



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA HELADERÍA GELITO
EN LA CIUDAD DE HUAMANGA, PROVINCIA DE AYACUCHO, PERÚ**

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

**Presentado por
Melissa Amanda Melendez Arista
Jose Antonio Paredes Moran**

Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, octubre 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Enrique Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA HELADERÍA GELITO EN LA CIUDAD DE HUAMANGA, PROVINCIA DE AYACUCHO, PERÚ" presentado por Doña Melissa Amanda Melendez Arista y Don Jose Antonio Paredes Moran, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 3 de enero de 2025 dando el siguiente resultado:

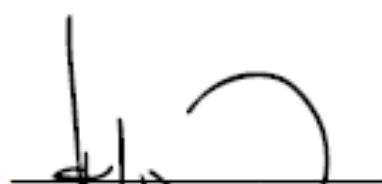
PLAN DE MARKETING HELADERÍA GELITO - MELISSA MELENDEZ Y JOSE PAREDES - OCT 2024 (1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad del Pacifico	1_{nr}



Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa

Código ORCID: 0000-0003-1565-3605

Fecha: 3 de enero del 2025

RESUMEN

El proyecto "Plan de Marketing para el Lanzamiento de la Heladería Gelito en la Ciudad de Huamanga, Provincia de Ayacucho, Perú" tiene como propósito principal diseñar una estrategia de marketing robusta y alineada a las características del mercado local. Este plan se ha desarrollado con base en un análisis detallado del macro y microentorno, identificando las oportunidades y desafíos que enfrenta el negocio en su etapa de introducción al mercado.

El análisis del macroentorno ha considerado los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que podrían influir en el desarrollo de la heladería. Asimismo, el análisis del microentorno ha evaluado la competencia, las barreras de entrada y el comportamiento de los consumidores en la región. A partir de estos estudios, se han identificado los principales hallazgos que guiarán la propuesta de valor de Gelito, así como la estimación de la demanda potencial.

El plan estratégico de marketing establece los objetivos comerciales a corto y mediano plazo, y define una estrategia genérica de diferenciación, con un enfoque en la personalización de productos y la excelencia en el servicio al cliente. Las tácticas de marketing incluyen un enfoque detallado en la estrategia de producto, precios competitivos, distribución eficiente, y una campaña de promoción orientada a generar alta visibilidad y atraer al público objetivo.

Finalmente, se presentan las proyecciones financieras necesarias para la implementación del plan, incluyendo la inversión inicial, el flujo de caja proyectado y el análisis de sensibilidad. Se destacan también los indicadores económicos clave para medir el éxito del lanzamiento y las recomendaciones de contingencia para mitigar posibles riesgos.

Este plan proporciona un marco sólido para el lanzamiento exitoso de la heladería Gelito en Huamanga, promoviendo un negocio sostenible que pueda expandirse y consolidarse en el mercado local.

ABSTRACT

The project titled "Marketing Plan for the Launch of Gelito Ice Cream Shop in the City of Huamanga, Ayacucho Province, Peru" aims to design a comprehensive marketing strategy aligned with the characteristics of the local market. This plan has been developed based on a detailed analysis of the macro and microenvironment, identifying the opportunities and challenges the business may face in its initial market introduction phase.

The macroenvironment analysis considered political, economic, social, technological, ecological, and legal factors that could influence the development of the ice cream shop. Likewise, the microenvironment analysis evaluated the competition, entry barriers, and consumer behavior in the region. Based on these studies, key findings have been identified to guide Gelito's value proposition, as well as the estimation of potential demand.

The marketing strategy establishes short- and medium-term commercial objectives, defining a generic strategy of differentiation, with a focus on product personalization and excellent customer service. Marketing tactics include a detailed approach to product strategy, competitive pricing, efficient distribution, and a promotional campaign aimed at generating high visibility and attracting the target audience.

Finally, the financial projections necessary for the implementation of the plan are presented, including the initial investment, projected cash flow, and sensitivity analysis. Key economic indicators for measuring the success of the launch are highlighted, along with contingency recommendations to mitigate potential risks.

This plan provides a solid framework for the successful launch of Gelito in Huamanga, promoting a sustainable business that can grow and establish itself in the local market.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1.1. Análisis del Macroentorno	2
1.1.1 Entorno Político	2
1.1.2 Entorno Económico	2
1.1.3 Entorno Social.....	3
1.1.4 Entorno Tecnológico.....	3
1.1.5 Entorno Ecológico	3
1.1.6 Entorno Legal.....	4
1.2. Análisis del Microentorno	5
1.2.1 Evolución y Características del Sector	5
1.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	6
1.2.3 Análisis de la Competencia.....	8
CAPÍTULO 2: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	12
2.1 Objetivos de la Investigación	12
2.1.1 Objetivo Principal.....	12
2.1.2 Objetivos Generales y Específicos	12
2.2. Metodología	12
2.2.1 Fase Exploratoria.....	13
2.2.2 Investigación Concluyente	15
2.3 Principales Hallazgos	16
2.4 Estimación de la Demanda.....	19
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO	21
3.1 Introducción	21
3.2 Misión, Visión y Valores	21
3.3 Organización y Estructura.....	22
3.4 Productos y Servicios.....	23
3.5 Matriz FODA	23
CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	24
4.1. Objetivos de Marketing.....	24

4.2. Estrategia Genérica	24
4.3. Estrategia de Crecimiento	24
4.4. Estrategia de Segmentación de Mercados	25
4.5. Estrategia de Posicionamiento	25
4.6. Marca: Gelito.....	27
4.7. Estrategia de Clientes	28
CAPÍTULO 5: TÁCTICAS DE MARKETING.....	30
5.1. Estrategia de Producto.....	30
5.2. Estrategia de Precio	31
5.3. Estrategia de Plaza	32
5.4. Estrategia de Promoción.....	36
5.5. Estrategia de Personas.....	37
5.6. Estrategia de Proceso	39
5.7. Estrategia de Evidencia Física.....	41
CAPÍTULO 6: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	42
6.1. Consideraciones Económicas.....	42
6.1.1. Inversión.....	42
6.1.2. Gastos.....	44
6.1.3. Costos.....	46
6.2. Estimación de Ventas	47
6.3. Flujo de Caja	50
6.4. Indicadores Económicos	54
6.5. Estado de Resultados.....	54
6.6. Análisis de Sensibilidad	56
6.7. Plan de Contingencia.....	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entorno político	2
Tabla 2 Entorno económico	2
Tabla 3 Entorno social	3
Tabla 4 Entorno tecnológico	3
Tabla 5 Entorno ecológico	4
Tabla 6 Entorno legal.....	4
Tabla 7 Marcas de helados industriales	8
Tabla 8 Objetivos y herramientas de la investigación	12
Tabla 9 Datos generales entrevista a expertos	14
Tabla 10 Datos generales de <i>focus group</i>	15
Tabla 11 Frutas y <i>toppings</i> disponibles	15
Tabla 12 Cálculo del universo	19
Tabla 13 Cálculo de alcance de público objetivo	20
Tabla 14 Estimación de la demanda	20
Tabla 15 Matriz FODA	23
Tabla 16 Objetivos de marketing.....	24
Tabla 17 Definición de mercado.....	25
Tabla 18 Festividades más representativas en Huamanga, Ayacucho.....	28
Tabla 19 Programa de lealtad “Puntos de sabor”.....	29
Tabla 20 Tipo de <i>toppings</i>	30
Tabla 21 Productos complementarios.....	30
Tabla 22 Definición de mercado.....	31
Tabla 23 Puestos y funciones principales del personal.....	39
Tabla 24 Evidencia física.....	41
Tabla 25 Resumen de inversión inicial.....	42
Tabla 26 Inversión en maquinaria y equipo.....	43
Tabla 27 Inversión en adecuación interna, decoración y diseño	43
Tabla 28 Gastos de planilla de personal	44
Tabla 29 Gastos administrativos.....	45
Tabla 30 Gastos de marketing.....	45
Tabla 31 Gastos de plan de fidelización	45
Tabla 32 Costos fijos	46
Tabla 33 Costos operativos.....	46
Tabla 34 Costo de materia prima	47
Tabla 35 Depreciación anual de maquinaria y equipo.....	47
Tabla 36 Estimación general de visitas.....	48
Tabla 37 Estimación de venta por tipo de producto y escenario	50
Tabla 38 Flujo de caja escenario pesimista (35%).....	51
Tabla 39 Flujo de caja escenario moderado (40%).....	52
Tabla 40 Flujo de caja escenario optimista (45%).....	53
Tabla 41 Indicadores económicos.....	54
Tabla 42 Estado de resultados.....	55
Tabla 43 Análisis de sensibilidad	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama	22
Figura 2 Logo de marca	27
Figura 3 <i>Price Brand ladder</i>	32
Figura 4 Mapa de ubicación del local	33
Figura 5 <i>Layout</i> del local	34
Figura 6 <i>Look and feel</i> vista de zona de ingreso y salida del local	35
Figura 7 <i>Look and feel</i> vista de zona de recepción y despacho	35
Figura 8 <i>Look and feel</i> vista de zona de consumo	36
Figura 9 <i>Look and feel</i> vista de zona administrativa y servicio higiénicos	36
Figura 10 Proceso de atención al cliente.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cálculo de la muestra	63
Anexo 2 Resultados de la encuesta	63
Anexo 3 Objetivo de ventas en nuevos soles	66
Anexo 4 Mantra de marca	67
Anexo 5 Máquinas de helado	68
Anexo 6 Productos	69
Anexo 7 Estrategia de promoción	70
Anexo 8 Gasto de personal	72
Anexo 9 Detalle de costos de materia prima por tipo de producto	72
Anexo 10 Distribución de ventas por tipo de producto	73

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo principal desarrollar un plan de marketing integral para el lanzamiento de la heladería "Gelito" en la ciudad de Huamanga, provincia de Ayacucho, Perú. Este plan busca posicionar a la heladería como una opción preferida por los consumidores locales, ofreciendo una experiencia diferenciada basada en la calidad de sus productos y un servicio al cliente excepcional. Gelito se caracteriza por su propuesta innovadora en la oferta de helados artesanales, combinando ingredientes de alta calidad con una experiencia personalizada a través de una amplia variedad de *toppings*, opciones personalizables y un catálogo diverso.

En la actualidad, la industria de los helados en Perú muestra un crecimiento sostenido, especialmente en regiones como Ayacucho, donde las temperaturas templadas y la demanda por productos frescos y de calidad favorecen el desarrollo de este tipo de negocios. El plan de marketing propuesto se enfoca en analizar el entorno externo e interno, definir las estrategias de segmentación, posicionamiento y crecimiento, y establecer tácticas efectivas en producto, precio, plaza y promoción.

CAPÍTULO I ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Análisis del Macroentorno

Es fundamental utilizar la herramienta PESTEL para realizar el análisis del entorno y así poder identificar oportunidades y amenazas que podrían influir en el desempeño de un nuevo negocio (Weinberger, 2009).

1.1.1 Entorno Político

Los factores políticos pueden impactar en el funcionamiento y el entorno empresarial de un nuevo negocio. A continuación, se presentan los factores políticos identificados:

Tabla 1

Entorno político

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Inestabilidad política	La inestabilidad política puede generar incertidumbre en la seguridad y percepción de riesgo por parte de los turistas. Esto se traduce en una disminución de la demanda turística y afecta no solo al sector de la hostelería, sino también a servicios relacionados como transporte, guías turísticos y comercio local. Los conflictos políticos recurrentes pueden reducir el flujo de turistas internacionales, impactando directamente en la generación de ingresos y empleo en regiones dependientes del turismo (Mincetur, 2022).	Amenaza
Conflicto de interés	Inversionistas extranjeros tienden a evitar economías en las que los conflictos de interés están presentes o no se manejan adecuadamente. Esta situación puede afectar la imagen del país como un destino confiable para la inversión, afectando no solo el flujo de capital sino también las alianzas comerciales a largo plazo (DDP, 2023).	Amenaza

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

1.1.2 Entorno Económico

Los factores económicos desempeñan un papel fundamental en la operación y la viabilidad de todo negocio. A continuación, se presentan los factores económicos identificados:

Tabla 2

Entorno económico

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Recesión económica	Disminución del PBI en un 5% durante el último año. Reducción del poder adquisitivo de los clientes (INEI, 2023).	Amenaza
Nivel de desempleo	Aumento del desempleo en un 2% en el último año. Disminución del poder adquisitivo de la población (BCR, 2022).	Amenaza
Inflación	Aumento de la inflación en un 3% en el último semestre. Incremento en los precios de materias primas y servicios (INEI, 2023).	Amenaza
Fluctuaciones en la demanda	Variación del 15% en la demanda durante el último trimestre. Dificultad para prever y gestionar la capacidad operativa de los negocios (BCR, 2022).	Amenaza
Crecimiento sector turístico	Aumento del 8% en el número de turistas en la región en el último año. Posibilidad de aumentar la clientela y los ingresos de la heladería (INEI, 2023).	Oportunidad
Crecimiento de la clase media	La clase media en los últimos años ha tomado mayor notoriedad, llegando a ser el grueso de la población Ayacuchana (BCR, 2022).	Oportunidad
Estabilidad financiera del país	Mantenimiento de la calificación crediticia del país. Mayor confianza de los inversores (BCR, 2022).	Oportunidad

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

1.1.3 Entorno Social

Los factores sociales son fundamentales para conocer el mercado en el cual se desarrollará el nuevo negocio. A continuación, se presenta los factores sociales identificados:

Tabla 3

Entorno social

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Cambios en hábitos alimenticios	Aumento en la demanda de opciones de alimentos saludables. Mayor interés en productos naturales y artesanales (INEI, 2022).	Oportunidad
Tendencias de salud y bienestar	Mayor conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada. Demanda de productos bajos en grasas y azúcares (INEI, 2022).	Oportunidad
Diversidad cultural	Crecimiento de la población migrante en Ayacucho. Aumento de la demanda de sabores y productos variados (INEI, 2022).	Oportunidad
Nivel educativo	Aumento en la educación y conciencia sobre la nutrición. Mayor demanda de productos con ingredientes naturales (DDP, 2023).	Oportunidad
Tendencias de estilo de vida	Aumento en la demanda de experiencias gastronómicas. Mayor interés en la comida de alta calidad y presentación (INEI, 2022).	Oportunidad

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

1.1.4 Entorno Tecnológico

Los factores tecnológicos afectan sustancialmente la industria. De ello dependerá la competitividad que pueda tener el nuevo negocio. A continuación, se presenta los factores tecnológicos identificados:

Tabla 4

Entorno tecnológico

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Acceso a internet y dispositivos móviles	Mayor acceso a la información sobre productos y servicios. Aumento del uso de aplicaciones de entrega de alimentos (INEI, 2022).	Oportunidad
Desarrollo de sistemas de pago electrónico	Facilitación de transacciones sin efectivo. Mayor comodidad para los clientes y reducción de costos de manejo de efectivo (INEI, 2022).	Oportunidad
Protección de datos y privacidad en línea	Necesidad de cumplimiento normativo y protección de la información del cliente. Implementación de medidas de seguridad digital (Ley 29733).	Amenaza
Uso de redes sociales como herramienta de marketing	Mayor alcance y conexión con los clientes. Posibilidad de campañas de marketing dirigidas y personalizadas (INEI, 2022).	Oportunidad
Costos de implementación tecnológica	Altos costos iniciales pueden ser prohibitivos para la adopción de tecnología (INEI, 2022).	Amenaza

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

1.1.5 Entorno Ecológico

El entorno ecológico es importante para conocer como los cambios en el medio ambiente afectan directamente los negocios. A continuación, se presenta los factores ecológicos identificados:

Tabla 5**Entorno ecológico**

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Variedad de productos locales	Posibilidad de ofrecer una experiencia culinaria diversa y sostenible, atrayendo a clientes interesados en sabores auténticos y locales (MINAN, 2024).	Oportunidad
Accesibilidad directa a campesinos	Fortalecimiento de la cadena de suministro y apoyo a prácticas agrícolas sostenibles, puede diferenciar el negocio y mejorar su reputación (MINAN, 2024).	Oportunidad
Enfoque en productos orgánicos	Atracción de clientes conscientes de la salud y el medio ambiente, lo que puede mejorar la imagen de la marca y generar lealtad (INEI, 2022).	Oportunidad
Gestión de oferta y demanda estacionaria	Desafío en la gestión de inventario y planificación para satisfacer la demanda fluctuante según estacionalidad de los frutos, requiriendo una coordinación y comunicación eficaces (MINAN, 2024).	Amenaza
Educación del consumidor	Desafío en educar a los clientes sobre variedad de frutas y calidad de productos locales, requiriendo estrategias de marketing y sensibilización (INEI, 2022).	Amenaza

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

1.1.6 Entorno Legal

El entorno legal es importante para poder evitar sanciones y/o problemas ante la apertura de un nuevo negocio. A continuación, se presenta los factores ecológicos identificados:

Tabla 6**Entorno legal**

FACTOR	ANÁLISIS	IMPACTO
Regulaciones sobre seguridad alimentaria	Asegurar el cumplimiento normativo y la calidad de los productos, lo que puede generar confianza y lealtad entre los clientes (Ley 31315).	Oportunidad
Normativas laborales	Cumplimiento de las normativas laborales garantizando condiciones justas para los empleados y evitando posibles sanciones legales (MINTRA, 2023).	Oportunidad
Licencias y permisos	Garantizar la legalidad y operatividad del negocio, evitando multas y cierres por incumplimiento de regulaciones gubernamentales (Ley 28796).	Oportunidad
Propiedad intelectual	Proteger la identidad de la marca y los productos, evitando el uso no autorizado y la competencia desleal que pueda afectar la reputación y los ingresos (Decreto Legislativo N° 1033).	Oportunidad

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

A partir del análisis de la herramienta PESTEL se logra obtener una visión integral del entorno externo a la industria identificando oportunidades como mayor inversión en infraestructura pública, crecimiento del sector turismo, mayor interés por el consumo de alimentos cada vez más naturales, acceso a internet y dispositivos móviles, crecimiento de la oferta para la adquisición de insumos de la región y el apoyo gubernamental para la creación de negocios formales brindan un panorama atractivo para los inversores. Por otro lado, se debe de estar alerta a las posibles amenazas que se puedan generar en el sector referentes a la inestabilidad política y financiera, cambios en las preferencias del consumidor, a los costos de implementación tecnológica y en el desafío de mantener educado al consumidor sobre la disponibilidad de productos locales.

