atención
	Facturación y cobro	Registro de compra Determinación del monto a pagar y emisión de boleta/factura	Cajero
Soporte	Gestión administrativa	Elaboración de reportes de compras y ventas Evaluación de los indicadores del local	Supervisor del local
	Control de calidad	Coordinación de elaboración de ensayos microbiológicos de laboratorios Evaluación de las normas de calidad impuestas por el franquiciante Verificación de las condiciones del local Evaluación del procesos de atención	Supervisor del local
	Limpieza y mantenimiento	Valoración de las condiciones de equipos y mobiliario Establecimiento de acciones correctivas y preventivas Limpieza de apertura, durante la atención y al cierre del local	Empresa contratada
	Gestión del talento humano	Coordinación con el talento humano para la ejecución de actividades	Supervisor del local

Nota: Elaboración propia, 2024.

En la figura 28 se describe el flujograma del proceso de atención de un pedido de helado, estimándose en un tiempo de 2'05" (2 minutos con 25 segundos).

Figura 28
Flujograma del proceso de atención de un pedido de helado



Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2.5. Planificación de la demanda y capacidad utilizada

En la tabla 60 se identifica la cantidad de demanda planificada al día, que se ubica en 288 clientes considerando un aforo de 12 clientes, un tiempo de atención de 30 minutos (que incluye el periodo en el cual el cliente consume su helado y disfruta del local y un total de atención de 12 horas (720 minutos). Esto, además, refleja una cantidad de 518.4 litros de helado que pueden venderse en cada local.

Tabla 60**Planificación de la demanda**

Descripción	Cantidad
Aforo	12 clientes
Tiempo de atención	30 minutos
Disponibilidad por día en el horario	120 minutos
Demanda planificada	288 clientes
Demanda planificada (litros de helado)	518.4

Nota: Elaboración propia, 2024.

Considerando lo anterior, en la tabla 61 se identifica que la capacidad utilizada para cada año.

Tabla 61**Capacidad utilizada**

Descripción	2025*	2026*	2027*	2028*	2029*
Capacidad instalada (litros)	518.4	518.4	518.4	518.4	518.4
Clientes atendidos por día	60	83	109	136	165
Ventas diarias (litros)	108.0	149.4	196.2	244.8	297.0
Capacidad utilizada	20.8%	28.8%	37.8%	47.2%	57.3%

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2.6. Punto de equilibrio

En la tabla 62, se identifica el punto de equilibrio, el cual se ubica en 20,395.6 litros de helado, el cual se garantiza para el primer año con una demanda 21,600 litros, lo que genera una ganancia para el modelo.

Tabla 62**Punto de equilibrio**

Descripción	2025*
Precio promedio, incluido todos los productos (S/)	63.6
Costo variable unitario (S/)	23.6
Costo fijo (S/)	815,759.8
Punto de equilibrio (litro)	20,395.6

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.2.7. Presupuesto de Operaciones

El presupuesto del plan de operaciones para una heladería se contempla en la tabla 63, el cual asciende a S/ 50,035.10. De esta manera, como se contempla iniciar con tres locales el monto asciende a S/ 105,105.30 y es un monto que corresponde a la inversión inicial previo la puesta en marcha del plan de negocios.

Tabla 63**Presupuesto de operaciones**

Descripción	Cantidad	Precio unitario (S/)	Valor total (S/)
Equipos de heladería			45,835.10
Infraestructura de heladería	1	8,500.00	8,500.00
Congelador	2	2,596.00	5,192.00
Refrigerador	2	1,163.50	2,327.00
Gabinetes para helados	1	11,031.32	11,031.32
Estantería para helados	1	4,771.31	4,771.31
Waflera	1	676.59	676.59
Horno industrial	1	4,000.00	4,000.00
Batidora	1	133.72	133.72
Licuadaora	1	359.96	359.96
Cafetera	1	3,400.00	3,400.00
Cucharas de helados	5	28.64	143.20
Utensilios adicionales	1	260.00	260.00
Lavador de cucharas para helados	1	60.00	60.00
Vasijas para transportar helados	2	1,160.00	2,320.00
Horno microondas	1	599.00	599.00
Caja	1	2,061.00	2,061.00
Mobiliario y equipos de computación			4,200.00
Teléfono	1	450	450.00
Laptop	1	2,150	2,150.00
Escritorio con sillas	1	1,050	1,050.00
Estante	1	550	550.00
Total para una heladería			50,035.10
Total para tres heladerías			150,105.30

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos contiene las estrategias de selección, captación, reclutamiento, motivación y retención del talento humano requerido para el funcionamiento de las heladerías y del modelo de franquicia.

6.3.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Considerando los objetivos estratégicos planteados en la sección 5.2.2, en la tabla 64 se detallan los objetivos del plan de recursos humanos; así, como sus indicadores, metas (a distintos plazos) y herramienta de medición.

Tabla 64

Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta de medición
		2025	2026	2027	2028	2029	
ORH1. Capacitar al 100% del personal en el modelo de franquicias	IRH1. Rotación laboral	<20%	<15%	<10%	<5%	<5%	Planilla
	IRH2. Clima organizacional	70%	75%	80%	85%	90%	Encuesta clima organizacional
	IRH3. Rendimiento (cumplimiento de metas)	80%	80%	85%	85%	90%	Evaluación de desempeño
	IRH4. Horas de capacitación al año	>25	>30	>35	>40	>40	Registro de capacitación

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3.2. Políticas

Las políticas de recursos humanos del modelo de franquicias se centran en:

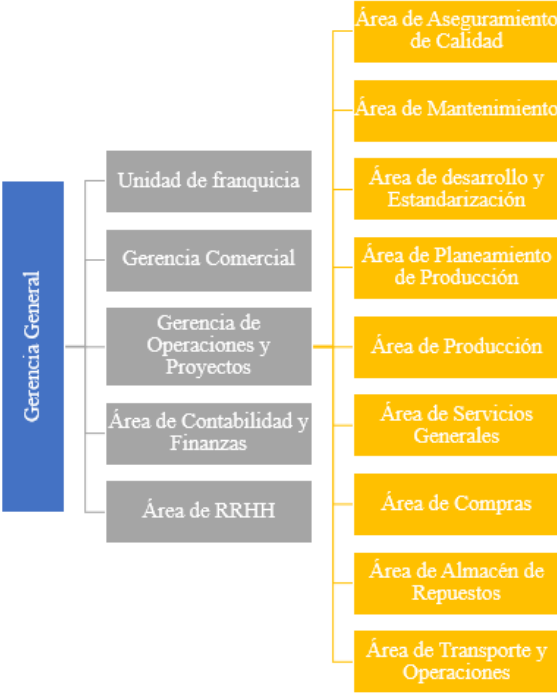
- Condiciones laborales: la contratación será part-time en las heladerías en horarios rotativos de lunes a domingo de 9:00 am a 11:00 pm. Cada empleado trabajará por 6 horas (con 45 minutos de refrigerio).
- Reclutamiento, selección y contratación basado en el modelo de competencias de la empresa, el cual será actualizado en función de adecuarla al entorno actual.
- Reforzamiento del programa de fidelización del talento humano; particularmente, en lo relativo al plan de capacitación, obligándose al personal a asistir a las capacitaciones y establecer un sistema evaluativo de su rendimiento durante su formación que será incluido como parte de su evaluación de desempeño.
- Evaluación de desempeño mensual.
- El sistema de sueldo será fijo más una bonificación por desempeño sobre lo esperado.
- Consolidación del clima organizacional. Se partirá por la definición de una normas mínimas de convivencia para asegurar un ambiente laboral en el que cada empleado pueda sentirse motivado y desarrollar sus habilidades en función de los logros organizacionales. Además, se considerará una evaluación del clima laboral con la finalidad de tomar acciones correctivas y preventivas.
- Los nuevos ingresos recibirán una capacitación de inducción durante los primeros 15 días de contratación.

6.3.3. Estructura Organizacional

El modelo de franquicias propuesto amerita un cambio en la estructura organizativa de la empresa con la inclusión de una oficina orientada a la asistencia y acompañamiento del franquiciado, tal como se estipula en la figura 29.

Figura 29

Nuevo organigrama de la empresa

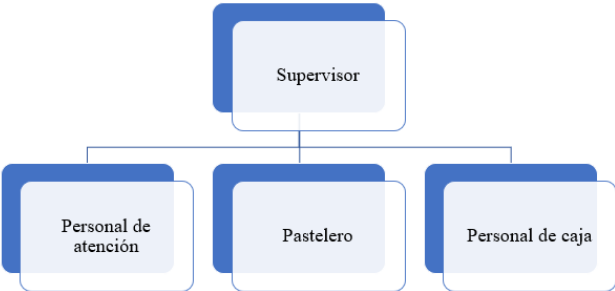


Nota: En base a Gelarti, 2024.

