



**«PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CADENA DE HELADERÍAS CON
LA FRANQUICIA COLD STONE EN EL PERÚ»**

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

**Presentado por
Sr. Hugo Rully Francc Belsuzarri Bonilla
Sr. James Edward Leigh Boluarte
Sr. Martín Villón Salomón**

Asesor: Profesor José Antonio Vallarino Vinatea

2015

A mis familiares y amigos que me apoyan cada día
(Hugo Belsuzarri).

A toda mi familia y mis compañeros de trabajo de
investigación, por su gran dedicación y paciencia
(James Leigh).

A mi familia, por su constante apoyo, dedicación y
ejemplo. A mis compañeros de trabajo de
investigación, por su retroalimentación y
perseverancia (Martín Villón).

Resumen ejecutivo

El propósito de este plan de negocios es abrir una cadena de heladerías con la franquicia Cold Stone en el Perú y establecerse en el mercado nacional con éxito a largo plazo.

Vemos en el Perú una excelente plaza llena de oportunidades para el crecimiento sostenible y rentable de este negocio: se espera que existan 1.133 heladerías artesanales en el mercado peruano para el 2017, lo cual representa un crecimiento del 40% con una facturación estimada de US\$ 125 millones¹.

Plan de negocios de una cadena de heladerías con la franquicia Cold Stone en el Perú comprende un análisis global, del contexto actual y del microentorno, así como estudios de mercado y planes de marketing, operaciones, gestión del talento y finanzas. Asimismo, presenta un Plan de Contingencia.

Gráfico 1. Logotipo de Cold Stone



Fuente: Cold Stone Creamery, 2014.

¹ Para el 2017 existirán 1.133 heladerías en el mercado peruano, según información publicada en el diario *Gestión* (3 de febrero del 2014).

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Macroentorno	3
1.1 Entorno político.....	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno sociodemográfico	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Estilos de vida y patrones de consumo	5
1.6 Entorno ecológico	6
1.7 Entorno global.....	6
1.8 Conclusiones	6
2. Microentorno.....	6
2.1 Definición del sector	6
2.2 Análisis de las fuerzas competitivas de helados artesanales	8
2.3 Análisis del microentorno	9
Capítulo II. Estudio de mercado.....	10
1. Objetivos del estudio de mercado	10
2. Población objetivo.....	10
3. Período de la ejecución de la encuesta	10
4. Definición del tamaño de muestra.....	10
5. Diseño muestral.....	10
6. Metodología de la recolección de la información	11
7. Selección de mercados	11
8. Principales resultados.....	11
9. Estimación de la demanda.....	13
10. Estacionalidad de la demanda	14
11. Entrevista en profundidad	15
12. Análisis del estudio de mercado.....	15

Capítulo III. Planeamiento estratégico	17
1. Visión.....	17
2. Misión	17
3. Valores organizacionales	17
4. Análisis FODA.....	18
5. Objetivos estratégicos	20
6. Estrategia competitiva.....	21
7. Estrategia de crecimiento	22
7.1 Cadena de valor.....	23
7.2 Propuesta de valor	24
7.3 Ventaja competitiva	24
7.4 Análisis de las matrices.....	24
Capítulo IV. Plan de Marketing	25
1. Descripción del producto	25
2. Objetivos del Plan de Marketing.....	26
3. Estrategia de segmentación	26
3.1 Edad	26
3.2. Nivel socioeconómico.....	27
3.3 Lugar de vivienda.....	27
3.4 Estilo de vida y consumo del producto	27
4. Posicionamiento	27
5. Estrategia de fidelización	27
6. Programas de Marketing	28
6.1 Impulsar las <i>gift cards</i>	28
6.2 Acciones con Bonus y bancos.....	28
6.3 Campaña digital desde smartphones	28
7. Estrategias de la mezcla de marketing	28
7.1 Precio	28
7.2 Producto	29
7.3 Plaza.....	29
8. Comunicación	29
8.1 Publicidad.....	29
8.2 Promoción	30
8.3 Relaciones públicas.....	30
8.4 Comunicación personal.....	30
9. Acciones de responsabilidad social.....	30

Capítulo V. Plan de Operaciones.....	31
1. Objetivos de Operaciones	31
2. Estrategias de Operaciones	32
2.1 Servicio	32
2.2 Producto	32
2.3 Inventarios.....	32
2.4 Calidad	33
3. Diseño del producto	33
3.1 Composición del producto	34
3.2. Tropicalización del producto.....	36
4. Diseño de procesos.....	36
4.1 Proceso de importación.....	38
4.2 Proceso de atención al cliente	38
5. Diseño de las instalaciones.....	40
6. Programación de las operaciones de la empresa	42
6.1 Abastecimiento y recepción de helados e insumos	42
6.2 Almacenamiento	43
7. Actividades pre operativas	45
8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	46
Capítulo VI. Estructura organizacional y Plan de Gestión del Talento.....	47
1. Objetivos	47
2. Estructura organizacional.....	49
3. Estrategias de administración del talento	50
3.1 Estrategia de selección de personal.....	50
3.2 Inducción.....	50
3.3 Retención	50
4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	51
Capítulo VII. Plan Financiero.....	52
1. Objetivos	52
2. Supuestos y políticas	52
2.1 Supuestos	52
2.2 Políticas	53
3. Inversión inicial.....	53

4. Estructura de financiamiento.....	53
4.1 Estructura de capital.....	53
4.2 Préstamos	54
5. Estados financieros y flujos de caja proyectados	54
5.1 Flujo de caja (en nuevos soles)	54
5.2 Estado de resultados proyectados integrales	56
6. Criterios de evaluación financiera.....	58
6.1 Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderados de capital (WACC).....	58
7. Punto de equilibrio del primer año.....	59
8. Indicadores	59
9. Análisis de sensibilidad.....	60
Capítulo VIII. Plan de Contingencia.....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Anexos	65
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1. Rating de riesgos de países latinoamericanos	3
Tabla 2. Definición del sector	7
Tabla 3. Análisis de las fuerzas competitivas de helados artesanales.....	8
Tabla 4. Centro comercial y número de encuestas.....	11
Tabla 5. Sabores que prefiere el consumidor peruano	11
Tabla 6. Principales atributos que valora el consumidor: calidad.....	12
Tabla 7. Principales atributos que valora el consumidor: sabor.....	12
Tabla 8. Preferencia por el nuevo concepto	12
Tabla 9. Ocupación de los encuestados.....	13
Tabla 10. Estimación de mercado objetivo	14
Tabla 11. Estacionalidad de la demanda mensual.....	14
Tabla 12. Estacionalidad de la demanda diaria	15
Tabla 13. Estacionalidad de la demanda por horas	15
Tabla 14. Análisis FODA.....	18
Tabla 15. Objetivos estratégicos	20
Tabla 16. Estrategia competitiva.....	21
Tabla 17. Estrategia de crecimiento.....	22
Tabla 18. Producto y presentaciones.....	25
Tabla 19. Objetivos del Plan de Marketing.....	26
Tabla 20. Objetivos de Operaciones	31
Tabla 21. Diseño del producto	35
Tabla 22. Descripción del proceso y encargados	37
Tabla 23. Programación de actividades diarias.....	44
Tabla 24. Inversión	46
Tabla 25. Objetivos de Gestión del Talento.....	47
Tabla 26. Requerimientos y perfiles	48
Tabla 27. Presupuesto mensual del personal de atención al público	51
Tabla 28. Presupuesto mensual del personal administrativo.....	51
Tabla 29. Objetivos financieros	52
Tabla 30. Préstamos	54
Tabla 31. Flujo de caja (en nuevos soles).....	55
Tabla 32. Estado de resultados integrales proyectados.....	56
Tabla 33. Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital.....	58
Tabla 34. Punto de equilibrio del primer año.....	59
Tabla 35. Indicadores	59
Tabla 36. Escenario normal	60

Tabla 37. Escenario conservador	60
Tabla 38. Escenario optimista.....	61
Tabla 39. Plan de Contingencia	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Gráfico de Cold Stone.....	iii
Gráfico 2. Estructura de hogares de Lima Metropolitana 2013	4
Gráfico 3. Encuestados por grado de instrucción.....	13
Gráfico 4. Cadena de valor	23
Gráfico 5. Encuestados por edad y lugar	26
Gráfico 6. Flujograma de procesos	36
Gráfico 7. Flujograma del proceso de atención al cliente	39
Gráfico 8. Diseño de instalaciones.....	40
Gráfico 9. Fotografía A de una heladería Cold Stone	41
Gráfico 10. Fotografía B de una heladería Cold Stone	42
Gráfico 11. Estructura organizacional.....	49

Índice de anexos

Anexo 1. Ficha técnica del estudio sobre la investigación de la introducción de un nuevo concepto de un helado artesanal en el mercado.....	66
Anexo 2. Proceso de importación	67
Anexo 3. Análisis de la competencia	68
Anexo 4. Presupuesto de Marketing del primer año	69
Anexo 5. Alcances de la franquicia Cold Stone.....	70
Anexo 6. Proveedores y distribuidores identificados.....	71
Anexo 7. Maquinarias	72
Anexo 8. Importación de insumos con frecuencia bimestral	74
Anexo 9. Lista de precios.....	76
Anexo 10. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	79
Anexo 11. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	80
Anexo 12. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	81
Anexo 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	82
Anexo 14. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	83

Introducción

En los últimos años el Perú ha demostrado un dinamismo económico muy positivo y se ha creado un ambiente macroeconómico ideal para las inversiones. El sector *retail* no es ajeno a este importante crecimiento y lo mismo sucede con las franquicias (más del 50% son extranjeras²).

El mercado total de helados en el Perú se estima en más de S/. 650 millones. El consumo per cápita es bajo comparado con los demás países en la región latinoamericana, lo cual evidencia una gran oportunidad para el desarrollo del negocio de helados.

Cold Stone es una marca de éxito cuya base de operaciones está en Scottsdale (Arizona, EE. UU.) Cuenta con alcance internacional y presencia en varios países de todos los continentes del mundo. Existen más de cinco segmentos de helados en el sector y Cold Stone se ubicaría en el segmento de helados artesanales (que al 2017 tendrá más del 40% de crecimiento). Por otro lado, en la investigación de mercado que se ha desarrollado, se le da un 97% de soporte al concepto y la ventaja competitiva estará en la experiencia de preparación y consumo de los helados Cold Stone. El grupo objetivo está compuesto por el NSE A y B, caracterizado por estar a la búsqueda de nuevos conceptos, ser innovador y exigente en términos de calidad. Adicionalmente, se impulsará la tropicalización de algunos conceptos al gusto del consumidor peruano, tal es el caso del helado sándwich y los nuevos sabores, según los resultados de la investigación de mercado que se ha desarrollado.

La estrategia estará orientada al desarrollo selectivo en la penetración de mercado, donde se pretende capturar aproximadamente 7,63% de participación de mercado en nuevos soles en el segmento de helados artesanales en centros comerciales el primer año. Asimismo, Cold Stone se posicionará como la mejor experiencia de consumo de helado artesanal en el Perú.

Los indicadores de operaciones estarán medidos en tiempo de entrega, costos y calidad, siguiendo todos los lineamientos de estandarización de la franquicia. Se asegurará toda la cadena de suministro del helado y el diseño de las instalaciones. Por otro lado, el talento es nuestra razón de ser, por ello mediremos la retención, satisfacción y capacitación de nuestros colaboradores. Se seguirá una estrategia minuciosa de selección, se establecerá un perfil donde destaque la ética y la pasión por el trabajo, se elaborará un plan de inducción completo y un entrenamiento continuo. Adicionalmente, se contará con una visión de responsabilidad social que se reflejará en las acciones compartidas con nuestros empleados.

² <http://gestion.pe/empresas/siete-franquicias-espanolas-alistan-su-arribo-al-peru-2102882>.

Se estima tener más de 9.500 transacciones por mes por tienda, así como una facturación anual superior a los S/. 2.400.000 el primer año y una estructura de capital propio del 60% de la inversión total con un margen bruto mayor a 58%, una utilidad neta sobre ingresos del 10% a mediano plazo, una tasa interna de retorno (TIR) de 41% y un valor actual neto (VAN) de S/. 628.612 (con la visión de recuperar la inversión inicial en menos de tres años).

En el capítulo referido al planeamiento estratégico se tratará la visión, misión, el análisis FODA, las estrategias de fortalezas y oportunidades, así como los objetivos estratégicos, la estrategia competitiva y la estrategia de crecimiento. En el Plan de Marketing se desarrollarán los temas de la descripción del producto, objetivos del plan, estrategia de segmentación, posicionamiento, estrategia de fidelización, programa de marketing, estrategias del marketing mix, comunicación y las acciones a tomar en responsabilidad social. Respecto al análisis del macroentorno, hemos indagado en los sectores políticos, económico, sociodemográfico, tecnológico, ecológico y en los estilos de vida y patrones de consumo. En el análisis del microentorno depuramos la definición del sector y las fuerzas competitivas de los helados artesanales.

La investigación de mercado fue realizada con más de 400 encuestados y pudimos visualizar la aceptación del concepto de la franquicia. Adicionalmente, consideramos los gustos y preferencias del consumidor peruano, así como los atributos que valora en el momento de la compra. Los resultados del estudio de mercado demuestran que es factible introducir en el país una marca internacional, con altos estándares de calidad, debido al gran potencial de crecimiento que tienen los helados artesanales *premium*, especialmente en centros comerciales y el sector *retail*.

En el capítulo de las operaciones tratamos el diseño del producto, los procesos, las instalaciones, la programación de las operaciones del negocio y las actividades pre operativas. Buscamos establecer una operatividad acorde con los estándares internacionales con controles de calidad minuciosamente probados a nivel mundial para diferenciarnos en el nivel de servicio de otros competidores.

En cuanto a la estructura organizacional y al Plan de Gestión del Talento, desarrollamos los objetivos, las estrategias y el presupuesto del plan. En el capítulo del Plan Financiero tratamos la inversión inicial, estructura de financiamiento, los estados financieros y flujos de caja proyectados. Por último, en el capítulo del Plan de Contingencia vemos acciones que nos podrían ayudar en algún panorama inesperado.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Macroentorno

1.1 Entorno político

«Perú es el tercer mejor país en la región para hacer negocios, según un estudio del semanario *Latin Business Chronicle*, y posee el mejor ambiente macroeconómico de América Latina»³.

Con respecto a las consideraciones político-legales para Perú, Standard & Poor's elevó la calificación soberana en moneda extranjera de largo plazo de BBB a BBB+, así como la clasificación en moneda local también se incrementó de BBB+ a nivel A- en el 2012, y se considera que el país tiene una estabilidad política favorable para la inversión extranjera e interna⁴.

Tabla 1. Rating de riesgo de países latinoamericanos

PAÍS	S&P	FITCH	MOODY'S
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB	BBB	Baa1
Brasil	BBB	BBB	Baa2
Perú	BBB+	BBB	Baa2
Colombia	BBB	BBB-	Baa3
Bolivia	BB-	B+	B1
Venezuela	n. d.	B+	B2
Argentina	B-	B	B3
Ecuador	B	B-	Caa2

Fuente: Bloomberg, 2013.

1.2 Entorno económico

«En el Perú tenemos un ciclo económico muy positivo y creciente en los últimos cinco años, con tasas de crecimiento altas, el ingreso per cápita creció más del 50%, tuvimos una reducción importante de la pobreza, baja inflación, estabilidad macroeconómica y reducción de la deuda

³ Perú es el tercer mejor país en la región para hacer negocios, según publicó el 16 de setiembre del 2014 el diario *Gestión*.

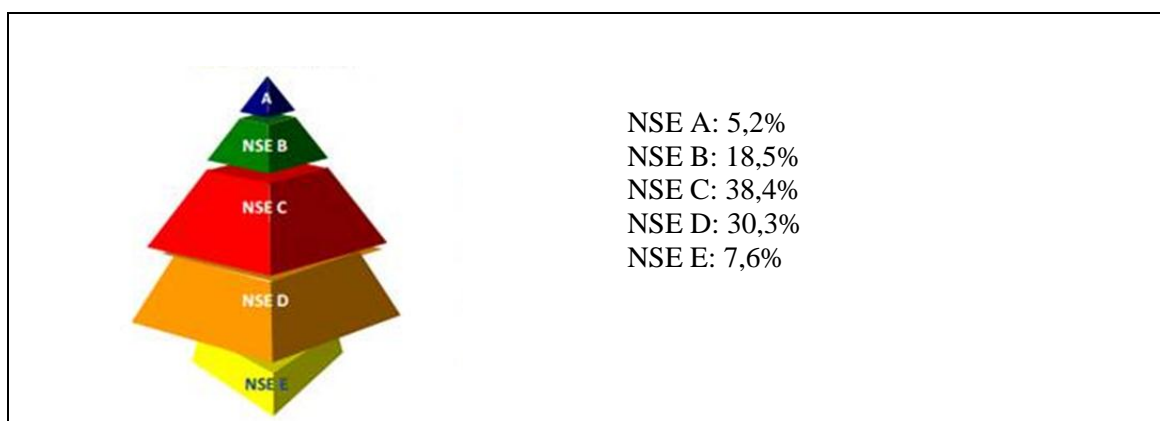
⁴ Ver <http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?JER=2645>.

externa, según el Banco Mundial»⁵. Es importante resaltar que «los centros comerciales crecerán 12% este año, alcanzando los US\$ 7.000 millones, con nuevas inversiones que serán de cinco proyectos en próximas aperturas». «La penetración del *retail* es de 2,9 centros comerciales por un millón de habitantes versus los 3,4 de la región. La población atendida es de 11 millones de habitantes aproximadamente, con 31 centros comerciales en Lima y 34 en provincias»⁶.

1.3 Entorno sociodemográfico

En el Perú somos más de 30 millones de habitantes, 50,1% son hombres con una tasa de crecimiento de 1,1% para el 2014 y de 0,9% para el 2025. El Perú tiene una población joven y existe una clase social media económicamente pujante. Lima representa el 28,4% de la población, es decir más de 8,7 millones de habitantes.

Gráfico 2. Estructura de hogares de Lima Metropolitana 2013



Fuente: Estadística poblacional 2012 - Ipsos Apoyo

El ingreso medio familiar crece 10% en el 2012 y representa S/. 17.000 y S/. 9.400 para los segmentos A y A2, respectivamente. Este representa S/. 3.930 y S/. 2.940 para los NSE B1 y B2, respectivamente⁷.

⁵ Según el panorama global del Banco Mundial (actualizado a abril del 2014).

⁶ Según *El Comercio*, los centros comerciales tendrán más dinamismo en el segundo semestre (18-09-2014, sección B2).

⁷ Según la estadística poblacional (2012) de Ipsos Apoyo.

Consideramos que el ingreso familiar es fundamental para el crecimiento del negocio de heladerías artesanales puesto que a medida que existe un incremento del ingreso, el consumidor gasta más, prueba nuevas propuestas y su consumo y frecuencia de consumo aumentan. Según Ipsos Apoyo, en *Perfiles socioeconómicos 2013*, «la tendencia muestra una estructura socioeconómica cambiante, principalmente en el nivel socioeconómico B en la ciudad de Lima».

1.4 Entorno tecnológico

De cada 100 hogares al menos 37 tienen computadoras, de los cuales 96% son para uso de hogar. En Lima 54,6% tienen una computadora y 27% tienen Internet. El 66,7% de las familias que tienen cuatro miembros tienen computadoras. 61% usa Internet en Lima. El grupo que más usa Internet es el conformado por los jóvenes entre 18 a 24 años. Más del 11% utiliza Internet con dispositivos móviles. El 89% utiliza Internet para la búsqueda de información⁸. Según un informe de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), la inversión de medios de comunicación en Internet ha crecido más de 366% del 2009 al 2013, casi el doble que la inversión en televisión⁹.