1.2. Análisis del Microentorno

1.2.1 Evolución y Características del Sector

El helado ha pasado de ser un postre helado estacional a ser consumido durante todo el año asimismo, en el artículo de Revista Económica (revistaeconomica.com 2024), se menciona que en los últimos 5 años, el consumo en el sector ha tenido un crecimiento acelerado de 69% (Fuente Euromonitor Internacional, 2023) el cual ha generado que se sumen más participantes creando así mayores oportunidades lucrativas para empresarios y emprendedores, asimismo, también se hace mención respecto al nuevo perfil del consumidor peruano el cual está más orientado hacia la búsqueda de experiencias sensoriales y la personalización del helado impulsado por la inclusión de *toppings*. Por otro parte, también tienen inclinación por helados bajos en azúcar sin dejar de lado la calidad por cual obliga a quienes están dentro de dicho mercado, estén en la constante búsqueda del desarrollo de la creatividad y alternativas tecnológicas para su elaboración.

El perfil del consumidor en la ciudad de Huamanga, Ayacucho se base en poder disfrutar opciones que fusionen lo tradicional con lo moderno ofreciendo así, experiencias diferenciadas. Asimismo, contar con programas de lealtad y ofertas exclusivas pueden influir positivamente en la lealtad del cliente tal y como lo mencionó Hernán Vilchez, maestro y asesor heladero en la entrevista que se le realizó.

En el ámbito de restaurantes, Ayacucho ofrece un escenario culinario diverso que refleja su rica herencia histórica y cultural. La competencia entre restaurantes locales es notoria, impulsada por la búsqueda constante de experiencias culinarias únicas. La identidad regionalista se convierte en un activo clave, y aquellos que logran destacar con propuestas auténticas y estrategias de marketing innovadoras se posicionan favorablemente.

Ambos sectores tienen la oportunidad de poder participar en eventos culturales y festivales al mismo tiempo de poder diversificar sus ofertas con opciones de temporada. La gestión efectiva junto con el enfoque en fortalezas como la experiencia culinaria única y la personalización de productos permitiría consolidar y expandir con éxito la presencia mercado de Ayacucho.

1.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Michael Porter, 2008) nos permite poder entender la posición que se tiene en el mercado para la tomar de decisiones estratégicas al detectar y anticiparse a las tendencias por lo cual, las analizamos a continuación:

Rivalidad de los competidores actuales

La rivalidad en la industria de heladerías en la ciudad de Huamanga, Ayacucho presenta características moderadas. Si bien es cierto, en el trabajo de observación se identificó que existen competidores directos como heladerías, cafeterías y restaurantes que incluyen helados en su carta, no se observa una guerra de precios agresiva ni un enfoque en estrategias de precios bajos para capturar una mayor cuota de mercado. Además, se percibió que hay una baja inversión en innovación, marketing y campañas publicitarias significativas por parte de estos competidores, y tampoco se destaca una diferenciación en el servicio al cliente tal y como lo mencionó el maestro heladero Hernán Vilchez en la entrevista que se le realizó donde menciona que, en la ciudad de Huamanga, dichos negocios carecen de inversión marketing y publicidad. Esto sugiere que, aunque existe competencia, la intensidad de la rivalidad no es agresiva, lo que representa oportunidades para Gelito de destacar mediante una estrategia más robusta en atención al cliente y marketing.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en la industria de heladerías en la ciudad de Huamanga es moderada. Aunque en los últimos 5 años ha habido un incremento del 81% en la apertura de heladerías, fuentes de soda y cafeterías impulsadas por inversionistas locales (Municipalidad Provincial de Huamanga, ciudad de Ayacucho, 2024), existe una barrera cultural significativa que rechaza la inversión privada foránea, lo que reduce la entrada de competidores externos no locales. Además, los nuevos competidores se enfrentan a clientes cada vez más exigentes, que valoran tanto la calidad como el servicio y buscan experiencias novedosas. Estas condiciones generan barreras de entrada medias, ya que si bien existen barreras de entrada no se aplican para los locales y ellos no tienen facilidad para responder a la nueva demanda de calidad y servicio. Finalmente, se considera una amenaza moderada de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de sustitución en el mercado de helados es baja. Aunque existen otras opciones como cafeterías, fuentes de soda e incluso restaurantes que compiten en otras categorías de negocio, la combinación de autenticidad, personalización y una amplia variedad de sabores ofrecida puede mitigar esta amenaza. Además, la capacidad de innovación continua y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado son claves para mantener la relevancia y destacarse frente a los posibles sustitutos. Por ello, aunque hay alternativas, la diferenciación y el enfoque en la experiencia del cliente reducen la amenaza a un nivel bajo.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el mercado de helados en la ciudad de Huamanga es moderado, aunque con ciertos factores que lo suavizan. La observación realizada en la plaza mayor de Huamanga mostró que los consumidores tienen diversas opciones para adquirir helados, ya sea en heladerías, cafeterías, bodegas o incluso vendedores ambulantes. Sin embargo, la diferenciación que no ofrecen algunas heladerías, como la personalización de productos y la creación de experiencias únicas, disminuye la presión de esta amenaza. Si bien el cliente tiene muchas opciones, la autenticidad y la atención al cliente pueden fidelizarlos, mitigando el poder de negociación y reduciendo el riesgo de competencia basada únicamente en el precio.

Poder de negociación de los proveedores

En relación con el poder de negociación de los proveedores en la industria de helados artesanales en la ciudad de Huamanga en Ayacucho se considera bajo, ya que se observa que los fabricantes cuentan con un amplio acceso a insumos esenciales gracias a la variedad de proveedores locales disponibles en el “Mercado Mayorista Nery García” y sus alrededores. Esta abundancia de opciones les otorga la capacidad de evaluar, negociar y colaborar con múltiples proveedores para cada tipo de insumo, lo que resulta en un bajo costo de cambio de proveedor. Como resultado, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, lo que permite a los fabricantes mantener un mayor control sobre sus costos y garantizar la calidad de sus productos. Esto se traduce en una ventaja competitiva para las heladerías, ya que pueden enfocarse en la innovación y la personalización sin depender excesivamente de un único proveedor.

Del análisis del microentorno se concluye la gran oportunidad de poder ingresar y consolidarse en el mercado de helados ya que, el consumo de helado pasó de ser de consumo estacional a ser consumido durante todo el año dando apertura a nuevos formatos en la venta de helados sin necesidad de entrar a una guerra de precios, sin embargo, es necesario ofrecer una propuesta de valor enfocada en atributos diferenciadores que estén orientadas en las preferencias y/o necesidades del consumidor. Por otro lado, el contar con gran oferta de proveedores locales genera un escenario favorable para la compra de insumos a precios razonables.

1.2.3 Análisis de la Competencia

En la ciudad de Ayacucho, destacan dos tipos de helados donde la diferencia radica principalmente en la forma de elaboración teniendo así los helados industriales y los helados artesanales.

En la categoría de helados industriales, D’Onofrio y Artika destacan como las marcas más representativas y las analizamos en la siguiente tabla:

Tabla 7

Marcas de helados industriales

FACTOR	MARCA	
	D’ONOFRIO	ARTIKA
Año de fundación	1897	1978
Fortaleza	Respaldo de marca internacional Nestlé S.A.	Empresa peruana
Ventaja competitiva	Diferenciación de productos (presentaciones)	Productos a base de insumos y frutas oriundos del Perú
Personalidad de marca	Moderna	Tradicional
Puntos de venta	Bodegas, minimarkets y carritos de helados	Carritos de helados
Presentación del helado	Personal y familiar	Personal
Precio	Rango de precio S/2.00 – S/ 3.50 (Presentación personal)	Precio promedio S/1.50 (Presentación personal)

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Por otro lado, la categoría de helados artesanales en la ciudad de Ayacucho no sólo se caracteriza por ser preparados de manera tradicional (forma manual) sino también se encuentran incluidos aquellos helados elaborados en máquinas de helado *soft* artesanal. En ambos casos, predomina el uso de ingredientes naturales con y sin conservantes/aditivos artificiales. A continuación, se muestra el análisis de los competidores más representativos en el mercado:

Miskyfrooz, heladería que ofrece helado a base de *yogurt* natural que es preparado en una máquina de helado *soft* y artesanal. Cuenta con tres locales ubicados a pocos metros de la plaza mayor de Huamanga los cuales están acondicionados para que los clientes puedan realizar el consumo dentro del local. Nació con un formato de heladería comercializando un único sabor, helado de *yogurt* natural al cual se le puede adicionar jarabes con sabor a frutas, galletas, chocolates y trozos de fruta en una sola presentación de vaso a S/8.00 siendo este su producto estrella y representativo de la marca. Como medios de pago aceptados son efectivo, billetera digital, tarjeta de crédito y tarjeta de débito. También cuenta con más productos a base de *yogurt* natural como milkshake y ensalada de frutas. Durante los dos últimos años, fue transformando el formato a una cafetería ya que, su oferta no sólo se base en helado de *yogurt* natural sino también ofrece postres dulces y salados, sándwiches, bebidas no alcohólicas embotelladas (jugos, agua mineral, energizantes). Recientemente está incluyendo la venta de productos embazados como golosinas y café pasado. Tiene presencia en sociales como *facebook* (17,500 seguidores) e *instagram* (3,100 seguidores) donde comunican promociones, concursos y nuevas propuestas de productos. Los clientes que visita sus locales suelen ser grupo de amigos, parejas y también familias con niños ya que, el local cuenta con una ambientación muy colorida y dentro de la carta tiene una oferta exclusiva para niños.

Frutelli, heladería que ofrece helado preparado de manera artesanal y que cuenta con conservantes artificiales en una presentación de paleta de helado de hielo con trozos de fruta con precios que oscilan entre S/4.00 y S/8.00 (la variante de precio se debe al sabor del helado). Cuenta con un local en formato de heladería ubicado a pocos metros de la plaza mayor de Huamanga el cual está acondicionado para que los clientes puedan realizar el consumo dentro del local. En la carta de productos, no solo ofrece helados en paletas de hielo sino también helados de crema en cono a S/2.00 y una presentación en vaso a S/5.00. Ambas presentaciones tienen la opción de poder adicionar trozos de chocolates y galletas por un costo adicional. Los clientes que frecuentan el local suelen ser familias con niños ya que las paletas de helado son de mayor preferencia por los niños. También asisten grupos de amigos y parejas en menor proporción (40%). Tiene presencia en *instagram* (397 seguidores) sin embargo no es una red social donde se encuentra de manera activa. Como medios de pago aceptados son efectivo, billetera digital, tarjeta de crédito y tarjeta de débito. Actualmente dentro de la carta de productos también ofrece *milkshake* y ha implementado la venta de las paletas de helado en carritos de helado ubicados alrededor de la plaza mayor de Huamanga con un precio promedio de S/4.50 aceptando como medios de pago efectivo y billetera digital.

Vía Vía, nació como un hotel en la plaza mayor de Huamanga. A los pocos meses, apertura un restaurante de comida típica de la región que, a la fecha, es de los más conocidos y representativos de la ciudad de Huamanga por lo cual, para complementar la oferta de servicios a sus clientes, apertura una heladería que ofrece helado en sabores surtidos de fruta el cual es preparado de manera artesanal y cuenta con presentación en cono que va en un rango de precio de S/2.00 – S/5.00 asimismo, cuenta con una presentación en vaso de S/5.00. Dentro de la carta de productos, ofrece *milkshake*, postres dulces y salados y bebidas frías y calientes. La ubicación de la heladería se encuentra al ingreso de la entrada al hotel y cuenta con un espacio acondicionado de estilo rústico para que los clientes, en su mayoría, transeúntes, puedan disfrutar del consumo dentro del local, asimismo, dentro de la carta de postres del restaurante, ofertan los helados. Tiene presencia en sociales como *facebook* (13,000 seguidores) e *instagram* (3,248 seguidores) donde la comunicación que realizan no es exclusiva de la heladería sino, de todos los negocios con los que cuentan (hospedaje, restaurante y heladería). Como medios de pago aceptados son efectivo, billetera digital, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

Moretti, heladería que no solo ofrece helados de fruta preparados de manera artesanal y que cuenta con conservantes artificiales sino también, ofrece una amplia carta de tortas y bocaditos entre salados y dulces ya que, ofrecen el servicio de *catering*. Cuenta con un local ubicado en el centro de la plaza mayor de Huamanga, asimismo, tiene un espacio acondicionado con dos mesas con capacidad para dos personas por lo cual, los clientes suelen realizar el consumo fuera del local. En lo referente a los helados, cuenta con dos presentaciones la primera en vaso a un precio de S/9.00 seguido de la presentación en cono a S/7.00. Tiene presencia en sociales como *facebook* (1,000 seguidores) e *instagram* (190 seguidores) donde la comunicación se enfoca más en el servicio de *catering* que en los helados artesanales ya que, la marca ya se encuentra posicionada en el mercado en la categoría de helados. Como medios de pago aceptados son efectivo, billetera digital, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

Las marcas mencionadas como heladerías artesanales cuentan con local físico, sin embargo, en el mercado también existe un formato de venta de helado artesanal ambulatório representativo de la ciudad de Huamanga el cual se describe a continuación:

Muyuchi, es un helado dulce artesanal hecho a base a leche y maní que se caracteriza por ser 100% tradicional dado que su preparación se hace girando de manera constante la mezcla de sus componentes. Se comercialización se centra en la plaza mayor de Huamanga, no cuenta con local físico, por el contrario, la venta es de manera ambulatória por la asociación de vendedoras de Muyuchi quienes resaltan por su vestimenta típica de la región. Ofrecen al cliente tres tipos de precio S/3.00, S/4.00 y 5/.00 que hace referencia a la cantidad de helado que puede entrar en el vaso y como medios de pago aceptados son efectivo y billetera digital. No cuentan con página web ni tienen presencia en redes sociales, asimismo, no cuentan con ningún tipo de comunicación ya que, hoy en día son un postre emblemático de la región y de alta demanda por los turistas, asimismo, el consumo local se da básicamente de transeúntes que buscan una manera rápida y económica de refrescarse en días calurosos. Por otro lado, pese a la trayectoria de más de 30 años en el mercado, no está enfocado en la diversificación de productos.

CAPÍTULO 2: PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivos de la Investigación

2.1.1 Objetivo Principal

Determinar la viabilidad de la apertura de una heladería en el centro de la ciudad de Huamanga, Ayacucho que ofrezca un formato personalizado de helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante al que se le puede adicionar *toppings* variados.

2.1.2 Objetivos Generales y Específicos

Tabla 8

Objetivos y herramientas de la investigación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN				
		FS	O	EE	FG	E
OG1. Conocer el mercado de heladerías	OE1. Identificar a los competidores.	X	X			
	OE2. Identificar fortalezas, debilidades de los competidores.		X			
	OE3: Identificar estrategias para llegar al mercado.	X	X			
	OE4: Identificar estrategia de precios de los competidores.		X	X		
	OE5: Identificar formatos de venta de helados.		X			
OG2. Identificar el perfil del consumidor	OE1. Identificar cuáles son los hábitos de compra de los consumidores de helados.	X		X	X	X
	OE2. Conocer la motivación de compra del consumidor de helados.	X		X	X	X
	OE3. Identificar los atributos más valorados de los helados y heladerías.			X	X	X
	OE4. Identificar cuáles son los canales de comunicación de preferencia.			X	X	X
OG3. Validación de la propuesta de valor	OE1. Evaluar la aceptación de la heladería y formato de presentación del helado.				X	X
	OE2. Validar los atributos con mayor valoración por parte del cliente.				X	X
	OE3. Identificar cuáles son las oportunidades de mejora.				X	
OG4: Estimación de la demanda	OE1. Determinar el tamaño del mercado potencial y objetivo.	X				X
	OE2. Determinar la predisposición de consumo y concurrencia a la heladería.					X
	OE3. Determinar el precio de venta que el cliente está dispuesto a pagar.					X
	OE4. Determinar la frecuencia y cantidad de compra.					X

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

2.2. Metodología

El diseño de investigación de mercado se realizó en dos fases, la primera la investigación exploratoria con la finalidad de recolectar información cualitativa del mercado para seguir investigándose y cuantificándose con la segunda fase, la concluyente luego de haber realizado el cálculo de la muestra representativa del mercado (Naresh K, 2008).

La fase exploratoria se realizó mediante fuentes secundarias, para recolectar información de los tipos de competidores en el mercado y determinar el tamaño del mercado, asimismo, se realizó la observación a locales y comercio ambulatorio de helados, seguido de entrevista a expertos en la rama de heladerías para luego proceder con dos sesiones de *focus group* para conocer el mercado, el perfil del consumidor, así como también, poder validar la propuesta de valor. La fase concluyente, se realizó para verificar y cuantificar los resultados obtenidos de las encuestas que está orientada a clientes potenciales con la finalidad de validar la propuesta de valor y estimar la demanda.