Además, la estructura organizativa propuesta para la heladería también respeta el criterio divisional o diversificada de la empresa franquiciante, donde la coordinación se centra en la figura del supervisor, quien además de establecer acciones para el rendimiento óptimo del equipo es el encargado de interactuar con franquiciante y franquiciado para el cumplimiento de las políticas. Esto se aprecia en la figura 30.

Figura 30

Organigrama de la heladería



Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3.4. Salarios

Para la Unidad de Franquicia, se contratará, de manera inicial, dos colaboradores (un líder del proyecto y un analista), quienes laborarán de conformidad con la ley 728, 48 horas semanales (9.5 horas por 5 días a la semana) con su hora de refrigerio y descanso semanal obligatorio.

Para las tres heladerías que se han propuesto poner en marcha, se contratará el personal descrito en la tabla 65, los cuales trabajarán part-time en un horario de 6 horas continuas con 45 minutos de refrigerio.

Tabla 65

Cantidad de empleados por heladería

Personal	Cantidad por heladería	Cantidad total
Supervisor	2	6
Pastelero	1	3
Personal de atención	4	12
Cajero	2	6
Total	9	27

Nota: Elaboración propia, 2024.

El modelo de franquicia funcionará bajo el régimen laboral general, con base a lo estipulado en la tabla 66 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

Tabla 66

Políticas de remuneración

Obligación	Descripción
Remuneración mínima vital (RMV)	Sí
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, con un máximo de 90 remuneraciones diarias
Gratificaciones	2 gratificaciones anuales (Fiestas Patrias y la Navidad) por media remuneración cada una
Vacaciones	30 días por cada año completo de servicios
Utilidades	Sí
Jornada laboral	Máximo 8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso en días feriados	Sí
Horario nocturno (De 10:00 p. m. a 6:00 a. m.)	Salario no menor de una RMV más una sobretasa equivalente al 35% de esta
Tiempo de refrigerio	No menor a 45 minutos diarios
Descanso semanal obligatorio	No menor a 24 horas consecutivas cada semana, otorgado preferentemente el domingo
Indemnización por vacaciones no gozadas	Sí aplica
Seguro de Salud	ESSALUD
Sistema pensionario	Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o Sistema Privado de Pensiones (AFP)
Seguro de vida Ley	Sí aplica
Indemnización por despido injustificado	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	Sí

Nota: Adaptado de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021).

Los sueldos del personal se describen en la tabla 67 para el total de los tres locales, considerando las obligaciones del personal descritas en ley 728.

Tabla 67

Salario del personal

Personal	Sueldo mensual (S/)	Cantidad	Remuneración anual (S/)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total anual (S/)
Unidad de franquicia							76,380.00
Líder de proyecto	2,850.00	1	34,200.00	2,850.00	5,700.00	3,078.00	45,828.00
Analista	1,900.00	1	22,800.00	1,900.00	3,800.00	2,052.00	30,552.00
Personal para tres locales							471,927.60
Supervisor	1,130.00	6	81,360.00	6,780.00	13,560.00	43,934.40	145,634.40
Pastelero	800.00	3	28,800.00	2,400.00	4,800.00	7,776.00	43,776.00
Personal de atención	625.00	12	90,000.00	7,500.00	15,000.00	97,200.00	209,700.00
Cajero	565.00	6	40,680.00	3,390.00	6,780.00	21,967.20	72,817.20
Total							548,307.60

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3.5. Descripción de los Puestos de Trabajo

En la tabla 68 se identifican las funciones y requerimientos para cada cargo.

Tabla 68

Descripción de cargo

Cargo	Funciones principales	Requerimientos del cargo
Líder de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la programación general de compras, inventario y abastecimiento en función de las necesidades del mercado. Coordinar la gestión comercial del modelo de franquicia Coordinar el proceso de captación del personal Actualizar la concepción estratégica del mercado: envase, marca, precios, promoción, publicidad, imagen corporativa y merchandising. 	<ul style="list-style-type: none"> Magíster en Administración de Empresa o carreras afines Más de 7 años de experiencia
Analista	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar el análisis de distribución comercial y física de los locales Identificar el establecimiento de pautas para el marketing Realizar la evaluación de niveles de satisfacción general Desarrollar el análisis de desempeño de cada local 	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en administración o carreras afines Más de tres años de experiencia
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los requerimientos de materia prima y productos en función de la demanda Evaluar la vida útil de la materia prima y producto final Realizar el análisis de stock de seguridad mínimo (20%) Elaborar reportes de compras y ventas Evaluar de los indicadores del local Coordinar la elaboración de ensayos microbiológicos de laboratorios Evaluar el cumplimiento de las normas de calidad impuestas por el franquiciante Verificar las condiciones del local Evaluar procesos de atención Coordinar con el talento humano para la ejecución de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en administración o carreras afines Más de dos años de experiencia
Pastelero	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar de productos de pastelería Informar respecto al stock de seguridad mínimo (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico en panadería, pastelería y repostería Conocimientos en dirección de cocina Más de dos años de experiencia
Personal de atención	<ul style="list-style-type: none"> Atender en counter para la preparación del pedido del cliente Almacenar de materia prima y de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiante universitario Más de un año de experiencia
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el registro de la compra Establecer el monto a pagar y emisión de boleta/factura 	<ul style="list-style-type: none"> Estudiante universitario Más de un año de experiencia

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.3.6. Captación y Retención del Talento

La captación del talento humano será un proceso coordinado por el Área de RRHH (quien establece los lineamientos generales) y la Unidad de Franquicias encargada de identificar las necesidades de las actividades. En este sentido, los cargos serán asignados en función de las competencias requeridas, establecidas en la descripción de la tabla 69.

Tabla 69

Descripción de cargos

Unidad administrativa		
Cargo clasificatorio	N° de cargos	Código correlativo
Código del cargo clasificatorio		
1. Función básica: Identificación de la función general del cargo requerido, detallando el resultado que se pretende alcanzar con las tareas asignadas		
2. Relaciones del cargo: 2.1. Relaciones internas: Se detallan las relaciones con las unidades y/o cargos en la empresa, conforme a lo siguiente: <u>Relación de dependencia</u> : se estipula a quien depende dentro de la organización. <u>Relación de autoridad</u> : se señala el personal que se asigna bajo su mando directo. <u>Relación de coordinación</u> : se establecen las unidades y/o cargos con los que se deben mantener relaciones de coordinación y/o de comunicación continua. 2.2. Relaciones externas: Se especifican los usuarios, entidades y proveedores que mantienen relación con el cargo.		
3. Atribuciones del cargo: Se identifican las facultades que debe realizar el postulante al cargo		
4. Funciones específicas: Se desagregan las tareas específicas atinentes al logro de las funciones estipuladas.		
5. Requisitos mínimos: Se identifica lo siguiente: 5.1. Educación: Debe indicarse el grado de instrucción mínimo exigible. 5.2. Experiencia: Se señala la cantidad de años mínimas en referencia al ejercicio de profesión. 5.3. Competencias: <u>Capacidades mínimas y deseables</u> : condiciones técnicas y aptitudes necesarios para la ejecución de las tareas. <u>Habilidades mínimas y deseables</u> : cualidades requeridas para el desarrollo de las tareas con la exactitud requerida en los plazos señalados <u>Actitudes mínimas y deseables</u> : se exponen rasgos de personalidad, creencias, valores, conductas y aspiraciones atinentes al cargo.		

Nota: Elaboración propia, 2024.

La captación será mediante oferta pública en portales como Indeed, Computrabajo y Bumeran) y a través de redes sociales y se evaluarán las exigencias mínimas descritas anteriormente, cumpliendo con lo siguiente:

- Mantener una base de datos con todos los elegibles.
- Realizar una elección inicial con base a la educación y experiencia.

- Efectuar una convocatoria de los tres mejores perfiles.
- Desarrollar una entrevista considerando una evaluación atribuible a una escala del 1 al 5 (donde 1 refleja el valor más bajo y 5 la puntuación mayor) de las capacidades, habilidades y actitudes mínimas.
- Se realiza la elección del candidato con mayor calificación y en caso de empate, se establecerá como criterio la experiencia y seguidamente los estudios.
- Se suscribirá un contrato de trabajo a plazo determinado, iniciando con 3 meses de prueba y luego una renovación por 6 meses más hasta cumplir un año. Después de allí, se someterá a evaluación modificar el contrato de manera indefinido de forma escrita.