1.5 Estilo de vida y patrones de consumo

Según el estudio Target Group Index (TGI) de Mindshare Perú, que identifica el perfil psicográfico de nuestro mercado meta como los adultos de 18 a 40 años de NSE A y B que están siempre buscando nuevos conceptos, son innovadores y persiguen productos y servicios *premium*. Asimismo, son exigentes en cuanto a la calidad, aventureros, disfrutan de nuevas experiencias, se caracterizan por ser arriesgados en su toma de decisiones, proyectan éxito y modernidad, siempre están a la moda y su decisión de compra se basa en la experiencia previa y las recomendaciones familiares. Por otro lado, al consumidor peruano le gusta mucho el sándwich, es consumidor habitual de los sándwiches fríos o calientes. En el caso del mix de venta de helados industriales en Perú, el sándwich tiene mayor participación que otros países, lo cual lo hace un segmento muy interesante y con una gran oportunidad de desarrollo¹⁰.

⁸ Según *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares de febrero a marzo del 2014* (INEI).

⁹ Según el informe de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública mencionado en el diario *Gestión* el 7 de julio del 2014.

¹⁰ Según *D'Onofrio, la dulce historia detrás de una carretilla*, de Robby Ralston (2011).

1.6 Entorno ecológico

En el Perú existe hoy día más preocupación empresarial y organizacional sobre el entorno ecológico; sin embargo, no podemos generalizar dado que existen muchas empresas informales que no consideran este aspecto en sus negocios. Una empresa debe ofrecer buenos productos, pero siempre tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente. Cada vez la población joven es más consciente y exige a las empresas mantener líneas de respeto por la ecología.

1.7 Entorno global

Morgan Stanley pronostica una década de expansión global por diez años más, mientras que algunos bancos centrales mantendrán la flexibilidad monetaria durante más tiempo. Se pronostica un crecimiento mundial global de 3,8% al 2016¹¹, lo cual tendrá un impacto positivo en el crecimiento del país y esto se podría considerar también para la industria de helados.

1.8 Conclusiones

- Perú es un gran país que invita a invertir con una tendencia de crecimiento estable y un ingreso per cápita en expansión.
- El sector retail cuenta con una tasa de crecimiento constante.
- La población en el país y principalmente en el NSE B presenta un ingreso per cápita en crecimiento.
- La tecnología sigue creciendo sostenidamente y pasa a ser un elemento importante en el estilo de vida, principalmente en los consumidores jóvenes (internet y smartphones)
- Nuestro “target” comprenderá a consumidores que buscan innovación y nuevas experiencias.
- La ecología está tomando mayor protagonismo en el aspecto de la responsabilidad social en los patrones de vida.

2. Microentorno

2.1 Definición del sector

Está compuesto por seis segmentos: heladerías artesanales, heladerías-café, módulos de helados, heladerías de yogur, pastelerías-heladerías y helados industriales.

¹¹ De acuerdo a publicación en el diario *Gestión* (8 de setiembre del 2014).

Tabla 2. Definición del sector

Segmento	Marcas
Heladerías artesanales	Anelare, Gelarti
Heladerías-café	4D, Laritza D', Sarcletti, Don Mamino
Módulos de helados	Burger King, McDonald's, Bombos
Heladerías de yogur	Pinkberry, Tutti Frutti
Pastelería-heladerías	San Antonio
Helados industriales	D'Onofrio

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según Romina Remy (gerente general de Anelare - Dulce Crema S. A. C.), «el helado artesanal se caracteriza por la intervención del ser humano en el proceso de producción. Al supervisar muy de cerca el proceso, se utilizan mejores ingredientes y menor *overrun* (burbujas congeladas). Aunque debido a la producción de lotes pequeños el helado artesanal es más costoso, se obtienen mejores márgenes». En el análisis de la competencia se están considerando tres competidores directos, donde se analizan las características de negocio, precios, posicionamiento y estrategia, así como sus fortalezas y debilidades (ver el Anexo 3).

Según un estudio de Euromonitor International del 2014¹², el mercado peruano de helados tiene las siguientes características:

- El volumen total de mercado es de 39 millones de litros y de S/. 654 millones.
- El crecimiento del *retail* está haciendo crecer las marcas privadas tanto en la capital como en las regiones del interior. Por ejemplo, Wong introdujo su helado Dulce Pasión mientras que Tottus y Metro también lanzaron marcas propias.
- Las bodegas representan el 59% de la venta de helados industriales.
- Los sabores más comunes en Perú son vainilla, lúcuma, fresa y chocolate.
- El 45% de la venta de helados se da entre diciembre y la primera quincena de febrero.
- La tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) del 2013 al 2018 será del 3% del mercado total tanto en volumen como en valor, debido al crecimiento de la

¹² Passport Ice Cream in Peru.

economía y a que existe mayor oferta. Se espera que el helado del sector *retail* se expanda con más competidores y que el precio promedio crezca en 1%¹³.

Para el peruano, el helado ha marcado un hito en el consumo y Nestlé Perú, con su marca D’Onofrio en el mercado industrial, tiene el 96% del mercado y además «es la *lovemark* más apreciada en amor, respeto y confianza», según Ipsos Apoyo. Es importante mencionar que el Perú necesita cambios a nivel cultural en el consumo de helados en general. Barreras como el clima, los prejuicios a la salud y las limitaciones económicas no permiten un mayor consumo per cápita.

2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector de helados artesanales

Tabla 3. Análisis de las fuerzas competitivas de helados artesanales

Fuerza competitiva	Análisis	Nivel
Rivalidad entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> • El sector de helados artesanales es un sector competitivo que admite nuevos competidores (debido al alto crecimiento de consumo en heladerías, crecimiento en <i>retail</i> y porque la mayoría de nuevas marcas de este segmento han tenido éxito). • Las ubicaciones de las tiendas son un factor clave. 	Medio
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de los clientes para cambiar de marca. La cercanía y ubicación del consumidor es un factor importante. <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de heladerías sustitutas. • La diferenciación de los productos (en el mercado existen productos y segmentos diferenciados). 	Alto
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Centros comerciales con fuerte poder de negociación para espacios de locales. <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de transporte marítimo manejan costos estandarizados. • Pocas opciones para la tercerización de la distribución con cadena de frío hacia las tiendas. 	Medio
Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de cambio del comprador hacia productos sustitutos (cremoladas, milkshakes, jugos, raspadillas, tortas heladas, smoothies y yogurt). 	Moderado
Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ingreso de nuevas franquicias de helados. • Ingreso de nuevos competidores con marcas locales. <ul style="list-style-type: none"> • Competidores con gran variedad de productos alternativos. • No existen barreras de entrada significativas. 	Alto

Fuente: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, 2009.

¹³ Brief *Ice cream in Peru*, de Euromonitor (28 de junio del 2014).

2.3. Análisis del microentorno

- El análisis de las fuerzas competitivas de los helados artesanales nos da un nivel moderado de competitividad en términos generales.
- El crecimiento del país y de Lima, de los canales modernos y de los ingresos de los consumidores en los NSE A y B tienen una tendencia positiva continua.
- Los estilos de vida según el estudio TGI del NSE A y B nos indica que arriesgan en sus decisiones y son aventureros.

Capítulo II. Estudio de mercado

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron diversas metodologías de recolección de información como fuentes primarias y secundarias, observación directa y entrevistas en profundidad. El trabajo de encuestas se realizó durante setiembre del 2014.

1. Objetivo del estudio de mercado

Evaluar la introducción de una nueva heladería artesanal. El producto está dirigido a personas del segmento socioeconómico A y B, de 18 a 40 años que acuden a centros comerciales y exigen productos de calidad. (Ver el Anexo 1).

2. Población objetivo

Clientes de los centros comerciales Real Plaza Salaverry (Jesús María) y Jockey Plaza (Surco) que pertenecen a los NSE A y B y consumen helados.

3. Período de la ejecución de la encuesta

Del 13 al 21 de setiembre del 2014.

4. Definición del tamaño de muestra

Se obtuvo el tamaño óptimo de muestra representativo de la población objetivo con un nivel de confianza del 95%, un error de muestreo (nivel de precisión) de 4,9% y se consideró una proporción de 0,5 (debido a que no se conocen trabajos similares previos a este estudio, se ha considerado la proporción en mención).

5. Diseño muestral

Se ha hecho un muestreo estratificado con asignación proporcional de acuerdo al nivel de facturación del centro comercial. Adicionalmente, se han considerado las características de las personas de NSE A y B que acuden a centros comerciales líderes en innovación de nuevas tiendas (lugares *premium*). Por lo tanto, la muestra ha sido distribuida en los dos centros comerciales de la siguiente forma:

Tabla 4. Centro comercial y número de encuestas

Centro comercial	Número de encuestas
Real Plaza Salaverry	150
Jockey Plaza	250

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Metodología de la recolección de la información

La recolección de la información se hizo a través de encuestas por contacto entre el encuestador y encuestado utilizando el criterio de muestreo por cuotas. Otros criterios para determinar una muestra representativa han sido los siguientes:

- Los encuestados pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.
- Los encuestados son hombres y mujeres en la misma proporción.
- Los encuestados tienen de 18 a 40 años.

7. Selección de mercados

Los principales encuestados son estudiantes, profesionales y pequeños empresarios (NSE B, 120 personas) y gerentes y ejecutivos (NSE A, 20 personas).

8. Principales resultados

Tabla 5. Sabores que prefiere el consumidor peruano

Sabor	Frecuencia	%
Vainilla	156	39,6%
Chocolate	153	38,8%
Fresa	125	31,7%
Lúcuma	109	27,7%
Choco chip	11	2,8%
Maracuyá	10	2,5%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 6. Principales atributos que valora el consumidor: calidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	2	10	2,5
	3	24	6
	4	102	25,5
	5	259	64,8
Perdidos	Total	395	98,8
	Sistema	5	1,3
Total		400	100

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 7. Principales atributos que valora el consumidor: sabor

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	2	4	1
	3	15	3,8
	4	47	11,8
	5	328	82
Perdidos	Total	394	98,5
	Sistema	6	1,5
Total		400	100

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 8. Preferencia por el nuevo concepto

Lugar de la encuesta			Frecuencia	Porcentaje
Real Plaza Salaverry	Válidos	Sí	146	97,3
		No	4	2,7
		Total	150	100
Jockey Plaza	Válidos	Sí	243	97,2
		No	7	2,8
		Total	250	100

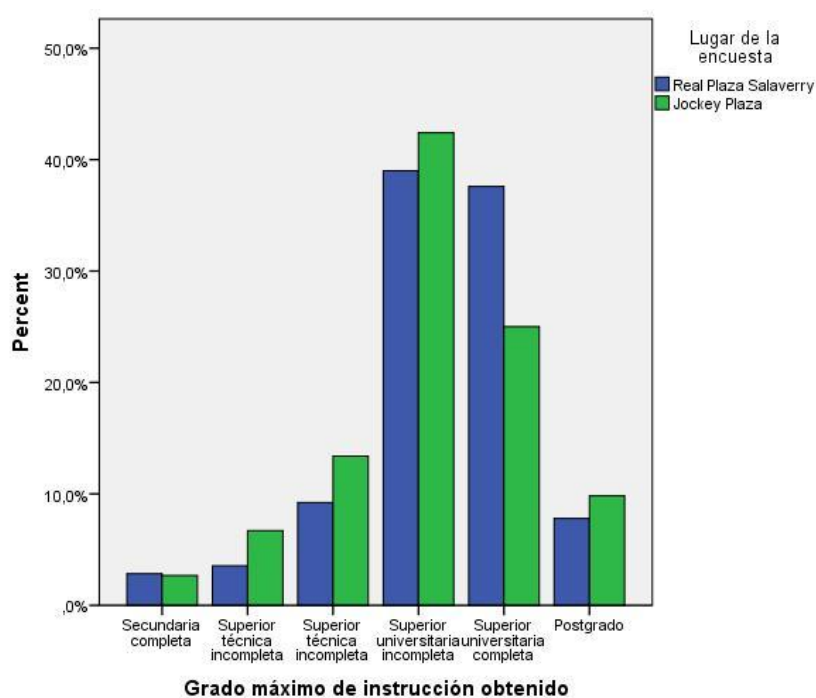
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 9. Ocupación de los encuestados

	Profesión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Estudiantes	173	43,3	44
	Profesionales y pequeños empresarios	121	30,3	30,8
	Empleados de rango intermedio	54	13,5	13,7
	Gerentes y altos ejecutivos	19	4,8	4,8
	Obreros especializados y vendedores	16	4	4,1
	Amas de casa	10	2,5	2,5
	Total	393	98,3	100
Perdidos	Sistema	7	1,8	
Total		400	100	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 3. Encuestados por grado de instrucción



Fuente: Elaboración propia, 2014

9. Estimación de la demanda

Tabla 10. Estimación de mercado objetivo

Total Población de Lima Metropolitana (1)		9.751.717
NSE AB (2)	21%	2.052.736
Personas que acuden a centros comerciales (3)	41%	841.622
Personas que acuden a centros comerciales y consumen helados	29%	244.070
Consumo per cápita mensual en litros (4)		0,15
Consumo mensual de helados en centros comerciales (litros)		36.611
Consumo mensual de helados en centros comerciales (Soles)		2.739.202
Market share		7,63%
Meta mensual (Soles)		209.000
Precio promedio por transacción (Soles)		11
Meta de transacciones por mes		19.000

Fuente: Elaboración propia basada en estudios de INEI (1), Apeim (2), Ipsos Apoyo (3), Passport Euromonitor (4) y Estudio de mercado, 2014.

10. Estacionalidad de la demanda

Según la curva de estacionalidad de la demanda, en los días festivos, fines de semana, demás días y horas pico. Cuando preveamos la mayor afluencia de público a las tiendas, se contará con el personal adecuado para cubrir con los requerimientos de los consumidores.

Tabla 11. Estacionalidad de la demanda mensual

Mes	Porcentaje	Transacciones
Enero	13%	29.640
Febrero	13%	29.640
Marzo	10%	22.800
Abril	8%	18.240
Mayo	7%	15.960
Junio	6%	13.680
Julio	7%	15.960
Agosto	6%	13.680
Setiembre	6%	13.680
Octubre	7%	15.960
Noviembre	8%	18.240
Diciembre	9%	20.520
	100%	228.000

Fuente: Entrevistas con expertos de la industria y estudio de mercado, 2014.

Tabla 12. Estacionalidad de la demanda diaria

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
4%	6%	5%	6%	16%	35%	28%
190	285	238	285	760	1.663	1.330

Fuente: Estudio de mercado, 2014.

Tabla 13. Estacionalidad de la demanda por horas

Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	
11:00 - 13:00	8	12	10	12	32	71	57	
13:00 - 15:00	10	14	12	14	38	83	67	
15:00 - 17:00	24	35	30	35	94	206	165	
17:00 - 19:00	24	36	30	36	95	208	166	
19:00 - 21:00	23	35	29	35	92	202	162	
21:00 - 23:00	7	11	9	11	28	61	49	
Transacciones	95	143	119	143	380	831	665	2.376
Porcentaje	4%	6%	5%	6%	16%	35%	28%	100%

Fuente: Estudio de mercado, 2014.

11. Entrevista en profundidad

En la entrevista a Romina Remy, gerente general de Anelare - Dulce Crema S. A. C., afirmó que «los sabores que más les gustan a los peruanos son chocolate, vainilla, lúcuma y fresa. Estos pueden representar al 80% del total del consumo de helados». Asimismo indicó que «el consumidor busca sabor y textura con la mayor cantidad de *toppings*. La preferencia de vasos es amplia, lo cual es más práctico para el consumo (especialmente en los centros comerciales). Es fundamental controlar bien la logística de equipos y de importación. El Jockey Plaza y el Real Plaza Salaverry son muy buenos sitios para abrir heladerías; es importante considerar cinco meses de adelanto en el alquiler».

12. Análisis del estudio de mercado

- El concepto de Cold Stone gustó mucho: hubo 97% de aprobación. La experiencia de la preparación tuvo gran aceptación.
- La calidad y el sabor son los atributos que más interesan al consumidor en un helado.
- Vainilla, chocolate, fresa y lúcuma son los sabores preferidos.
- También gozan de aceptación los sabores peruanos: camu camu, aguaymanto y maracuyá.

- El consumidor se inclina por helados de dos bolas en vaso o cono.
- Existe una estacionalidad marcada entre semana y fines de semana, así como el consumo en invierno y verano.
- Los atributos de mejora más buscados por el consumidor peruano son que no se derrita rápido, mayor cantidad, mayor variedad, mejor servicio, limpieza del local y que este cuente con Wi-Fi (Internet).
- El precio a pagar será 10% por encima de Laritza D', Pinkberry y 4D.
- Se han realizado tres entrevistas a profesionales ejecutivos del sector, 400 encuestas y veinticinco horas de observación en los puntos de venta de heladerías en centros comerciales.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Visión

«Cold Stone Perú busca ser la marca de helados preferida por los peruanos y reconocida por su excelente calidad y servicio, buscando mantener la rentabilidad y sostenibilidad, que beneficie a nuestros accionistas, colaboradores y comunidad en la que operamos».

2. Misión

«Nuestra empresa se dedicará a la comercialización de helados artesanales con altos estándares de calidad de productos y servicios, satisfaciendo las expectativas de nuestros consumidores, creciendo de forma sostenida con un equipo de líderes apasionados».

3. Valores organizacionales

- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Responsabilidad social.
- Innovación.
- Liderazgo.

4. Análisis FODA

Tabla 14. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca de éxito con una unidad de soporte internacional muy sólida. 2. Ofrecemos productos de alta calidad. 3. Tenemos un concepto innovador. 4. Contamos con flexibilidad para tropicalizar (peruanizar) el concepto de Cold Stone. 5. Ofrecemos la mayor variedad de sabores y <i>toppings</i> en el mercado. 6. Franquicia con presencia en países de todos los continentes a nivel mundial. 7. Asesoramiento y apoyo constante en la implementación de las tiendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importación del helado (complicaciones en la logística para la administración de cadena de abastecimiento). 2. Alta rotación del personal en el sector de <i>retail</i>. 3. El tiempo de entrega de los insumos por parte de los proveedores puede aumentar. 5. Dependemos de una demanda derivada ya que estamos ubicados en centros comerciales. 6. Disponibilidad del área de los locales depende de la decisión del centro comercial.
OPORTUNIDADES	FO (CONCLUSIONES)	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del país. 2. Crecimiento del sector, expansión y sólido crecimiento del <i>retail</i>. 3. Sofisticación del consumidor del NSE A y B (alimentos y recreación). 4. Crecimiento del mercado de helados artesanales en el Perú. 5. Mayor dinamismo de franquicias extranjeras en el país. 6. Expansión del negocio en provincias con más tiendas. 7. La tasa de desempleo en Lima ha disminuido. 8. Generación de nuevos sabores y <i>toppings</i> debido a la atrayente gastronomía local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener altos estándares de calidad con reducción de mermas de 0.7% (F1, O4, O5). • Innovar el mercado de helados artesanales, con la ventaja diferencial de adaptar algunos conceptos al gusto del consumidor peruano, tropicalizando un (1) sabor anualmente (F3, O3, O4). • Hacer de nuestra marca un referente en los helados artesanales rápidamente con un 30% de recordación de marca (F1, F2, O5, O6). • Aprovechar el crecimiento económico y la expansión del <i>retail</i> para hacer crecer nuestro negocio lo más pronto posible, abriendo 2 tiendas en 5 años (F1, O1, O2, O4, O6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de una planta para elaborar los helados en el país. • Promociones para retener a nuestros empleados en el sector <i>retail</i>. • Apertura de tiendas en locales con «puerta a la calle». • Prospeccionar una lista mayor de proveedores de insumos (materia prima, mantenimiento maquinaria, insumos, etc. Ver el Anexo 6).

AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El decrecimiento del consumo en invierno. 2. Competencia alterna. 3. Desaceleración de la economía. 4. Tendencia de la gente a consumir productos light. 5. Incremento de los costos de alquiler de locales. 6. Aumento de promociones por parte de los helados industriales. 7. Incremento en el tipo de cambio no favorece a las importaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los consumidores a la compra de productos en otoño e invierno a través de promociones. • Capitalizar nuestra marca con renombre a nivel internacional para incentivar el consumo. • Considerar ofrecer una mayor gama de productos (<i>sundaes, birthday cakes, cupcakes, signatures pies, shakes, smoothies, frozen yogurt, hot stones, etc.</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar incentivos y continuo entrenamiento a nuestro personal con la finalidad de reducir la rotación. • Mantener un servicio de alto nivel generando una experiencia única y diferencial. • Tener actividades promocionales innovadoras en marketing. • Aprecio por parte de los consumidores de asistir a un centro comercial donde encuentren seguridad y lugar para estacionamiento.

Fuente: Conceptos de administración estratégica. Fred R. David, 2013.

5. Objetivos estratégicos

Tabla 15. Objetivos estratégicos

Área	Objetivos
Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Contratos a largo plazo con centros comerciales• Maximizar el retorno económico de nuestros accionistas.<ul style="list-style-type: none">• Enfocarnos en productos rentables.
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Servicio de excelencia.• Ser reconocidos como el lugar de mejor experiencia de consumo de helado artesanal del mercado.
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Posicionar la marca y aprovechar el crecimiento de centros comerciales<ul style="list-style-type: none">• Innovación constante en sabores y variedades.
Procesos	<ul style="list-style-type: none">• Mantener altos estándares de calidad en toda la cadena de valor con flexibilidad para tropicalizar productos.• Mantener el máximo control de la operación de importación.<ul style="list-style-type: none">• Optimización de procesos operativos.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Estrategia competitiva

Tabla 16. Estrategia competitiva

Objetivo estratégico	Todo un sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo un segmento	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE BAJOS COSTOS
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo costo
Ventaja estratégica			

Fuente: Estrategias competitivas de Porter, 2014.

De acuerdo a la matriz de las estrategias genéricas de Porter, seguiremos la estrategia de segmentación enfocada a un segmento de mercado que «es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas». En paralelo seremos eficientes en el manejo de los costos operativos.

El segmento al cual nos dirigimos es formado por adultos de 18 a 40 años de NSE A y B que están siempre buscando nuevos conceptos, son innovadores y persiguen productos y servicios *premium*. También son exigentes en cuanto a la calidad, servicio, aventureros, disfrutan de nuevas experiencias, se caracterizan por ser arriesgados en su toma de decisiones, proyectan éxito y modernidad, siempre están a la moda y su decisión de compra se basa en la experiencia previa y las recomendaciones familiares.

Nuestras ventajas competitivas serán las siguientes:

- Brindaremos una atención ágil, divertida y emocionante que será percibida por el cliente como una de las mejores experiencias de consumo de helado.
- Tendremos un excelente servicio y productos innovadores.

- Realizaremos actividades diferenciadas de marketing (ver anexo 4)
- Conoceremos más al consumidor (Previamente con nuestro estudio de mercado, luego con encuestas, observación en el punto de venta y *mystery shopper*)
- Llevaremos a cabo acciones continuas de relaciones públicas y tácticas agresivas de marketing.

7. Estrategia de crecimiento

Tabla 17. Estrategia de crecimiento

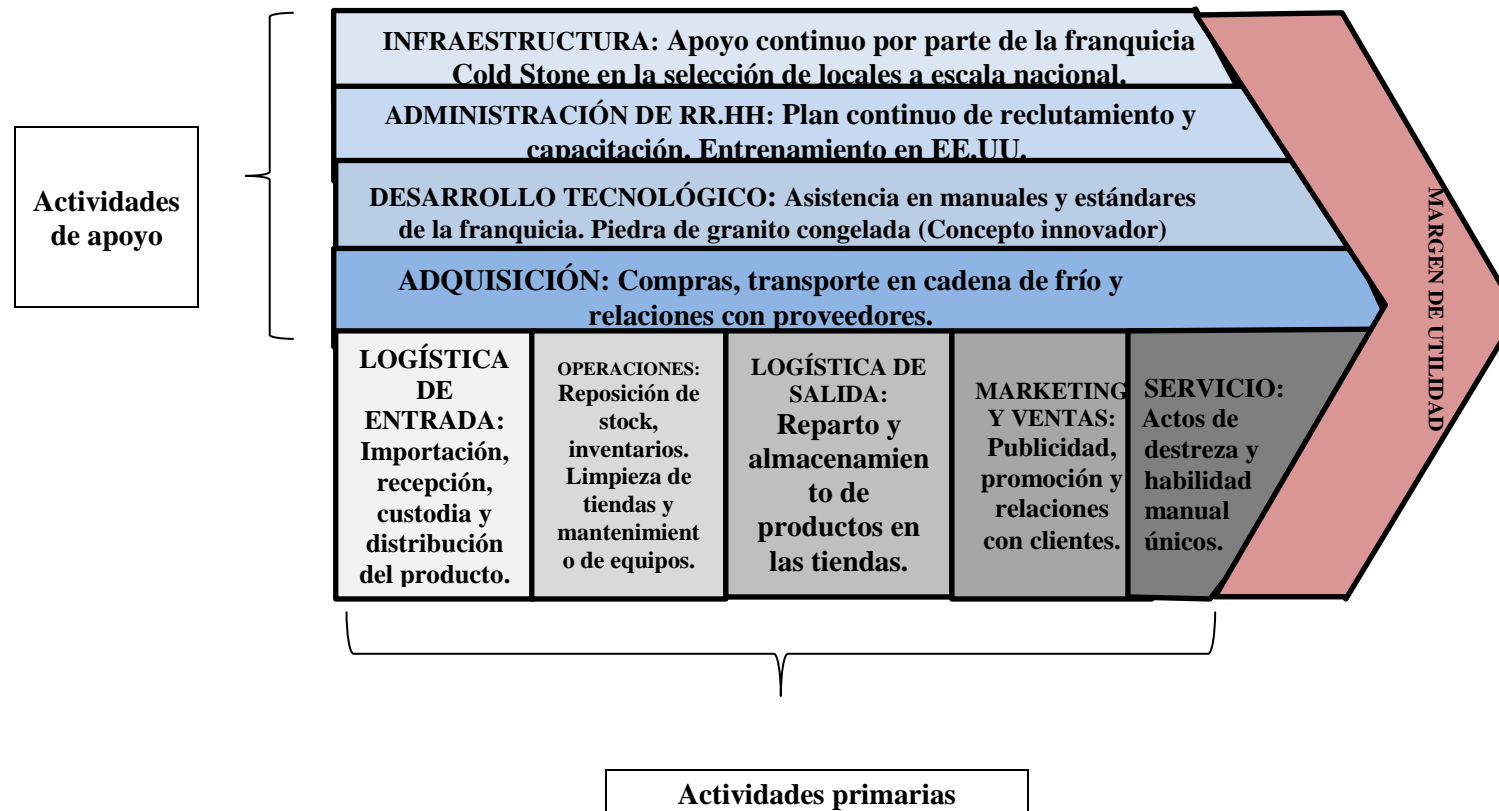
		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Matriz de Ansoff, 2014.

De acuerdo a la matriz de Ansoff, nuestra estrategia debe estar orientada al desarrollo selectivo en la penetración de mercado, atrayendo nuevos clientes y realizando actividades en marketing. Es decir, nos enfocaremos en un mercado objetivo, diferenciándonos y anticipando las necesidades del consumidor.

7.1 Cadena de valor

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Cadena de valor de Porter, 2013.

7.2 Propuesta de valor

La experiencia en el consumo de helado se da con una propuesta única e innovadora en donde una piedra de granito congelada sirve de plataforma para preparar los helados frente al consumidor, con una técnica muy dinámica y de alto impacto para los ojos, con una atención al cliente sorprendente y que generará deleite en su paladar, servido a una temperatura donde el helados es más frío, conservando mejor su textura y evitando que se derrita.

7.3 Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva está basada en nuestra experiencia única de atención al cliente, ofreciendo más de 1220 combinaciones de helados, con una marca solida a nivel internacional, siendo un producto de alta calidad y sumado al atributo de un ambiente lúdico en las tiendas. Por otro lado estamos aprovechando el gran crecimiento y expansión de los centros comerciales, siguiendo nuestra estrategia comercial de expansión, ubicándonos en los mismos debido a que en estos la estacionalidad de venta se aplana.

7.4 Análisis de las matrices

- La matriz de evaluación de factores externos (EFE) nos indica que estamos por encima del promedio, quiere decir que podemos aprovechar las oportunidades externas. (Ver anexo 10).
- Nuestra matriz de perfil competitivo (MPC) arroja que la pasión por el servicio y atención al cliente por parte de los empleados se reflejará en una gran dedicación. (Ver anexo 12).
- La matriz de evaluación de factores internos (EFI) muestra una posición que va de promedio a fuerte, sin embargo ofrece posibilidades de mejora. Nos da como resultado poner énfasis en el concepto innovador de la franquicia. (Ver anexo 11).
- La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) nos indica que debemos usar una estrategia competitiva y que estamos en una industria de alto crecimiento en la que podemos implementar la penetración y el desarrollo de mercado. (Ver anexo 13)
- Nuestra matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) arroja que debemos implementar la estrategia intensiva de penetración de mercado aprovechando el crecimiento económico y la expansión del sector retail. (Ver anexo 14).

Capítulo IV. Plan de Marketing

1. Descripción del producto

Introduciremos al mercado peruano una franquicia de helados única, innovadora y novedosa, que tiene un gran éxito en EE. UU. y otros países. La marca Cold Stone es parte de un holding de restaurantes llamado Kahala (que está presente en 24 países en todos los continentes y cuenta con 2.600 locales), uno de los grupos de franquicias de mayor crecimiento en el mundo.

Cold Stone es un concepto de helado diferente, preparado con los más selectos ingredientes, que además se mezcla con caramelo, queques y frutas, y no se derrite con facilidad. Tanto su preparación como su consumo constituyen una experiencia única: el helado se prepara frente al consumidor en una piedra de granito congelada. (Ver el Anexo 5).

Tabla 18. Producto y presentaciones

PRODUCTO	PRESENTACIONES	FOTO
Signature creations (Chocolate devotion)	Veinte presentaciones de <i>Signature creations</i> .	
Create your own creations (Bolas de helado del sabor elegido + mix-ins)	Veintidós sabores de helado (EE. UU.) + lúcumas, aguaymanto, camu camu y maracuyá + <i>toppings</i> .	
Ice cream cookie sandwiches (Perfect duet)	Veintidós sabores de helado (EE. UU.) + lúcumas, aguaymanto, camu camu y maracuyá + <i>toppings</i> .	
Sorbets (Countrytime pink lemonade)	Cuatro sabores de sorbetes (EE. UU.) + fresa, naranja y maracuyá + <i>toppings</i> .	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Objetivos del Plan de Marketing

Tabla 19. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Objetivo Marketing	Corto plazo 1	Mediano plazo 2-3	Largo plazo 4-5	Indicador	Herramienta de medición
Branding	Recordación de marca	30%	50%	70%	<i>Top of mind</i>	Estudio de mercado
Ventas	Incrementar ventas anualmente	3%	9%	15%	Venta	Reporte anual de ventas
Rentabilidad	Incrementar rentabilidad	-	>12%	>17%	Rentabilidad	Estado de resultados integrales
Transacciones	Número de transacciones mayor a	>200.000	>270.000	>340.000	Transacciones por año	Reporte anual de ventas

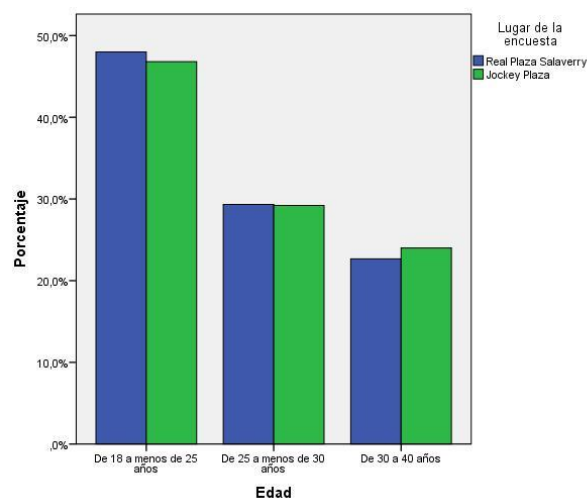
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Estrategia de segmentación

3.1 Edad

Entre 18 y 40 años. El grupo etario nos permite focalizar al público objetivo con potencial de compra.

Gráfico 5. Encuestados por edad y lugar



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2 Nivel socioeconómico

A y B, que representa a más del 23% de la población de Lima. Son consumidores que nos pueden garantizar frecuencia de consumo en nuestras ubicaciones estratégicas.

3.3 Lugar de vivienda

Cerca a las áreas geográficas de interés comercial para nuestras ubicaciones actuales (centros comerciales Jockey Plaza y Real Plaza Salaverry).

3.4 Estilo de vida y consumo del producto

Identificamos consumidores que frecuentan heladerías para consumo habitual y sus estilos de vida para determinar los centros de interés y opiniones, lo cual marca claramente comportamientos de compra (actividades, intereses, opiniones y valores).

En resumen, el segmento al cual nos dirigimos son consumidores que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, de 18 a 40 años, que acuden con frecuencia a los centros comerciales ubicados en Surco y las inmediaciones de San Isidro. Este segmento valora la alta calidad del producto, la variedad, el servicio y la innovación. Estos atributos, sumados a la peruanización del producto, serán claves para la franquicia.

4. Posicionamiento

Queremos ser percibidos como «la mejor empresa operadora de heladería artesanal» en el mercado y diferenciarnos de otras heladerías por la experiencia de consumo que ofrecemos.

5. Estrategia de fidelización

Vamos a crear herramientas que nos ayuden a generar lazos con el cliente a corto y largo plazo. Si mantenemos los más altos estándares del producto y brindamos un servicio y atención diferenciados, nos recomendarán continuamente.

6. Programas de Marketing

Con estos tres sólidos programas podremos convertir a los clientes potenciales en usuarios y llevar a estos últimos a ser clientes frecuentes y más cercanos a la marca.

6.1 Impulsar las *gift cards*

Las *gift cards* son un medio electrónico de pago que pueden ser utilizadas en Cold Stone. Tienen un poder de fidelización importante y son prácticos para el consumidor.

Tendremos *gift cards* de tres precios: S/. 10, S/. 25 y S/. 50. Estas podrán ser adquiridas en el local inicialmente (A futuro vía Internet) y serán utilizadas principalmente para detalles, regalos, fechas y ocasiones especiales, es decir para sorprender. Las *gift cards* tendrán un año de duración.

6.2 Acciones con Bonus y bancos

Bonus es un sistema de lealtad exitoso que opera desde hace más de quince años y tiene más de un millón de personas con tarjetas activas. Haremos campañas trimestrales con acciones promocionales impresas en sus catálogos para que los consumidores puedan acceder a nuestros productos con sus puntos Bonus. Por otro lado, también tendremos acciones con el Banco de crédito del Perú y el BBVA Continental en el segmento Premium.

6.3 Campaña digital desde smartphones

Según un informe preparado por Google en el 2013 para la industria de helados, existe más de un millón de búsquedas de helados en el verano y año a año la tendencia crece más de 35% (los períodos de octubre a abril son los picos). Los temas más buscados son la preparación de helados, sabores, recetas y las heladerías específicas se buscan desde los móviles (smartphones). Más del 8% de búsquedas son vía smartphones y estas crecen en un 58%. Haremos campañas especiales siguiendo estas recomendaciones del informe para alcanzar a nuestro target y contaremos con la asesoría de un experto en redes digitales (*community manager*).

7. Estrategias de la mezcla de marketing

7.1 Precio

Estableceremos el precio estratégicamente enfocados en aspectos muy importantes como la demanda, el posicionamiento y la rentabilidad, considerando y analizando nuestra competencia.

Tenemos un producto extraordinario, pero sabemos que debemos rentabilizar el negocio y explotar nuestro concepto y experiencia de consumo. Podemos establecer un precio *premium* de 10% por encima de Laritza D', Gelarti y 4D. (Ver el Anexo 9).

7.2 Producto

Cold Stone es un concepto de helado diferente preparado con ingredientes selectos. Entre sus características están que no se derrite con facilidad y puede mezclarse con caramelo, queques y frutas. Pero sobre todo Cold Stone brinda una experiencia única de preparación y consumo: el helado se prepara frente al consumidor en una piedra de granito congelada. Ofreceremos los sabores favoritos de los peruanos y explotaremos el concepto de helados sándwich.

7.3 Plaza

De acuerdo al Departamento de Comercio de EE. UU., nuestro sistema de franquicia posee un índice de éxito del 95% al 97% anual. Tendremos la distribución exclusiva en el Perú de la franquicia Cold Stone. Nos beneficiamos de su imagen y marca, mantendremos un crecimiento progresivo garantizando la confianza en el producto y aprenderemos del *know-how* de Cold Stone.

Estamos considerando dos ubicaciones estratégicas: el Jockey Plaza y el Real Plaza Salaverry. Nos ubicaremos cerca a nuestros competidores directos. Estas decisiones de ubicación se basan en el público objetivo, el nivel de tiendas de prestigio y las tiendas ancla que son de gran atractivo para el consumidor objetivo. Según la gerente general del Real Plaza Salaverry, Adriana Arce, aprovecharemos la innovación, el crecimiento y el respaldo organizacional de los dos centros comerciales.

8. Comunicación

8.1 Publicidad

En el lanzamiento haremos uso de Internet, cine y revistas, medios con los cuales nuestro target muestra una gran afinidad.

8.2 Promoción

Nos enfocaremos en la degustación de nuestros productos para que los potenciales clientes conozcan las variedades de sabores y presentaciones que ofrecemos. Pondremos énfasis en nuestros sándwiches y promocionaremos algunos descuentos vía Internet y puntos Bonus.

8.3 Relaciones públicas

Será un elemento importantísimo por lo que contrataremos a un relacionista público en la modalidad *freelance* que trabajará antes, durante y después del lanzamiento. Por otro lado, haremos una campaña de responsabilidad social en la que donaremos a una institución S/. 0,10 por la compra de cada helado.

8.4 Comunicación personal

Entendemos el boca a boca en el efecto consumidor y cuál es su importancia en nuestra estrategia comunicacional. Por ello, consideramos que los colaboradores de Cold Stone serán la fuente directa de comunicación en nuestros locales.

9. Acciones de responsabilidad social

- Los elementos utilitarios con los que contaremos en nuestras tiendas como servilletas y vasitos importados serán de papel o cartón reciclado y reciclable. Enfocaremos nuestras acciones en el reciclaje, siendo esta una excelente forma de cuidar el medio ambiente.
- Dentro de nuestras tiendas contaremos con contenedores de basura diferenciados para desechos orgánicos e inorgánicos.
- Brindaremos capacitación en manejo de desechos a nuestros empleados.
- Donaremos S/. 0,10 al Hospital del Niño por cada helado *Signature creation* vendido.
- Lideraremos toda la comunicación sobre la importancia del reciclaje en los centros comerciales donde se ubiquen nuestras tiendas.
- Celebraremos el Día Mundial de la Tierra con nuestros clientes y empleados.

Capítulo V. Plan de Operaciones

Nuestras tiendas estarán provistas de los equipos necesarios para la venta según los estándares de la franquicia Cold Stone. Realizaremos un apropiado control de calidad, un atractivo servicio al cliente con personal entrenado y un conveniente manejo de inventarios. Ofreceremos una amplia gama de productos que son del gusto de nuestro público objetivo. Tendremos helados, sorbetes y sándwiches de helado en diversas presentaciones, sabores y combinaciones. Las tiendas contarán también con un ambiente acondicionado con los diseños de la franquicia, lo que provocará la visita de los clientes y la posterior compra debido a la exhibición y degustación de productos. A esto se sumarán el Internet Wi-Fi y la música ambiental.