La combinación de la fase exploratoria y de la fase concluyente permite comprender tanto las percepciones cualitativas como los datos cuantitativos relacionados con el mercado de heladería. Este enfoque estratégico facilita la toma de decisiones informada para el lanzamiento y la gestión del nuevo negocio.

2.2.1 Fase Exploratoria

A continuación, se muestra las herramientas que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la fase exploratoria con la finalidad de recolectar información que será de mucha utilidad al momento de cuantificarse por la investigación de fase concluyente.

Fuentes secundarias

La información recolectada para lograr cumplir con los objetivos de investigación fueron Artículo web: Helados, así avanza el consumo en el Perú y estas son las principales marcas que compiten en el mercado (graria.pe 2023); Artículo web: El helado en el Perú, ¿cuánto, donde y por qué se consume? (rpp.pe 2019); Artículo web: Semana santa, conoce el icónico helado Muyuchi que deleita paladares en Ayacucho (andina.pe 2024); Página web: Heladerías en Huamanga, Ayacucho (heladerias.guiabbb.pe 2024); Artículo web: Fancois Marchand, tenemos el 82% del mercado, pero vemos un fuerte rival en las heladerías artesanales (gestión.pe 2020); Artículo web: Demanda de helados artesanales en alza ¿cuál es el gasto en su consumo? (gestión.pe 2024); Artículo web: Helados artesanales peruanos conquistan el extranjero, la estrategia detrás del éxito (gestión.pe 2024); Resultados definitivos del departamento de Ayacucho, Censo nacional INEI, 2017.

Observación

El trabajo de campo se centró en analizar el perfil de los clientes de la competencia y los tipos de productos que consumen. Se buscó entender cómo la competencia satisface las necesidades del consumidor a través de sus ofertas de productos, servicios, precios y promociones. Además, se identificaron los canales de comunicación más utilizados, así como los puntos fuertes y débiles de la competencia. También se evaluaron los formatos y tipos de venta de helados disponibles en el mercado.

Los competidores analizados incluyen las heladerías más representativas de la región, como Miskyfrooz, Frutelli, Vía Vía y Moretti, tal como se describe en el capítulo 1. Además, se realizó una visita a la plaza mayor de Huamanga para observar de cerca la venta ambulatoria gestionada por la asociación de vendedoras de Muyuchi, así como a bodegas y minimarkets donde se comercializan helados industriales.

Continuando con el desarrollo del enfoque de la investigación, se pasó a las fuentes primarias donde se realizó dos *focus group* con residentes de la ciudad de Huamanga con gustos y preferencias por los helados donde se procuró indagar en la mente del consumidor para comprender conductas y motivaciones al analizar sus opiniones y creencias, entre otros aspectos.

Entrevistas a expertos

El objetivo de la entrevista se realizó para obtener información respecto al mercado de heladerías en la ciudad de Huamanga y para identificar al perfil del consumidor.

Tabla 9

Datos generales entrevista a expertos

ENTREVISTADO	CARGO	EXPERIENCIA	OBJETIVO
Enrique López Aedo	Dueño de heladería Moretti	7 años	Conocer el mercado de heladería
Hernán Vilchez del Castillo	Maestro y asesor heladero	15 años	Identificar el perfil del consumidor

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Focus group

Esta herramienta de investigación permitió recolectar información relevante cualitativa referente al perfil del consumidor y valoración de la propuesta de valor para lo cual se realizó dos *focus group* los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10**Datos generales de *focus group***

FOCUS GROUP	TAMAÑO DE GRUPO	EDAD	GÉNERO	OBJETIVO
<i>Focus group 1</i>	10 personas	De 25 a 40 años	Hombres y mujeres	Identificar el perfil del consumidor y evaluar la idea de propuesta de valor.
<i>Focus group 2</i>				Validación de la propuesta de valor.

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Para validar la propuesta de valor, en el segundo *focus group* se realizó la prueba de producto en el cual, cada participante tuvo la opción de seleccionar entre uno y dos tipos de fruta congelada de su preferencia el cual sería el sabor del helado de *yogurt* a preparar al instante. Una vez preparado el helado de *yogurt* de fruta natural, fue servido en un vaso de polipapel con capacidad de 8oz (236ml) y cada participante tuvo la opción de poder personalizarlo mediante la selección de *toppings* de su preferencia disponibles. En la tabla 11 se menciona las frutas y *toppings* que se tuvo disponible durante el desarrollo del *focus group*:

Tabla 11**Frutas y *toppings* disponibles**

FRUTA CONGELADA PARA EL HELADO	TOPPINGS		
	FRUTA TROZADA	FRUTOS SECOS	ADICIONALES
Fresa, lúcuma, plátano, arándanos	Plátano, fresa, aguaymanto, mora, arándanos, piña	Almendras, avellanas, castañas y nuez	Granola, trozos de chocolate y galletas, cereal, <i>wafer roll</i>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

2.2.2 Investigación Concluyente

Con la información obtenida en la fase exploratoria, se procedió con la segunda y última etapa de la investigación de mercados, la fase de investigación concluyente con el diseño de la encuesta con la finalidad de recolectar información cuantitativa alineados a los objetivos de la investigación.

Para el cálculo de la muestra se consideró hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho entre 25 años y 40 años tomando como base el censo nacional (INEI, 2017) con un total de 56,705 personas para lo cual, considerando la tasa de crecimiento promedio anual de 2.2%, al año 2024 se proyectó 66,033 personas. Aplicando la fórmula estadística para el cálculo de poblaciones finitas, se considerando un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5% con una probabilidad de ocurrencia de 0.50, se obtuvo como resultado un total de 382 encuestas a realizar (ver anexo 1).

2.3 Principales Hallazgos

A continuación, se muestra los principales hallazgos en base a las herramientas de investigación empleadas para lograr los objetivos generales trazados para la investigación como se muestra al inicio del capítulo 2.

OG1 - Conocer el mercado de heladerías

En la ciudad de Huamanga, se identifican dos tipos de helados, los industriales y los artesanales que se caracterizan por ser preparados de manera tradicional (forma manual) y también por ser elaborados en máquinas de helado *soft* y artesanal.

En la plaza mayor de Huamanga y alrededores, se encuentran ubicadas la mayor cantidad de heladerías y la asociación de vendedoras de Muyuchi (venta ambulatoria) debido a que es la zona de mayor afluencia de personas, así como también, pequeñas bodegas que comercializan los helados industriales como D'Onofrio, Artika y Yamboly.

En el artículo del periodista digital Edgar Velito (gestión.pe 2024), se menciona que la participación de mercado de helados industriales a nivel nacional es de 90% seguido de los helados artesanales con una participación entre 7% y 8% y finalmente estás otros tipos de helado con 2% a 3% de participación (Fuente Euromonitor Internacional, 2023). En base a lo mencionado y tomando en cuenta la observación realizada en la plaza mayor de Huamanga y alrededores, donde se concentra la mayor afluencia de personas (locales y turistas) se observa mayor cantidad de heladerías de estilo artesanal y a las vendedoras de Muyuchi (venta ambulatoria) así como también, pequeñas bodegas que comercializan helados industriales, la participación de helados artesanales representaría entre 25% y 30% tomando como referencia lo indicado en la entrevista realizada a Enrique Lopez, dueño de la heladería Moretti en Huamanga.

Los competidores identificados son Miskyfrooz, Frutelli, Vía Vía y Moretti que son las marcas más reconocidas por el consumidor, y el tipo de clientes que los visitan suelen ser grupo de amigos, parejas y también familias con niños ya que cuentan con un ambiente acondicionado para que el cliente pueda pasar y sentarse a realizar el consumo, complementan su oferta con la venta de sándwiches, bebidas y postres tal y como se menciona en el artículo de Ximena

Martinez (gestión.pe 2024) *“Mayoría de heladerías también ofrece productos como waffles y desayunos saludables para completar la oferta y sostener las ventas todo el año”*.

En la entrevista realizada a Enrique Lopez, dueño de la heladería Moretti en la ciudad de Huamanga, mencionó que las heladerías artesanales buscan poder diferenciarse de la competencia por medio del producto ya que, optan por utilizar sabores de frutas tradicionales de la región y la combinación de ellas, asimismo, mediante una presentación colorida sin necesidad que se vea afectado el precio de venta.

Los formatos base de presentación de los helados que ofertan las heladerías son en cono de una bola, vaso de una bola y paletas en variedad de sabores a un precio que varía entre S/8.00 y S/10.00 por unidad el cual tiene mucha relación con lo mencionado en el artículo de Ximena Martinez (gestión.pe, 2024) *“El ticket de compra de un helado artesanal varía entre los S/10.00 – S/15.00 en la presentación de una bola de un solo sabor”*.

Las heladerías colocan letreros en el punto de venta (frontis del local) donde comunican los productos y precios de la carta que manejan, sin embargo, no ofrecen promociones. Por otro lado, cuentan con presencia en redes sociales donde la marca Miskyfrooz, es la que se mantiene constantemente activa comunicando la gama de productos con los que cuentan, nuevos lanzamientos y ciertas promociones.

Por otro lado, las heladerías carecen de una buena experiencia al cliente ya que, el trato ofrecido en algunas oportunidades no suele ser cordial ni empático, asimismo, la limpieza e higiene no es una característica que los identifique el cual se logró identificar mediante la observación realizada.

OG2 - Identificar el perfil del consumidor

El consumo de helado dejó de ser estacional. Según Hernán Vilchez, maestro y asesor heladero, las personas hoy en día identifican el helado como un postre que puede satisfacer su paladar en cualquier momento del año. Dicha información se confirma con la encuesta donde la frecuencia de consumo es de 41.5% semanal, 28.4% quincenal y 21.3% mensual. Asimismo, indicó que el consumo de helado está más orientado en compartir tiempo con los suyos, así como también por la curiosidad de probar nuevas presentaciones y formatos, la cual fue validada en el *focus group* donde la mayoría de los participantes indicaron que el consumo de helado lo realizan

con mayor frecuencia en heladerías. Dicha información se confirma con la encuesta ya que, el 28.4% indicó que la mayor motivación que tienen para visitar una heladería es para compartir momentos con amigos, familia y pareja seguido de 23.9% que lo hace para celebrar ocasiones especiales, asimismo, el 22.9% lo hace para disfrutar de un postre.

Referente a los atributos más valorados por los clientes al momento de consumir un helado, los destacados en las encuestas fue el sabor 23.1%, presentación 21.1% y textura 19.6% asimismo, cuando se trata de realizar el consumo en una heladería, en los resultados de las encuestas se tiene como atributos destacados la calidad del servicio 22.0%, ambientación del local 20.6%. seguido de la variedad de sabores de helados y tipos de producto con 19.3%.

En el *focus group* y entrevista a expertos, se mencionó que las redes sociales son las más usadas por las personas y llevándolo al escenario de locales comerciales, les resulta muy útil para obtener información respecto a los establecimientos ya que, se guían de los comentarios y recomendaciones que realizan las personas en las publicaciones, así como también, para poder enterarse de campañas y/o promociones. Sin embargo, no dejan de lado la comunicación tradicional de volantes publicitarios. Dicha información se logró confirmar con los resultados de la encuesta ya que, el 95.6% indicó el uso de las redes sociales como el principal medio de comunicación y como segunda opción, considerando el mismo grupo, serían los volantes con 47.5%.

OG3 - Validación de la propuesta de valor

Se realizó la prueba de producto en el segundo *focus group*, tal y como se mencionó en la fase exploratoria del presente capítulo, donde a los participantes se les dió la opción de seleccionar la fruta congelada de su preferencia entre fresa, lúcuma, plátano y arándanos para la preparación del helado de *yogurt* de fruta preparado al instante, el cual, luego de ser servido en un vaso de polipapel de 8oz (236ml), lo complementaban en base a una selección de *toppings* disponibles como fruta trozada, frutos secos, granola, trozos de chocolate y galletas, cereal y wafer *roll*. Todos los participantes manifestaron aceptación por el producto y se mostraron satisfechos con el sabor del helado indicando que les gustó el poder sentir el sabor natural de la fruta, no sintieron un exceso de dulce por lo cual lo calificaron como saludable, asimismo, se mostraron conformes con la textura. También manifestaron que les gustó mucho vivir la experiencia de saber que el helado de *yogurt* a base de fruta congelada fuera preparado al

instante. Dicha aceptación se reconfirmó con la encuesta donde el porcentaje de aceptación fue de 88.8% seguido de 10.7% que tal vez podría consumirlo y el 0.5% indicó que no lo consumiría.

Los participantes del *focus group*, mencionaron que el sabor, la presentación del helado y la disponibilidad de sabores son los atributos más importantes al momento de decidir consumir un helado. Dichos atributos se reconfirmaron en la encuesta donde el sabor tuvo una aceptación de 23.1%, presentación 21.1% y la variedad de sabores 19.3%. Asimismo, la mayoría de los participantes enfatizaron en la necesidad de contar con una heladería que brinde un servicio amable y eficiente, así como de un ambiente acogedor los cuales también fueron reconfirmados con la encuesta dado que lo que valoran más los clientes es la calidad del servicio 22,0%, seguido de la ambientación del local con 20.6%.

2.4 Estimación de la Demanda

El objetivo de investigación OG4 (ver tabla 8) hace referencia a la estimación de la demanda para lo cual, considerando el censo nacional (INEI, 2017) se tomó como base la población total de la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho de 282,194 entre zona rural y zona urbana y se realizó la proyección de la población al año 2025 considerando un crecimiento anual de zona urbana de 2.2% y un decrecimiento anual de zona rural de -2.3% posterior a ello, se consideró sólo la población entre un rango de edad de 25 años hasta los 40 años de la zona urbana, obteniendo un universo de 67,485 personas.

Tabla 12

Cálculo del universo

ITEM	AÑO 2017	AÑO 2025	TASA	PONDERACIÓN
Población zona urbana	220,954	262,972	+2.2%	-
Población zona rural	61,240	50,838	-2.3%	-
Población total	282,194	313,810	-	-
Población urbana de 25 a 40 años	56,702	67,485	-	25.7%

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Tomando en cuenta que el cálculo de la muestra es de 382 personas, para afinar la población y contar con un número de personas que esté dentro del público meta, se consideró los resultados obtenidos en la encuesta (ver anexo 2). Aplicando los filtros correspondientes para delimitar nuestra población, se tomó en cuenta a aquellas personas que como estilo de vida consumen postres helados el cual representó el 95.8% de los encuestados. Para estar más cerca al público

objetivo, se aplicó el filtro de disposición de compra de 99.5%, filtro de precio 36.3% y de atributos 85.5% obteniendo así, un alcance de público objetivo de 19, 929 personas.

Tabla 13

Cálculo de alcance de público objetivo

ALCANCE		%	PERSONAS
UNIVERSO		-	67,485
F1	Estilo de vida	95.8%	64,659
F2	Disposición de compra	99.5%	64,305
F3	Precio	36.3%	23,320
F4	Atributos	85.5%	19,929
ALCANCE DE PÚBLICO OBJETIVO		29.5%	19,929

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Considerando la curva de adopción de la innovación propuesta por Everett Rogers (1962) para determinar y entender hacia quienes debemos de enfocar nuestros esfuerzos, estaremos considerando para el primer año a los *early adopters* con un 13.5% de la población obteniendo así un mercado meta de 2,690 personas que estarían dispuestas a probar nuevas ideas de negocio y son considerados líderes de tendencias por lo cual, tienden a influenciar en el resto de la población.

Definida la cantidad de personas del mercado meta, para poder estimar la demanda del primer año, se consideró la frecuencia de compra de 4.3 veces al mes (51.2 anual) y un precio de venta de S/8.47 + IGV, se obtuvo una venta total potencial de S/1,166,585.78.

Tabla 14

Estimación de la demanda

DESCRIPCIÓN	%	PERSONAS	VALOR	S/
Alcance del público objetivo	29.5%	19,929	-	-
<i>Early adopters</i>	13.5%	2,690	-	-
Frecuencia mensual (4.2 veces)	-	-	11,471	-
Frecuencia anual (51.2 veces)	-	-	137,657	-
Precio de venta (sin IGV)				8.47
Venta potencial primer año	-	-	-	1,166,585.78

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

3.1 Introducción

La heladería Gelito será una nueva heladería en la ciudad de Huamanga, Ayacucho que nace con la finalidad de ofrecer un formato diferenciado en la preparación y presentación del helado ya que, ofrece un formato personalizado de helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante el cual combina una preparación artesanal soportada por el uso de la tecnología.

La oferta tiene como respaldo la experiencia del emprendedor ayacuchano José Paredes que a la fecha cuenta con un gimnasio y un centro de atención médica que viene administrando con el apoyo de su familia con una trayectoria mayor a 10 años. Dichos negocios han sido aceptados por la población de manera favorable por lo cual, represente un respaldo de confianza en el lanzamiento de la heladería.

3.2 Misión, Visión y Valores

Según Philip Kotler (2020), la misión y la visión son claves para guiar una empresa nueva en el mercado. La visión define lo que la organización aspira a ser en el futuro, mientras que la misión explica su propósito actual y el valor que ofrece a sus clientes. Ambas ayudan a alinear estrategias, motivar al personal y diferenciarse en el mercado, proporcionando un rumbo claro hacia el crecimiento y la competitividad.

Misión: Ofrecer a nuestros clientes una experiencia basada en productos de calidad y formato diferenciado acompañado de un buen servicio de atención al cliente.

Visión: Ser la primera opción al momento de pensar en asistir a una heladería en la ciudad de Huamanga, Ayacucho.