Para la retención del talento, se profundizará la aplicación del programa de fidelización del talento humano, se potenciará el clima organizacional y se realizará un sistema de bonificaciones trimestral con base al desempeño del recurso humano. Además, en el caso de las heladerías, se establecerán horarios rotativos que permiten a los empleados desarrollar otras actividades.

6.3.7. Clima Laboral

Para el clima laboral, se partirá de una evaluación semestral de las condiciones autorrealización personal, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales, a través de la contratación de una empresa especializada. En este sentido, del informe se derivarán recomendaciones para que sean aplicadas en los entornos de trabajo.

6.3.8. Presupuesto de Recursos Humanos

En la tabla 70 se presenta el presupuesto de recursos humanos para los cinco años establecidos como horizonte temporal del plan de negocios. Así, se incluye un costo de 5% relativo al Programa de Fidelización del Talento Humano.

Tabla 70

Presupuesto del plan de recursos humanos

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla	548,307.60	548,307.60	548,307.60	548,307.60	548,307.60
Programa de Fidelización del Talento humano (5%)	27,415.38	27,415.38	27,415.38	27,415.38	27,415.38
Evaluación de las condiciones del clima laboral	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total (\$)	585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.4. Plan de Responsabilidad Social

El plan de responsabilidad social refleja el compromiso de la empresa en desarrollar un modelo de franquicia ambientalmente responsable y con una orientación a promover la diversidad étnica y cultural del país, con el rescate de los sabores tradicionales.

6.4.1. Objetivos de Responsabilidad Social

Considerando los objetivos estratégicos planteados en la sección 5.2.2, en la tabla 71 se detallan los objetivos del plan de responsabilidad social; así, como sus indicadores, metas (a distintos plazos) y herramienta de medición.

Tabla 71

Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta de medición
		2025	2026	2027	2028	2029	
ORS1. Introducir cada año al menos 5 sabores de helados tradicionales y originarios del Perú	IRS1. Nuevos productos de orientación tradicional introducidos al mercado	>5	>2	>2	>3	>3	Reporte de ventas
	IRS2. Gasto de marketing orientado a la promoción de la diversidad étnica y cultural en el consumo	10%	10%	10%	10%	10%	Estados financieros
	IRS3. Uso de productos reciclados	40%	45%	50%	60%	70%	Reporte de ventas

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.4.2. Actividades Claves

El plan de responsabilidad social se sustenta en tres actividades claves:

- Innovación de productos de orientación tradicional. Esta actividad será realizada por el franquiciante y comprende una innovación de productos materializada en una exploración e indagación de sabores tradicionales y ancestrales.
- Marketing orientado a la promoción de la diversidad étnica y cultural en el consumo. Establecer una estrategia basada en canales online para promocionar los sabores tradicionales del Perú presentados por la heladería y sugerir a los clientes que presenten nuevas propuestas.

- Uso de productos reciclados. Empleo de la estrategia 3R en los locales de las heladerías para distribuir estos residuos entre los proveedores e incluirlos nuevamente en el proceso producto (economía circular).

6.4.3. Presupuesto de Responsabilidad Social

La tabla 72 describe el presupuesto de responsabilidad social desagregado en:

- Gasto en I+D+i para la introducción de nuevos productos con base a sabores tradicionales (1% de las ventas)
- Proporción del gasto del marketing orientado a la promoción de la diversidad étnica y cultural en el consumo, el cual se asume en 10% de ese total.
- Gastos en el modelo 3R correspondiente al gasto de materiales (envoltorios, envases, etc.) con orientación sostenible.

Tabla 72

Presupuesto de responsabilidad social

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Gastos en I+D+i	10,218.15	14,197.55	18,489.17	23,121.40	28,105.59
Promoción de diversidad étnica y cultural	2,554.54	3,549.39	4,622.29	5,780.35	7,026.40
Gastos en modelo 3R	30,654.45	42,592.66	55,467.52	69,364.21	84,316.77
Total (S/)	43,427.14	60,339.59	78,578.99	98,265.96	119,448.75

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5. Plan de Finanzas

El plan de finanzas contiene la proyección de ingresos y egresos que permite hacer una valoración económica y financiera de la franquicia de las heladerías.

6.5.1. Objetivos del Plan de Finanzas

Considerando los objetivos estratégicos planteados en la sección 5.2.2, en la tabla 73 se detallan los objetivos del plan de finanzas; así, como sus indicadores, metas (a distintos plazos) y herramienta de medición.

Tabla 73

Objetivos del plan de finanzas

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta de medición
		2025	2026	2027	2028	2029	
OF1. Mantener un margen neto superior del 17.5% al año 2029	IF1. Margen neto	>15%	>15%	>17.5%	>17.5%	>17.5%	Estados financieros
OF2. Obtener un ROA superior al 20% para el año 2029	IF2. ROA	>14%	>16%	>18%	>20%	>20%	Estados financieros
OF3. Alcanzar un ROE de más del 25% para el 2029	IF1. ROE	>20%	>20%	>22%	>25%	>25%	Estados financieros

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5.2. Supuestos para el Análisis Financiero

Se han considerado los siguientes supuestos para el análisis financiero:

- La proyección se realiza en un horizonte temporal de 5 años, sin ajuste por inflación.
- Se realiza una evaluación del comportamiento de las tres heladerías propuestas en la investigación de mercado, solo para corroborar su desempeño financiero. Se supone que después de ese lapso, se entregarán como franquicia bajo la modalidad Business Facility Lease (BFL).
- Se consideran las ventas de helado determinadas en la investigación de mercado, considerándose además el precio promedio de S/ 72.50 por litro, obtenido con base al precio de S/ 2.90 por 20 g (0.040 litro o una dos bolas de helado) del plan de marketing.
- Las ventas de otros se estiman considerando con base al 31% de las ventas totales (Statista, 2024); así, los ingresos totales se proyectan en la tabla 74, iniciándose con S/ 1,374,165.00 para el primer año.

Tabla 74

Proyección de ventas

Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas de helado (litros)	3,240.00	4,501.80	5,862.60	7,331.40	8,911.80
Precio promedio heladería (S/)	72.50	72.50	72.50	72.50	72.50
Total ventas de helado (S/)	315,900.00	438,925.50	571,603.50	714,811.50	868,900.50
Ventas de otros productos - 31% (S/)	142,155.00	197,516.48	257,221.58	321,665.18	391,005.23
Ventas totales de una heladería (S/)	458,055.00	636,441.98	828,825.08	1,036,476.68	1,259,905.73
Ventas totales de tres heladerías (S/)	1,374,165.00	1,909,325.93	2,486,475.23	3,109,430.03	3,779,717.18

Nota: Elaboración propia, 2024.

- La inversión inicial de las tres heladerías se estima en S/. 483,163.14, distribuida en: 31.07% correspondiente a activos tangibles, 2.59% a activos intangibles (registros, licencias y sistemas de gestión) y 66.35% a capital de trabajo (3 meses de costos de ventas y de gastos de marketing, administrativo y de ventas), tal como se detalla en la tabla 75.

Tabla 75

Inversión inicial

Descripción	S/	%
Activos tangibles	150,105.30	31.07%
Activos intangibles	12,500.00	2.59%
Capital de trabajo	320,557.84	66.35%
Total inversión	483,163.14	

Nota: Elaboración propia, 2024.

- Para los gastos de depreciación se utilizó el método de línea recta.

- En referencia a los costos de ventas, se asume el costo de helado y de materiales en 17.15% y 2.65% de los ingresos (Gelarti, 2024). Además, se estimó un margen de ganancia neto de 37% de los otros productos que se ofrecen en la heladería (Statista, 2024).
- Se consideró un gasto de S/ 45 por m2 para el alquiler de los tres locales.

La tabla 76 contiene la proyección de costos y gastos.

Tabla 76

Proyección de costos y gastos

Descripción (S/)	2025	2026	2027	2028	2029
Costos de venta	510,234.24	708,942.14	923,240.52	1,154,546.71	1,403,427.63
Costo de helado (17.15%)	162,530.55	225,827.17	294,090.00	367,770.52	447,049.31
Costo de materiales para presentación (2.65%)	36,415.37	50,597.14	65,891.59	82,399.90	100,162.51
Costo de otros productos	311,288.32	432,517.83	563,258.92	704,376.30	856,215.82
Gastos administrativos y de ventas	737,642.98	737,642.98	737,642.98	737,642.98	737,642.98
Mano de obra	585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98
Alquiler del local	113,400.00	113,400.00	113,400.00	113,400.00	113,400.00
Limpieza, seguridad y mantenimiento	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00	25,200.00
Servicios públicos	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Uniformes	9,720.00	9,720.00	9,720.00	9,720.00	9,720.00
Gastos de marketing (2.5%)	34,354.13	47,733.15	62,161.88	77,735.75	94,492.93
Gastos en I+D+i	13,741.65	19,093.26	24,864.75	31,094.30	37,797.17
Gastos de depreciación	30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06
Costos y gastos totales	1,325,994.06	1,543,432.58	1,777,931.19	2,031,040.80	2,303,381.77

Nota: Elaboración propia, 2024.