1. Objetivos de Operaciones

La atención al cliente será uno de nuestros pilares. Estaremos enfocados en ofrecer una experiencia nueva de servicio con rapidez y eficiencia para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Tabla 20. Objetivos de Operaciones

Entrega	Objetivo de Operaciones	Corto plazo	Media no plazo		Largo plazo		Herramienta	Indicador
		1	2	3	4	5		
	Atención en counter	< 2'20''	< 2'15''	< 2'10''	< 2'10''	< 2'05''	Observación del supervisor	Tiempo de atención al cliente
Costos	Reducción de mermas	< 0,7%	< 0,4%	< 0,4%	< 0,4%	< 0,4%	Diferencia entre ventas e inventarios	Peso del helado desperdiciado / Peso total de helados
Calidad	Satisfacción del producto	> 1	> 1	> 1	> 1	> 1	Encuestas	% de muy satisfecho / % satisfecho
	Satisfacción del servicio	> 1	> 1	> 1	> 1	> 1	Encuestas	% de muy satisfecho / % satisfecho

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Estrategias de Operaciones

2.1 Servicio

- Programa de capacitación (a cargo del *train of trainers*) para dos empleados en la sede central de Cold Stone (Scottsdale, Arizona) para que reciban un entrenamiento sobre cómo brindar la mejor experiencia en servicio al cliente. Esta capacitación, en la cual también participarán los socios, servirá para capacitar a todo el personal de las tiendas.
- La experiencia de servicio al cliente consiste en actos de destreza y habilidad manual con las paletas de preparación y con los vasitos del helado; conjuntamente con esos factores sumado al atributo de que el helado se mezcla en la piedra de granito congelada, ofreceremos al cliente una experiencia única de servicio nunca antes vista que llamará la atención del público asistente a los centros comerciales.

2.2 Producto

- El producto cumplirá con los mismos estándares y especificaciones técnicas de la franquicia Cold Stone en lo referido a los atributos de presentación, textura y sabores. El producto será importado de EE. UU.
- El helado debe mantenerse entre $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ y $-25\text{ }^{\circ}\text{C}$ en todo el proceso de abastecimiento y para tal fin se usarán contenedores refrigerados. Asimismo, se trabajará con la empresa Frío Ransa para el almacenaje y distribución en condiciones refrigeradas hacia las tiendas. De esta forma se garantizará la frescura y textura por un período de seis meses (vida útil del producto).
- Ofreceremos la opción más variada del mercado con 33 sabores de helados y sorbetes y 37 *toppings*.
- Nuestros proveedores locales mantendrán la garantía de los insumos en cuanto a la estandarización de la calidad de materias primas (apariencia, sabor y uniformidad).

2.3 Inventarios

- Se mantendrá un registro de inventarios permanente y actualizado mensualmente. Se recurrirá al método de valuación Primeros en entrar, primeros en salir (PEPS), que consiste básicamente en que salgan del inventario los productos que se comprarán primero. Hemos considerado este método porque es el más común en la venta de alimentos, suministra un

mejor stock por la fácil disposición y control, reduce las mermas (y por lo tanto los costos operativos) y coadyuva a mantener la calidad.

- Inicialmente se guardarán las frutas y demás productos que deben ir refrigerados. Lo mismo sucederá con los artículos de uso más común, que tienen que estar cerca o a la mano, así como aquellos de menor duración en almacenamiento.
- Se ejecutará el inventario físico a fin de mes para establecer si existen faltantes o sobrantes de insumos. Asimismo, se actualizará la información en el sistema de inventarios conforme a lo conseguido en el conteo físico. Nuestros insumos estarán clasificados por categorías.

2.4 Calidad

- Se comprarán los insumos y materias primas a proveedores identificados.
- Dichos proveedores cuentan con experiencia en su rubro debido a que trabajan con restaurantes de primer nivel. Cumplirán con nuestros requisitos y exigencias tanto en productos (frescura, sabor y textura) como en los tiempos de entrega (puntualidad) y condiciones para la distribución a nuestras tiendas.
- Se ejecutarán controles de calidad a los helados que importaremos. Se contratará los servicios del laboratorio de SGS para la práctica de análisis microbiológico.

3. Diseño del producto

El helado Cold Stone es preparado con selectos ingredientes y mezclado con una selección de dulces, queques, frutas frescas y frutos secos en una piedra de granito congelada, lo que garantiza frescura y textura. Importaremos los insumos básicos, como los helados, sorbetes y algunos *mix-ins* (*toppings*). Las frutas las compraremos en el mercado local.

Las medidas de las porciones son:

- Like It™: aproximadamente 5 oz (113 g) + 20 g de *toppings*.
- Love It™: aproximadamente 8 oz (227 g) + 25 g de *toppings*.
- Gotta Have It™: aproximadamente 12 oz (341 g) + 30 g de *toppings*.





3.1 Composición del producto

A medida de ejemplo, se tomó como referencia al helado más representativo de la franquicia Cold Stone: el denominado *Founder's favorite*, del tipo *Signature Creations™* y de la presentación *Like It™*. Sus ingredientes son los siguientes:

- En el helado Sweet Cream Ice Cream (helado de dulce de crema): agua (30%), esencia (15%), leche (6%), leche descremada (7%), crema de leche (5%), suero lácteo (4%), azúcar (13%), jarabe de maíz (6%), goma guar (8%), emulsionantes (2%), estabilizantes (3%) y extracto de achiote (1%).
- En los *mix-ins*: pecanas, brownie, fudge y caramelo.
- Barquillo con el borde de chocolate.

Todos los helados, sorbetes y complementos de Cold Stone cuentan con información detallada sobre ingredientes que llevan en su preparación (como huevos, leche pasteurizada, nueces en general, soya y gluten) para evitar inconvenientes de sensibilidad y alergias en los consumidores.

Tabla 21. Diseño del producto

DISEÑO DEL PRODUCTO	INGREDIENTES	PREPARACIÓN	PRESENTACIÓN	PROPUESTAS	FOTO
Signature Creations (Founder's Favorite®)	Helado de dulce de crema, pecanas, brownie, fudge y caramelo	Poner sobre la piedra fría (Cold Stone) las bolas de helado, agregar pecanas, brownie, fudge y caramelo. Unir los ingredientes con dos espátulas hasta que se mezclen todos. Una vez mezclado, verter en el vaso de barquillo con borde de chocolate.	El heladero podrá, al gusto del cliente, lanzar la bola de helado al aire haciendo actos de destreza. Se entrega el producto con una cucharita descartable y servilletas (de papel reciclado).	Veinte presentaciones de <i>Signature creations</i> .	
Create your own creations (bolas de helado del sabor elegido + mix-ins)	Helado de vainilla francesa y helado de fresa + Graham cracker pie crust y caramelo	Poner sobre la piedra fría (Cold stone) las bolas de helado, agregar los <i>toppings</i> . Unir los ingredientes con dos espátulas hasta que se mezclen todos. Una vez mezclado, verter en el vaso.	Entregar el producto con una cucharita descartable y servilletas (de papel reciclado).	Veintidós sabores de helado (EE. UU.) + lúcuma, aguaymanto, camu camu y maracuyá + <i>toppings</i>	
Ice cream cookie sandwiches (Cake Batter Sprinkles)	Cake batter Ice cream con 2 galletas con chips de chocolate y adornado con Rainbow sprinkles	Servir una galleta, ponerle una porción de helado encima, tapar con la otra galleta. Adornar el borde del helado con rainbow sprinkles.	Entregar el sándwich con una servilleta y, si gusta el cliente, con una cucharita.	Veintidós sabores de helado (EE. UU.) + lúcuma, aguaymanto, camu camu y maracuyá + <i>toppings</i>	
Sorbets (Lemon)	Helado de agua con sabor a limón + <i>toppings</i>	Servir una bola de helado de agua (113 g) y añadir <i>toppings</i> si desea el cliente. Adornar.	Entregar el producto con una cucharita descartable y servilletas (de papel reciclado).	Cuatro sabores de sorbetes (EE. UU.)+ fresa, naranja y maracuyá + <i>toppings</i>	

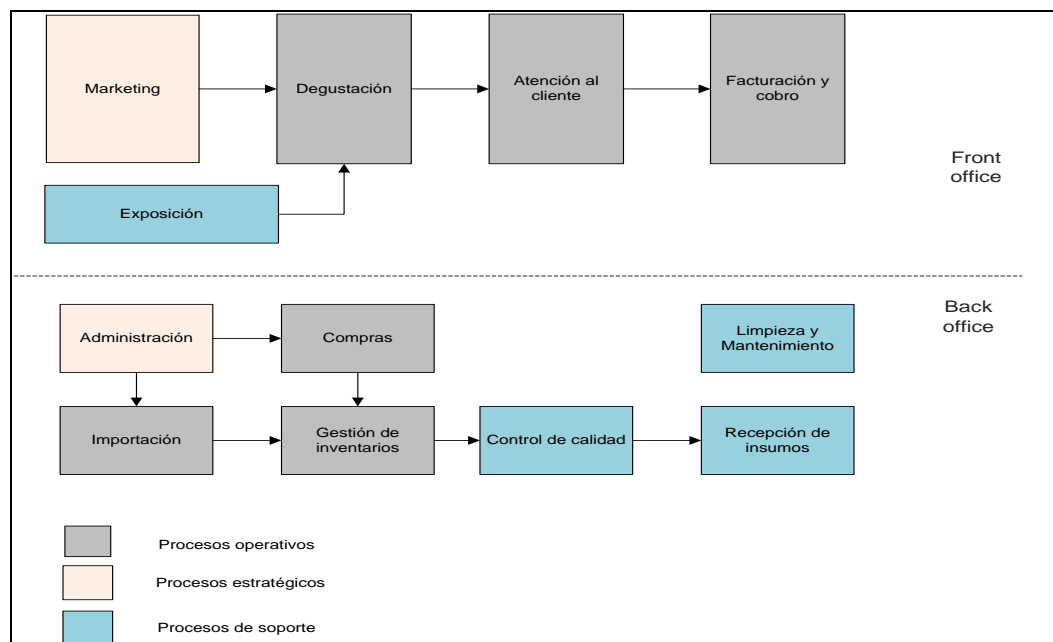
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2 Tropicalización del producto

- Respecto a la tropicalización (peruanización), utilizaremos sabores que tienen gran aceptación, tal y como se comprobó en el estudio de mercado.
- Los sabores peruanos que añadiremos al mix de productos serán lúcuma, maracuyá, aguaymanto y camu camu.
- Las esencias de los sabores peruanos serán compradas en el mercado nacional al proveedor Montana S. A. y enviadas a la matriz de Cold Stone en Scottsdale, Arizona para que fabriquen los helados y los envíen con los demás sabores.
- Incluiremos en nuestra oferta de *toppings* alternativas que satisfagan el gusto peruano (como aguaymanto y arándanos).
- Inicialmente las nuevas opciones seguirán un rígido proceso de prueba de sabor y de aceptación por parte de consumidores peruanos antes de lanzarse al mercado.

4. Diseño de procesos

Gráfico 6. Flujoograma de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 22. Descripción del proceso y encargados

TIPO	PROCESO	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
ESTRATÉGICO	Administración	Programa las importaciones según la demanda, compras, inventarios y abastecimiento. Coordina las acciones comerciales. Ejecuta los análisis financieros. Se encarga del reclutamiento, selección, capacitación y pago de planillas de los empleados.	Gerente general
	Marketing	Se dan los alcances operativos para elaborar las estrategias de marketing (ventas, promociones, análisis de la competencia y posibles ingresos y salidas de sabores de helados y <i>toppings</i>). Da las pautas para las estrategias en redes sociales que lleva a cabo el <i>community manager</i> .	Gerente general
OPERATIVO	Importación	Ver Anexo 2.	Asistente de Operaciones
	Gestión de inventarios	Se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán las cubetas y empaques con la fecha de ingreso y respectivo vencimiento. Aplicación de método PEPS. Stock de seguridad de 20% (aproximadamente cuatro semanas, que permitirá enfrentar retrasos)	Supervisor de tienda
	Compras	Ejecución de la compra bajo estándares de calidad, costos y tiempos. Tendremos proveedores que nos aseguren nuestros requerimientos en precios y condiciones de entrega (reparto y calidad de productos) según programación semanal.	Asistente de Operaciones
	Degustación de sabores	Se ofrece al cliente los sabores de helados para motivar su compra y aprovechar en explicarle los atributos del producto (variedades, textura y origen de la franquicia).	<i>Signature creators</i>
	Atención al cliente	El personal del counter prepara el pedido del cliente, previa degustación, ejecutando la mezcla en la piedra de granito congelada y haciendo destrezas con las espátulas en el momento de servir el helado a los vasitos, incluyendo <i>toppings</i> si es requerido (ver Gráfico 6).	<i>Signature creators</i>
	Facturación y cobro	Luego de que se le entrega el producto, el cliente se dirige a caja donde se le cobrará por la presentación, el tamaño y la cantidad de <i>toppings</i> .	<i>Signature creators</i>

TIPO	PROCESO	DESCRIPCIÓN	ENCARGADO
SOPORTE	Control de calidad	Ensayos microbiológicos de muestras de helados a cargo de laboratorios de SGS para su aprobación. Asimismo, se cumplirá con los requerimientos de registro sanitario por parte de la Digesa y de las visitas del área de Sanidad de las municipalidades respectivas.	Asistente de Operaciones
	Recepción de insumos	Se ejecutará dos veces a la semana, en el turno de las mañana antes que empiece la atención al público. Se revisarán los documentos de la entrega para verificar el correcto abastecimiento de los productos.	Supervisor de tienda
	Limpieza y mantenimiento	Se revisarán las máquinas y mobiliario cada quince días. También se ejecutará la limpieza en la apertura, en el transcurso del día y al cierre del local.	<i>Signature creators</i>
	Exposición de productos	Consiste en acomodar los productos conjuntamente con letreros y afiches publicitarios, con el fin de que guarden armonía entre ellos y se promueva la compra.	Supervisor de tienda

Fuente: Elaboración propia, 2014.

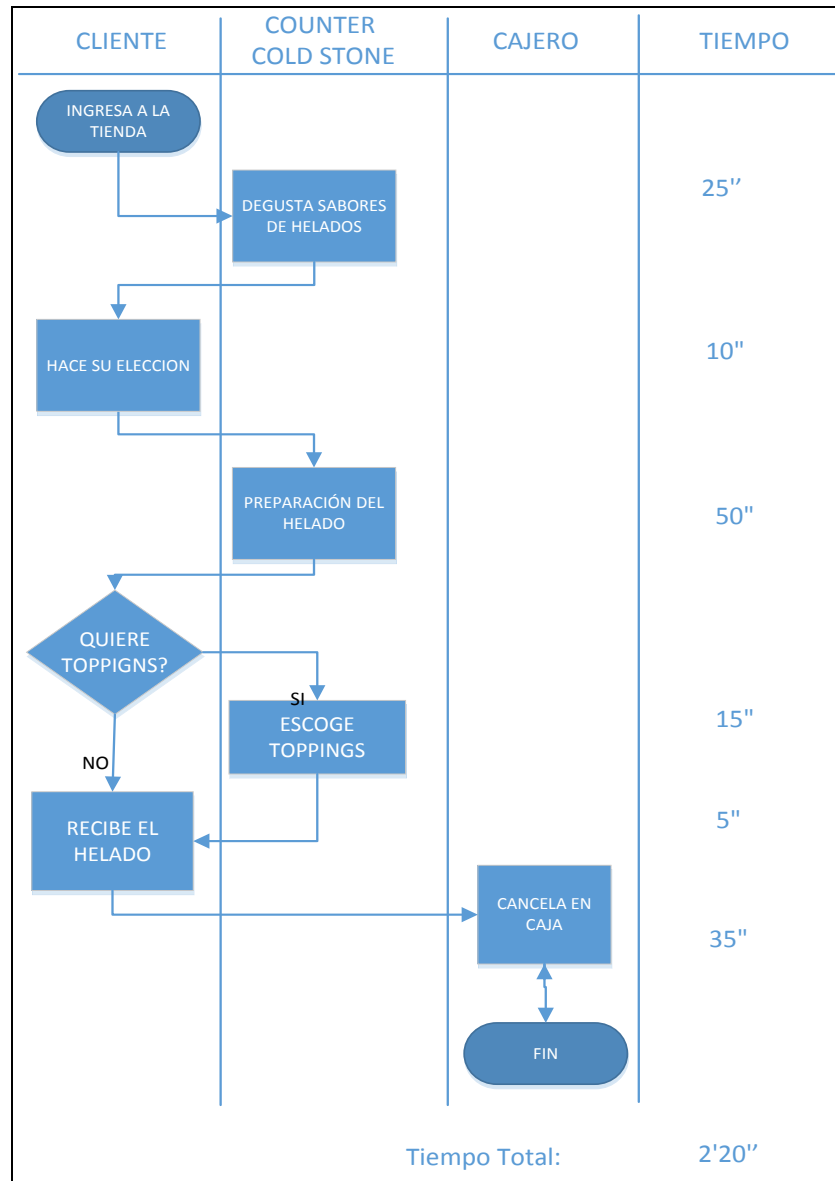
4.1 Proceso de importación

Ver Anexo 2.

4.2 Proceso de atención al cliente

Es importante la capacitación al personal para que este brinde una atención agradable y una experiencia única en el servicio. Dadas las condiciones, se permitirá acortar los tiempos de preparación para que la entrega del producto al cliente sea la más óptima posible, en el menor tiempo calculado: 2 minutos y 20 segundos desde que es atendido hasta que cancela en caja.