Valores

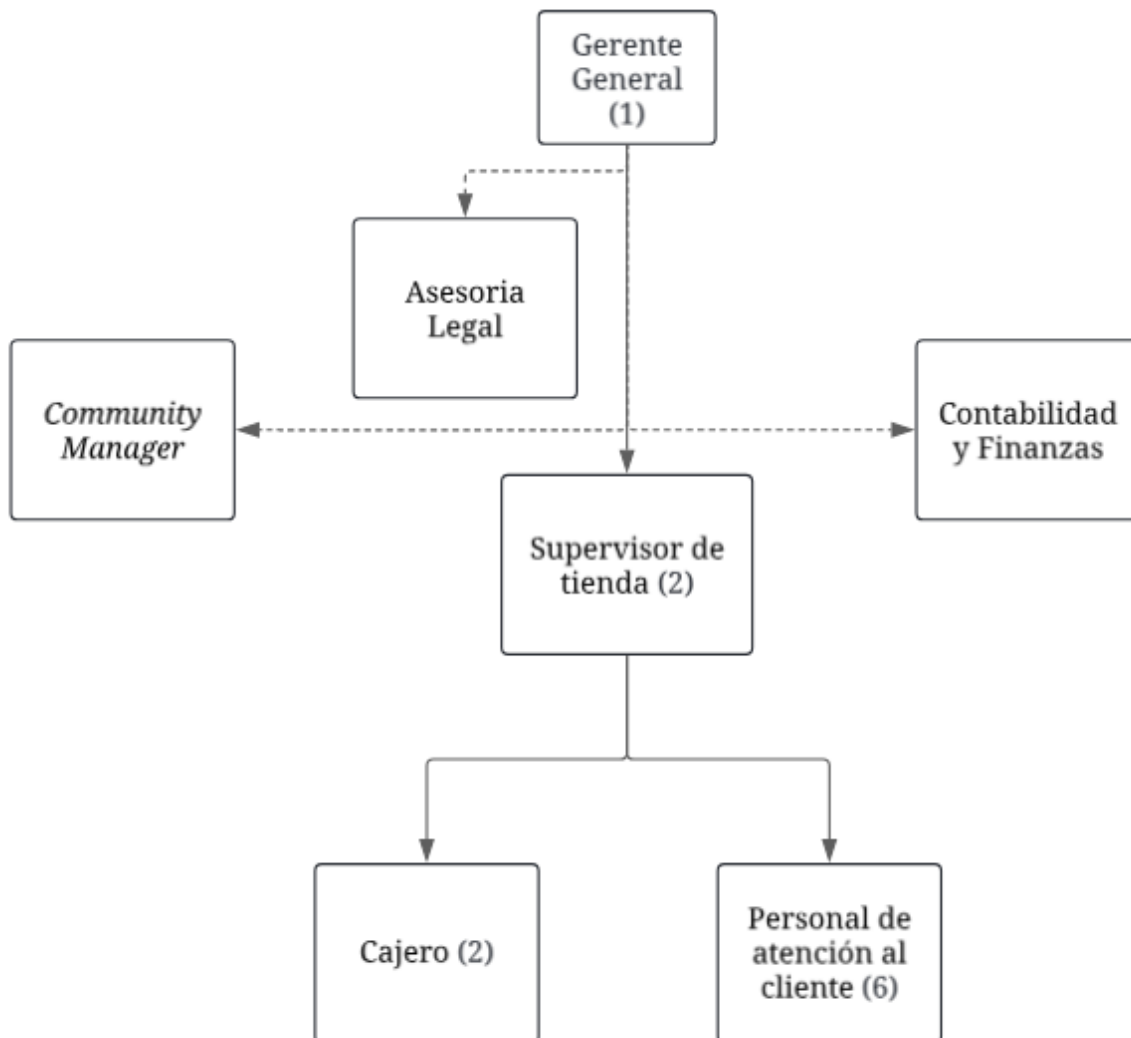
- **Orientación al cliente:** Dedicación y esfuerzo diario en brindar una atención personalizada, amable y empática que garanticen una experiencia gratificante en cada visita.
- **Calidad:** Enfocados constantemente en ofrecer productos frescos y de primera calidad y un servicio que pueda superar las expectativas del cliente.

- **Confianza:** A través de nuestros productos y servicio buscaremos transmitir seguridad al cliente.
- **Respeto:** Enfocados en ofrecer un trato cordial y seguro para nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

3.3 Organización y Estructura

La estructura organizacional está conformada por 11 posiciones a tiempo completo y tiempo parcial y por 3 servicios tercerizado el cual se muestra a continuación:

Figura 1
Organigrama



Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

3.4 Productos y Servicios

La heladería Gelito ofrecerá como producto, helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante el cual será el producto *core*, y podrá ser personalizado en base a una selección de *toppings* que puede ser fruta trozada, frutos secos, chocolate y galletas trozadas, granola entre otros. Asimismo, también se brindará productos complementarios como *shake*, *waffle* con helado, bombones de helado, *yogurt parfait* y bebidas frías y calientes. Respecto al servicio, estará enfocado en ofrecer una buena atención al cliente donde predomine la amabilidad y empatía acompañado de un ambiente acogedor y moderno, mantenimiento del local (limpieza y orden) y personalización de atención (conocimiento de nombre y gustos). Con la combinación de producto y servicio se buscará ofrecer una experiencia diferenciada en el mercado que resulte memorable para el cliente.

3.5 Matriz FODA

Para desarrollar las estrategias, es necesario listar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del entorno y de la industria, asimismo, de las fortalezas y debilidades identificadas para el negocio (Weinberger, 2009).

Tabla 15

Matriz FODA

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Formato diferenciado de preparación del producto. F2: Equipo enfocado en brindar un servicio al cliente diferenciado. F3: Capacitaciones constantes para el personal de atención al cliente. F4: Experiencia de 10 años en administración de negocios por parte del dueño del negocio.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Incremento en la demanda de opciones saludables. O2: Aumento en el número de turistas en la región. O3: Crecimiento de la población urbana migrando de clase baja a clase media. O4: Opción de crear alianzas con comercios y proveedores locales.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Falta de experiencia en el mercado de helados. D2: Marca nueva en la ciudad de Huamanga. D3: No contar con sucursales.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Incremento de la inflación afectando directamente el costo de los insumos. A2: Inestabilidad política que genera incertidumbre en la población afectando directamente el comercio local. A3: incremento del nivel de desempleo y disminución del PBI reduciendo el poder adquisitivo de los clientes.</p>

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1. Objetivos de Marketing

En la tabla 16, se muestran los objetivos e indicadores de medición para un horizonte de 5 años para la heladería Gelito en la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho:

Tabla 16

Objetivos de marketing

OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029
Obtener ventas anuales	Venta total anual en nuevos soles	1.1M	4.1M	4.3M	7.5M	7.7M
Satisfacción al cliente	Total de encuestados con grado de satisfacción bueno y muy bueno / Total de encuestados	80%	85%	90%	90%	95%
Incrementar el número de clientes registrados en el programa de lealtad y fidelización	Total de clientes registrados / Publico Objetivo Proyectado	30%	35%	40%	45%	50%
Tasa de interacción	Alcance o seguidores / Interacciones totales ×100	10%	13%	15%	17%	20%

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

4.2. Estrategia Genérica

Michael Porter (2008) menciona que la estrategia de diferenciación se enfoca en brindar un producto o servicio que pueda ser percibido como superior por una gran porción del mercado. En base a lo mencionado, se estará utilizando la estrategia de diferenciación puesto que, heladería Gelito ofrecerá la experiencia de poder disfrutar de un helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante el cual a su vez podrá ser disfrutado con el acompañamiento de un surtido de *toppings*. Asimismo, la experiencia será complementada al ofrecer un servicio amable y empático, ambientación acogedora, mantenimiento del local (limpieza y orden) y personalización en la atención de clientes recurrentes (conocimiento de nombre y gustos) de tal manera que así, se pueda alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes.

4.3. Estrategia de Crecimiento

Tomando como base la matriz de Ansoff (1957), la estrategia de crecimiento a emplear para obtener participación en el mercado de heladerías en la ciudad Huamanga, departamento de Ayacucho, será la estrategia de penetración de mercado puesto que, buscaremos atraer la mayor cantidad de clientes mediante la implementación de promociones y un programa de lealtad el cual irá respaldado por publicidad para poder influir en el comportamiento del consumidor y lograr la captación y posterior a ello la recurrencia de compra mediante la fidelización.

4.4. Estrategia de Segmentación de Mercados

Los criterios de segmentación han sido establecidos en base a lo definido por Kotler y Keller (2012) donde lo que se busca es poder dividir el mercado en partes homogéneas tomando en cuenta variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. En base a lo mencionado, como variables geográficas y demográficas consideraremos hombres y mujeres entre 25 años y 40 años de la zona urbana de la provincia de Huamanga en el departamento de Ayacucho. Asimismo, para poder determinar el mercado meta, tomaremos en cuenta la curva de adopción de la innovación propuesta por Everett Rogers (1962) como variables psicográficas donde para el primer año estamos considerando a los *early adopters* ya que, son personas dispuestas a probar nuevas ideas de negocio y son considerados líderes de tendencias. Dentro de variables conductuales, se considerará aquellas que tengan como hábito el consumo de helados en locales de heladerías valorando la calidad de servicio y del producto, asimismo, que tengan motivación por promociones y descuentos como parte de un programa de lealtad.

Habiendo determinado los criterios de segmentación, basándonos en el autor Kotler (2020), es necesario definir el mercado meta partiendo del mercado potencial y mercado objetivo los cuales se muestran a continuación:

Tabla 17

Definición de mercado

MERCADO	DESCRIPCIÓN
Mercado potencial	Hombres y mujeres que consumen postres helados.
Mercado objetivo	Hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Huamanga que consumen helado en heladerías.
Mercado meta	Hombres y mujeres entre 25 años y 40 años de la zona urbana de Huamanga que consumen helado en heladerías que valoran la calidad del servicio y producto diferenciado.

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Luego de haber determinado el mercado meta, se utilizará la estrategia de segmentación concentrada por lo cual, es preciso contar con características que nos diferencien en el mercado tanto en servicio como en producto, asimismo, con esta estrategia buscaremos conocer más de cerca las necesidades y comportamiento del consumidor.

4.5. Estrategia de Posicionamiento

Dado que, en la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho, existe gran cantidad de heladerías con un concepto de helado artesanal, así como también helado *soft* artesanal y basándonos en la investigación cualitativa y cuantitativa, para poder definir la estrategia de

posicionamiento a implementar para la heladería Gelito, se optó por determinar cuáles son los puntos de diferencia y los puntos de paridad con la competencia en base a lo definido por Kotler y Keller (2016).

Puntos de diferencia

Heladería Gelito, tendrá como principal atributo de diferenciación ofrecer un formato personalizado de helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante al que se le puede adicionar *toppings* variados, asimismo, primará la calidad del servicio al cliente enfocado en la amabilidad y empatía, limpieza y orden y en atención personalizada el cual esté acompañado de una ambientación acogedora y agradable. Dichos atributos fueron confirmados con los hallazgos de la investigación donde resultaron ser muy atractivos para el cliente, así como también por ser atributos que no se encuentran presentes en la competencia.

Puntos de paridad

Considerando como categoría de producto el helado y tomando como referencia los hallazgos de la investigación, el sabor del helado y la presentación como producto, son los atributos más importantes, asimismo, la calidad del servicio y ambientación del local también lo son para el consumidor.

En base a lo mencionado, la estrategia de posicionamiento a emplear será la de enfoque en atributos ya que, buscamos posicionar a la heladería Gelito como una heladería que brinde una experiencia diferenciada de consumo de helado al ofrecer un formato de helado de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante el cual a su vez podrá ser disfrutado con el acompañamiento de un surtido de *toppings* asimismo, irá acompañado de servicio amable y empático y una ambientación del local acogedora y moderna. logrando así, que los clientes puedan vernos como primera opción al momento de buscar a un lugar donde puedan compartir momentos agradables en pareja, con amigos o familia en cualquier momento del día. Dicho posicionamiento será desarrollo en base al plan de promoción y comunicación que esté enfocado en el perfil del mercado meta de tal manera que nos permita poder ganarnos su confianza el cual se verá reflejado en su fidelización.

4.6. Marca: Gelito

La estrategia a utilizar para Gelito será la más apropiada para una marca nueva ya que, será un negocio nuevo dentro del mercado de heladerías de la ciudad de Huamanga, Ayacucho. Para definir la estrategia, se trabajó una propuesta de logo y el desarrollo del mantra de marca.

Tomando en cuenta lo definido por Kotler y Keller (2012), se realizó el desarrollo del mantra de marca (ver anexo 4) con la finalidad de poder tener en cuenta el propósito interno que se tiene como marca la cual se fue armando con información de la investigación donde los clientes hoy en día están deseosos de contar con una heladería que no sólo esté orientada en un producto diferenciado sino también que se preocupe por ofrecer un buen servicio a sus clientes. En base a ello, el mantra de marca será “disfruta de un helado de *yogurt* preparado al instante”.

Gelito es una marca que quiere transmitir confianza y modernidad con enfoque en brindar un nuevo formato de helado a base de *yogurt* y fruta preparado al instante, asimismo, en ofrecer un buen servicio de atención al cliente.

La imagen del logo hace referencia a la presentación del producto *core* de la heladería por lo cual, se muestra un helado de crema servido en vaso. Se optó por el color amarillo ya que transmite felicidad y distracción el cual va acorde a nuestro público meta, asimismo, se escogió el color blanco ya que, aparte de combinar bien con el color amarillo, nos permite transmitir pureza y tranquilidad. Por otro lado, el nombre fue seleccionado haciendo referencia a la palabra hielo el cual tiene relación con productos helados y se consideró óptimo considerar diminutivo ya que, es propio del dialecto de la región.

Figura 2

Logo de marca



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

4.7. Estrategia de Clientes

Gelito, será una nueva heladería en la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho por lo cual, debemos de enfocarnos en la captación de clientes constante, así mismo, ser capaces de retenerlos para poder así, lograr nuestros objetivos de marketing definidos al inicio de este capítulo. A continuación, se muestran las estrategias de clientes a desarrollar:

Captación

- Presencia en redes sociales como *facebook* e *instagram* no sólo de manera orgánica sino también mediante comunicación en pauta pagada.
- Reparto de volantes (panfleto) en vía pública y domicilio.
- Lanzamiento de promociones y sorteos.
- Se tendrá participación en ferias y/o eventos públicos más representativos de la ciudad los cuales están alineados con los días festivos los cuales se muestran en la tabla 18:

Tabla 18

Festividades más representativas en Huamanga, Ayacucho

CELEBRACIÓN FESTIVA	MES DE CELEBRACIÓN
Bajada de Reyes	Enero
Fiesta de la Virgen de la Candelaria	Febrero
Carnavales de Ayacucho	Febrero
Semana santa	Marzo
Aniversario de Huamanga	Abril
Fiestas patrias	Julio
Fiesta de la virgen de las Nieves	Agosto
Día del folklore ayacuchano	Noviembre
Navidad	Diciembre

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Retención

- Brindar un servicio personalizado el cual esté enfocado en comunicación efectiva, trato amable y empático, realizar recomendaciones personalizadas a clientes frecuentes, asimismo, manteniendo la calidad de los productos.
- Poner a disposición del cliente un programa de lealtad llamado "Puntos de sabor" el cual se detalla a continuación en la tabla 19:

Tabla 19

Programa de lealtad “Puntos de sabor”

PROGRAMA DE LEALTAD: “PUNTOS DE SABOR”	
Descripción general	<ul style="list-style-type: none"> - "Puntos de sabor" es un programa de lealtad diseñado para recompensar a nuestros clientes por sus compras regulares en nuestra tienda. Cada vez que los miembros del programa realizan una compra, acumulan puntos que pueden canjear por productos, descuentos exclusivos y otros beneficios.
Inscripción al programa	<ul style="list-style-type: none"> - Requisito: Para inscribirse en el programa "Puntos de Sabor", los clientes deben realizar una compra mínima de 20 soles en cualquier producto de nuestra tienda. - Proceso de inscripción: Al realizar la compra mínima, se les proporcionará un código de usuario único basado en un código asociado a su número de DNI (número de documento de identidad) el cual se generará automáticamente y será utilizado para registrar y rastrear las transacciones y los puntos acumulados.
Acumulación de puntos	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo ganar puntos: Los miembros ganan 1 punto por cada 10 soles gastados en productos en nuestra tienda. Las ofertas especiales podrían otorgar puntos adicionales en determinados productos o días especiales. - Registro de puntos: Los puntos se registrarán en la cuenta del usuario al momento de la compra, utilizando el código de usuario basado en su DNI.
Canje de puntos	<ul style="list-style-type: none"> - Productos y beneficios: Los puntos acumulados pueden ser canjeados por una variedad de productos como bombones de helado, <i>shake</i>, <i>waffle</i> con helado, <i>yogurt parfait</i> o descuentos en futuras compras. - Promoción 1: Por cada 100 puntos acumulados se pueden canjear por un descuento de 10 soles en una compra. - Promoción 2: Por un total de 200 puntos, los miembros pueden canjear un pote de medio litro de helado con <i>toppings</i> a elección.
Beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Cumpleaños: Los miembros recibirán un bono especial de puntos en su cumpleaños, que podrán usar en su próxima compra. - Eventos exclusivos: Acceso a eventos exclusivos y lanzamientos de productos solo para miembros del programa.
Términos y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Los puntos no tienen valor en efectivo y no son transferibles. - Los puntos acumulados caducan después de 12 meses de inactividad en la cuenta. - El programa está sujeto a cambios y modificaciones, que serán notificados con anticipación a los miembros.