- Se considera un costo de capital de 25% y no se opta a financiamiento externo, debido a los altos niveles de endeudamiento de la empresa. Además, el impuesto a la renta se estima en 29.5%.

En la tabla 77 se presenta el cálculo de COK que se utilizará en el análisis financiero.

Tabla 77

Determinación del COK

Factores	Indicador	Fuente
Beta Damodaran	0.7	(Bernal y Ramírez, 2018)
Tasa libre de riesgo (Rf)	4%	(Bernal y Ramírez, 2018)
Rendimiento promedio del mercado (Rm)	35%	(Gelatic Group, 2023)
Prima de riesgo de mercado (Rm-Rf)	31%	
Cok	25%	

Nota: Adaptado de Bernal y Ramírez, 2018; Gelatic Group, 2023

6.5.3. Resumen de los Presupuestos

En la tabla 78 se detalle el resumen de los presupuestos con un total de S/ 3,888,903.45.

Tabla 78

Resumen de los presupuestos

Descripción (S/)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Marketing		34,354.13	47,733.15	62,161.88	77,735.75	94,492.93
Operaciones	150,105.30					
Recursos humanos		585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98	585,722.98
Responsabilidad social		53,592.44	74,463.71	96,972.53	121,267.77	147,408.97
Total	150,105.30	673,669.54	707,919.84	744,857.39	784,726.50	827,624.88
Tota acumulado						3,888,903.45

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5.4. Estructura de Financiamiento

Debido al monto de inversión y a las condiciones de endeudamiento no se optará al financiamiento externo para este plan de negocios.

6.5.5. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

La tabla 79 contiene el estado de ganancias y pérdidas proyectado, evidenciándose que en todos los años se generan ganancias.

Tabla 79

Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Descripción (S/)	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos	1,374,165.00	1,909,325.93	2,486,475.23	3,109,430.03	3,779,717.18
Costo de venta	510,234.24	708,942.14	923,240.52	1,154,546.71	1,403,427.63
Utilidad bruta	863,930.76	1,200,383.79	1,563,234.71	1,954,883.32	2,376,289.54
Gastos de marketing, administrativos y de venta	771,997.11	785,376.13	799,804.86	815,378.73	832,135.91
Gastos en I+D+i	13,741.65	19,093.26	24,864.75	31,094.30	37,797.17
EBITDA	78,192.00	395,914.40	738,565.09	1,108,410.29	1,506,356.46
Gastos de depreciación	30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06
Utilidad antes de impuestos	48,170.94	365,893.34	708,544.03	1,078,389.23	1,476,335.40
Impuesto (29.5%)	14,210.43	107,938.54	209,020.49	318,124.82	435,518.94
Utilidad neta	33,960.51	257,954.81	499,523.54	760,264.40	1,040,816.46

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5.6. Flujo de Caja Proyecto

La tabla 80 refleja la proyección del flujo de efectivo de la propuesta.

Tabla 80**Flujo de caja proyectado**

Descripción (S/)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión inicial	483,163.14					
Utilidad neta		33,960.51	257,954.81	499,523.54	760,264.40	1,040,816.46
Gastos de depreciación		30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06	30,021.06
Flujo de caja	-483,163.14	63,981.57	287,975.87	529,544.60	790,285.46	1,070,837.52

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5.7. Indicadores Financieros

La tabla 81 refleja los indicadores financieros de la propuesta, obteniéndose un VAN = S/ 698,046.48 (VAN>0), con una TIR = 62.14% que supera al Cok (TIR>25%), por lo que se asegura la viabilidad económica de la propuesta, siendo recomendable su inversión. Además, la inversión inicial se recupera en 2.91 años (2 años y 11 meses).

Tabla 81**Indicadores financieros**

Indicador	Valor
VAN (S/)	698,046.48
TIR (%)	62.14%
Período de recuperación aproximado (años)	2.91

Nota: Elaboración propia, 2024.

6.5.8. Análisis de Sensibilidad (Escenarios)

Como se aprecia en la tabla 82, al cambiar las condiciones de costos y crecimiento de la demanda no se aprecia importantes alteraciones en los indicadores financieros del plan de negocios. De esta manera, a pesar de incrementar los costos de helado a 20% de los ingresos (2.85 puntos porcentuales adicionales) y reducir simultáneamente el crecimiento de la demanda a 2.1% (la mitad de lo esperado), lo que describe el escenario pesimista, se obtiene un VAN > 0 y la TIR>Cok, mientras que en el escenario optimista con costos de 15% y crecimiento de la demanda de 6.3% solo se logra un incremento de la TIR de 9.97%, reflejando poca sensibilidad del proyecto a cambios en las condiciones del entorno.

Tabla 82**Análisis de sensibilidad**

Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Ajuste de costos de helado (% de ventas)	20%	17.15%	15%
Crecimiento de la demanda	2.1%	4.2%	6.3%
VAN	S/. 461,470.96	S/. 698,046.48	S/. 930,021.10
TIR	50.87%	62.14%	72.11%
Período de recuperación aproximado	3.40 (3 años y 5 meses)	2.91 (2 años y 11 meses)	2.60 (2 años y 7 meses)

Nota: Elaboración propia, 2024

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cuanto a los objetivos del plan, se concluye:

1. El desarrollo de la propuesta es viable en cuanto muestra un margen neto del 17.5% al año 2029. Un ROA superior al 20% para el año 2029 y un ROE de más del 25% para el 2029.
2. Se logra consolidar el modelo de franquicia de heladerías para Gelarti SAC en el año 2027, debido a que se logró el mínimo requerido de 100 visitas, lo que denota una heladería exitosa.
3. El desarrollo del proyecto permite alcanzar al menos 30% de participación del mercado meta con respecto al mercado efectivo para el año 2029, con lo cual el potencial de crecimiento es amplio.
4. Se atenderá 165 clientes atendidos por día en cada local franquiciado para el año 2029 y la apertura de al menos tres locales de heladería al año, se garantiza debido al promedio de visitas.
5. Se logra incrementa la capacidad utilizada en al menos 10% a través de la operación de franquicia para el año 2029, requiriéndose para su éxito, de la capacitación del 100% del personal en el modelo de franquicias.
6. Para mantenerse en el mercado se debe introducir cada año al menos 5 sabores de helados tradicionales y originarios del Perú.

Por otro lado, los principales hallazgos fueron:

1. De acuerdo con lo presentado en el plan de negocios, el modelo de franquicias de heladerías representa una opción para la empresa de incrementar sus indicadores rentabilidad y su capacidad utilizada, generando además un mayor reconocimiento de la marca en un mercado que ha venido evolucionando a raíz de las transformaciones tecnológicas y de una conducta del consumidor más exigente. Esta tendencia de acercar el producto al consumidor final se encuentra favorecida por la orientación de la empresa de contribuir a la gestión de sus aliados estratégicas en la búsqueda de nuevos mercados y atender dificultades logísticas, siendo un know how valioso en la preparación de sus franquiciados.
2. En referencia al estudio de mercado, inicialmente se contempla atender a los distritos de Carabayllo, Piedra y San Martín de Porres con énfasis en jóvenes adultos de 18 a 39 años de los distritos de Carabayllo, Piedra y San Martín de Porres de niveles socioeconómicos bajos, quienes visitan una heladería mayormente una vez al mes (43.6%) y consumen menos de un litro de helado al año (36.0%). Estos consumidores desean una mayor promoción del

sabor tradicional peruano y de oferta de otros productos en un ambiente que los lleve a disfrutar de momentos extremadamente agradables. Así, se pronostica vender 3,240 litros de helados para el primer año, con un promedio de 60 visitas al día.