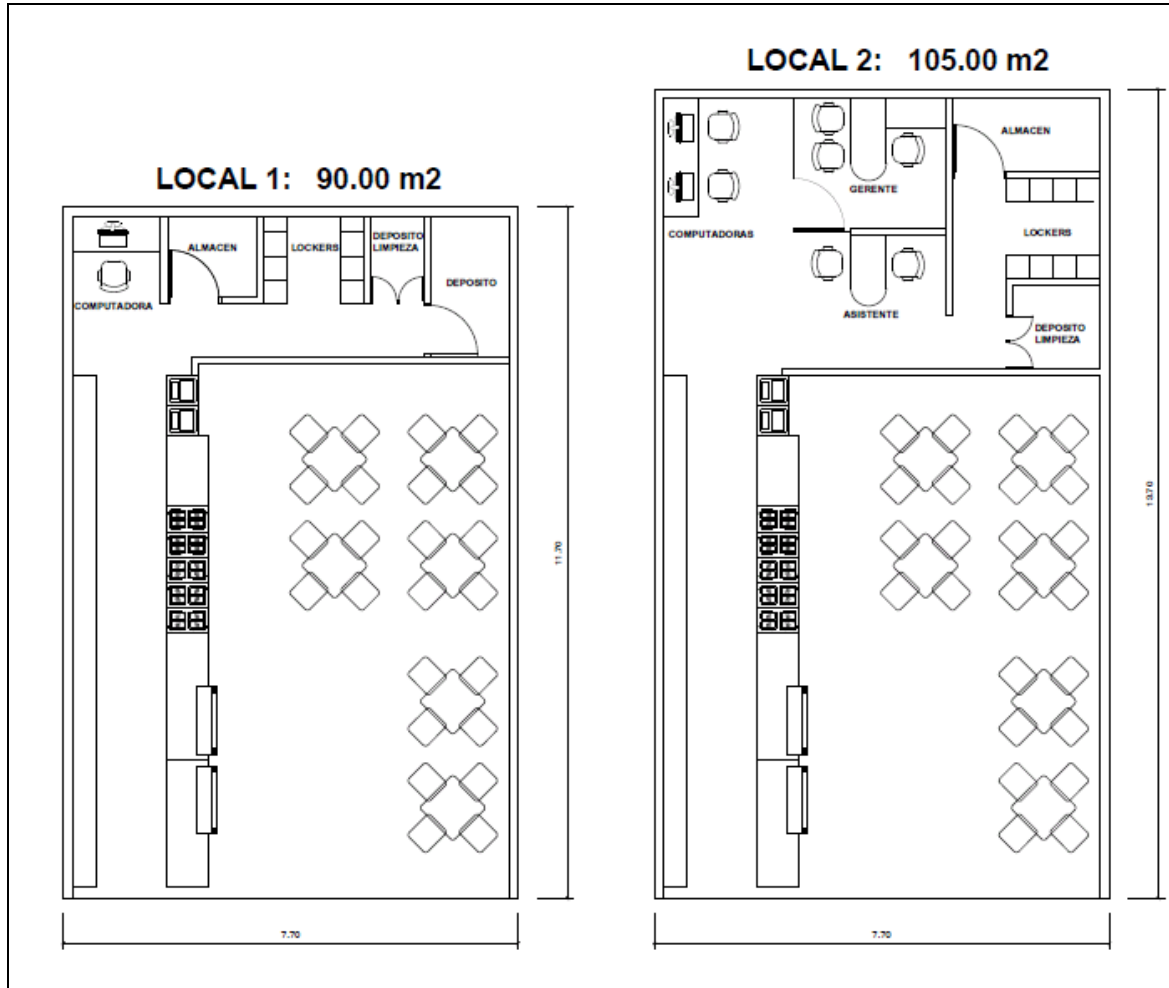
Gráfico 7. Flujograma del proceso de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Diseño de las instalaciones

Gráfico 8. Diseño de las instalaciones



Nota: el local 1 corresponde al Jockey Plaza y el local 2, al Real Plaza Salaverry.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

- Las tiendas estarán ubicadas en centros comerciales. Se contará con dos tiendas ubicadas en el Jockey plaza y en Real Plaza Salaverry. El área de la tienda del Jockey plaza tendrá 90 m² aproximadamente, mientras que la tienda del Real plaza Salaverry poseerá 105 m². Esta última tienda será más grande debido a que se asignará un espacio (*back office*) para labores administrativas.
- Contaremos con espacios dedicados a la refrigeración de los helados y almacenamiento de productos complementarios como *toppings*, frutas frescas, frutos secos, etc. Asimismo, el *back office* será para el personal administrativo.

- El ambiente seguirá los estándares de la marca Cold Stone a nivel internacional. El local tendrá un estilo moderno y agradable donde el cliente podrá experimentar momentos encantadores gracias al dinamismo del servicio y la calidad de los productos. La vitrina de los helados será amplia y la decoración será original, innovadora y atrayente a la vista. La infraestructura del local contará con una parte de paredes escarlatas y otra de mayólicas blancas. El papel tapiz tendrá coloridos diseños sobre la marca Cold Stone y anuncios de los productos en formas divertidas y originales. Los estantes, mesas y sillas con los que se implementarán las tiendas serán de acero y de madera y seguirán los modelos de las tiendas de la franquicia a nivel internacional.

Gráfico 9. Fotografía A de una heladería Cold Stone



Fuente: Cold Stone Creamery, 2014.

- La iluminación es primordial, pues se pretende resaltar la gran barra ubicada al costado de la vitrina de los helados y demás productos. Ahí estará ubicada la piedra de granito congelada donde se prepararán los helados y los empleados podrán mostrar sus destrezas en el momento de servir el producto. La infraestructura y la distribución física del local permitirán mostrar los helados y complementos de manera clara y llamativa. En las vitrinas se tendrán expuestos los distintos sabores de helados, en moldes rectangulares, además de los *toppings*.

Gráfico 10. Fotografía B de una heladería Cold Stone



Fuente: Cold Stone Creamery, 2014.

- Adicionalmente contaremos con servicio de Internet Wi-Fi y música ambiental.
- La unión de estos factores hará de las tiendas un lugar atractivo, que será divertido, vanguardista y lúdico.

6. Programación de las operaciones de la empresa

6.1 Abastecimiento y recepción de helados e insumos

- La distribución de helados a las tiendas se ejecutará dos veces por semana a las 10:00 a. m. y estará a cargo de la empresa Frío Ransa. El supervisor de tienda recibirá a los distribuidores y se encargará de revisar la guía de remisión.
- Se contará con el alquiler de un espacio refrigerado en el centro de distribución de la empresa Frío Ransa, que brindará el servicio logístico de la custodia y distribución de los helados y complementos importados.
- Los proveedores nacionales harán llegar los insumos a cada tienda brindando la mejor alternativa de calidad del producto. Ellos cumplirán con la distribución y la mejor relación beneficio/costo. También se considerarán precios y descuentos, condiciones de pago y plazos (al contado o a crédito), tiempo de entrega desde que se realiza el pedido hasta que se llega al punto de entrega, garantías que otorga el proveedor y su período de duración, prestigio y referencias. El responsable será el asistente de Operaciones.

- Las maquinarias y mobiliario donde se guardarán los insumos estarán en óptimas condiciones de temperatura y salubridad para conservar los productos, se seguirán las medidas de calidad ejecutadas por el personal de tiendas (características organolépticas y evaluación sensorial, sabor dulce, textura firme y blanda, color uniforme y brillante, apariencia uniforme en color y tamaño).
- El control de calidad de los helados (ensayo microbiológico) estará a cargo de los laboratorios de SGS.

6.2 Almacenamiento

- Las tiendas contarán con un área de almacén en la cual se acomodarán los insumos por cada categoría (helados, sorbetes, chocolates, galletas, frutos secos y frutas frescas).
- Los insumos se almacenarán de inmediato una vez efectuada la entrega y según las condiciones de temperatura y refrigeración de cada categoría. Todos los insumos serán rotulados con fecha de ingreso. En el caso de los helados y sorbetes, su etiquetado debe incluir la fecha de vencimiento.
- Todos los mobiliarios donde se guardarán los insumos se mantendrán a una distancia mínima de 20 cm del suelo para facilitar la limpieza, mejorar la ventilación y evitar cualquier tipo de contaminación. A las congeladoras y refrigeradoras se le revisarán las temperaturas al inicio, en el transcurso y al final del día (labor del supervisor de tienda).
- El almacén debe conservarse en buen estado (limpio y seco). Las paredes, pisos, congeladoras, refrigeradoras, estantes y todo el mobiliario se desinfectará y limpiará constantemente para prevenir la contaminación.

Tabla 23. Programación de operaciones diarias

	09:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00	21:30	22:00	
Descripción diaria de operaciones	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	20:30	21:00	21:30	22:00	22:30	
Entrada del personal administrativo																											
Entrada de empleados																											
Recepción de insumos																											
Control de calidad y almacenamiento																											
Apertura de caja																											
Apertura tienda																											
Atención a clientes (preparación de productos)																											
Atención a clientes (caja)																											
Limpieza de mesas, vitrinas, mobiliario y pisos																											
Cierre de caja																											
Almacenamiento de insumos sobrantes del día																											
Cierre de tienda (administrativos)																											
		Administrativos (gerente general, asistente de Operaciones y supervisor de tienda)																									
		Empleados (<i>signature creators employees</i>)																									
		Asistente de Operaciones																									
		Supervisor de tienda																									

Fuente: Elaboración propia, 2014.

7. Actividades pre operativas

- Las actividades pre operativas se iniciarán nueve meses antes de la apertura de las tiendas.
- Con la empresa ya constituida, se generarán los acuerdos comerciales con Cold Stone para su representación. Ellos nos concederán el acuerdo comercial de la franquicia para operar bajos sus estándares, manuales administrativos, rotación de insumos, inventarios, capacitación al personal, temas administrativos y tecnología en general. La empresa se llamará BLV Asociados S. A. C.
- Iniciaremos con la importación de maquinaria y mobiliario (congeladoras, refrigeradoras, conservadoras, exhibidoras, vitrinas, dispensadores, gabinetes, estantes, coolers y recipientes) previstos para equipar las tiendas (ver Anexo 7).
- Posteriormente se ejecutará la importación del primer embarque de helados. Se traerá la cantidad prevista de forma bimestral, tanto de helados como de sorbetes y de los *toppings* seleccionados, en un lote de 18 t. Se procurará completar la capacidad de un contenedor de 20 ft³ (pies cúbicos) en condiciones refrigeradas con el fin de reducir costos operativos (transporte, seguro y flete) (ver Anexo 8).
- Con la concesión de los locales en los centros comerciales, se procederá al diseño y equipamiento de las tiendas. El diseño será estandarizado para que las tiendas se aprecien por igual, según los acuerdos de la franquicia.
- Conjuntamente con el diseño y equipamiento de las tiendas se irán ejecutando los trámites con los municipios y defensa civil para las licencias requeridas:
 - Licencia única de funcionamiento: se tramita en la municipalidad distrital donde opera cada tienda. Los técnicos de la municipalidad verifican el metraje de las tiendas, factibilidad de las instalaciones y del servicio en la visita.
 - Autorización para elementos de publicidad exterior: se ejecuta a través de los centros comerciales. Se refiere a la verificación de dimensiones, color, material y leyenda de los paneles luminosos, así como de las especificaciones técnicas.
 - Certificado de Defensa Civil: se tramita a través de la municipalidad. Los técnicos verifican las señalizaciones, botiquines, extinguidores, cableado y luces de emergencia en la visita.
- Instalación de un sistema de Enterprise Resource Planning (ERP) para las operaciones del negocio.
- A la par, se realizará el reclutamiento y la selección de personal de acuerdo a cualidades específicas como la experiencia en atención al cliente en centros comerciales, la pasión por el servicio, la proactividad, la extroversión y las destrezas manuales. Una vez que se tenga el

personal contratado, se les proveerá de capacitación en temas de manipulación de alimentos, medidas higiénicas, reciclaje de desechos (orgánicos e inorgánicos) y destrezas manuales por parte del supervisor de tienda (*train of trainers*).

- Los empleados deberán contar con capacitación en manejo de alimentos. Los helados y demás complementos alimenticios deberán cumplir con todas las normas sanitarias dispuestas por la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa).
- Por último, se ejecutarán las compras de material de limpieza. Debido a que estos productos son normalizados, se elegirá a aquellos proveedores que nos brinden la mejor relación de costo-beneficio.

8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Tal como se muestra en la tabla, la inversión total estimada para el negocio de helados artesanales asciende a S/. 1.059.429. La mayor inversión se hará en el rubro de equipos de tiendas que comprende la maquinaria y el mobiliario importado de EE. UU. (ver Anexo 7).

Tabla 24. Inversión

Inversión inicial	Valor venta (nuevos soles)	IGV (nuevos soles)	Precio venta (nuevos soles)	Porcentaje
Inventario	79.756	0	79.756	7,5%
Equipos de tiendas	580.000	0	580.000	54,7%
Equipo de cómputo y diversos	19.780	0	19.780	1,9%
Intangibles (software)	46.500	0	46.500	4,4%
Depósito en garantía por alquiler	156.600	0	156.600	14,8%
Cuota de ingreso	79.750	0	79.750	7,5%
Gastos pre operativos	97.043	0	97.043	9,2%
Total Inversión	1.059.429	0	1.059.429	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VI. Estructura organizacional y Plan de Gestión del Talento

1. Objetivos

Tabla 25. Objetivos de Gestión del Talento

Retención	Objetivo de Gestión del Talento	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo		Herramienta	Indicador
		1	2	3	4	5		
	Retención de colaboradores	<60%	<50%	<50%	<40%	<40%	Reporte de entradas y salidas de personal	Ratio de rotación de personal
Satisfacción	Lograr la máxima satisfacción del cliente	>1	>1	>1	>1	>1	Encuestas	Porcentaje de muy satisfecho / Porcentaje de satisfecho
Capacitación	Horas aprobadas de capacitación al año	>30	>35	>40	>40	>40	Registro de capacitación	Horas de capacitación aprobadas por colaborador

Fuente: Elaboración propia, 2014.

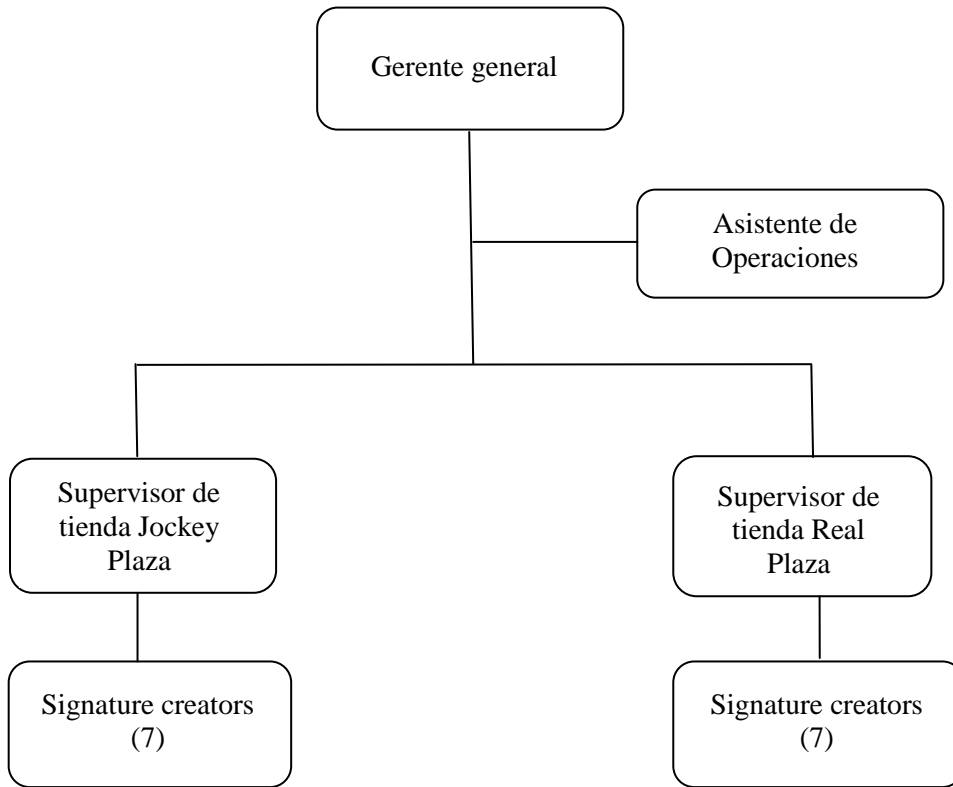
Tabla 26. Requerimientos y perfiles

Cargo	Funciones	Perfil
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el talento. • Hacer seguimiento a los KPI (<i>Key Performance Indicators</i> o indicadores clave de desempeño). • Coordinar las acciones comerciales. • Supervisar los presupuestos para controlar los costos e inversiones. • Servir de punto de contacto con el <i>retail</i>. • Elaborar reportes e informes para Coldstone EE. UU. • Validar información contable y financiera. • Reportar resultados al Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador, economista o ingeniero industrial. • Diez años de experiencia en empresas multinacionales. • Organizado, planificador y visionario. • Que sepa manejar personal (mínimo diez personas), cuente con inglés avanzado y destaque por su liderazgo, creatividad, responsabilidad social, valores éticos y pasión por el servicio.
Asistente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en labores operativas al gerente general. • Elaborar reportes e informes. • Dar seguimiento al proceso de importaciones. • Dar seguimiento al proceso de almacenamiento y distribución. • Apoyar en las labores de supervisión de la tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador, economista o ingeniero industrial. • Diez años de experiencia en funciones similares. • Organizado, planificador y proactivo. • Que sepa manejar personal (deseable) y destaque por su liderazgo, creatividad, valores éticos y pasión por el servicio.
Supervisor de tienda	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar la tienda. • Recibir mercadería e insumos. • Controlar los inventarios. • Llevar el control del personal de la tienda. • Atender al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que cuente con estudios técnicos o universitarios. • Cuatro años de experiencia en funciones similares. • Proactivo y orientado al cumplimiento de objetivos. • Que sepa manejar personal, cuente con inglés básico y destaque por su liderazgo, valores éticos y pasión por el servicio.
<i>Signature creator</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la atención en ventas al público. • Limpiar el local. • Cobrar en caja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que sea estudiante universitario o de instituto de educación superior. • Que cuente con destreza manual. • Que sea proactivo, extrovertido y tenga pasión por el servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Estructura organizacional

Gráfico 11. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Estrategias de administración del talento

3.1 Estrategia de selección de personal

Para captar a nuestros *signature creators* (personal de atención al público) recurriremos a bolsas de trabajo de universidades e institutos. También nos fijaremos en empresas similares de alimentos en el rubro *retail*.

Para nuestro personal administrativo y supervisores de tienda buscaremos a personas con experiencia en servicio *retail* de restaurantes.

Contaremos con el personal necesario en turnos rotativos para cubrir las horas de alta demanda para la apropiada atención al cliente.

3.2 Inducción

Enviaremos al gerente general y a un supervisor de tienda a capacitarse en Cold Stone University (Arizona) por un mes. De igual forma, los socios recibiremos entrenamiento por diez días.

Nuestros *signature creators* serán capacitados seis horas por día durante seis días por el gerente general y el supervisor que fueron entrenados en EE. UU.

En la apertura de la tienda programaremos una marcha blanca llamada *Family and friends* para entrenar al personal y generar fidelización con amigos y familia. En la operación para los empleados nuevos se considerarán tres días de observación.

3.3 Retención

Apuntar a lograr el mejor clima laboral posible mediante la mejor infraestructura (por ejemplo, tener *lockers*), los chequeos anuales de salud, la comunicación abierta, el reconocimiento de logros, la evaluación de desempeño y la propuesta de una línea de carrera. Por otro lado, los colaboradores tendrán un salario por hora que esté por encima de la competencia. Habrán otros incentivos como un viaje a las oficinas centrales en Scottsdale para el colaborador con mejor desempeño en el año.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 27. Presupuesto mensual del personal de atención al público

Personal de atención al cliente	Sueldo mensual	Gratificación mensual	Total remuneraciones	EsSalud normal	CTS mensual	Gasto mensual	EsSalud adicional	Gasto por posición laboral	Personal por tienda	Número de tiendas	Total gasto
<i>Signature creator</i>	850	142	992	77	83	1.151	77	1.227	7	2	17.182
Supervisor	1.200	200	1.400	108	117	1.625	108	1.733	1	2	3.465
Total	2.050	342	2,392	185	199	2.775	185	2.960	8	4	20.648
Total anual								35.520			247.771

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 28. Presupuesto mensual del personal administrativo

Personal administrativo	Sueldo mensual	Gratificación mensual	Total remuneraciones	EsSalud normal	CTS mensual	Gasto mensual	EsSalud adicional	Gasto por posición laboral	Total gasto
Gerente general	10.200	1.700	11.900	918	992	13.810	918	14.728	14.728
Asistente de operaciones	2.100	350	2.450	189	204	2.843	189	3.032	3.032
Total		2.050	14.350	1.107	1.196	16.653	1.107	17.760	17.760
Total anual								213.118	213.118

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VII. Plan Financiero

1. Objetivos

Tabla 29. Objetivos financieros

Objetivo	Categoría	Objetivo financiero	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador	Herramienta de medición
Obtener una rentabilidad que justifique la operación del negocio	Rentabilidad	Obtener un margen bruto mayor a	> 50%	> 50%	> 50%	Margen bruto sobre ventas	Estado de resultados
		Obtener una rentabilidad sobre activos mayor a	-	> 40%	> 80%	Rentabilidad sobre activos	Balance general y EGP
		Obtener una utilidad mayor a	-	> 10%	> 15%	Margen neto	Estado de resultados
		Obtener una rentabilidad sobre el patrimonio mayor a	-	> 50%	> 80%	Utilidad neta sobre el patrimonio	Balance general y EGP
Generar un flujo de caja anual suficiente para cubrir las obligaciones del negocio	Liquidez	Lograr un ratio de eficiencia menor a	-	< 68%	< 58%	Ratio de eficiencia	Estado de resultados
		Recuperar la inversión inicial	< 3 años			Período de recuperación de inversión	Flujo de caja económico

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Supuestos y políticas

2.1 Supuestos

- La empresa se constituirá el 5 de enero del 2015.
- Se evaluarán financieramente dos tiendas.
- Las operaciones se iniciarán el 1 de octubre del 2015.
- Se toma como período base (período cero) a enero del 2015.
- El horizonte de evaluación del proyecto es a cinco años.
- Los estados financieros están expresados en nuevos soles.