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

CAPÍTULO 5: TÁCTICAS DE MARKETING

5.1. Estrategia de Producto

La heladería Gelito, tendrá como producto *core* helado a base de *yogurt* y fruta congelada preparado al instante para lo cual, el helado de *yogurt* natural será previamente preparado una máquina de helado *soft* para que luego pueda ser batido junto con la fruta congelada en trozos en una segunda máquina (ver anexo 5) y así obtener el helado de *yogurt* de fruta. Se contará con un surtido de frutas como fresa, lúcuma, plátano, arándano, piña, chirimoya, mora y mango y podrá ser acompañado de un surtido de *toppings*. También se contará con productos complementarios que tendrán como ingrediente principal el helado de *yogurt* (ver anexo 6).

- **Producto *core***

El helado de *yogurt* de fruta contará con una presentación base de 8oz (236ml) con el acompañamiento de 4 *toppings* básicos y una presentación *premium* de 12oz (355ml) que irá acompañado de un surtido de 5 *toppings premium*. Ambas opciones serán servidas en un vaso de polipapel el cual brinda la opción de ser consumido dentro como fuera del local.

Tabla 20

Tipo de *toppings*

<i>TOPPINGS BÁSICOS</i>	<i>TOPPINGS PREMIUM</i>
Fruta trozada: fresa, kiwi, plátano, arándano, mora	Fruta trozada: frambuesa, grosella
Trozos de chocolate y galleta de chocolate	Mix de frutos secos: almendra, avellana, castaña, nuez
Granola	Biscolata
Cereal	Kit kat finger
Wafer roll	

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

- **Productos complementarios**

Se contará con productos adicionales que puedan fusionarse con el helado de *yogurt* y fruta los cuales pueden ser disfrutados en una presentación diferente. También se contará con bebidas.

Tabla 21

Productos complementarios

TIPO DE PRODUCTO	DETALLE
Shake 12oz (355ml)	Opciones de sabores como fresa, chocolate y fresa con plátano el cual será servido con el acompañamiento de crema <i>chantilly</i> .
Wafle con helado	Helado de <i>yogurt</i> y fruta congelada el cual será servido con 3 opciones de fruta trozada (<i>toppings</i>) y <i>fosh</i> de chocolate.
Bombones de helado	Pack de 4 unidades que será helado de <i>yogurt</i> cubierto en cobertura de chocolate en sabores surtidos.
Yogurt <i>parfait</i> 12oz (355ml)	Helado de <i>yogurt</i> y fruta congelada con 3 opciones de fruta trozada (<i>toppings</i>) con un puñado de granola.
Bebidas frías	Agua mineral y gasificadas.
Bebidas calientes	Café americano e infusiones (manzanilla, anís, hierba luisa, mate de coca).

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Por otro lado, en la siguiente tabla se detalla los niveles de producto definidos por Kotler y Keller (2012) para generar valor al cliente.

Tabla 22

Definición de mercado

NIVEL DE PRODUCTO	VALOR PARA EL CLIENTE
Nivel 1: Beneficio básico	Satisfacer el deseo de consumo de un postre helado
Nivel 2: Producto genérico	Satisfacer el deseo de consumo de un postre helado con el helado
Nivel 3: Producto esperado	Servido al momento y en sabores surtidos
Nivel 4: Producto ampliado	Preparado al instante y que tenga <i>toppings</i> que permita personalizarlo
Nivel 5: Producto potencial	Libre de calorías

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Heladería Gelito, estaría en el nivel de producto 4 que viene a ser un producto ampliado ya que, cumple con dichas características por lo cual, mejora su valor ante la competencia en el mercado.

5.2. Estrategia de Precio

Utilizando la técnica del *price brand ladder*, se realizó el análisis de la estrategia de precios a seguir para la heladería Gelito en la cual, se consideró helados industriales (helados de producción en masa), helados tradicionales, helados artesanales y también se consideró la categoría de postres helados. En el caso de heladería Gelito, por el tipo de productos y presentación, estará entrando a competir directamente en la categoría de helados artesanales con la presentación base a un precio superior de S/10.00 el cual es respaldado por sus características de diferenciación el cual consiste en ser un helado preparado al instante y en brindar un buen servicio al cliente. Asimismo, se busca no perder la oportunidad de participar en una categoría de rangos de precios mayor con una presentación premium a un precio de S14.00 que nos permite estar en un precio intermedio dentro de la categoría y así poder contar con mayor presencia en el mercado (ver figura 3).

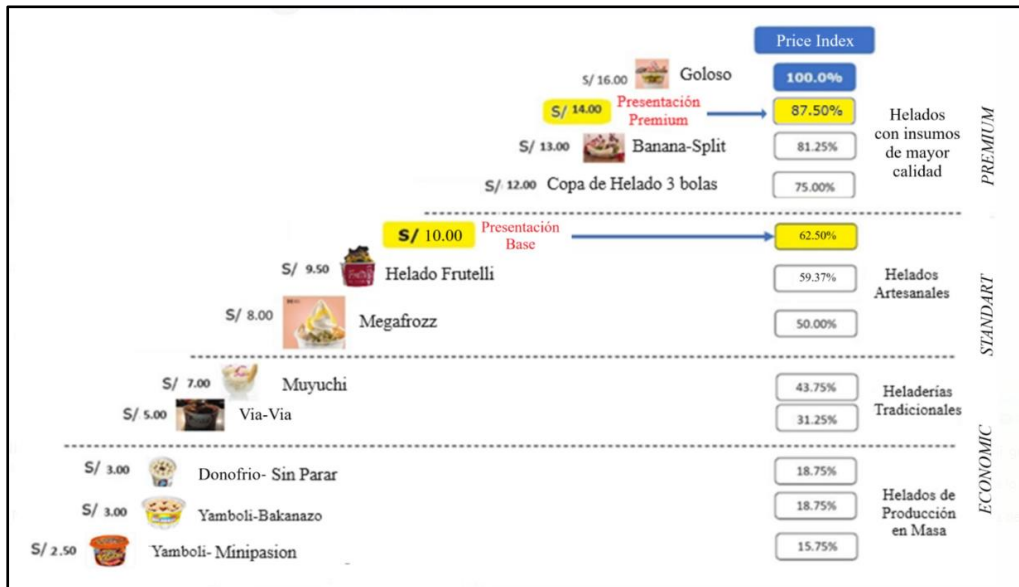
Para lograr captar y tener mayor relevancia en las dos categorías mencionadas en el párrafo anterior, se puede optar por poner en práctica las siguientes acciones:

Ofertas especiales: En días de menor afluencia, ofrecer descuento en la presentación *premium* para atraer a clientes a que puedan atreverse a probarlo. Asimismo, se puede optar por introducir una promoción "2x1" en la presentación base para fidelizar a los clientes que prefieren una experiencia más sencilla.

Ofertas grupales: Ofrecer descuentos en la compra de múltiples helados *premium*, como un "paquete para compartir", donde al comprar tres helados *premium*, el cuarto es gratis, incentivando a grupos y familias a optar por la experiencia completa.

Figura 3

Price Brand ladder



Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

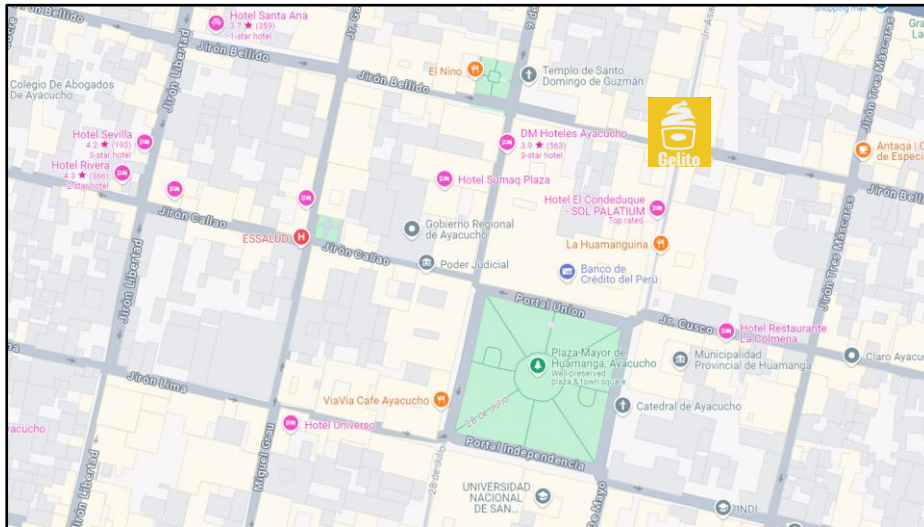
5.3. Estrategia de Plaza

Heladería Gelito implementará la estrategia de distribución directa ya que, la preparación como venta de los productos se llevará a cabo en el punto de venta (en el mismo local) para ofrecerlo de manera directa al consumidor final.

El local estará ubicado en jirón Julio Bellido 499, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho a una cuadra de la plaza de armas la cual es de alto flujo peatonal ya que, se encuentra rodeada de hoteles, restaurantes, heladerías y cafeterías, agencias de viaje, oficinas bancarias, farmacias y bodegas. Asimismo, en el perímetro de la plaza, se encuentran las sedes de instituciones importantes como la Catedral, la Corte Superior, la Prefectura de Huamanga, la Municipalidad de Huamanga y la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. En base a lo mencionado, la ubicación de la heladería resulta ser estratégica por el alto tránsito de personas que se tendrá durante el día.

Figura 4

Mapa de ubicación del local



Nota: Mapa de ubicación tomado de *Google Maps*, 2024.

El diseño del *layout* está pensado para optimizar el flujo de clientes desde las dos entradas, pasando por la zona de recepción, hasta la zona de consumo. Asimismo, se contará con un espacio asignado para el personal administrativo. La zona de recepción estará ubicada cerca de las dos puertas de ingreso y salida del local, la cual permite que los clientes puedan revisar la carta de productos, realizar el pedido y proceder con el pago para que luego puedan pasar a la zona de despacho la cual permite que el cliente pueda acercarse al mostrador de exposición, lo que facilita la elección de *toppings* para el helado de *yogurt* considerando qué, si el cliente solicita un producto complementario, una vez que esté listo, se lo estará llamando por su nombre para que pueda acercarse al mostrador y así proceder con la entrega de su pedido.

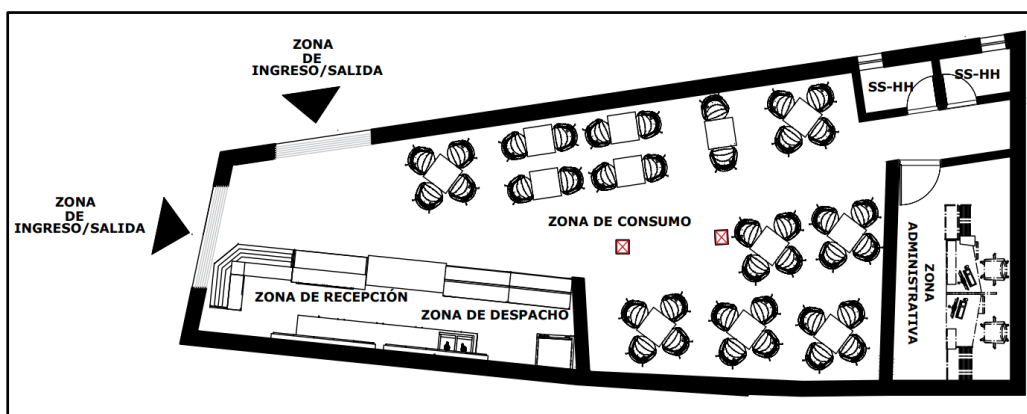
Una vez que el cliente haya realizado su pedido, podrá acercarse a la zona de consumo la cual ocupa la mayor parte del espacio central del local y permite que los clientes puedan compartir momentos agradables mientras realizan el consumo. Se contará con 7 mesas para cuatro personas las cuales están dispuestas en el centro y hacia los laterales del local, ofreciendo un espacio cómodo para grupos de cliente. Asimismo, se encuentran distribuidas de manera uniforme, creando un ambiente abierto y accesible. También se contará con 5 mesas para dos personas las cuales estarán ubicadas hacia un lateral, cerca de la zona de recepción, estas mesas son ideales para parejas o clientes que prefieren un espacio más íntimo y cercano a las puertas de entrada y salida. El local contará con servicios higiénicos que están ubicados en la esquina superior izquierda, un punto estratégico que permite acceso fácil y rápido desde cualquier parte de la heladería sin interrumpir el flujo principal de clientes en la zona de consumo. Cuentan con una

ubicación discreta para asegura la privacidad de los usuarios mientras se mantiene la estética y funcionalidad del espacio principal de la heladería. Asimismo, la disposición de las mesas permite una circulación fluida, asegurando que los clientes puedan moverse cómodamente entre las mesas y hacia los servicios higiénicos. También se contará con la zona administrativa ubicada en la esquina superior derecha del local la cual será ocupada por el gerente general y supervisores de tienda. La ubicación no obstruye el tránsito de los clientes ni la distribución de las mesas.

Este *layout* proporciona un ambiente acogedor y funcional, donde los clientes pueden disfrutar de su consumo en un espacio organizado y accesible, asegurando una experiencia agradable desde el momento en que ingresan hasta que se retiran del local.

Figura 5

Layout del local



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

Heladería Gelito tendrá un *look and feel* moderno y cálido el cual, será diseñado para atraer a una amplia gama de clientes, ofreciendo un espacio que es a la vez cómodo, ideal para disfrutar de un momento de distracción y relajación con un delicioso postre helado. Por otro lado, se contará con componentes con los cuales se busca que la marca pueda ser relacionada partiendo de un diseño limpio y minimalista ya que, la heladería presentará un estilo moderno con un diseño minimalista que realza la funcionalidad y la estética del espacio. Los muebles, mostradores y acabados reflejarán una apariencia contemporánea, con superficies lisas y acabados pulidos que contribuyen a una atmósfera sofisticada y acogedora. Asimismo, se han utilizado materiales modernos como acero inoxidable y maderas claras, que combinan elegancia y durabilidad. Estos materiales no solo aportan un toque de lujo, sino que también son fáciles de mantener, lo que es ideal para un entorno comercial activo.

La iluminación juega un papel crucial en el *look and feel* de la heladería. Las luces cálidas, en tonos ámbar, están estratégicamente colocadas para resaltar los detalles arquitectónicos y crear una atmósfera confortable y hospitalaria. Las lámparas colgantes sobre las mesas añaden un toque moderno y elegante al espacio el cual se complementa con las sillas y mesas tienen un diseño contemporáneo con curvas suaves y tapicería en colores cálidos que contrastan con los tonos más neutros de las paredes y el suelo. Este mobiliario no solo es estéticamente agradable, sino también cómodo, lo que mejora la experiencia del cliente.

La combinación de un estilo moderno con colores cálidos crea un ambiente acogedor. Los clientes se sentirán bienvenidos desde el momento en el que ingresan al local, con un diseño que equilibra lo contemporáneo con una sensación de comodidad. Asimismo, se contará con el logo de marca en acrílico iluminado en la zona de consumo y con dos pantallas de televisión para comunicar promociones y plan de fidelización, así como también la participación que se tendrá en ferias y/o eventos públicos por fechas festivas.

Figura 6

***Look and feel* vista de zona de ingreso y salida del local**



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

Figura 7

***Look and feel* vista de zona de recepción y despacho**



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

Figura 8

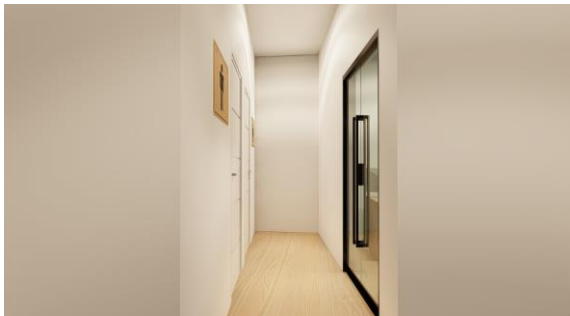
Look and feel vista de zona de consumo



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

Figura 9

Look and feel vista de zona administrativa y servicio higiénicos



Nota: Elaborado por el arquitecto Roger Vargas La Rosa para el equipo de trabajo, 2024.

5.4. Estrategia de Promoción

Para aumentar el tráfico de clientes, mejorar el reconocimiento de la marca y fomentar la lealtad a través de campañas de marketing creativas y atractivas (ver anexo 7), se realizarán las siguientes acciones:

- **Lanzamiento y promoción inicial**
 - Evento de inauguración: Organizar un evento de apertura con degustaciones gratuitas de los sabores de helados disponibles.
 - Descuentos especiales: Ofrecer un 20% de descuento en todos los productos durante la primera semana de apertura para incentivar las visitas y generar una primera impresión positiva.
 - Promoción en redes sociales: Crear un concurso en redes sociales (*facebook* e *instagram*) donde los participantes deben subir una foto disfrutando de helado Gelito, etiquetar la cuenta oficial de heladería Gelito y de tres amigos y así participar por ganar un año de helado gratis (una presentación de 8oz/236ml por mes). Esto aumentará la visibilidad en línea y creará contenido generado por los usuarios.