3. Para el desarrollo del modelo de franquicias resulta clave el diseño de locales innovadores con promoción de la cultura y diversidad nacional en zonas de NSE C y D enmarcados en el contexto de la sostenibilidad y enfocado en una amplia disponibilidad de sabores, con énfasis en los sabores tradicionales del país. Ante ello, factores como la disposición de una cadena de frío, canales de distribución consolidados y calidad del producto son claves para el correcto funcionamiento del modelo de franquicias.
4. Basado en lo anterior, la propuesta del plan de negocio se centra en lograr una experiencia única a cada visitante, asumiéndose la estrategia competitiva de diferenciación, tratando de brindar a cada cliente una experiencia que considere como única y que fortalezca la lealtad a la marca a través de un diseño creativo de las instalaciones y de los productos (helados, postres, etc.) que se ofrezcan.
5. Se garantiza la factibilidad de la propuesta con un VAN = S/ 69,046.48 (VAN>0), TIR = 62.14% (>Cok) y recuperándose la inversión en 2 años y 11 meses), destacándose que la materia prima será distribuida por la empresa a través de su red de proveedores y directamente de sus plantas, sin optar al financiamiento externo, para no afectar el nivel de endeudamiento del franquiciante.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa que, luego de recuperarse la inversión (cerca del tercer año), se comience con el modelo de franquicias. Incluso, a partir del quinto año, puede incluir en este modelo a las tres heladerías consideradas en el estudio.
2. De igual modo, se sugiere ampliar la capacidad de la oficina orientada a la asistencia y acompañamiento del franquiciado, incrementando no solo la cantidad de empleados, sino de su disponibilidad de recursos tecnológicos.
3. Se debe invertir mayores recursos para el marketing analytics, lo cual permitiría disponer de más información de los clientes y sus necesidades, logrando acercarse en mayor medida a la experiencia que ofrece a los cambios del entorno.
4. Se sugiere afianzar la I+D+i en el desarrollo de nuevos productos (sabores, presentaciones y formas), a los fines de generar más y mejores experiencias a sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4D. (2024). About 4D Gelateria. <http://www.gelateria4d.it/es/about-4d-gelateria.php>
- Abunadi, I., & Kumar, R. (2021). Blockchain and Business Process Management in Health Care, Especially for COVID-19 Cases. *Security and Communication Networks*, 2021, 1–16. <https://doi.org/10.1155/2021/2245808>
- Arellano Marketing. (2024). Tendencia hacia lo natural. <https://arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>
- Baena, G. (2017). Metodología de investigación (Editorial Patria, Ed.; 3era Edición).
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2024). Expectativas de inflación a 12 meses dentro del rango meta por quinto mes consecutivo. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-05-05.pdf>
- Banco Mundial. (2024). Perú: Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bernal, J., & Ramírez, C. (2018). Valoración de la empresa “Distribuidora Cream Helado” bajo la metodología de opciones reales mediante árboles binomiales. [Tesis de pregrado]. Universidad Piloto de Colombia.
- Blacutt, J. (2019). Las nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Perspectivas*, 22(43), 135–149.
- Blog Joinnus. (2023). El recorrido del helado: Las mejores heladerías en Lima. <https://blog.joinnus.com/el-recorrido-del-helado-las-mejores-heladerias-en-lima-verano-2023/>
- Camiloaga, B., Quintana, V., & Velásquez, A. (2022). El mercado de los helados del Perú, el caso de Artika. *Rev. Mundo Económico de La UNMSM*, 1(4), 47–60. <https://ojs.mundoeconomico.com/index.php/mundoeconomico/article/view/10/2>
- Carbache, C., Herrera, C., & Talledo, L. (2020). Estrategias de marketing para fortalecer la imagen de servicio de los helados artesanales del “Charra” en Bahía de Caráquez. *Revista Científica Uisrael*, 7(2), 125–145.
- Centrum PUCP. (2024). Ranking de Competitividad Mundial 2024: Perú descendió 8 puestos y toca mínimo histórico. <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2024-peru-descendio-8-puestos-toca-minimo-historico/>

Consultora Arellanos. (2017). Los seis estilos de vida. <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>

CPI. (2022). Perú: Población 2021. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (Pearson Educación, Ed.).

Denegri, P. (2024). H-elarte: así es el nuevo local de la ‘instagrameable’ heladería en Miraflores. El Comercio. <https://elcomercio.pe/provecho/restaurantes/h-elarte-conoce-el-nuevo-local-de-este-instagrameable-point-dulce-heladerias-en-lima-miraflores-noticia/>

El Comercio. (2023). Estas son las mejores heladerías de Lima, según los lectores de Provecho. <https://elcomercio.pe/provecho/listas-y-rankings/donde-venden-los-mejores-helados-de-lima-estas-son-las-mejores-heladerias-segun-los-lectores-de-provecho-noticia/>

El Peruano. (2024). Cadenas de restaurantes: Sunafil inspecciona normas de seguridad y salud laboral para evitar riesgos. <https://elperuano.pe/noticia/246625-cadenas-de-restaurantes-sunafil-inspecciona-normas-de-seguridad-y-salud-laboral-para-evitar-riesgos>

EMR. (2024). Mercado de Helados en Perú. EMR. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-helados-en-peru>

Gelarti. (2024). Información de la empresa.

Gelarti Group. (2024). Estudio de principales competidores.

Gelatic Group. (2023). ¿Poner una heladería es rentable? <https://www.gelatecgroup.com/poner-un-negocio-de-heladeria-es-rentable/>

Helix Strategy. (2024). Peru Ice Cream Market 2024. <https://store.strategyh.com/report/ice-cream-market-in-peru/>

Hernández, G. (2024). 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?ref=rpp>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (McGraw-Hill).

Instituto Nacional de Calidad. (2024). Inacal: ¿Qué requisitos de calidad deben cumplir los helados? <https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/897175-inacal-que-requisitos-de-calidad-deben-cumplir-los-helados>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). Situación de la Población Peruana 2023. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1911/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). Pobreza monetaria afectó al 29,0% de la población el año 2023. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/951234-pobreza-monetaria-afecto-al-29-0-de-la-poblacion-el-ano-2023>
- Ipsos. (2024). El consumidor en el 2024. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-03/EI%20consumidor%20en%20el%202024_V5_21Mar24%20%28Presentaci%C3%B3n%20evento%29_0.pdf
- Malhotra, M. (2008). Investigación de Mercado (PEARSON EDUCACIÓN, Ed.; Quinta edición).
- Martínez, X. (2024). Demanda de helados artesanales en alza: ¿Cuál es el gasto en consumo? Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/demanda-de-helados-artesanales-al-alza-cuanto-se-gasta-en-su-consumo-helados-verano-delivery-lima-norte-noticia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2024-2027. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2024-2027.pdf
- Ministerio de Trabajo y Pormoción del Empleo. (2021). Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 322–352). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Moreno, L., Espinoza, L., Sandoval, E., Anaya, M., & Vega, E. (2023). Ice cream consumption preferences in Sullana, Peru. *Current Research in Nutrition and Food Science Journal*, 11(1), 267–275. <https://doi.org/10.12944/CRNFSJ.11.1.20>
- Niubiz. (2023). Tecnología en restaurantes: 5 soluciones para modernizar tu negocio. <https://www.niubiz.com.pe/blog/tecnologia-en-restaurante/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (S. L. U. Centro Libros PAPP, Ed.).
- Porter, M. (1980). *La ventaja competitiva* (Harvard University School, Ed.).
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior* (Free Press, Ed.).
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Grupo Editorial Patria, Ed.).

- Randazzo, A. (2024). Cuánta plata debes invertir en una franquicia de heladería Grido o Persicco y en cuánto la recuperarás . IProfesional. <https://www.iprofesional.com/negocios/375158-cuanta-plata-te-cuesta-una-franquicia-de-heladeria-grido>
- Redacción Gestión. (2014). Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1-133-heladerias-mercado-peruano-3044-noticia/?ref=gesr>
- Revista Economía. (2024a). Consumo sostenible: el 65% de peruanos pagaría más por productos ecoamigables. https://www.revistaeconomia.com/consumo-sostenible-el-65-de-peruanos-pagaria-mas-por-productos-ecoamigables/#goog_rewarded
- Revista Economía. (2024b). Las nuevas tendencias que están revolucionando el mercado de helados en el Perú. <https://www.revistaeconomia.com/las-nuevas-tendencias-que-estan-revolucionando-el-mercado-de-helados-en-el-peru/>
- Revista Industria Alimentaria. (2021). ¿Por qué el negocio de helados es ideal para emprender? <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/por-que-el-negocio-de-helados-es-ideal-para-emprender>
- Silva, J. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela de Administración de Negocios, 47(1), 116–121. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604709.pdf>
- S&P Global. (2024). S&P Global Ratings bajó a “BBB-” la calificación de Perú por incertidumbre política que limita el crecimiento; la perspectiva es estable. <https://www.spglobal.com/ratings/es/pdf-articles/2024/2024-04-25-sp-global-ratings-bajo-a-bbb-la-calificacion-de-peru-por-incertidumbre-politica-que-limita-el-crecimiento-la-perspec>
- Statista. (2024). Ice Cream - Worldwide . <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/ice-cream/worldwide#volume>
- Suarez, B., & Araujo, K. (2024). Strategic model for process management in an SME in the commercial sector in Trujillo. Proceedings of the 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology (LACCEI 2024), 1–10. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2024.1.1.1525>
- Taste Tomorrow 2021. (2022). Las tendencias más importantes de chocolatería para el 2023. <https://www.puratos.pe/es/blog/las-tendencias-mas-importantes-de-chocolateria-para-el-2023>