- El tipo de cambio utilizado es de S/. 2,95 por dólar estadounidense (diciembre del 2014).
- Se asume una inflación constante durante el período de evaluación.
- Se asume que los precios del primer año se mantienen constantes.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 30% respectivamente.
- La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) será S/. 3.800 en el primer año y se mantendrá constante hasta el quinto año.
- Los pagos de sueldos del personal, los aportes a la AFP, el impuesto de Quinta Categoría y el pago a Essalud se efectúan en el mismo período en que se generan.
- El pago a cuenta del IR se efectúa en el mismo mes en que se genera.
- El pago de regularización del IR se realiza en el mes de marzo.
- El contador y el *community manager* serán actividades tercerizadas.
- La estructura de capital está formada por 60% de capital propio y 40% de deuda.

2.2 Políticas

- El pago a proveedores nacionales será a 30 días contado.
- El pago al franquiciador se efectuará después de 30 días de recibida la mercadería.
- Los clientes podrán pagar sus compras en efectivo, con tarjeta de crédito y con tarjeta de débito.
- El precio lo fijaremos considerando un 10% adicional respecto a la competencia.
- La distribución de dividendos se realizará de acuerdo a la utilidad generada retenida y se distribuirá en función a las necesidades económicas y financieras de la empresa.

3. Inversión inicial

La inversión inicial comprende los costos necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa y el capital de trabajo inicial. La inversión total asciende a S/. 1.059.429.

4. Estructura de financiamiento

4.1 Estructura de capital

Se mantendrá una estructura de capital de 60% (S/. 635.657) financiado con capital propio y 40% (S/. 423.772) financiado con deuda.

4.2 Préstamos

La fuente de financiamiento será a través de un préstamo de un tercero por S/. 423.772 a una tasa efectiva anual de 12,40% a cinco años tal como se detalla a continuación.

Tabla 30. Préstamos

Año	0	1	2	3	4	5
Desembolso	423.772					
Amortización	0	-66.177,82	-74.383,87	-83.607,46	-93.974,79	-105.627,66
Interés	0	-46.290,60	-38.084,55	-28.860,95	-18.493,63	-6.840,75
Cuota	0	-112.468,42	-112.468,42	-112.468,42	-112.468,42	-112.468,42
Escudo fiscal		13.887,18	11.425,37	8.658,29	5.548,09	2.052,23
Flujo de financiamiento neto	423.772	-98.581,24	-101.043,05	-103.810,13	-106.920,33	-110.416,19

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Estados financieros y flujos de caja proyectados

Para la elaboración del flujo de caja económico, el flujo de caja financiero y los estados financieros proyectados se utilizaron las siguientes estimaciones para los cinco años:

- Demanda proyectada por número de transacciones.
- Pronóstico de ventas basada en la demanda proyectada.
- Estimación semanal de ventas por tienda.
- Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.
- Presupuesto de gastos administrativos operativos.
- Presupuesto de gastos de Marketing.
- Determinación del costo unitario del producto.
- Crédito fiscal del IGV por pagar y pagos a cuenta del IR.

5.1 Flujo de caja (en nuevos soles)

Tabla 31. Flujo de caja (en nuevos soles)

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,415,254	2,693,008	3,002,704	3,348,015	3,733,037
Egresos	-1,059,429	-2,255,743	-2,119,372	-2,285,650	-2,470,514	-2,676,088
Inversión	-1,059,429					
Costo de ventas		-966,858	-1,078,047	-1,202,023	-1,340,255	-1,494,385
Royalty		-72,458	-80,790	-90,081	-100,440	-111,991
Merma		-6,768	-4,312	-4,808	-5,361	-5,978
Alquiler		-205,297	-228,906	-255,230	-284,581	-317,308
Personal de atención al cliente		-247,771	-247,771	-247,771	-247,771	-247,771
Personal administrativo		-213,118	-213,118	-213,118	-213,118	-213,118
Control de calidad		-17,820	-18,330	-18,854	-19,393	-19,948
Servicios		-25,200	-25,921	-26,662	-27,425	-28,209
Mantenimiento y uniformes		-79,320	-81,589	-83,922	-86,322	-88,791
Promoción		-333,017	-49,953	-49,953	-49,953	-49,953
Servicios de terceros		-82,836	-85,205	-87,642	-90,149	-92,727
Otros		-5,280	-5,431	-5,586	-5,746	-5,910
Impuestos		0	-120,918	-166,599	-217,719	-274,911
Flujo de caja económico	-1,059,429	159,511	452,718	550,455	659,782	782,038
Servicio de la deuda	423,772	-98,581	-101,043	-103,810	-106,920	-110,416
Flujo de caja financiero	-635,657	60,930	351,675	446,645	552,862	671,622

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.2 Estado de resultados integrales proyectados

Tabla 32. Estado de resultados integrales proyectados

Año	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Ventas	2.415.254	100%	2.693.008	100%	3.002.704	100%	3.348.015	100%	3.733.037	100%
Compras	(966.858)	-40%	(1.078.047)	-40%	(1.202.023)	-40%	(1.340.255)	-40%	(1.494.385)	-40%
Utilidad bruta	1.448.396	60%	1.614.961	60%	1.800.682	60%	2.007.760	60%	2.238.653	60%
Royalty	(72.458)	-3%	(80.790)	-3%	(90.081)	-3%	(100.440)	-3%	(111.991)	-3%
Merma	(6.768)	-0,3%	(7.546)	-0,3%	(8.414)	-0,3%	(9.382)	-0,3%	(10.461)	-0,3%
Alquiler	(205.297)	-8,5%	(228.906)	-8,5%	(255.230)	-8,5%	(284.581)	-8,5%	(317.308)	-8,5%
Personal de atención al cliente	(247.771)	-10,3%	(247.771)	-9,2%	(247.771)	-8,3%	(247.771)	-7,4%	(247.771)	-6,6%
Personal administrativo	(213.118)	-8,8%	(213.118)	-7,9%	(213.118)	-7,1%	(213.118)	-6,4%	(213.118)	-5,7%
Control de calidad	(17.820)	-0,7%	(18.330)	-0,7%	(18.854)	-0,6%	(19.393)	-0,6%	(19.948)	-0,5%
Servicios	(25.200)	-1%	(25.921)	-1%	(26.662)	-0,9%	(27.425)	-0,8%	(28.209)	-0,8%
Mantenimiento y uniformes	(79.320)	-3,3%	(81.589)	-3%	(83.922)	-2,8%	(86.322)	-2,6%	(88.791)	-2,4%
Promoción	(333.017)	-13,8%	(49.953)	-1,9%	(49.953)	-1,7%	(49.953)	-1,5%	(49.953)	-1,3%
Servicios de terceros	(82.836)	-3,4%	(85.205)	-3,2%	(87.642)	-2,9%	(90.149)	-2,7%	(92.727)	-2,5%
Otros	(5.280)	-0,2%	(5.431)	-0,2%	(5.586)	-0,2%	(5.746)	-0,2%	(5.910)	-0,2%
Costos operativos	(1.288.885)	-53,4%	(1.044.559)	-38,8%	(1.087.233)	-36,2%	(1.134.280)	-33,9%	(1.186.187)	-31,8%
EBITDA	159.511	6,6%	570.402	21,2%	713.449	23,8%	873.480	26,1%	1.052.466	28,2%

Año	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Depreciación y amortización	(129.256)	-5,4%	(129.256)	-4,8%	(129.256)	-4,3%	(129.256)	-3,9%	(129.256)	-3,5%
Gastos financieros	(46.291)	-1,9%	(38.085)	-1,4%	(28.861)	-1%	(18.494)	-0,6%	(6.841)	-0,2%
Utilidad antes de impuestos	(16.036)	-0,7%	403.061	15%	555.332	18,5%	725.731	21,7%	916.369	24,5%
Impuestos	-	0%	(120.918)	-4,5%	(166.599)	-5,5%	(217.719)	-6,5%	(274.911)	-7,4%
Participación de trabajadores	-	0%	(20.153)	-0,7%	(27.767)	-0,9%	(36.287)	-1,1%	(45.818)	-1,2%
Utilidad neta	(16.036)	-0,7%	282.143	10,5%	388.732	12,9%	508.011	15,2%	641.458	17,2%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Criterios de evaluación financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación.

6.1 Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital (WACC)

Tabla 33. Costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

Costo de oportunidad de capital (COK)	
Tasa libre de riesgo (1)	2,38%
Beta apalancado (2)	1,01
Prima de riesgo de mercado (3)	6,29%
Prima de riesgo país (4)	2,85%
Riesgo específico (5)	4%
COK	15,59%
Costo de capital medio ponderado (WACC)	
Aporte	635.657
Deuda	423.772
Total	1.059.429
Rentabilidad deuda	12,40%
COK	15,59%
Tasa impuesto a la renta	30%
WACC nominal en US\$	12,83%
Inflación del Perú (6)	2,50%
Inflación de EE. UU. (7)	1,70%
WACC nominal en nuevo soles	12,93%

Fuente: Elaboración propia en, 2014.

Notas: (1) Bonos del Tesoro a 10 años según Fed. (2) Beta de la industria de restaurantes de EE. UU. según Damodaran. (3) Diferencial de rendimientos S&P 500 vs Bonos de Tesoro de EE. UU. (1928-2013) según Damodaran. (4) Riesgo país de Perú según Damodaran. (5) Riesgo por proyecto según estimación propia. (6) Expectativa inflación a largo plazo según el BCRP. (7) Expectativa inflación a largo plazo según Fed.

7. Punto de equilibrio del primer año

Tabla 34. Punto de equilibrio del primer año

Costos fijos	1.179.909
Precio de venta	10,59
Costo variable unitario	5,49
Materia prima	4,24
Royalty	0,32
Merma	0,03
Alquiler	0,90
Margen de contribución unitario	5,10
Proporción del margen de contribución	48,19%
Punto de equilibrio en unidades	231.141
Punto de equilibrio en unidades mensuales por tienda	9.631
Punto de equilibrio en nuevos soles	2.448.531

Fuente: Elaboración propia, 2014.

8. Indicadores

Tabla 35. Indicadores (en nuevos soles)

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja económico	(1,059,429)	159,511	452,718	550,455	659,782	782,038
Servicio de la deuda	423,772	(98,581)	(101,043)	(103,810)	(106,920)	(110,416)
Flujo de caja financiero	(635,657)	60,930	351,675	446,645	552,862	671,622

Indicadores de rentabilidad

TIR económico	31%
TIR financiero	41%
VAN económico	451.921
VAN financiero	632.924

Año	1	2	3	4	5
Utilidad neta	(16.036)	403.061	555.332	725.731	916.369
Activos	962.386	962.386	962.386	962.386	962.386
ROA	-1,67%	41,88%	57,70%	75,41%	95,22%
Año	1	2	3	4	5
Utilidad neta	(16.036)	282.143	388.732	508.011	641.458
Capital	635.657	635.657	635.657	635.657	635.657
ROE	-2,52%	44,39%	61,15%	79,92%	100,91%
Año	1	2	3	4	5
Costos operativos	1.288.885	1.044.559	1.087.233	1.134.280	1.186.187
Utilidad bruta	1.448.396	1.614.961	1.800.682	2.007.760	2.238.653
Ratio de eficiencia	88,99%	64,68%	60,38%	56,49%	52,99%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Utilizando el valor presente del flujo de caja determinamos que el plan de negocio es viable porque cuenta con un VAN económico positivo y un TIR económico superior al COK. Adicionalmente los indicadores de flujo de caja financiero muestran que financiando una parte del proyecto con deuda se obtiene un VAN financiero y TIR financiero que generan mayor valor para los accionistas. El COK es mayor que el costo de la deuda y mayor al WACC.

La inversión del proyecto se recuperará antes de culminar el tercer año.

9. Análisis de sensibilidad

Hemos considerado dos variables para determinar el análisis de sensibilidad: el número de transacciones por mes y el tipo de cambio.

Utilizamos el número de transacciones por mes porque esta variable está ligada a la demanda y el tipo de cambio porque el insumo principal lo pagamos en dólares americanos (los helados).

Escenario normal

Variables

Transacciones mensuales	19,000
Tipo de cambio	2.95

Tabla 36. Escenario normal

Indicadores de rentabilidad	
TIR económico	31%
TIR financiero	41%
VAN FC económico	451,921
VAN FC financiero	628,612

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Escenario conservador

Variables

Transacciones mensuales	17,800	Reducción	-6.3%
Tipo de cambio	3.25	Incremento	10.2%

Tabla 37. Escenario conservador

Indicadores de rentabilidad	
TIR económico	16%
TIR financiero	20%
VAN FC económico	11,693
VAN FC financiero	148,169

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Escenario optimista

Variables

Transacciones mensuales	22,210	Incremento	16.9%
Tipo de cambio	2.95	Se mantiene	

Tabla 38. Escenario optimista

Indicadores de rentabilidad	
TIR económico	46%
TIR financiero	63%
VAN FC económico	936,763
VAN FC financiero	1,160,074

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VIII. Plan de Contingencia

Tabla 39. Plan de Contingencia

Riesgo	Acciones
Menos demanda que la proyectada	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar línea de crédito a un banco local y utilizarla solo en caso necesario.• <i>Sampling</i> en centros comerciales para dar a conocer el producto y buscar incrementar la demanda y reducir el riesgo de inventario.<ul style="list-style-type: none">• Acciones de <i>sampling</i> dirigidas a universidades y empresas.
Retraso de transporte marítimo	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar nuestra reserva de contingencia.• Plan de abastecimiento vía aérea.
El precio del dólar estadounidense se dispara con respecto al nuevo sol	<ul style="list-style-type: none">• Contrato de dólares a futuro (si el tipo de cambio supera los S/. 3,30).• Adelantar la implementación de planta local de producción de helados.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Estamos seguros y convencidos de nuestra inversión en un negocio de franquicias en el sector *retail*, debido a la evolución positiva de inversión en el Perú.
- El negocio de helados, y especialmente el segmento de helados artesanales, presenta una gran oportunidad de crecimiento per cápita de consumo. En cuanto al espacio de innovación con nuevas marcas, existe un nivel moderado de competitividad.
- Nuestro público objetivo es el NSE A y B, que presenta una fuerza creciente de consumo (principalmente en el NSE B).
- Tenemos un concepto aprobado por el consumidor que cuenta con el 97% de aceptación. Además tenemos información adicional de respaldo referida a los sabores preferidos por los peruanos.
- Contamos con información muy valiosa de expertos en el rubro de los helados, las franquicias, las comunicaciones e Internet que avalan la idea del negocio.
- Nuestra visión está orientada a ser la mejor empresa operadora de heladería artesanal, que deleitar a los consumidores y les brinde experiencias únicas.
- La marca Cold Stone y sus productos son de primera calidad y tienen experiencia probada en varios países.
- Estaremos enfocados a innovar constantemente, escuchando a los consumidores y estaremos un paso por encima de los competidores con estrategias de marketing diferenciado.
- Al quinto año de operación alcanzaremos una facturación estimada de S/. 3,7 millones, con una rentabilidad bruta del 60%.

2. Recomendaciones

- Mantener una comunicación continua con el franquiciador con la finalidad de mantener altos los estándares de calidad y los procesos, con el fin de tener la franquicia en un nivel internacional.
- Continuar abriendo más locales principalmente en centros comerciales aprovechando su crecimiento y dinamismo.
- Permanecer muy cerca al consumidor, entendiendo sus tendencias y preferencias para conseguir una diferenciación en el mercado.
- Una vez que alcancemos un mayor volumen y facturación con más de 10 tiendas a nivel nacional, considerar la apertura de una pequeña planta de fabricación de helados.
- Seguir con la pasión y compromiso de todo nuestro personal en la actitud de servicio y atención al cliente.

Bibliografía

- Ansoff, Igor H. (1965). *Corporate Strategy*. 1ª ed. Estados Unidos.: McGraw-Hill Book Company.
- Banco Mundial (2014). *Perú: panorama global*. Lima: Banco Mundial.
- Berk, Jinathan, DeMarzo, Peter, (2008). *Finanzas Corporativas*. 1ª ed. Mexico.: Pearson Educación.
- Bohlander, George; Snell Scott, (2008). *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. México D. F.: Cengage Learning, Inc.
- Brigham, Eugeney; Ehrhardt, Michael, (2002). *Financial Management*. 10ª ed. EE.UU.: Thomson Learning.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2014). *Informe CPI 2014*. Lima: CPI.
- Damodaran, Aswath (2006). *Damodaran on Valuation*. 2ª ed. EE.UU.: Wiley Finance.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- El Comercio (2014). “Centros comerciales tendrán más dinamismo en el segundo semestre”. *El Comercio*. Lima, sección B2, 18 de setiembre del 2014.
- Euromonitor (2014). *Ice cream in Peru (Brief)*. Londres: Euromonitor.
- *Gestión* (2014). “Para el 2017 habrá 1.133 heladerías en el mercado peruano”. En: *Gestión*. 3 de febrero del 2014. Fecha de consulta 6/3/2014. <<http://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1133-heladerias-mercado-peruano-2088020>>.
- *Gestión* (2014). “Perú es el tercer mejor país en la región para hacer negocios”. En: *Gestión*. 16 de setiembre del 2014. Fecha de consulta 18/9/2014. <<http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>>.
- Horngren, Charles; Harrison, Walter y Bamber, Linda (2003). *Contabilidad*. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Lima: INEI.
- Ipsos Apoyo (2012). *Estadística poblacional 2012*. Lima: Ipsos Apoyo.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary, (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane, (2006). *Dirección de Marketing*. 12^a ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, Philip; (1988). *Marketing Management*. 6^a ed. Estados Unidos.: Prentice Hall.
- Lambin, Jean Jacques (1991). *Marketing Estratégico*. 2^a ed. España.: Esic Editorial.
- Mindshare Perú (2014) *Informe Target Group Index TGI 2014*. Lima: Mindshare.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, (2013). *Generación de modelos de negocios*. 8^a ed. España.: Planeta.
- Porter, Michael (2009). *Estrategia Competitiva*. 3^a ed. España.: Editorial Económica.
- Proinversión (2014). *Plantilla estándar*. Lima: Proinversión.
- Ralston, Robby (2011). *D'Onofrio, la dulce historia detrás de una carretilla*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- Ross, Stephen; Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey (1995). *Finanzas Corporativas*. 3^a ed. España.: Times Mirror - Irwin.
- Weinberger Villarán, Karen (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Mediacorp Perú.

Anexos

Anexo 1. Ficha técnica del estudio sobre la investigación de la introducción de un nuevo concepto de un helado artesanal en el mercado

Objetivo

El objetivo del presente estudio es el de evaluar la introducción de una nueva marca de helado al mercado limeño.

Población objetivo

Clientes de los centros comerciales de las clases socioeconómicas A y B que viven en distritos residenciales de la ciudad de Lima con hábitos en el consumo de helado.

Período de la ejecución de la encuesta

Del 13 al 21 de setiembre del 2014.