- **Programas de lealtad y recompensas**
 - Programa "puntos de sabor": Promover el programa de lealtad donde los clientes acumulen puntos por cada sol gastado y pueden canjearlos por productos como un pote de medio litro de helado con *toppings*. Hacer hincapié en los beneficios de inscripción, como puntos dobles durante el primer mes.
 - Días de puntos dobles: Implementar días específicos donde los puntos se dupliquen, incentivando a los clientes a realizar más compras durante los días de baja afluencia.
- **Promociones temáticas**
 - Festividades y celebraciones: Crear promociones especiales para festividades como san Valentín, fiestas patrias, *halloween*, navidad y año nuevo con ambientación temática y ofrecer descuentos para parejas o grupos.
- **Colaboraciones y alianzas locales**
 - Colaboraciones con negocios locales: Asociarse con negocios locales como cafeterías o restaurantes para ofrecer descuentos cruzados. Por ejemplo, los clientes que presenten el recibo de consumo en uno de estos socios podrían recibir un descuento en su consumo en la heladería.
 - Eventos comunitarios: Participar en eventos locales como ferias y festivales ofreciendo los productos en un *stand* y distribuyendo cupones de descuento para futuras visitas a la heladería.
- **Promociones dirigidas a grupos específicos**
 - Descuentos para estudiantes: Ofrecer un 20% de descuento a estudiantes universitarios y de institutos que presenten su carnet de estudiante, especialmente durante las horas de menor afluencia, para atraer a un público joven.
 - Ofertas grupales: Crear paquetes de descuentos para grupos, como "compra 3 helados y el 4to es gratis" los cuales, serían promocionados especialmente los fines de semana.
- **Publicidad tradicional**
 - Volantes y carteles: Distribuir volantes en áreas cercanas a la heladería y colocar carteles llamativos que anuncien promociones especiales y el programa de lealtad.

5.5. Estrategia de Personas

La calidad en el servicio al cliente será uno de los puntos de diferenciación más importante que tendrá la heladería Gelito ya que, se busca sobresalir en el mercado por lo cual, es muy importante que todo el personal que estará en contacto directo con el cliente esté en la capacidad

de poder brindar un servicio enfocado en la satisfacción del cliente logrando una experiencia gratificante en cada visita. Tomando en cuenta el organigrama definido (ver figura 1), el personal que será contratado a tiempo completo y tiempo parcial será capacitado para que puedan estar alineados con la misión, visión y valores de la empresa. Los supervisores de tienda, cajeros y personal de atención al cliente, que serán quienes estén en contacto directo y diario con el cliente, se les brindará capacitaciones trimestrales para reforzar el proceso de atención al cliente. Por otro lado, se les brindará herramientas para el desarrollo de habilidades blandas necesarias como calidad de servicio, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

El personal de trabajo será cubierto por jóvenes estudiantes de universidades e institutos de la ciudad de Huamanga, Ayacucho que estén cursando el último año de estudios (edad promedio 21 años) el cual será reclutado en base a referidos directos del representante legal (dueño del negocio) quien, a su vez, estará asumiendo el cargo de gerente general y será considerado dentro de la planilla de empleados. Tanto el personal contratado a tiempo completo como a tiempo parcial, se encontrará en planilla y gozarán de los beneficios de ley anuales, según corresponda, como 12 sueldos, 2 gratificaciones, CTS (equivalente a 1 sueldo por año), vacaciones y seguro social (Essalud). Por otro lado, dentro de la estructura organizacional, se cuenta con 3 posiciones de servicio tercerizado a los cuales no les corresponde una estructura salarial pero sí un pago por prestación de servicios mensual. Por otro lado, Gelito estará enfocado en propiciar un ambiente laboral positivo, donde prime el respeto, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo. Por otro lado, para motivar, reforzar el compromiso laboral y retener al personal de trabajo se ofrecerá los siguientes beneficios:

- Un día libre al mes sin afectar su remuneración.
- Horarios rotativos flexibles.
- 50% de descuento en consumo para trabajadores y familiares directos en la heladería.
- Brindar snacks/alimentos interdiaria.
- Reconocimiento de logros de personal.

La heladería Gelito contará con un horario de atención en horario de corrido de lunes a domingos de 9:00AM a 9:00PM para el cual, se contará con 3 turnos de trabajo siendo los siguientes:

- De 9:00AM a 1:00PM
- De 1:00PM a 5:00PM

- De 5:00PM a 9:00PM

En la tabla 22, se detalla la cantidad de personas necesarias para cada puesto de trabajo, así como también, el tipo de contrato, monto de remuneración y funciones principales.

Tabla 23

Puestos y funciones principales del personal

PUESTO	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	REMUNERACIÓN	FUNCIONES PRINCIPALES
Gerente general	1	Planilla a tiempo completo	S/ 5,000.00	Representante Legal y responsable de definir la estrategia de negocio y de marketing, gestión del personal, cumplimiento de objetivos, procesos administrativos y negociación con proveedores.
Supervisor de tienda	2	Planilla a tiempo parcial	S/ 1,200.00	Responsable de supervisar al personal, atención a proveedores, asegurar disponibilidad de insumos, brindar apoyo en las funciones de atención al cliente de ser requerido.
Personal de atención al cliente	6	Planilla a tiempo parcial	S/ 512.50	Responsable de preparar y servir la orden del cliente de manera personalizada así como también, será responsable de la limpieza y orden del local, baños y mesas.
Cajero	2	Planilla a tiempo parcial	S/ 512.50	Apertura, cuadro y cierre de caja. Estará a cargo de tomar la orden de los clientes y realizarles el cobro.

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

5.6. Estrategia de Proceso

La estrategia de procesos en heladería Gelito es fundamental para asegurar que cada cliente disfrute de una experiencia única y memorable desde el momento en que entra al local.

Conscientes de que la atención al cliente es un pilar esencial en la diferenciación de nuestro negocio, hemos diseñado un flujo de atención meticulosamente planificado que abarca todas las etapas de interacción con el cliente. Este flujo comienza con la recepción del cliente, donde nuestro personal capacitado se asegura de crear un ambiente acogedor y profesional, estableciendo una conexión positiva desde el primer momento. A medida que avanzamos en el proceso, identificar las necesidades para explicarle al cliente las alternativas se convierte en un punto crítico; aquí es donde la eficiencia y la atención al detalle son esenciales para garantizar que cada producto cumpla con nuestros estándares de calidad esperados por el cliente. Es importante mencionar que contamos con dos presentaciones de helado de *yogurt*, la básica y la

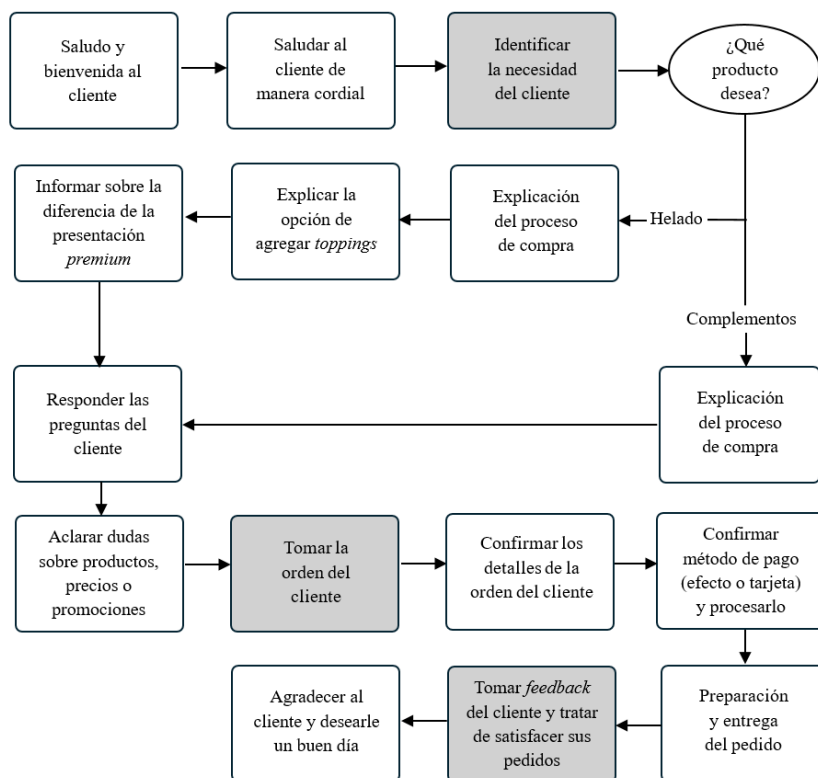
premium, así como también que contamos con productos complementarios ya que así podemos dividir la experiencia en dos actividades distintas.

La toma del pedido es otro momento decisivo, ya que es la culminación de la experiencia del cliente. Durante esta fase, nuestro equipo no solo se encargará de la elección adecuada del producto, sino que también se asegurará de que el cliente se sienta valorado a través de interacciones amables y personalizadas.

Además, el proceso no termina con la preparación y entrega del producto, donde se debe cumplir con lo ofrecido anteriormente cumpliendo las expectativas del cliente. La retroalimentación del cliente se convierte en una herramienta invaluable para la mejora continua de nuestros servicios. Recoger opiniones y sugerencias nos permitirá identificar áreas de oportunidad y adaptar nuestra oferta a las expectativas cambiantes del mercado.

En resumen, nuestra estrategia de procesos está diseñada para garantizar que cada cliente se sienta valorado y satisfecho, contribuyendo así al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de Gelito.

Figura 10
Proceso de atención al cliente



Nota: Puntos críticos dentro del proceso sombreados en color gris y elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

5.7. Estrategia de Evidencia Física

En la tabla 24 se muestran las principales evidencias que serán de mayor visibilidad para los clientes en la interacción con la marca Gelito los cuales resultan importantes para generar recordación de marca y diferenciación respecto a la competencia a la hora de atraer clientes y mantener la fidelización.

Tabla 24
Evidencia física

	<p>Letrero de marca: Ubicado en el exterior del local para una rápida ubicación de la heladería y atraer la atención del público objetivo.</p>
	<p>Uniformes: Todo el personal de atención al cliente contará con uniforme de trabajo donde se resalte el logo de la marca con la finalidad de transmitir identidad de marca.</p>
	<p>Empaque: Más allá de contener y permitir el traslado del helado de yogurt de fruta, tendrá como finalidad mostrar el logo de marca para que pueda ser fácilmente identificada por el consumidor tan sólo viendo en envase.</p>
	<p>Carta de productos: Será empleada no sólo para comunicar la oferta de productos con sus respectivos precios sino también, será nuestra tarjeta de presentación para establecer contacto con el cliente.</p>
	<p>Volantes físicos: Será empleado para comunicar promociones y campañas las cuales siempre irán con el logo de marca con la finalidad de lograr recordación de marca.</p>
	<p>Presencia en redes sociales: Se tendrá presencia en <i>facebook</i> e <i>instagram</i> con la finalidad de mantener una interacción y comunicación continua con los clientes mediante la comunicación de campañas, promociones, concursos y plan de lealtad.</p>
	<p>Programa de fidelización: Se emplearán volantes físicos y comunicación en redes sociales como <i>facebook</i> e <i>instagram</i> para dar a conocer el programa de lealtad "Puntos de Sabor" para ir ampliando la cartera de clientes.</p>

Nota: Imágenes elaboradas por el licenciado en administración André Paredes para el equipo de trabajo, 2024.

CAPÍTULO 6: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

La implementación de la heladería Gelito requiere planificación y uso eficiente de los recursos disponibles. En primer lugar, es fundamental establecer un presupuesto que cubra todas las áreas necesarias, desde la adecuación del diseño interior hasta la compra de maquinaria y mobiliario. En cuanto al diseño interior, es crucial alinear la estética con la funcionalidad, considerando tanto el flujo operativo como la experiencia del cliente. La selección de maquinaria debe priorizar el equilibrio entre calidad, durabilidad y costo. Además, la decoración y el mobiliario deben complementarse entre sí para crear un ambiente atractivo y coherente con la identidad de la marca, sin comprometer la eficiencia operativa. Planificar con antelación, evaluar a los proveedores y gestionar el proyecto de manera ordenada son claves para asegurar el éxito de la implementación sin exceder el presupuesto disponible.

6.1. Consideraciones Económicas

6.1.1. Inversión

La inversión inicial de un proyecto abarca varios componentes esenciales que garantizan su correcto funcionamiento y atractivo para los clientes. Para llevar a cabo la implementación de la heladería se requiere una inversión inicial de S/138,941.19 + IGV el cual será 100% capital propio y será fundamental para garantizar el correcto funcionamiento y atractivo para los clientes.

Tabla 25

Resumen de inversión inicial

CONCEPTO	COSTO
Maquinaria	S/ 35,941.19
Garantía de alquiler	S/ 18,000.00
Adecuación interna, decoración y diseño	S/ 85,000.00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	S/ 138,941.19

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

En primer lugar, la adquisición de maquinaria representa una parte significativa del presupuesto, ya que se debe optar por equipos de calidad que aseguren la eficiencia operativa a largo plazo. Es importante considerar las garantías ofrecidas por los proveedores, ya que estas protegen la inversión ante posibles fallas o desperfectos.

Tabla 26**Inversión en maquinaria y equipo**

NOMBRE	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Máquina de helado	S/ 5,508.47	1	S/ 5,508.47
Máquina de helado batido	S/ 4,560.00	2	S/ 9,120.00
Congeladora	S/ 2,109.32	1	S/ 2,109.32
Conservador exhibidor	S/ 3,473.73	1	S/ 3,473.73
Refrigeradora	S/ 677.12	1	S/ 677.12
Televisor	S/ 973.73	2	S/ 1,947.46
Batidora de pedestal	S/ 465.25	1	S/ 465.25
Licuada industrial	S/ 1,651.69	2	S/ 3,303.39
Waflera	S/ 236.44	2	S/ 472.88
Cafetera eléctrica	S/ 100.85	1	S/ 100.85
Hervidor	S/ 75.42	1	S/ 75.42
Caja registradora	S/ 2,700.00	1	S/ 2,700.00
Balanza digital	S/ 105.93	1	S/ 105.93
Laptop	S/ 1,609.32	3	S/ 4,827.97
Impresora multifuncional	S/ 253.39	1	S/ 253.39
Máquina de empaque al vacío	S/ 800.00	1	S/ 800.00
TOTAL			S/ 35,941.19

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

El alquiler del local también es un factor clave, y debe evaluarse cuidadosamente para encontrar un equilibrio entre ubicación, accesibilidad y costo. Además, se debe destinar una parte del presupuesto a la adecuación del mobiliario, asegurando que sea funcional y que esté alineado con las necesidades operativas del negocio.

Finalmente, la decoración interna y el diseño juegan un papel crucial en la creación de un ambiente atractivo y acorde con la imagen de marca. Esto incluye desde la elección de colores y materiales hasta la disposición de los elementos en el espacio, con el fin de crear una experiencia visual y funcional agradable para los clientes. Una inversión equilibrada en estos aspectos es clave para el éxito inicial del proyecto.

Tabla 27**Inversión en adecuación interna, decoración y diseño**

DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Empastado y pintura paredes	S/ 4,800.00	1	S/ 4,800.00
Empastado y pintura columnas	S/ 750.00	1	S/ 750.00
Empastado y pintura de viga	S/ 300.00	1	S/ 300.00
Empastado y pintura de cielo raso	S/ 3,200.00	1	S/ 3,200.00
Baldosa color negro mate + instalación	S/ 2,850.00	1	S/ 2,850.00
Muro melamina "I" color maderado inclinado	S/ 4,500.00	1	S/ 4,500.00

Luces neón cálido para ranurados	S/ 100.00	10	S/ 1,000.00
Muro melamina "I" color maderado inclinado	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00
Mesa cuadrada melamina doble textura de madera estructura metal	S/ 750.00	13	S/ 9,750.00
Logo acrílico iluminado	S/ 950.00	1	S/ 950.00
Mueble grupal, pared y asientos tapizados con respaldar suspendido	S/ 6,300.00	2	S/ 12,600.00
Pared separadora con muro bajo de <i>drywall</i> y vidrio templado	S/ 5,650.00	1	S/ 5,650.00
Luces neón cálido para ranurados	S/ 100.00	11	S/ 1,100.00
Mueble de recepción y oficina en melamina	S/ 2,250.00	1	S/ 2,250.00
Columnas contraplacas de melamina	S/ 850.00	2	S/ 1,700.00
Luces neón para ranurado de columna	S/ 100.00	16	S/ 1,600.00
Logo acrílico iluminado	S/ 750.00	1	S/ 750.00
Techo de <i>drywall</i> masillado y pintado en mano de obra	S/ 6,350.00	1	S/ 6,350.00
Varillado de techo según modelo con listón pino	S/ 75.00	100	S/ 7,500.00
Lámparas colgantes	S/ 162.50	16	S/ 2,600.00
Oficina de administración con paredes de <i>drywall</i>	S/ 800.00	1	S/ 800.00
Implementación de baños (hombre y mujer)	S/ 800.00	2	S/ 1,600.00
VALOR DE EJECUCIÓN			S/ 74,600.00
PRECIO DE EJECUTOR			S/ 10,400.00
TOTAL			S/ 85,000.00

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

6.1.2. Gastos

Los gastos hacen referencia a la salida de dinero que surgen en consecuencia del funcionamiento y gestión de todo proyecto para lo cual, los gastos de personal, los gastos administrativos y los gastos de marketing son esenciales para poder lograrlo.

Los gastos de personal son una parte fundamental del presupuesto operativo de cualquier negocio. Estos incluyen sueldos, beneficios y prestaciones sociales.

Tabla 28

Gastos de planilla de personal

CARGO	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	TOTAL ANUAL
Gerente general	1	Tiempo Completo	S/ 81,300.00
Supervisor de tienda	2	Tiempo Parcial	S/ 18,312.00
Personal de atención al cliente	6	Tiempo Parcial	S/ 7,820.75
Cajero	2	Tiempo Parcial	S/ 7,820.75
TOTAL			S/ 115,253.50

Nota: Ver anexo 8 para mayor detalle. Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Los gastos administrativos comprenden aquellos necesarios para la gestión diaria del negocio. Incluyen costos como consumo de servicios básicos por parte administrativa, registros sanitarios, temas legales, alarma de seguridad y asesorías externas. Estos gastos aseguran que el negocio funcione de manera fluida y cumpla con las normativas vigentes.