Trading Economics. (2024). Easy of doing business en Perú.
<https://tradingeconomics.com/peru/ease-of-doing-business>

Valdivia, D. (2024). Criminalidad en Perú ocasiona pérdidas de hasta 35 mil millones en el 2023. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/03/21/criminalidad-en-peru-ocasiona-perdidas-de-hasta-35-mil-millones-en-el-2023/>

ANEXOS

Anexo 1. Guion de focus group

Este focus group está dirigido a jóvenes de 18 a 39 años de los distritos de Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres). Los cuales fueron distribuidos en tres grupos de 8 personas, conforme a su ubicación geográfica

Grupo A: Residentes de Carabayllo y Comas.

Grupo B: Independencia y Los Olivos.

Grupo C: Puente Piedra y San Martín de Porres

La convocatoria se realizó a través de redes sociales a través de contactos residentes de esta zona.

La reunión se llevó a cabo en el domicilio/oficina de XXX, de manera presencial, teniendo un tiempo de duración de una hora y media. La moderadora de la reunión fue COLOCAR PERFIL DEL MODERADOS. Se eligió a esta profesional por XXX.

El rol de los investigadores fue de profundizar las preguntas y persuadir a que todos puedan dar sus opiniones, lo que se obtuvo la participación de todos los integrantes.

Previamente a la convocatoria se informó el fin de la reunión, para poder contar con el consentimiento informado, asimismo, las sesiones se grabaron bajo autorización de los participantes y con la finalidad de dejar constancia de su desarrollo.

Temas abordados en el focus group

Hábitos de consumo de helado

1. ¿Cuál es su motivación para consumir helado? ¿Cuál es la necesidad que busca satisfacer?
2. ¿Qué características considera importante que debe tener un helado?
3. ¿Se siente satisfecho con la variedad de helados existentes en el mercado? ¿Qué debería mejorarse? ¿Cuáles innovaciones cree que podría mejorar su nivel de satisfacción?
4. ¿Considera que el precio del helado es un factor importante para su decisión de compra? ¿Cómo evalúa los precios de los helados en el mercado?

Preferencia de heladerías

5. ¿Visita con regularidad alguna heladería? ¿Se sintió satisfecho? ¿Cómo fue su última experiencia?
6. ¿Cuáles son los atributos que considera importante en una heladería?

Planteamientos relacionados con la propuesta

7. ¿Cómo sería su heladería ideal? ¿Considera que las heladerías existentes en el mercado cumplen con este ideal?
8. ¿Qué otros productos (desayunos, lonches, bebidas, sándwiches, etc.) le gustaría adquirir en esta heladería ideal?

Anexo 2. Guion y codificación de entrevistas

N°	Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Categorías emergentes
1	¿Cuáles consideras que fueron los principales aciertos de la estrategia seguida por su marca	<ul style="list-style-type: none"> Apalancamiento en las marcas más fuertes de la categoría de galletas. Desarrollo de un portafolio diferenciado. Carácter moderno y diferencial que se le dio a la marca Lamborgini versus D'Onofrio que es percibida como tradicional. Apalancamiento en la capacidad negociadora y defensa de posiciones ganadas frente a D'Onofrio de los distribuidores exclusivos de Alicorp. <p>Cabe señalar que esta última sinergia debería haberse llevado a cabo desde el principio. En el esquema distributivo de Alicorp cada distribuidor maneja más de una fuerza de ventas especializada en un portafolio diferente llegando al mismo punto de ventas. El manejo del distribuidor es supervisado por Alicorp y quienes autorizan cualquier cambio que desee realizar el distribuidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Copiar el sabor tradicional de los helados de crema de D'Onofrio (ejemplo vainilla, lúcuma). Respectar el estándar del paladar peruano. Lanzamiento de los primeros minis que alcanzaron el 60% de las ventas (D'Onofrio los copio posteriormente). Innovación sin tocar el sabor original de la crema, a la cual el consumidor peruano ya se encuentra habituado. Extensiones de categoría de las principales marcas de galletas de Alicorp (ejemplo Casino). Poder de negociación conjunto de Alicorp en bodegas. El mismo distribuidor negociaba todas las categorías. Programa de puntos para ganar la fidelidad del bodeguero. En la segunda etapa se retrajo y se concentró en Lima y en las principales ciudades de provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación del portafolio. Sabores arraigados en el consumidor como la vainilla y lúcuma que no deben ser cambiados. Extensiones de línea en helados de las marcas líderes de D'Onofrio. Esta estrategia es un lineamiento internacional y en Brasil está bien desarrollado. Buen manejo de los canales de venta y amplia red de frío. <p>En Brasil Nestlé ha desarrollado una segunda marca "Garoto", por tal motivo la nevera tiene dos compartimentos de exhibición.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Marcas reconocidas. Consistencia del portafolio. Sabores de crema interiorizados en el público peruano. Conocimiento del mercado. Cadena de frío y distribución. Tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> Sabores y productos de buena calidad y tradicionales. Infraestructura, cobertura y puntos de frío muy bien desarrollados. Más de 80% de participación de mercado. Masa crítica que permite sostener toda la infraestructura. Es una barrera de ingreso muy fuerte ya que con 10% de participación no logras alcanzar el BEP. La marca D'Onofrio es muy querida y tradicional. Fuerte vínculo emocional con el consumidor peruano. D'Onofrio también tiene marcas de golosinas por lo que le permite sacar extensiones de línea. Es una categoría "core" por lo que Nestlé le pone foco y está dispuesta a defender inclusive bajando precios, bloqueando el punto de venta, contratos de exclusividad y reteniendo la posición de dominio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se encuentra en todas partes (Cerca de ti). Respeta el sabor peruano. Productos tradicionales. Transmite alegría, indulgencia e innovación. Ha mantenido la marca D'Onofrio y los iconos. 	Diversificación del portafolio de productos
2	¿Y cuáles fueron los principales desaciertos?	<ul style="list-style-type: none"> Al inicio faltó mayor integración de las operaciones de Lamborgini con Alicorp Trasladar el producto a regiones donde no se disponga de la adecuada infraestructura de frío y el consumidor no esté dispuesto a asumir el costo del transporte (Iquitos). Se debe tener una métrica por activo para controlar la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Alicorp nunca debió ingresar al mercado de helados, volumen no era significativo dentro del mix de facturación. Helados requiere de una cadena de frío que no hacia sinergias con el resto de los negocios de Alicorp. Se debe tener mucho cuidado en el manejo de los costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Están solos y se han confiado, son soberbios. Saben que son muy fuertes. No han innovado en canales de venta (un ejemplo sería canales donde puedas armar tu helado). No han desarrollado momento de consumo. Son percibidos como marca industrial, nada artesanal. D'Onofrio no tiene la defensa de una segunda 	<ul style="list-style-type: none"> Parece que no están bien conectados con el consumidor peruano. Oferta pobre en helados económicos y en helados de agua. Reaccionan de forma lenta. Están solos. 	-	<ul style="list-style-type: none"> Tener mucho cuidado con la cadena de frío ya que los productos se pueden maltratar y perjudicas la imagen. Siempre el heladero te saca la vuelta y además tiene una imagen deficiente y sucia. La debilidad principal es el manejo de la cadena de frío. La cadena está muy bien controlada hasta el primer intermediario (menos 25 a 30 grados) y debes de evitar shocks 	Conocimiento del consumidor peruano