Lugares y distribución de las encuestas

Real Plaza Salaverry: 150 encuestas
Jockey Plaza: 250 encuestas.

Definición del tamaño de muestra y diseño muestral

Se obtiene el tamaño óptimo de la muestra representativa de la población objetivo mediante un nivel de confianza del 95%, un error de muestreo (nivel de precisión) de 4.9% y considerando una proporción de 0.5 (debido que no se conocen trabajos similares previos a este estudio, se ha considerado la proporción en mención):

$$p = 0.5 \quad Z_{(0.95)} = 1.96 \quad e = 0.049$$

$$n = \frac{p(1-p)Z_{(0.95)}^2}{e^2} = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{(0.049)^2} = 400$$

Metodología

La metodología aplicada ha sido mediante un muestreo estratificado con asignación proporcional. Cada estrato está identificado como el local de tienda comercial. (Real Plaza Salaverry y el Jockey Plaza). El número de hombres y mujeres en la encuesta está en un 50%. La forma de selección de las personas encuestadas es a través del muestreo por cuotas, en donde luego de definir las características de interés del encuestado se busca y se le hace la evaluación a través de una encuesta. Edades de los encuestados de 18 a 40 años.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 2. Proceso de importación

Secuencia	Proceso	Responsable	Tiempo en días
1	Pedido de mercadería a Cold Stone.	Gerente general	1
2	Negociación de flete.	Agencia de aduanas	1
3	Obtención de seguro.	Agencia de aduanas	1
4	Transporte terrestre del centro de distribución de Cold Stone a Long Beach, California.	Cold Stone	2
5	Embarque de mercadería.	Cold Stone	1
6	Transporte marítimo de Long Beach (California) al puerto del Callao.	Agencia de aduanas	14
7	Desembarque y nacionalización.	Agencia de aduanas	5
8	Pago con transferencia al exterior después de 30 días.	Gerente general	1
TOTAL			26

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Análisis de la competencia

Marca	Características	Precios (nuevos soles)	Posicionamiento / Estrategia	Locales / distrito / provincia	Fortalezas	Debilidades
Pinkberry	<ul style="list-style-type: none"> Seis sabores de helados de yogur. Smoothies (5), parfait (1), toppings, fruta (8). No tienen conos. 	<ul style="list-style-type: none"> Sin top: S/. 6,90; S/. 13,90. Con un top: S/. 9,50; S/. 13,50; S/. 18,50. Take home: S/. 29,90. 	<ul style="list-style-type: none"> Es el <i>frozen yogurt</i> con un toque ácido, un final limpio y sabor único. Eslogan: «Pruébalo y no lo dejarás». Su visión: «Siéntete bien». Esta marca del grupo Delosi busca crecer agresivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Veinte tiendas (trece en Lima y siete en provincias). En centros comerciales o avenidas. Comparte espacio con Starbucks o Burger King. 	<ul style="list-style-type: none"> Marca internacional (prima de Starbucks y parte del grupo Delosi). Experiencia en el target de mujeres jóvenes y en el concepto de productos light. Operan de forma simple y atienden eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> Solo venden helados de yogur. No hay mucha variedad de sabores. Los conceptos no están enfocados a provincias.
Laritzza D'	<ul style="list-style-type: none"> Veinticuatro sabores de helados. Diez sabores de nieve. Dos sabores light. Además tienen postres, ensaladas, sándwiches, cafés y desayunos. 	<ul style="list-style-type: none"> Un top con cono: S/. 8. Dos top con cono: S/. 10 Copas de helado: S/. 17,50. Banana split: S/. 18. 	<ul style="list-style-type: none"> Gelateria caffè familiar de don Alberto Gasperi. Concepto clave: «Creatividad y fusión de sabores al auténtico y tradicional estilo italiano». Tiene 20 años de funcionamiento. Busca mantener la calidad del producto diversificando su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Dieciocho tiendas (quince en Lima y tres en provincias). Tiendas <i>flagship</i> y dentro de centros comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> El concepto es italiano. 	<ul style="list-style-type: none"> Es tradicional.
Gelarti	<ul style="list-style-type: none"> Veinte sabores de helado. Seis nieves. Dos sabores light. Cinco sabores exclusivos (Oreo). Trece <i>toppings</i> y salsas <i>sundaes</i>, Banana split. Ofrece <i>milkshakes</i>. Está peruanizado: sabores de lúcuma, pisco sour y maracuyá. 	<ul style="list-style-type: none"> Un top con cono: S/. 7. 	<ul style="list-style-type: none"> Helados gourmet. Eslogan: «La felicidad empieza aquí». Crece agresivamente y consolidando y más el negocio en el Perú. Busca compartir costos de tienda con Juan Valdez en algunos puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Once locales (siete en Lima y cuatro en provincias). Sus tiendas son en módulos al interior de centros comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece productos exclusivos. Busca peruanizar con un respaldo corporativo de US\$ 50 millones en facturación (a nivel internacional). Con Juan Valdez reducen costos en algunos puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta conocimiento del mercado peruano. Es tradicional. Falta de lugares de venta.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Presupuesto de Marketing del primer año

Estrategia	Actividad	Período	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Total S/.
Comunicación	Publicidad en revistas (Cosas, Hola, Caretas, Somos)	Verano			7.650	7.650	7.650	7.650	7.650								38.252
	Internet (Google, SEM, SEO, Facebook)	Lanzamiento			9.402	9.402	9.402	9.402	9.402								47.012
	Cine (Jockey Plaza. Real Plaza Salaverry)	Lanzamiento			14.717	14.717	14.717	14.717	14.717								73.584
Relaciones Públicas	Inicio de campaña	Antes	9.563	9.563													19.126
	Verano	Durante			9.733	9.733	9.733										29.200
	Mantenimiento	Semestre						7.738					7.738				15.476
Programa de Fidelización	Bonus y bancos	Trimestral			9.636			9.636			9.636			9.636			38.544
	Gift cards en fechas especiales	Día de los Enamorados, Fiestas Patrias, Día del Niño, Navidad			4.730		4.730		4.730					4.730	4.730		23.652
Lanzamiento	Evento con anfitrionas e invitados especiales				26.572												26.572
																	311.418
																	282.218

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Alcances de la franquicia Cold Stone

Acerca de la marca Cold Stone

- La primera tienda de Cold Stone Creamery abrió en 1988 en Tempe (Arizona, EE. UU.) y fue fundada por Donald y Susan Sutherland.
- Conceden franquicias desde 1994 y cuentan con alrededor de 1.000 tiendas que operan en los EE. UU. y más de 400 tiendas en varios países de todos los continentes del mundo.
- El tiempo promedio para abrir una franquicia es de 4 a 12 meses.
- La cuota de la franquicia es de US\$ 27.000.
- El patrimonio neto de US\$ 250.000.
- Cuenta con fondos de US\$ 100.000 líquidos, no financiados.
- La inversión inicial total fluctúa entre US\$ 277.375 y US\$ 464.325.
- La cuota de regalías es de 3% de las ventas brutas.
- La cuota de publicidad es de 2% de las ventas brutas.

Beneficios de la franquicia

- Ofertas de menú personalizables (opciones de tropicalización y peruanización de insumos).
- Comunidad de franquiciados apasionados.
- Formación de clase mundial, apoyo continuo y con experiencia.
- Reconocimiento por la excelencia de muchas publicaciones de la industria, incluyendo Entrepreneur®, QSR® y Restaurants & Institutions®.

Formación y soporte

- Apoyo en la selección del sitio para las tiendas, trabajo conjunto para la apertura de las tiendas, además de asistencia en la inauguración de las tiendas.
- Apoyo con el equipo (maquinaria y mobiliario), apoyo en las operaciones (diseño de las tiendas, creación de dibujos oficiales de la franquicia para la implementación de las tiendas y distribución de insumos), apoyo en la formación continua (capacitación de personal, marketing, relaciones públicas, servicios creativos y estudios de mercado), apoyo en la asistencia para el financiamiento, apoyo en programas de entrenamiento completos antes de la apertura de las tiendas.

Hitos de la marca Cold Stone

- # 53 en el "Franchise 500®" 2013 en la lista de la revista *Entrepreneur*®.
- # 19 en la "Global 30" lista del 2013 en la revista *QSR*®.
- # 46 en la lista de 2012 "Top franquicias globales" en la revista *Entrepreneur*.
- # 49 en 2011 "QSR Top 50" también en la revista *QSR*.
- # 54 en el "Franchise 500" lista de 2011 en la revista *Entrepreneur*.
- # 49 en Franquicia Direct's® lista "Top 100 Franquicias Globales" para 2011.
- # 123 sobre la Franquicia 2010 Times® "Top 200 Franchise Systems".

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Proveedores y distribuidores identificados

- Corporación Laura (Mercado de Surquillo): frutas frescas para *toppings*.
- GC Corporación: equipamiento para *toppings*, salsas y descartables.
- Bazo Velarde: salsas para *toppings* (*fudge* y caramelo).
- La Ibérica: coberturas, *shavings* y chips de chocolate.
- Dulces e ideas: *brownies* y queques.
- Gustozzi: *brownies* y queques.
- Distribuidora Bonmarche: frutos secos (pecanas, almendras, etc.), especias (canela molida, coco rallado, etc.), granola.
- Eco Cups S. A.: envases de polipapel con impresiones personalizadas.
- FMR Distribuciones: cucharitas descartables y servilletas.
- Mantenimiento de maquinaria: Talleres reunidos EIRL y Mundo helado.
- Internet Wi-Fi, teléfono, celulares: Telefónica.
- Lockers: Unión Construcciones Metálicas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Maquinarias

Unidad	DESCRIPCIÓN	COSTO (S./)
Congeladores		
4	Atlas metal frost top that includes marble slab WF 4 (C.S.)	77.466,19
2	Coldelite LB502. Water Cooled Batch Freezer	75.400,35
2	LSI freezer topper (adjustable)	940,64
2	Silver King SKF-27. Undercounter freezer	6.261,22
2	Freezer Pole 74" Poly-seal (6x10) by Tarrison	2.013,38
Refrigeradores		
2	Atlas WF-5. left drain frost top	9.777,87
2	Atlas WF-5. right drain frost top	9.777,87
2	Masterbilt 6x10 RH PPKG. Walk in Cooler	64.236,45
2	Silver King SKR-28. Undercounter cooler	7.889,86
48	Cooler 74 Poly-seal Pole (6x10) by Tarrison	2.013,38
2	Cooler Shelf 14" x 30" Poly-seal (6x10) by Tarrison	874,64
2	Cooler Shelf 18" x 42" Poly-seal (6x10) by Tarrison	2.206,40
2	Cooler Shelf 18" x 48" Poly-seal (6x10) by Tarrison	2.327,04
2	Imagemark CSC-F008517 Rolling Cooler	428,27
Mobiliario		
2	Vita mix Blending station #35100 w/fully assembled canister	3.126,28
2	Panasonic 5500 System w/Managers Workstation Per Quote 18297	33.824,44
6	Gold medal #5020C Waffle cone baker	3.192,15
6	Server products #82060-CSC fudge dispenser	1.512,72
6	Server products #94009-CSC single chocolate dip	1.384,54
16	Server products #92000-CSC stainless steel #10 liners	1208,10
68	Clabo 5L Large ice cream pans	6.962,44
6	Server products #92000-CSC stainless steel #10 liners	1.208,10
6	Moffat E25 brownie oven	5.270,66
4	Moffat Set Of3 wire racks for oven	1.090,48
8	EMU #355 couple chair w/Cherry seat. black poly	3.684,70
6	EMU #955 Kiss 24" table w/Cherry top. black poly	2.922,99
20	Cal Mil 5 x 7 Rolled frame recipe card holder	775,11
6	Cal Mil 8.5 x 11 Rolled frame counter talker	170,69
78	Cal Mil candy bins	4.186,21
6	Cal Mil cone dryer rack	105,56
6	Cal Mil metal cone holder black spiral	270,98
100	Cal Mil mix-in tag holder	259,38
4	Cal Mil Sm/Reg/Lg rack	1.056,32
2	Moffat A25Oven stand W/casters	1.664,83
6	Cal Mil Tip jars	166,11
6	Cal Mil Turn & serve cover (for brownies)	305,08
6	Cal Mil Turn & serve tray (for brownies)	222,72

Unidad	DESCRIPCIÓN	COSTO (S/.)
4	One Stop Signs color document preparation	319,12
4	One Stop Signs Custom exterior signage-Front	48.256,34
4	One Stop Signs Installation of signage	11.600,89
4	One Stop Signs Package & crating of Signage	2.900,91
4	One Stop Signs Permits for Signage	5.800,34
12	One Stop Signs Set of 30 Norpro Ice cream spades	895,75
200	One Stop Signs Signs site survey for signage	899,46
2	Lawrence metals black metal stanchion sign holder	472,93
5	Lawrence metals queuing posts (stanchions) W/tape	3.525,70
2	Lawrence metals rubber base for queuing posts (stanchions)	304,04
4	LSI 48 Wall graphic	5.020,07
2	LSI Banner stand	1.044,12
6	LSI Banner-Mint mint chip	101,38
6	LSI Cake stand w/2 books	1.557,39
4	LSI Cheesecake fantasy banner	101,09
4	LSI Loctite Stand-off kit with instructions	1.060,32
6	LSI magnetic recipe guide	860,14
2	LSI Menu board 20' Right read B Layout	7.856,16
4	LSI Window light box 24 diameter	2.340,41
4	United receptacle #R1536. Dome Lid black can w/"Germ fighter" liner	1.004,21
2	Tarrison TA-34398 12" Faucet for 3-Comp Sink	1.266,72
2	Tarrison TA-PS321LR3. 3 Compartment Sink w/18" drainboards	2.704,66
8	August Thomsen Cake supply kit	1.552,54
2	NEMCO #77316-CSC. 19" Spadewell	1.676,89
2	Muzak-Sound System. Encompass XD and Installation	7.920,01
2	Training & phone support for the POS System	6.936,80
Gabinetes		
2	Clabo Ghea 12 dipping cabinet	86.842,70
2	Masterbilt IHC-48. Hardening cabinet w/casters	27.578,30
Estantes		
2	Masterbilt IHC-48 Shelves 3301518	422,24
2	LSI 4x4 Originals Large Board	4.771,31
2	Dry Storage 74" Poly-seal Pole by Tarrison	168,90
2	Dry Storage Shelf 18"x48" Poly-seal Pole by Tarrison	663,52
2	Freezer Shelf 18"x 42" Poly-seal (6x10) by Tarrison	1.206,40
2	Freezer Shelf 14"x 30" Poly-seal (6x10) by Tarrison	874,64
2	Freezer Shelf 18"x 48" Poly-seal (6x10) by Tarrison	1.327,04
2	Tarrison 24"x 30" SS Table with Casters	929,26
2	Tarrison 30"x 72" SS Table with Casters	1.053,15
Total		S/. 580.000

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Importación de insumos con frecuencia bimestral

N°	TIPO	INSUMO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	PESO (kg)
1	Helado	French vanilla Ice cream	Helado de crema sabor a vainilla francesa	2,5%	342,3
2	Helado	Chocolate Ice cream	Helado de crema sabor a chocolate	2,5%	342,3
3	Helado	Cake batter Ice cream	Helado de crema sabor a pastel	1,5%	205,4
4	Helado	Cheesecake Ice cream	Helado de crema sabor a cheesecake	1,5%	205,4
5	Helado	Coffee Ice cream	Helado de crema sabor a café	1,5%	205,4
6	Helado	Mint Ice cream	Helado de crema sabor a menta	1,5%	205,4
7	Helado	Sweet cream Ice cream	Helado de crema sabor a dulce de crema	2%	273,9
8	Helado	Strawberry Ice cream	Helado de crema sabor a fresas	2%	273,9
9	Helado	Cotton candy Ice cream	Helado de crema sabor a dulce de algodón	1%	136,9
10	Helado	Candy cane Ice cream	Helado de crema sabor a caramelo	2%	273,9
11	Helado	Dark chocolate peppermint	Helado de crema sabor a chocolate bitter con chispas de menta	2%	273,9
12	Helado	Amaretto Ice cream	Helado de crema sabor a licor de almendras dulce	2%	273,9
13	Helado	Banana Ice cream	Helado de crema sabor a plátano	2%	273,9
14	Helado	Butter pecan	Helado de crema sabor a dulce de pecanas	2%	273,9
15	Helado	Caramel latte	Helado de crema sabor a dulce de caramelo de café	2%	273,9
16	Helado	Cinnamon bum	Helado de crema sabor a dulce de canela	2%	273,9
17	Helado	Coconut	Helado de crema sabor a coco	2%	273,9
18	Helado	Mango Ice cream	Helado de crema sabor a mango	2%	273,9
19	Helado	Mocha Ice cream	Helado de crema sabor a café moka	1,5%	205,4
20	Helado	Orange dreamsicle	Helado de crema sabor a naranja	1,5%	205,4
21	Helado	Pecan praline	Helado de crema sabor a pecanas dulces	1,5%	205,4
22	Helado	Pistachio Ice cream	Helado de crema sabor a pistacho	1%	136,9
23	Helado	Lucuma	Helado de crema sabor a lúcuma	2,5%	342,3
24	Helado	Aguaymanto	Helado de crema sabor a aguaymanto	2,5%	342,3
25	Helado	Camu camu	Helado de crema sabor a camu camu	2,5%	342,3
26	Helado	Maracuyá	Helado de crema sabor a maracuyá	2,5%	342,3
27	Sorbete	Strawberry	Helado de agua sabor a fresas	2,5%	342,3
28	Sorbete	Orange	Helado de agua sabor a naranja	2,5%	342,3
29	Sorbete	Lemon	Helado de agua sabor a limón	1,5%	205,4
30	Sorbete	Countrytime pink lemonade	Helado de agua sabor a limonada	1,5%	205,4
31	Sorbete	Pineapple orange banana	Helado de agua sabor a piña naranja plátano	1,5%	205,4
32	Sorbete	Strawberry mango banana	Helado de agua sabor a fresa mango plátano	1,5%	205,4
33	Sorbete	Maracuyá	Helado de agua sabor a maracuyá	2,5%	342,3

N°	TIPO	INSUMO	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE	PESO (kg)
35	Mix-Ins	Bowl twist	Topping de barquillo de vainilla	2,5%	215,65
34	Mix-Ins	Chocolate cone	Topping de barquillo con el borde de chocolate	2,5%	215,65
36	Mix-Ins	Pecans	Topping de pecanas	1,5%	129,39
37	Mix-Ins	Brownie	Topping de pastel de chocolate	2%	172,52
38	Mix-Ins	Yellow cake	Topping de chifón de vainilla	2%	172,52
39	Mix-Ins	Chocolate chips	Topping de chips de chocolate	1%	86,26
40	Mix-Ins	Cinnamon	Topping de canela molida	0,5%	43,13
41	Mix-Ins	Coconut	Topping de coco rallado	0,5%	43,13
42	Mix-Ins	Graham cracker pie crust	Topping de pye de galleta	0,5%	43,13
43	Mix-Ins	Heath toffee bar	Topping de chocolate con toffee	0,5%	43,13
44	Mix-Ins	M&M'S	Topping de lentejitas M&M's	1%	86,26
45	Mix-Ins	Oreo	Toppings de galletas Oreo	1%	86,26
46	Mix-Ins	Peanut butter	Topping de mantequilla de maní	1,5%	129,39
47	Mix-Ins	Rainbow sprinkles	Topping de chispitas de caramelo de colores	0,5%	43,13
48	Mix-Ins	Reese's peanut butter cups	Topping de chocolate con mantequilla de maní	0,5%	43,13
49	Mix-Ins	Roasted almonds	Topping de almendras tostadas	1,5%	129,39
50	Mix-Ins	Snickers	Topping de chocolates Snickers	1%	86,26
51	Mix-Ins	White chocolate chips	Topping de chips de chocolate blanco	0,5%	43,13
52	Mix-Ins	Fudge	Topping de salsa de chocolate	2%	172,52
53	Mix-Ins	Caramelo	Topping de salsa de caramelo	2%	172,52
54	Mix-Ins	Whipped topping	Topping de crema batida	0,5%	43,13
55	Mix-Ins	Apple pie filling	Topping de relleno de pye de manzana	0,5%	43,13
56	Mix-Ins	Chips Ahoy!	Topping de galletas Chips Ahoy!	2,5%	215,65
57	Mix-Ins	Granola	Topping de granola	2%	172,52
58	Mix-Ins	Butterfinger	Topping de chocolate con mantequilla de maní	1%	86,26
59	Mix-Ins	Cherry pie filling	Topping de relleno de cerezas	0,5%	43,13
60	Mix-Ins	Chocolate chip cookie dough	Topping de chips de chocolate recubiertos	1%	86,26
61	Mix-Ins	Chocolate shavings	Topping de cobertura de chocolate	1%	86,26
62	Mix-Ins	Cookie dough	Topping de galletas recubiertas	1%	86,26
63	Mix-Ins	Gummy bears	Topping de gomitas de ositos	1%	86,26
64	Mix-Ins	Kit Kat	Topping de chocolate Kit Kat	1%	86,26
TOTAL					11.818,20