Tabla 29**Gastos administrativos**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicios básicos	S/ 1,416.00	S/ 1,416.00	S/ 1,416.00	S/ 1,416.00	S/ 1,416.00
Registro sanitario, carnet de sanidad	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Licencia de funcionamiento	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00	-	S/ 2,000.00
Defensa civil	S/ 2,500.00	-	S/ 2,500.00	-	S/ 2,500.00
Alarma de seguridad	S/ 1,548.00	S/ 1,548.00	S/ 1,548.00	S/ 1,548.00	S/ 1,548.00
Asesoría legal y financiera	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
TOTAL	S/ 23,064.00	S/ 18,564.00	S/ 23,064.00	S/ 18,564.00	S/ 23,064.00

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Los gastos de marketing son esenciales para posicionar el negocio en el mercado y atraer a nuevos clientes. Incluyen campañas publicitarias (digitales y tradicionales), gestión de redes sociales, diseño gráfico, creación de contenido, promociones y eventos. Una estrategia de marketing efectiva es clave para aumentar la visibilidad y generar ingresos constantes.

Tabla 30**Gastos de marketing**

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Campaña de lanzamiento	S/ 2,000.00	-	-	-	-
Campaña por fiestas festivas	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Volantes físicos	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00
WA <i>Bussiness</i>	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
Redes sociales	S/ 4,410.00	S/ 4,410.00	S/ 4,410.00	S/ 4,410.00	S/ 4,410.00
Diseño publicitario	S/ 3,840.00	S/ 3,840.00	S/ 3,840.00	S/ 3,840.00	S/ 3,840.00
TOTAL	S/ 12,110.00	S/ 10,110.00	S/ 10,110.00	S/ 10,110.00	S/ 10,110.00

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Por último, el programa de fidelización ha sido diseñado para incentivar la repetición de compras y premiar la lealtad de los clientes, ofreciendo un sistema de acumulación de puntos sencillo y atractivo. Por cada 10 soles gastados, el cliente recibe un punto, y al acumular 100 puntos puede canjearlos por un descuento de 10 soles. Esta ratio de recompensas del 1% garantiza que el programa sea financieramente sostenible, permitiendo a los clientes obtener beneficios por sus compras recurrentes sin comprometer significativamente los márgenes de la empresa.

Tabla 31**Gastos de plan de fidelización**

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total ingresos	S/ 443,728.78	S/ 470,352.51	S/ 498,573.66	S/ 528,488.08	S/ 560,197.36
Ratio de costo del programa	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
GASTO TOTAL	S/ 4,437.29	S/ 4,703.53	S/ 4,985.74	S/ 5,284.88	S/ 5,601.97

ESCENARIO MODERADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total ingresos	S/ 507,127.91	S/ 537,555.58	S/ 569,808.92	S/ 603,997.45	S/ 640,237.30

Ratio de costo del programa	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
GASTO TOTAL	S/ 5,071.28	S/ 5,375.56	S/ 5,698.09	S/ 6,039.97	S/ 6,402.37

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total ingresos	S/ 570,507.12	S/ 604,737.55	S/ 641,021.80	S/ 679,483.11	S/ 720,252.09
Ratio de costo del programa	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
GASTO TOTAL	S/ 5,705.07	S/ 6,047.38	S/ 6,410.22	S/ 6,794.83	S/ 7,202.52

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

6.1.3. Costos

Los costos fijos son aquellos gastos que se mantienen constantes independientemente del nivel de producción o ventas. En el caso de Gelito, estos incluyen el alquiler del local de manera constante y servicios básicos. Estos costos representan una carga recurrente que debe cubrirse para mantener el funcionamiento básico del negocio, incluso en períodos de baja actividad.

Tabla 32

Costos fijos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	S/ 72,000.00	S/ 76,320.00	S/ 80,899.20	S/ 85,753.15	S/ 90,898.34
Servicios básicos	S/ 5,664.00	S/ 5,664.00	S/ 5,664.00	S/ 5,664.00	S/ 5,664.00
TOTAL	S/ 77,664.00	S/ 81,984.00	S/ 86,563.20	S/ 91,417.15	S/ 96,562.34

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Los costos operativos abarcan los gastos necesarios para la operación diaria de la heladería que incluyen pagos por suministros como materiales de limpieza, mantenimientos y capacitaciones.

Tabla 33

Costos operativos

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Manteniendo de máquina de helado	2	S/ 500.00	S/ 1,000.00
Mantenimiento de congeladora	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Mantenimiento de conservador exhibidora	1	S/ 250.00	S/ 250.00
Mantenimiento de refrigeradora	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Mantenimiento caja registradora	1	S/ 80.00	S/ 80.00
Costo de capacitaciones	4	S/ 600.00	S/ 2,400.00
Costos de limpieza	12	S/ 450.00	S/ 5,400.00
TOTAL			S/ 9,580.00

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Los costos de materia prima corresponden a los insumos utilizados para la producción de helados y productos complementarios. Esto incluye la compra de ingredientes como leche, azúcar, frutas y *toppings*. Estos costos son variables ya que fluctúan dependiendo del volumen de producción y la demanda de los productos, lo que hace que sea importante gestionarlos de manera eficiente para mantener la rentabilidad (ver anexo 9).

Tabla 34**Costo de materia prima**

CONCEPTO	COSTO UNITARIO
Helado base 8oz (236ml)	S/ 2.66
Helado <i>premium</i> 12oz (355ml)	S/ 4.44
<i>Shake</i> 12oz (355ml)	S/ 4.34
<i>Waffle</i> con helado	S/ 5.73
Bombones <i>pack</i> x4	S/ 1.71
<i>Yogurt parfait</i> 12oz (355ml)	S/ 3.31
Bebidas frías	S/ 2.80
Bebidas calientes	S/ 3.50

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

La depreciación anual es el cálculo del desgaste o reducción en el valor de los activos físicos de la heladería, como maquinaria para hacer helados, equipos de refrigeración y mobiliario depreciable. Este concepto contable permite distribuir el costo de estos activos a lo largo de su vida útil, reflejando su disminución de valor con el tiempo y garantizando una visión más precisa de las utilidades netas. Este enfoque brinda claridad sobre los costos que deben monitorearse en una heladería para asegurar su sostenibilidad financiera.

Tabla 35**Depreciación anual de maquinaria y equipo**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Máquina de helado	S/ 1,101.69	S/ 881.36	S/ 705.08	S/ 564.07	S/ 451.25
Máquina de helado batido	S/ 1,824.00	S/ 1,459.20	S/ 1,167.36	S/ 933.89	S/ 747.11
Congeladora	S/ 421.86	S/ 337.49	S/ 269.99	S/ 215.99	S/ 172.80
Conservador exhibidor	S/ 694.75	S/ 555.80	S/ 444.64	S/ 355.71	S/ 284.57
Refrigeradora	S/ 135.42	S/ 108.34	S/ 86.67	S/ 69.34	S/ 55.47
Televisor	S/ 389.49	S/ 311.59	S/ 249.27	S/ 199.42	S/ 159.54
Batidora de pedestal	S/ 93.05	S/ 74.44	S/ 59.55	S/ 47.64	S/ 38.11
Licuada industrial	S/ 660.68	S/ 528.54	S/ 422.83	S/ 338.27	S/ 270.61
Waflera	S/ 94.58	S/ 75.66	S/ 60.53	S/ 48.42	S/ 38.74
Cafetera eléctrica	S/ 20.17	S/ 16.14	S/ 12.91	S/ 10.33	S/ 8.26
Hervidor	S/ 15.08	S/ 12.07	S/ 9.65	S/ 7.72	S/ 6.18
Caja Registradora	S/ 675.00	S/ 506.25	S/ 379.69	S/ 284.77	S/ 213.57
Balanza digital	S/ 21.19	S/ 16.95	S/ 13.56	S/ 10.85	S/ 8.68
Laptop	S/ 1,206.99	S/ 905.24	S/ 678.93	S/ 509.20	S/ 381.90
Impresora multifuncional	S/ 50.68	S/ 40.54	S/ 32.43	S/ 25.95	S/ 20.76
Máquina de empaque al vacío	S/ 160.00	S/ 128.00	S/ 102.40	S/ 81.92	S/ 65.54
TOTAL	S/ 7,564.64	S/ 5,957.61	S/ 4,695.51	S/ 3,703.48	S/ 2,923.08

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

6.2. Estimación de Ventas

El análisis de mercado realizado para la población de la ciudad de Huamanga se basa en una proyección demográfica que considera el crecimiento interanual descrito en el capítulo 2, partiendo de los 282,194 habitantes en el año 2017 hasta alcanzar los 313,810 en el año 2025. Esta población se divide en un 83.8% de personas que residen en áreas urbanas equivalente a 262,972 habitantes, y un 16.2% en áreas rurales equivalente a 50,838 habitantes.

Dentro de esta proyección, se ha identificado un segmento clave compuesto por personas de entre 25 y 40 años del área urbana, que representan el 25.7% de la población total, equivalentes a 67,485 habitantes. De este grupo, el segmento denominado "F1 - Estilo de vida" comprende el 95.8%, es decir, 64,659 personas. Este segmento es crucial, ya que refleja un perfil de consumidores cuyo comportamiento de compra es coherente con el producto ofertado.

Al refinar el análisis, se incorporan factores que influyen en la disposición de compra. El factor "F2 - Disposición de compra" reduce el grupo a 64,305 personas, lo que representa el 99.5% del segmento inicial. Posteriormente, considerando el factor "F3 - Precio", se determina que el 36.3% de estas personas, es decir, 23,320, están dispuestas a pagar el precio del producto. Además, el análisis de "F4 - Atributos", que evalúa la valoración de las características del producto, concluye que 19,929 personas, lo que equivale al 85.5% de los que aceptan el precio, son alcanzables mediante estrategias de marketing.

Finalmente, se ha identificado un grupo de *early adopters*, que representa el 13.5% de los consumidores potenciales, es decir, 2,690 personas. Basado en estos cálculos, la frecuencia mensual de compra se estima en 11,471 transacciones, con una frecuencia anual de 137,657 compras. Con un ticket promedio de S/8.47 (sin IGV), se proyecta una venta total potencial anual de S/1,166,585.78. Esta proyección, sustentada por el crecimiento interanual, subraya el potencial del mercado y ofrece una base sólida para la planificación estratégica y financiera.

Tabla 36

Estimación general de visitas

UNIVERSO	ALCANCE	%
Población total Huamanga al 2017	282,194	
Población total Huamanga al 2025	313,810	
Población urbana Huamanga 2025	262,972	83.8%
Rango de edad 25 a 40 años	67,485	25.7%
SEGMENTO	ALCANCE	%
F1 - Estilo de vida	64,659	95.8%
PÚBLICO OBJETIVO	ALCANCE	%
F2 - Disposición de compra	64,305	99.5%
F3 - Precio	23,320	36.3%
F4 - Atributos	19,929	85.5%
<i>Early adopters</i>	2,690	13.5%
VENTA INICIAL	ALCANCE	FRECUENCIA
Frecuencia mensual	11,471	4.3
Frecuencia anual	137,657	51.2
Ticket promedio	S/ 8.47	
VENTA POTENCIAL ANUAL	S/ 1,166,585.78	

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Según la opinión de los expertos consultados, el consumo proyectado para los diferentes tipos de productos en la heladería se distribuye de la siguiente manera. El producto *core* será el helado en vaso de 8oz (236ml), que representará el 65% de las ventas totales seguido del producto *premium* en vaso de 12oz (355ml) representado por el 18% del consumo. Los productos complementarios tendrán una participación menor, con el *shake* de 12oz (355ml) ocupando el 6%, seguido por el *waffle* con helado con un 3%, los bombones de helado en *pack* de unidades representando el 4%, y el *yogurt parfait* de 12oz (355ml) un 2%. Por último, las bebidas frías, como el agua mineral y las bebidas gasificadas, representarán el 1% del consumo, al igual que las bebidas calientes, también con un 1% de participación. (ver anexo 10).

Para analizar el desempeño de la heladería, se han definido tres escenarios basados en la participación que se podría captar de la demanda estimada: pesimista, moderado y optimista. Cada escenario refleja una posible evolución en la captación de clientes y ventas según diferentes niveles de éxito en la estrategia comercial, esto basado en la opinión de un experto que nos mencionó que la demanda real fue un 40% de la estimada, partiendo de esta demanda aproximada como escenario moderado se hace un 5% de variación. En el escenario pesimista, se prevé que la heladería capture un 35% de la demanda estimada. Este escenario asume condiciones menos favorables, como una aceptación más baja de los productos, menor visibilidad de marca o una estrategia de marketing con resultados limitados. Aunque la captación de demanda es moderada, el negocio aún podría mantenerse operativo con un enfoque en controlar costos y mejorar la fidelización.

En el escenario moderado, se estima que la heladería logre captar el 40% de la demanda total proyectada. Este escenario representa una situación más equilibrada y realista, donde la estrategia de ventas logra un impacto positivo y el público objetivo responde de manera favorable. Aquí, la captación de demanda sería suficiente para asegurar un crecimiento sostenible, con un volumen constante de ventas y buena aceptación de los productos.

Finalmente, el escenario optimista proyecta una captación del 45% de la demanda estimada. Este escenario supone un contexto muy favorable, donde la heladería alcanza un fuerte posicionamiento y los consumidores responden de manera excelente a los productos y promociones. Este nivel de captación permitiría maximizar las ventas y consolidar una base de clientes sólida, asegurando un crecimiento considerable en el negocio.

Estos escenarios brindan una perspectiva clara sobre el rango de posibles resultados en función de la capacidad de la heladería para captar una parte significativa de la demanda esperada por tipo de producto el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 37
Estimación de venta por tipo de producto y escenario

TIPO DE PRODUCTO	SHARE	PESIMISTA Captación 35%	MODERADO Captación 40%	OPTIMISTA Captación 45%
Helado en vaso 8oz (236ml)	65%	31,317	35,791	40,265
Helado en vaso 12oz (355ml)	18%	8,672	9,911	11,150
Shake de 12oz (355ml)	6%	2,891	3,304	3,717
Wafle con helado	3%	1,445	1,652	1,858
Bombones de helado <i>pack</i> x4	4%	1,927	2,203	2,478
Yogurt <i>parfait</i> de 12oz (355ml)	2%	964	1,101	1,239
Bebidas frías	1%	482	551	619
Bebidas calientes	1%	482	551	619

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

6.3. Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta financiera fundamental que permite gestionar y monitorear entradas y salidas de efectivo de las empresas a lo largo del tiempo. Este análisis proporciona una visión clara de la liquidez del negocio, facilitando la identificación de períodos de excedente o déficit de efectivo. Un flujo de caja saludable garantiza el funcionamiento continuo de la empresa, cubrir obligaciones financieras y aprovechar oportunidades de inversión. A través de un seguimiento riguroso del flujo de caja, se pueden tomar decisiones informadas que contribuyan a la sostenibilidad y crecimiento del negocio. Además, permite anticipar necesidades de financiamiento y planificar estrategias para optimizar la gestión de recursos. A continuación, se detalle el flujo de caja calculado para cada escenario:

Tabla 38

Flujo de caja escenario pesimista (35%)

DESCRIPCIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN		-S/ 138,941.19					
INGRESOS	PU		S/ 443,728.78	S/ 470,352.51	S/ 498,573.66	S/ 528,488.08	S/ 560,197.36
Helado en vaso 8oz	S/ 8.47		S/ 265,254.99	S/ 281,170.29	S/ 298,040.51	S/ 315,922.94	S/ 334,878.31
Helado en vaso 12oz	S/ 11.86		S/ 102,849.92	S/ 109,020.92	S/ 115,562.17	S/ 122,495.90	S/ 129,845.65
Shake de 12oz	S/ 9.85		S/ 28,476.35	S/ 30,184.93	S/ 31,996.03	S/ 33,915.79	S/ 35,950.74
Wafle con helado	S/ 16.80		S/ 24,276.00	S/ 25,732.56	S/ 27,276.51	S/ 28,913.10	S/ 30,647.89
Bombones de helado pack x4	S/ 4.20		S/ 8,093.40	S/ 8,579.00	S/ 9,093.74	S/ 9,639.37	S/ 10,217.73
Yogurt parfait de 12oz	S/ 10.58		S/ 10,199.12	S/ 10,811.07	S/ 11,459.73	S/ 12,147.32	S/ 12,876.15
Bebidas frías	S/ 4.50		S/ 2,169.00	S/ 2,299.14	S/ 2,437.09	S/ 2,583.31	S/ 2,738.31
Bebidas calientes	S/ 5.00		S/ 2,410.00	S/ 2,554.60	S/ 2,707.88	S/ 2,870.35	S/ 3,042.57
EGRESOS	CU		-S/ 394,362.70	-S/ 399,608.67	-S/ 418,653.43	-S/ 429,570.88	-S/ 450,413.37
Helado en vaso 8oz	S/ 2.66		-S/ 83,374.26	-S/ 88,376.72	-S/ 93,679.32	-S/ 99,300.08	-S/ 105,258.09
Helado en vaso 12oz	S/ 4.44		-S/ 38,533.19	-S/ 40,845.18	-S/ 43,295.89	-S/ 45,893.64	-S/ 48,647.26
Shake de 12oz	S/ 4.34		-S/ 12,545.21	-S/ 13,297.92	-S/ 14,095.80	-S/ 14,941.55	-S/ 15,838.04
Wafle con helado	S/ 5.73		-S/ 8,284.29	-S/ 8,781.35	-S/ 9,308.23	-S/ 9,866.72	-S/ 10,458.73
Bombones de helado pack x4	S/ 1.71		-S/ 3,287.33	-S/ 3,484.57	-S/ 3,693.64	-S/ 3,915.26	-S/ 4,150.18
Yogurt parfait de 12oz	S/ 3.31		-S/ 3,193.03	-S/ 3,384.61	-S/ 3,587.68	-S/ 3,802.95	-S/ 4,031.12
Bebidas frías	S/ 2.80		-S/ 1,349.60	-S/ 1,430.58	-S/ 1,516.41	-S/ 1,607.40	-S/ 1,703.84
Bebidas calientes	S/ 3.50		-S/ 1,687.00	-S/ 1,788.22	-S/ 1,895.51	-S/ 2,009.24	-S/ 2,129.80
Costo de ventas			-S/ 152,253.91	-S/ 161,389.14	-S/ 171,072.49	-S/ 181,336.84	-S/ 192,217.05
Costos fijos			-S/ 77,664.00	-S/ 81,984.00	-S/ 86,563.20	-S/ 91,417.15	-S/ 96,562.34
Costos operativos			-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00
Gastos administrativos			-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00
Gastos de personal			-S/ 115,253.50	-S/ 113,278.00	-S/ 113,278.00	-S/ 113,278.00	-S/ 113,278.00
Gastos de marketing			-S/ 12,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00
Gasto programa de fidelización			-S/ 4,437.29	-S/ 4,703.53	-S/ 4,985.74	-S/ 5,284.88	-S/ 5,601.97
UTILIDAD BRUTA			S/ 49,366.08	S/ 70,743.84	S/ 79,920.23	S/ 98,917.20	S/ 109,783.99
Depreciación			-S/ 7,564.64	-S/ 5,957.61	-S/ 4,695.51	-S/ 3,703.48	-S/ 2,923.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			S/ 41,801.45	S/ 64,786.23	S/ 75,224.72	S/ 95,213.72	S/ 106,860.91
Impuesto a la renta			-S/ 12,331.43	-S/ 19,111.94	-S/ 22,191.29	-S/ 28,088.05	-S/ 31,523.97
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS			S/ 29,470.02	S/ 45,674.29	S/ 53,033.42	S/ 67,125.67	S/ 75,336.94
Depreciación			S/ 7,564.64	S/ 5,957.61	S/ 4,695.51	S/ 3,703.48	S/ 2,923.08
FLUJO DE CAJA		-S/ 138,941.19	S/ 37,034.66	S/ 51,631.90	S/ 57,728.94	S/ 70,829.15	S/ 78,260.03