				<p>marca “flanker” por lo que considera que fue un error eliminar a Lamborgini.</p> <ul style="list-style-type: none"> No son creativos para el desarrollo de nuevos canales de venta. No han realizado estudios para conocer los insights de los heladeros y mejorar el canal. Trabajan mucha el Trade, conquistan la posición dominante, pero les falta desarrollar más el punto de venta. 			<p>térmicos. Los problemas son los escapes de temperatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> El heladero pedalea entre las 10 AM y las 5 PM y el hielo seco se va perdiendo. El frío se pierde cuando la gente quiere ver los helados. Lo ideal sería un reabastecimiento de hielo seco. Marcas extranjeras no son ganadores en Perú ya que el canal tradicional es muy importante y no lo entienden. <p>Los lugares que se venden más helados son los de temperaturas no extremas. En 32 y 33 grados (Piura) ya no se vende bien helados ya que los consumidores buscan más líquido. Por debajo de 30 grados se vendé bien helados.</p>	
3	<p>¿Qué fortalezas identificas actualmente en la estrategia seguida por D’Onofrio, Nestlé en la categoría de helados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Marca con 100 años de trayectoria en el país. Agresivo lanzamiento de nuevos productos. Dominio del punto de venta. Poder de negociación con los canales intermedios. 	<ul style="list-style-type: none"> Están ordeñando el negocio. Fortaleza de la marca y productos. Barreras de entrada, desarrollo del canal móvil y colocado de la nevera en las bodegas. 	<ul style="list-style-type: none"> Marca provinciana de más de 40 años. Es percibida como antigua y económica. Orientada a los NSE bajos. No ha innovado. Helado eventual. No tiene buena distribución. Mayor presencia en los conos sin llegar a ser fuertes. 	<ul style="list-style-type: none"> Excepto vainilla, lúcum y chocolate no tienen sabores adicionales ganadores. Visualiza oportunidades en helados de agua y helados de crema económicos. Desarrollo del canal cafeterías-heladerías. Les falta fantasía a sus postres. Comprar la marca glacial, si eres capaz de crear un helado de hielo de ese nivel. Estudiar si podemos migrar la marca Glacial a crema con endoso de Gloria. Estudiar la posible compra de una cadena de heladerías: Laritza o 4D. Estudiar la posibilidad de extender alguna de estas marcas al mercado masivo. Mayor cobertura de heladerías. 	<p>Canal tradicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Es difícil enfrentar frontalmente a D’Onofrio. Competencia reducida. Helados simples y económicos. Se deben tener costos operativos bajos y productos diferenciados. <p>Canal moderno:</p> <p>Están tratando de desestacionalizar el consumo de helados en el hogar a través de la venta por impulso.</p>	<p>Las heladerías son nichos que pueden ser relevantes y D’Onofrio no ha tenido éxito en su desarrollo, no tiene claridad.</p>	<p>Orientación hacia los segmentos de NSE más bajos</p>

					<ul style="list-style-type: none"> • La oferta de valor debe ser similar a Oasis, quizás en formato más pequeño para pelear un precio más accesible. • La estrategia de precios en la categoría crema debe ser en escalera, iniciándose en S/. 0.50, S/. 1.0, hacia arriba. • Deben desarrollarse alternativas de crema de leche, crema yogurt, todos bañados en chocolate. • Desarrollo de sabores intensos en bulk. 		
4	¿Y qué debilidades identificas?	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de servicio, D'Onofrio es percibido como un mal aliado de la bodega ya que abusan de su posición de dominio. Las bodegas lo aceptan ya que no hay otra opción. • No tienen mucho talento a nivel operativo. • Prácticas comerciales desleales e incongruencias con los valores de la corporación (ejemplo desconectan las neveras de la competencia). • Mucha informalidad en el manejo de los últimos eslabones de la cadena distributiva (distritos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la salida de Lamborghini han bajado el acelerador. • La capacidad de reacción es lenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso al crecimiento de la categoría a través de cambio de hábitos, en especial el consumo de helados en invierno. • D'Onofrio no ha desarrollado heladerías cafeterías, ahí es donde crece el consumo (ejemplo Argentina). • Lo que D'Onofrio ha querido hacer es desestacionalizar el consumo vía heladeros y no ha sido exitoso. Debe desarrollarse café heladerías y apoyo de medios masivos. • Existe la oportunidad de desarrollo de un buen helado de hielo de frutas (decían que glacial era mejor que D'Onofrio). • Falta diversificar los sabores de crema ganadores (ejemplo lúcumas con chips, con merengue, etc.). • Trabajar sobre sabores y productos peruanos. • Para pelear con D'Onofrio debes estar dispuesto a perder por un tiempo. • Revisar el modelo de negocio de helados de crema de Haagen Dazs y helados Quala de 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar de un portafolio de productos completo con opciones innovadoras. • Foco en estrategia de precios • No exigir exclusividad a los heladeros. • No mucho peso a la publicidad • Ejecución perfecta en el PDV. • Ampliar la cadena de distribución mientras que sea rentable. • Distribución selectiva. • El canal moderno es cable. 		Desestacionalizar el consumo de helado

				<p>Colombia, ya que el portafolio podría estar conformado por una línea de productos Premium y una línea masiva de helados de hielo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar el helado Dolcetto de D'Onofrio ya que es una buena alternativa para desarrollar. • Desarrollo de segmentos de helados por rangos de edades y por familias. • Podemos tener más visibilidad en la venta de helados. • No han profesionalizado la gestión de ventas, han impulsado lo mismo. • Los helados de Yogurt deben llevar toppings para que sean atractivos. Tener en cuenta que no es un sabor sino una nueva categoría. 			
5	¿Qué oportunidades visualizas actualmente en el mercado de helados?	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un portafolio de helados con sabores peruanos • El mercado ya va adoptando el consumo de helados en invierno. • El ingreso de un competidor global, que pueda soportar una guerra de precios de dos años y que tenga algunos gastos fondeados en la región como I&D. • Creatividad en el desarrollo de nuevo canales de venta como convertir en PDV a las guardianías de complejos residenciales. Siempre buscado estar más cerca del hogar. • Desarrollo del canal de vending machines. • Se debe estudiar el modelo de desarrollo de pequeñas unidades productivas por región, considerando que deben ser rentables y eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del consumo de helados el hogar, especialmente el consumo de postres. • Oportunidades de reemplazar las mazamoras tradicionales por postres de helado. • Desestacionalizar el consumo de helados en invierno (el negocio es de impulso por lo que si hay sol se consume... Si no hay sol, no se consume). 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe especializarse y evitar hacer más de lo mismo (no ser un "me too" de D'Onofrio). • Desarrollo de una línea de helados de crema de valor agregado dirigido a NSE altos. • Un solo formato de helado de crema con gran variedad de sabores. • Se debe buscar el mercado masivo con la línea de helados de hielo. • Evitar enfrentamientos con D'Onofrio 	-	Como consecuencia del auge económico hay un espacio para helados premium tipo "Ben and Jerry's" orientados a adultos.	Evitar competencia-en precio y enfocarse en calidad

		<ul style="list-style-type: none"> Adecuado manejo de autorizaciones en playas ya que alcaldes piden "colaboraciones". Se debe tener acceso a la feria internacional de helados 						
6	¿Si una empresa importante desearía ingresar al mercado de helados, que estrategia le recomendarías?	<ul style="list-style-type: none"> Productos adaptados al consumidor local Diferenciación a través de nuevos formatos y variedades. Helados con creatividad. Productos con mucha indulgencia y grandes: Súper Casino. El sabor de la crema no lo tocaría. No competir vía precios. Publicidad intensiva en medios masivos. Foco en la costa y especialmente en Lima Distribución intensiva en el canal tradicional Grandes eventos y actividades para ganar la fidelidad de los bodegueros. Darles más margen que D'Onofrio al comercio ya que al principio les voy a dar menos volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> No recomendaría ingresar al mercado de helados. Alto nivel de infraestructura operativa 	<ul style="list-style-type: none"> La distribución es clave por lo que se debe desarrollar las cadenas de frío. Uso de neveras y carritos. Si tienes un súper producto, sólo se sube al carrito de D'Onofrio. Copiar el perfil del heladero de D'Onofrio. No buscar que nuestros heladeros sean exclusivos. Debemos dar más margen por nuestros productos que D'Onofrio para compensar el menor volumen de ventas. 	-	<ul style="list-style-type: none"> La marca Gloria tiene equipos e infraestructura que pueden contribuir al lanzamiento de la categoría. Gloria está asociada a leche que es el elemento fundamental de los helados por lo que podría interpolar que todos sus helados son de leche y por lo tanto saludables. En otros países hay máquinas de helados en bodegas. Pueden desarrollarse tiendas de conveniencia con máquinas para helados. Una posibilidad es masificar el consumo de máquinas de helado. 	<ul style="list-style-type: none"> No trates de competir con productos similares a los tradicionales de D'Onofrio. El sabor a vainilla está muy arraigada por lo que debe mantenerse. El portafolio debe considerar productos baratos "gancho" que atraigan consumidores a las carretillas, a los cuales el vendedor pueda llevarlos a productos más caros. Estudiar la posibilidad de arrancar en provincias en una ciudad importante (Huancayo, Arequipa, Chiclayo, Trujillo). Primero crear imagen, concepto y fortalecerse. Después venir a Lima. No enfrentes a D'Onofrio directamente en su territorio, fortalecerse en provincias y después venir a Lima. Se debe buscar los segmentos C y D para alcanzar masa crítica. Presencia en el canal tradicional con carretillas y bodegas con neveras. La venta en autoservicios se concentra en empaques de a litro. Presencia en grifos con neveras con productos individuales y graneles. Estudiar la posibilidad de arrancar con carretillas y mochilas sólo en una ciudad de provincias (Arequipa). 	
7	¿Y específicamente en lo comercial,	<ul style="list-style-type: none"> Uno de los grandes aciertos de Lamborgini fue atraer gente que no conocía el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> El canal bodegas está bien congestionado, entendiéndose que las 	<ul style="list-style-type: none"> Es un negocio ingrato ya que trabajas sólo para el verano. 	-	<ul style="list-style-type: none"> El producto es la clave. El sabor es fundamental, debe ser igual o mejor al de D'Onofrio 	<ul style="list-style-type: none"> No trates de competir con productos similares a los tradicionales de D'Onofrio. 	