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Lista de precios

N°	PROD.	TIPO	VARIEDAD	DESCRIPCIÓN	Presentación y precio (nuevos soles)			Mix- ins
					LIKE IT (113 g)	LOVE IT (227 g)	GOTT A HAVE IT (341 g)	
								4 unida des
1	Helado	Signature creations	Founder's favorite	Helado de dulce de crema con pecanas, brownie, fudge, caramelo y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
2	Helado	Signature creations	All Lovin' No Oven™	Helado de crema sabor a pastel con Cookie dough, crema batida, fudge y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
3	Helado	Signature creations	Birthday Cake Remix	Helado de crema sabor a pastel con Rainbow sprinkles, brownie, fudge y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
4	Helado	Signature creations	Oreo Overload	Helado de dulce de crema con chips de chocolate, galletas Oreo, fudge y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
5	Helado	Signature creations	Chocolate Devotion	Helado de chocolate con chips de chocolate, brownie, fudge y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
6	Helado	Signature creations	The Pie Who Loved Me	Helado de crema sabor a cheesecake con galletas Oreo, Graham cracker pie crust, fudge y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
7	Helado	Signature creations	Peanut Butter Cup Perfection	Helado de chocolate con Reese's peanut butter cup, fudge, mantequilla de maní y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
8	Helado	Signature creations	Germanchokolateka ke	Helado de chocolate con pecanas, coco rallado, brownie, caramelo y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2
9	Helado	Signature creations	Coffee Lover's Only	Helado de crema sabor a café con almendras tostadas, Heath toffee bar, caramelo y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
10	Helado	Signature creations	Our Strawberry Blonde	Helado de crema sabor a fresas con Graham cracker pie crust, caramelo, crema batida, fresas y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
11	Helado	Signature creations	Cookie Doughn't You Want Some	Helado de crema sabor a vainilla francesa con Cookie dough, chips de chocolate, fudge, caramelo y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
12	Helado	Signature creations	That's How I Roll	Helado de crema sabor a pastel con chifón de vainilla, pecanas, canela y barquillo con el borde de chocolate,	9,5	12,5	13,5	2
13	Helado	Signature creations	Cheesecake Fanstasy	Helado de crema sabor a cheesecake con Graham cracker pie crust, arándanos, fresas y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
14	Helado	Signature creations	Cookie Mintster	Helado de crema sabor a menta con galletas Oreo, fudge y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
15	Helado	Signature creations	Mint Mint Chocolate Chocolate Chip	Helado de crema sabor a menta con chips de chocolate, brownie, fudge y barquillo con el borde de chocolate	9,5	12,5	13,5	2

N°	PROD.	TIPO	VARIEDAD	DESCRIPCIÓN	Presentación y precio (nuevos soles)			Mix- ins
16	Helado	Signature creations	Berry Berry Berry Good	Helado de dulce de crema con arándanos, fresas, frambuesas y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
17	Helado	Signature creations	Strawberry Banana Rendezvous	Helado de crema sabor a fresas con Graham cracker pie crust, chips de chocolate blanco, fresas, plátano y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
18	Helado	Signature creations	Mud Pie Mojo	Helado de crema sabor a café con galletas Oreo, mantequilla de maní, almendras tostadas, fudge y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
19	Helado	Signature creations	Apple Pie A La Cold Stone	Helado de crema sabor a vainilla francesa con canela molida, Graham cracker pie crust, relleno de pye de manzana, caramelo y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
20	Helado	Signature creations	Banana Caramel Crunch	Helado de crema sabor a vainilla francesa con almendras tostadas, plátano, caramelo y barquillo	9,5	12,5	13,5	2
21	Helado	Creations for kids	Beary beary blue	Helado de crema sabor a dulce de algodón con gomitas de ositos	9,5	12,5	13,5	2
22	Helado	Creations for kids	Sprinkleberry	Helado de crema sabor a fresas con Rainbow sprinkles	9,5	12,5	13,5	2
23	Helado	Creations for kids	Delicious dirt	Helado de chocolate con galletas Oreo	9,5	12,5	13,5	2
24	Helado	Create your own creations	Sabores + Mix-Ins elegidos	26 tipos de sabores de helados + 37 tipos de Mix-Ins a elección (helado de crema sabor a vainilla francesa, sabor a chocolate, sabor a pastel, sabor a cheesecake, sabor a café, sabor a menta, sabor a dulce de crema, sabor a fresas, sabor a dulce de algodón, sabor a caramelo, sabor a chocolate bitter con chispas de menta, sabor a licor de almendras dulce, sabor a plátano, sabor a dulce de pecanas, sabor a dulce de caramelo de café, sabor a dulce de canela, sabor a coco, sabor a mango, sabor a café moka, sabor a naranja, sabor a pecanas dulces, sabor a pistacho, sabor a lúcuma, sabor a aguaymanto, sabor a camu camu y sabor a maracuyá) + Mix-Ins (<i>topping</i> de barquillo con el borde de chocolate, de barquillo de vainilla, de pecanas, de pastel de chocolate, de chifón de vainilla, de chips de chocolate, de canela molida, de coco rallado, de pye de galleta, de chocolate con toffee, de lentejitas M&M, de galletas Oreo, de mantequilla de maní, de chispitas de caramelo de colores, de chocolate con mantequilla de maní, de almendras tostadas, de chocolates Snickers, de chips de chocolate blanco, de salsa de chocolate, de salsa de caramelo, de crema batida, de relleno de pye de manzana, de galletas Chips Ahoy!, de granola, de chocolate con mantequilla de maní, de relleno de cerezas, de chips de chocolate recubiertos, de cobertura de chocolate, de galletas recubiertas, de gomitas de ositos, de chocolate Kit Kat, de aguaymanto, de plátano, de piña picada en trozos, de frambuesas, de fresas y de arándanos)	7,5	10,5	11,5	2

N°	PROD.	TIPO	VARIEDAD	DESCRIPCIÓN	Presentación y precio (nuevos soles)			Mix- ins
25	Sorbete	Sabores de sorbete	Sabores + Mix-Ins elegidos	7 tipos de sabores de sorbetes + 37 tipos de Mix-Ins a elección (Sorbete sabor a fresas, sabor a naranja, sabor a limón, sabor a limonada, sabor a piña naranja plátano, sabor a fresa mango plátano y sabor a maracuyá) + Mix - Ins (Topping de barquillo con el borde de chocolate, de barquillo de vainilla, de pecanas, de pastel de chocolate, de chifón de vainilla, de chips de chocolate, de canela molida, de coco rallado, de pye de galleta, de chocolate con toffee, de lentejitas M&M, de galletas Oreo, de mantequilla de maní, de chispitas de caramelo de colores, de chocolate con mantequilla de maní, de almendras tostadas, de chocolates Snickers, de chips de chocolate blanco, de salsa de chocolate, de salsa de caramelo, de crema batida, de relleno de pye de manzana, de galletas Chips Ahoy!, de granola, de chocolate con mantequilla de maní, de relleno de cerezas, de chips de chocolate recubiertos, de cobertura de chocolate, de galletas recubiertas, de gomitas de ositos, de chocolate Kit Kat, de aguaymanto, de plátano, de piña picada en trozos, de frambuesas, de fresas y de arándanos)	7,5	10,5	11,5	2
26	Sandwich	Ice cream cookie sandwich	Sabores + galletas o wafflers + Mix-Ins	26 tipos de sabores de helados + 37 tipos de Mix-Ins a elección (Helado de crema sabor a vainilla francesa, sabor a chocolate, sabor a pastel, sabor a cheesecake, sabor a café, sabor a menta, sabor a dulce de crema, sabor a fresas, sabor a dulce de algodón, sabor a caramelo, sabor a chocolate bitter con chispas de menta, sabor a licor de almendras dulce, sabor a plátano, sabor a dulce de pecanas, sabor a dulce de caramelo de café, sabor a dulce de canela, sabor a coco, sabor a mango, sabor a café moka, sabor a naranja, sabor a pecanas dulces, sabor a pistacho, sabor a lúcumá, sabor a aguaymanto, sabor a camu camu y sabor a maracuyá) + Mix-Ins (<i>topping</i> de barquillo con el borde de chocolate, de barquillo de vainilla, de pecanas, de pastel de chocolate, de chifón de vainilla, de chips de chocolate, de canela molida, de coco rallado, de pye de galleta, de chocolate con toffee, de lentejitas M&M, de galletas Oreo, de mantequilla de maní, de chispitas de caramelo de colores, de chocolate con mantequilla de maní, de almendras tostadas, de chocolates Snickers, de chips de chocolate blanco, de salsa de chocolate, de salsa de caramelo, de crema batida, de relleno de pye de manzana, de galletas Chips Ahoy!, de granola, de chocolate con mantequilla de maní, de relleno de cerezas, de chips de chocolate recubiertos, de cobertura de chocolate, de galletas recubiertas, de gomitas de ositos, de chocolate Kit Kat, de aguaymanto, de plátano, de piña picada en trozos, de frambuesas, de fresas y de arándanos)	7,5	10,5	11,5	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Puntuación
1. Crecimiento del país.	0,07	3	0,21
2. Crecimiento del sector, expansión y sólido crecimiento del <i>retail</i> como canal para el servicio	0,12	4	0,48
3. Sofisticación del consumidor del NSE A y B en el consumo de alimentos, de entretenimiento y recreación.	0,04	2	0,08
4. Crecimiento del mercado de helados artesanales en el Perú.	0,08	3	0,24
5. Mayor dinamismo de franquicias extranjeras en el país.	0,07	3	0,21
6. Expansión del negocio en provincias con más tiendas.	0,10	2	0,20
7. La tasa de desempleo en Lima ha disminuido.	0,02	1	0,02
8. Generación de nuevos sabores y <i>toppings</i> debido a la atrayente gastronomía local.	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
1. El decrecimiento del consumo en invierno.	0,12	2	0,24
2. Competencia alterna.	0,10	3	0,30
3. Desaceleración de la economía.	0,04	2	0,08
4. Tendencia de la gente a consumir productos light.	0,08	4	0,32
5. Incremento de los costos de alquiler de locales.	0,06	3	0,18
6. Aumento de promociones por parte de los helados industriales.	0,03	1	0,03
7. Incremento en el tipo de cambio no favorece a las importaciones.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,73

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Puntuación
1. Marca de éxito con una unidad de soporte internacional muy sólida.	0,16	4	0,64
2. Ofrecemos productos de alta calidad.	0,07	3	0,21
3. Tenemos un concepto innovador.	0,11	4	0,44
4. Contamos con flexibilidad para tropicalizar (peruanizar) el concepto de Cold Stone.	0,05	4	0,2
5. Ofrecemos la mayor variedad de sabores y <i>toppings</i> en el mercado.	0,06	4	0,24
6. Franquicia con presencia en países de todos los continentes a nivel mundial.	0,07	3	0,21
7. Asesoramiento y apoyo constante en la implementación de las tiendas.	0,05	3	0,15
8. Financiamiento otorgado con una tasa de crédito competitiva.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. Importación del helado (complicaciones en la logística para la administración de la cadena de abastecimiento).	0,11	2	0,22
2. Alta rotación del personal en el sector de <i>retail</i> .	0,07	1	0,07
3. Altos costos de renta en centros comerciales.	0,06	2	0,12
4. El tiempo de entrega de los insumos por parte de los proveedores puede aumentar.	0,04	1	0,04
5. Dependemos de una demanda derivada porque estamos ubicados en centros comerciales.	0,03	2	0,06
6. La disponibilidad del área de los locales depende de la decisión del centro comercial.	0,04	2	0,08
7. Falta de presencia a nivel nacional (todavía no se cuenta con un mayor número de tiendas).	0,03	1	0,03
TOTAL	1		2,86

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 12. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	COLD STONE		PINKBERRY		GELARTI	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0,18	3	0,54	2	0,36	4	0,72
Competitividad de precios	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Publicidad	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Administración	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Posición financiera	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Lealtad del cliente	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Expansión global	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08
Participación de mercado	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Dedicación de los empleados	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Sistema de inventarios	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Estructura de la organización	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Variedades de productos	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Ubicación de las tiendas	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
TOTAL	1		2,81		3,39		2,54

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

		FF					Fuerza financiera (FF) Análisis interno	RATING				
						Apalancamiento (financiamiento otorgado con una tasa de crédito competitiva).	5					
	Estrategia conservadora	7	Estrategia agresiva				Capital de trabajo.	4				
		6				Rotación de inventarios (sistema de inventarios PEPS).	3					
		5				Total	12					
		4				Ventaja competitiva (VC) Análisis interno						
		3				Marca de éxito con una unidad de soporte internacional muy sólida.	-1					
		2				Ofrecemos productos de alta calidad.	-2					
		1				Tenemos un concepto innovador.	-3					
VC	-7 -6 -5 -4 -3 -2 -1	0	1	2	3	4	5	6	7	FI	Ofrecemos la mayor variedad de sabores y <i>toppings</i> en el mercado.	-5
							Total	-11				
	Estrategia defensiva	-1	Estrategia competitiva				Estabilidad del entorno (EE) Análisis externo					
		-2					Crecimiento del país.	-6				
		-3	Penetración de mercado				Crecimiento del sector, expansión y sólido crecimiento del <i>retail</i> como canal para el servicio.	-4				
		-4	Desarrollo de mercado				Expansión del negocio en provincias con más tiendas.	-7				
		-5	Desarrollo de producto				Total	-17				
		-6					Fuerza de la industria (FI) Análisis externo					
		-7					Crecimiento del mercado de helados artesanales en el Perú.	7				
							Mayor dinamismo de franquicias extranjeras en el país.	6				
		EE					El decrecimiento del consumo en invierno.	1				
							Competencia alterna.	2				
							Total	16				
							COORDENADAS Eje x: $4 + (-2,75) = 1,25$					
							Eje y: $-5,67 + 4 = -1,67$					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 14. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Penetración de mercado		Aprovechamiento del crecimiento económico y expansión del <i>retail</i>	
		Ponderación	Puntaje A.	Calificación A.	P.A
FACTORES EXTERNOS CLAVE					
OPORTUNIDADES					
1. Crecimiento del país.	0,07	2	0,14	3	0,21
2. Crecimiento del sector, expansión y sólido crecimiento del <i>retail</i> como canal para el servicio.	0,12	3	0,36	1	0,12
3. Sofisticación del consumidor del NSE A y B en consumo de alimentos, de entretenimiento y recreación.	0,04	1	0,04	3	0,12
4. Crecimiento del mercado de helados artesanales en el Perú.	0,08	3	0,24	3	0,24
5. Mayor dinamismo de franquicias extranjeras en el país.	0,07	3	0,21	3	0,21
6. Expansión del negocio en provincias con más tiendas.	0,10	4	0,4	3	0,30
7. La tasa de desempleo en Lima ha disminuido.	0,02	-	0	-	0
8. Generación de nuevos sabores y <i>toppings</i> debido a la atrayente gastronomía local.	0,04	1	0,04	1	0,04
AMENAZAS					
1. El decrecimiento del consumo en invierno.	0,12	-	0	-	0
2. Competencia alterna.	0,10	-	0	-	0
3. Desaceleración de la economía.	0,04	1	0,04	2	0,08
4. Tendencia de la gente a consumir productos light.	0,08	2	0,16	2	0,16
5. Incremento de los costos de alquiler de locales.	0,06	1	0,06	2	0,12
6. Aumento de promociones por parte de los helados industriales.	0,03	2	0,06	1	0,03
7. Incremento en el tipo de cambio no favorece a las importaciones.	0,03	1	0,03	1	0,03

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Penetración de mercado		Aprovechamiento del crecimiento económico y expansión del <i>retail</i>	
		Puntaje A.	Calificación A.	P.A.	C.A.
FORTALEZAS					
1. Marca de éxito con una unidad de soporte internacional muy sólida.	0,16	3	0,48	3	0,48
2. Ofrecemos productos de alta calidad.	0,07	2	0,14	2	0,14
3. Tenemos un concepto innovador.	0,11	3	0,33	3	0,33
4. Contamos con flexibilidad para tropicalizar (peruanizar) el concepto de Cold Stone.	0,05	3	0,15	2	0,10
5. Ofrecemos la mayor variedad de sabores y <i>toppings</i> en el mercado.	0,06	3	0,18	3	0,18
6. Franquicia con presencia en países de todos los continentes a nivel mundial.	0,07	2	0,14	2	0,14
7. Asesoramiento y apoyo constante en la implementación de las tiendas.	0,05	2	0,10	2	0,10
8. Financiamiento otorgado con una tasa de crédito competitiva.	0,05	1	0,05	1	0,05
DEBILIDADES					
1. Importación del helado (complicaciones en la logística para la administración de la cadena de abastecimiento).	0,11	1	0,11	1	0,11
2. Alta rotación del personal en el sector de <i>retail</i> .	0,07	1	0,07	1	0,07
3. Altos costos de renta en centros comerciales.	0,06	1	0,06	2	0,12
4. El tiempo de entrega de los insumos por parte de los proveedores puede aumentar.	0,04	1	0,04	1	0,04
5. Dependemos de una demanda derivada porque estamos ubicados en centros comerciales.	0,03	2	0,06	2	0,06
6. Disponibilidad del área de los locales depende de la decisión del centro comercial.	0,04	2	0,08	2	0,08
7. Falta de presencia a nivel nacional (todavía no se cuenta con un mayor número de tiendas).	0,03	2	0,06	2	0,06
TOTAL	1		3,83		3,72

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Hugo Rully Francc Belsuzarri Bonilla

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con certificación en Gerencia de Proyectos por el Project Management Institute.

Se ha desempeñado como analista de sistemas en organizaciones líderes como el Banco del Trabajo y la Corporación Ripley. Actualmente es jefe de proyectos de tecnología en Interbank, donde brinda soporte tecnológico al negocio de banca comercial.

James Edward Leigh Boluarte

Cuenta con estudios de Marketing y Economía en Louisiana State University y es egresado de la especialización en Marketing del Programa Avanzado de Dirección de Empresas (PADE) de Esan.

Cuenta con veintiséis años de experiencia en empresas multinacionales, principalmente en el área de Marketing. Es director de la Carrera de Administración y Marketing de la Facultad de Negocios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Martín Villón Salomón

Licenciado en Administración por la Universidad de San Martín de Porres.

Ha trabajado en las áreas relacionadas a operaciones bancarias, monitoreo y evaluación de proyectos sociales, consultorías para evaluar proyectos del Estado y la administración de contratos mineros de gran envergadura. Actualmente se desempeña como consultor de proyectos sociales.