	<p>marketing u operaciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio pide mucha inversión en activos, al defenderse D'Onofrio no permite que se alcance la rentabilidad adecuada ("tasa de 15 no la vas ver... D'Onofrio se va defender". • Recomienda gerente general local • Producción local • Cuidado con el pronóstico de la demanda ya que el producto es perecible. • El negocio está en la masividad • Bodegas lo van a recibir con los brazos abiertos 	<p>principales bodegas ya están saturadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En canal móvil el gran reto es retener a los heladeros en invierno. • Se requiere de una infraestructura que haga mantenimiento a toda la cadena de frío y ventas. • Para la venta ambulatoria se necesita licencias. • Se requiere de los servicios de un estudio que se dedique a tramitar permisos municipales. • Es clave tener gente que conozcamos el mercado, el heladero zorro no pedalea mucho sino sabe dónde pararse y a qué hora. • Surtir el triciclo sólo con productos que roten rápido. • Alicorp recomendaba y dirigía lo que el heladero cargaba. • No evitaban que sus heladeros lleven productos de la competencia, el negocio es muy informal, decide que batallas pelear. • Alicorp remuneraba mejor a toda la cadena comercial. Se invertía el 20% del presupuesto en atraer y retener al canal móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio es de masa crítica y en el verano debes "reventar". • El negocio de helados se maneja de forma separada del resto de negocios. • Las golosinas no son la solución para rentabilizar al heladero en invierno. • No se debe buscar share sino si no ganar dinero. • La distribución debe ser selectiva. • Oferta de valor diferenciada. 		<ul style="list-style-type: none"> • El principal driver es el sabor. Quizás podría ser fortalecida con temas de salud sobre la base del Yogurt. • Precios a la paridad con D'Onofrio. Se debe evitar guerras de precios. • Mucho apoyo al Trade. • Se debe construir un posicionamiento de marca para la línea. • El apoyo publicitario en TV debe estar a paridad que D'Onofrio. Se deben usar comerciales cortos y buscar alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sabor a vainilla está muy arraigada por lo que debe mantenerse. • El portafolio debe considerar productos baratos "gancho" que atraigan consumidores a las carretillas, a los cuales el vendedor pueda llevarlos a productos más caros. • Estudiar la posibilidad de arrancar en provincias en una ciudad importante (Huancayo, Arequipa, Chiclayo, Trujillo). • Primero crear imagen, concepto y fortalecerse. Después venir a Lima. • No enfrente a D'Onofrio directamente en su territorio, fortalecerse en provincias y después venir a Lima. 	
--	---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Anexo 3. Cuestionario

Este cuestionario va dirigido a habitantes de 18 a 39 años residentes en Lima Norte correspondientes a los niveles socioeconómicos C, D y E que frecuentan heladerías para consumir helados.

I. Datos sociodemográficos del encuestado

1. Sexo: a.- Femenino () b.- Masculino ()
2. Lugar de residencia: a.- San Martín de Porres () b.- Comas () c.- Puente Piedra () d.- Los Olivos () e.- Carabayllo () f.- Independencia ()
3. Edad: a.- 18 a 25 años () b.- 26 a 34 años () c.- 35 a 49 años ()
4. Nivel de educación: a.- Primaria incompleta () b.- Primaria completa () c.- Secundaria completa () d.- Universitaria completa () e.- Estudios de posgrado ()
5. Ocupación: a.- Estudiante () b.- Trabajador independiente () c.- Empleado () d.- No trabaja ni estudia ()
6. Nivel de ingreso mensual (en el hogar): a.- Menos de S/. 1,500 () b.- De S/. 1,500 a 2,499 () c.- De S/. 2,500 a 3,999 () d.- S/. 4,000 o más ()

II. Hábitos de consumo de helado

7. ¿Cuál es la cantidad de helado que suele consumir al año? a.- Menos de un litro () b.- De uno a dos litros () c.- De dos a tres litros () d.- Más de tres litros ()
8. Con una escala del 1 al 5, donde 1 representa incidencia baja y 5 indica incidencia alta, indique ¿cuánto afecta el siguiente factor su consumo de helado?

a.- Estación del año	1	2	3	4	5
b.- Impulso o antojo repentino	1	2	3	4	5
c.- Publicidad	1	2	3	4	5
d.- Preferencia a otros postres	1	2	3	4	5
e.- Recomendación de familiar/amigos	1	2	3	4	5

9. ¿Cuál es el tipo de helado que más consume? a.- Tradicionales/industriales () b.- Artesanales () c.- Saludables/funcionales () d.- Veganos ()
10. ¿Cuál sabor de helado suele elegir con más frecuencia? a.- Clásicos como vainilla/chocolate/fresa () b.- De frutas () c.- No convencionales como chesecake/brownie/mentachip ()

III. Preferencia de heladerías

11. ¿Cuál es la frecuencia con la cual visita una heladería? a.- Una vez al mes () b.- Dos veces al mes () c.- Tres veces al mes () d.- Cuatro veces o más al mes ()

12. Con una escala del 1 al 5, donde 1 representa la valoración más baja y 5 la más alta, ¿qué factor considera más importante al visitar una heladería?

a.- Ambiente agradable	1	2	3	4	5
b.- Relación precio/calidad	1	2	3	4	5
c.- Variedad de sabores/presentaciones de helados	1	2	3	4	5
d.- Posibilidad de disfrutar otros postres o alimentos	1	2	3	4	5
e.- Calidad del producto	1	2	3	4	5
f.- Ubicación	1	2	3	4	5
g.- Calidad del servicio	1	2	3	4	5
h.- Tipo de concepto/experiencia de la heladería (decoración, ambientes para compartir con amigos, etc.)	1	2	3	4	5
i.- Diversidad de medios de pago / atención	1	2	3	4	5
j.- Responsabilidad con el medio ambiente	1	2	3	4	5

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las heladerías disponibles en su zona de residencia?

a.- Nada satisfecho () b.- Poco satisfecho () c.- Satisfecho () d.- Muy satisfecho ()

14. ¿Cuál es su gasto por cada visita a la heladería?

a.- () b.- Entre S/ 13 y S/ 15 () c.- Entre S/ 16 y S/ 18 () d.- Más de S/ 18 ()

Planteamientos relacionados con la propuesta

15. ¿Estaría dispuesto(a) a visitar una heladería con un concepto distinto cerca de su zona de residencia?

a.- Si () b.- No () **Si tu respuesta es negativa, culmina la encuesta.**

16. ¿Cuál elemento considerarías importante que se incluya en el concepto de esta heladería? **Solo puede elegir uno**

a.- Decoración creativa/novedosa/inspirada en una temática () b.- Atención a través de dispositivos digitales () c.- Introducción constante de sabores exóticos () d.- Disponibilidad de elementos recreativos ()

17. ¿Cuáles otros productos te gustaría que ofreciera esta heladería?

a.- Bebidas () b.- Sandwiches () c.- Pasteles () d.- Otros postres ()

18. ¿A través de cuál plataforma te gustaría recibir información de la heladería?

a.- Facebook () b.- Instagram () c.- TikTok () d.- WhatsApp ()