Tabla 39

Flujo de caja escenario moderado (40%)

DESCRIPCIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN		-S/ 138,941.19					
INGRESOS	PU		S/ 507,127.91	S/ 537,555.58	S/ 569,808.92	S/ 603,997.45	S/ 640,237.30
Helado en vaso 8oz	S/ 8.47		S/ 303,149.77	S/ 321,338.76	S/ 340,619.08	S/ 361,056.23	S/ 382,719.60
Helado en vaso 12oz	S/ 11.86		S/ 117,544.46	S/ 124,597.13	S/ 132,072.96	S/ 139,997.33	S/ 148,397.17
Shake de 12oz	S/ 9.85		S/ 32,544.40	S/ 34,497.06	S/ 36,566.89	S/ 38,760.90	S/ 41,086.56
Waffle con helado	S/ 16.80		S/ 27,753.60	S/ 29,418.82	S/ 31,183.94	S/ 33,054.98	S/ 35,038.28
Bombones de helado <i>pack</i> x4	S/ 4.20		S/ 9,252.60	S/ 9,807.76	S/ 10,396.22	S/ 11,019.99	S/ 11,681.19
Yogurt <i>parfait</i> de 12oz	S/ 10.58		S/ 11,648.58	S/ 12,347.49	S/ 13,088.34	S/ 13,873.65	S/ 14,706.06
Bebidas frías	S/ 4.50		S/ 2,479.50	S/ 2,628.27	S/ 2,785.97	S/ 2,953.12	S/ 3,130.31
Bebidas calientes	S/ 5.00		S/ 2,755.00	S/ 2,920.30	S/ 3,095.52	S/ 3,281.25	S/ 3,478.12
EGRESOS	CU		-S/ 416,751.29	-S/ 431,078.75	-S/ 457,598.24	-S/ 476,378.38	-S/ 505,491.80
Helado en vaso 8oz	S/ 2.66		-S/ 95,285.25	-S/ 101,002.37	-S/ 107,062.51	-S/ 113,486.26	-S/ 120,295.44
Helado en vaso 12oz	S/ 4.44		-S/ 44,038.56	-S/ 46,680.88	-S/ 49,481.73	-S/ 52,450.64	-S/ 55,597.67
Shake de 12oz	S/ 4.34		-S/ 14,337.38	-S/ 15,197.63	-S/ 16,109.48	-S/ 17,076.05	-S/ 18,100.62
Waffle con helado	S/ 5.73		-S/ 9,471.04	-S/ 10,039.30	-S/ 10,641.66	-S/ 11,280.16	-S/ 11,956.97
Bombones de helado <i>pack</i> x4	S/ 1.71		-S/ 3,758.17	-S/ 3,983.65	-S/ 4,222.67	-S/ 4,476.03	-S/ 4,744.60
Yogurt <i>parfait</i> de 12oz	S/ 3.31		-S/ 3,646.81	-S/ 3,865.62	-S/ 4,097.55	-S/ 4,343.41	-S/ 4,604.01
Bebidas frías	S/ 2.80		-S/ 1,542.80	-S/ 1,635.37	-S/ 1,733.49	-S/ 1,837.50	-S/ 1,947.75
Bebidas calientes	S/ 3.50		-S/ 1,928.50	-S/ 2,044.21	-S/ 2,166.86	-S/ 2,296.87	-S/ 2,434.69
Costo de ventas			-S/ 174,008.51	-S/ 184,449.02	-S/ 195,515.96	-S/ 207,246.92	-S/ 219,681.74
Costos fijos			-S/ 77,664.00	-S/ 81,984.00	-S/ 86,563.20	-S/ 91,417.15	-S/ 96,562.34
Costos operativos			-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00
Gastos administrativos			-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00
Gastos de personal			-S/ 115,253.50	-S/ 121,016.18	-S/ 127,066.98	-S/ 133,420.33	-S/ 140,091.35
Gastos de marketing			-S/ 12,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00
Gasto programa de fidelización			-S/ 5,071.28	-S/ 5,375.56	-S/ 5,698.09	-S/ 6,039.97	-S/ 6,402.37
UTILIDAD BRUTA			S/ 90,376.62	S/ 106,476.83	S/ 112,210.68	S/ 127,619.07	S/ 134,745.50
Depreciación			-S/ 7,564.64	-S/ 5,957.61	-S/ 4,695.51	-S/ 3,703.48	-S/ 2,923.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			S/ 82,811.98	S/ 100,519.22	S/ 107,515.17	S/ 123,915.59	S/ 131,822.42
Impuesto a la renta			-S/ 24,429.54	-S/ 29,653.17	-S/ 31,716.98	-S/ 36,555.10	-S/ 38,887.61
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS			S/ 58,382.45	S/ 70,866.05	S/ 75,798.19	S/ 87,360.49	S/ 92,934.80
Depreciación			S/ 7,564.64	S/ 5,957.61	S/ 4,695.51	S/ 3,703.48	S/ 2,923.08
UTILIDAD NETA		-S/ 138,941.19	S/ 65,947.08	S/ 76,823.66	S/ 80,493.71	S/ 91,063.97	S/ 95,857.89

Tabla 40

Flujo de caja escenario optimista (45%)

DESCRIPCIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN		-S/ 138,941.19					
INGRESOS	PU		S/ 570,507.12	S/ 604,737.55	S/ 641,021.80	S/ 679,483.11	S/ 720,252.09
Helado en vaso 8oz	S/ 8.47		S/ 341,044.55	S/ 361,507.22	S/ 383,197.66	S/ 406,189.52	S/ 430,560.89
Helado en vaso 12oz	S/ 11.86		S/ 132,239.00	S/ 140,173.34	S/ 148,583.74	S/ 157,498.76	S/ 166,948.69
Shake de 12oz	S/ 9.85		S/ 36,612.45	S/ 38,809.20	S/ 41,137.75	S/ 43,606.01	S/ 46,222.37
Wafle con helado	S/ 16.80		S/ 31,214.40	S/ 33,087.26	S/ 35,072.50	S/ 37,176.85	S/ 39,407.46
Bombones de helado pack x4	S/ 4.20		S/ 10,407.60	S/ 11,032.06	S/ 11,693.98	S/ 12,395.62	S/ 13,139.36
Yogurt parfait de 12oz	S/ 10.58		S/ 13,108.62	S/ 13,895.14	S/ 14,728.85	S/ 15,612.58	S/ 16,549.33
Bebidas frías	S/ 4.50		S/ 2,785.50	S/ 2,952.63	S/ 3,129.79	S/ 3,317.58	S/ 3,516.63
Bebidas calientes	S/ 5.00		S/ 3,095.00	S/ 3,280.70	S/ 3,477.54	S/ 3,686.19	S/ 3,907.37
EGRESOS	CU		-S/ 439,129.26	-S/ 454,799.40	-S/ 482,742.12	-S/ 503,030.90	-S/ 533,743.47
Helado en vaso 8oz	S/ 2.66		-S/ 107,196.24	-S/ 113,628.02	-S/ 120,445.70	-S/ 127,672.44	-S/ 135,332.79
Helado en vaso 12oz	S/ 4.44		-S/ 49,543.94	-S/ 52,516.58	-S/ 55,667.57	-S/ 59,007.63	-S/ 62,548.08
Shake de 12oz	S/ 4.34		-S/ 16,129.56	-S/ 17,097.33	-S/ 18,123.17	-S/ 19,210.56	-S/ 20,363.19
Wafle con helado	S/ 5.73		-S/ 10,652.05	-S/ 11,291.17	-S/ 11,968.65	-S/ 12,686.76	-S/ 13,447.97
Bombones de helado pack x4	S/ 1.71		-S/ 4,227.30	-S/ 4,480.93	-S/ 4,749.79	-S/ 5,034.78	-S/ 5,336.86
Yogurt parfait de 12oz	S/ 3.31		-S/ 4,103.90	-S/ 4,350.13	-S/ 4,611.14	-S/ 4,887.81	-S/ 5,181.08
Bebidas frías	S/ 2.80		-S/ 1,733.20	-S/ 1,837.19	-S/ 1,947.42	-S/ 2,064.27	-S/ 2,188.13
Bebidas calientes	S/ 3.50		-S/ 2,166.50	-S/ 2,296.49	-S/ 2,434.28	-S/ 2,580.34	-S/ 2,735.16
Costo de ventas			-S/ 195,752.69	-S/ 207,497.85	-S/ 219,947.72	-S/ 233,144.58	-S/ 247,133.26
Costos fijos			-S/ 77,664.00	-S/ 81,984.00	-S/ 86,563.20	-S/ 91,417.15	-S/ 96,562.34
Costos operativos			-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00	-S/ 9,580.00
Gastos administrativos			-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00	-S/ 18,564.00	-S/ 23,064.00
Gastos de personal			-S/ 115,253.50	-S/ 121,016.18	-S/ 127,066.98	-S/ 133,420.33	-S/ 140,091.35
Gastos de marketing			-S/ 12,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00	-S/ 10,110.00
Gasto programa de fidelización			-S/ 5,705.07	-S/ 6,047.38	-S/ 6,410.22	-S/ 6,794.83	-S/ 7,202.52
UTILIDAD BRUTA			S/ 131,377.86	S/ 149,938.15	S/ 158,279.68	S/ 176,452.21	S/ 186,508.62
Depreciación			-S/ 7,564.64	-S/ 5,957.61	-S/ 4,695.51	-S/ 3,703.48	-S/ 2,923.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			S/ 123,813.23	S/ 143,980.54	S/ 153,584.17	S/ 172,748.73	S/ 183,585.54
Impuesto a la renta			-S/ 36,524.90	-S/ 42,474.26	-S/ 45,307.33	-S/ 50,960.88	-S/ 54,157.73
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS			S/ 87,288.32	S/ 101,506.28	S/ 108,276.84	S/ 121,787.85	S/ 129,427.81
Depreciación			S/ 7,564.64	S/ 5,957.61	S/ 4,695.51	S/ 3,703.48	S/ 2,923.08
FLUJO DE CAJA		-S/ 138,941.19	S/ 94,852.96	S/ 107,463.89	S/ 112,972.35	S/ 125,491.33	S/ 132,350.89

6.4. Indicadores Económicos

Para este proyecto, como indicadores claves de evaluación se han seleccionado el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). El VAN permite medir la viabilidad económica del proyecto al calcular la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto generará un valor adicional, lo que justifica la inversión. Por otro lado, la TIR proporciona una tasa de rendimiento esperada que puede ser comparada con el costo de capital o con otras oportunidades de inversión. Una TIR superior al costo de capital sugiere que el proyecto es atractivo y rentable. Ambos indicadores ofrecen una visión integral de la rentabilidad y el riesgo del proyecto, facilitando la toma de decisiones y la optimización de recursos en la planificación financiera.

Tabla 41

Indicadores económicos

ESCENARIO	PESIMISTA (35%)	MODERADO (40%)	OPTIMISTA (45%)
COK	12.00%	12.00%	12.00%
VAN ECONÓMICO	65,796	150,742	266,681
TIR ECONÓMICO	27.42%	47.12%	70.77%

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

El proyecto es atractivo en todos los escenarios, ya que en cada uno de ellos el VAN es positivo, lo que indica que el valor generado por el proyecto supera la inversión inicial. La TIR en cada escenario es significativamente mayor que el COK del 12%, lo que indica una rentabilidad atractiva en todos los casos. En el escenario pesimista, el proyecto sigue siendo rentable con un margen aceptable, lo cual es una señal de que tiene un nivel bajo de riesgo. En el escenario optimista, la rentabilidad es muy alta, lo que refleja el potencial de una gran ganancia.

6.5. Estado de Resultados

Tomando en consideración que el escenario moderado, el cual es el más posible a ser un punto medio, se realiza el estado de resultados del proyecto el cual se muestra a continuación en la tabla 42:

Tabla 42**Estado de resultados**

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/ 507,127.91	S/ 537,555.58	S/ 569,808.92	S/ 603,997.45	S/ 640,237.30
Costo de ventas	-S/ 174,008.51	-S/ 184,449.02	-S/ 195,515.96	-S/ 207,246.92	-S/ 219,681.74
UTILIDAD BRUTA	S/ 333,119.40	S/ 353,106.56	S/ 374,292.96	S/ 396,750.53	S/ 420,555.56
Costos operativos	-S/ 129,904.78	-S/ 135,971.73	-S/ 142,345.07	-S/ 149,040.31	-S/ 156,073.72
Costos fijos	-S/ 77,664.00	-S/ 81,984.00	-S/ 86,563.20	-S/ 91,417.15	-S/ 96,562.34
Gastos administrativos	-S/ 35,174.00	-S/ 28,674.00	-S/ 33,174.00	-S/ 28,674.00	-S/ 33,174.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 90,376.62	S/ 106,476.83	S/ 112,210.68	S/ 127,619.07	S/ 134,745.50
Depreciación	-S/ 7,564.64	-S/ 5,957.61	-S/ 4,695.51	-S/ 3,703.48	-S/ 2,923.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 82,811.98	S/ 100,519.22	S/ 107,515.17	S/ 123,915.59	S/ 131,822.42
Impuesto a la renta	-S/ 24,429.54	-S/ 29,653.17	-S/ 31,716.98	-S/ 36,555.10	-S/ 38,887.61
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	S/ 58,382.45	S/ 70,866.05	S/ 75,798.19	S/ 87,360.49	S/ 92,934.80
Depreciación	S/ 7,564.64	S/ 5,957.61	S/ 4,695.51	S/ 3,703.48	S/ 2,923.08
UTILIDAD NETA	S/ 65,947.08	S/ 76,823.66	S/ 80,493.71	S/ 91,063.97	S/ 95,857.89

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

El estado de resultados presentado refleja un crecimiento constante en las ventas de la empresa a lo largo de los cinco años, comenzando en S/507,127.91 en el año 1 y alcanzando S/640,237.30 en el año 5, lo que representa un aumento total del 26.25%. Este crecimiento sostenido en los ingresos puede estar impulsado por una mayor demanda, una expansión en la cuota de mercado o la efectividad de las estrategias comerciales implementadas. A pesar de que los costos de ventas también aumentan a lo largo de los años, lo hacen a un ritmo controlado, lo que permite a la empresa mantener un margen bruto estable. En el año 1, los costos de ventas representan el 34.31% de las ventas, y en el año 5 se mantiene este mismo porcentaje, lo que indica una gestión eficiente de los costos relacionados con la producción o adquisición de bienes. Como resultado, la utilidad bruta experimenta un incremento sostenido, creciendo desde S/333,119.40 en el primer año hasta S/420,555.56 en el quinto año. Esto refleja una mejora constante en la capacidad de la empresa para generar ingresos a partir de sus ventas, demostrando una sólida eficiencia operativa. Al analizar los costos operativos y fijos, también se observa un aumento moderado, lo que sugiere que la empresa está manteniendo un buen control sobre sus gastos, permitiéndole aumentar su rentabilidad sin comprometer en exceso sus márgenes. A lo largo de los cinco años, la utilidad operativa aumenta de S/90,376.62 en el año 1 a S/134,745.50 en el año 5, lo que es un indicador claro de la mejora en el rendimiento financiero general de la empresa. Asimismo, la depreciación disminuye progresivamente, lo que evidencia que no se necesita generar inversiones nuevas en maquinaria por lo menos en los primeros 5 años. Esta tendencia positiva demuestra que la empresa no solo está expandiendo sus operaciones, sino que lo hace de manera rentable y eficiente, lo que posiciona bien a la compañía para el futuro.

6.6. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad de la tasa interna de retorno (TIR) respecto a los costos de insumos y a las variaciones en el porcentaje de participación de mercado (*share*) de la demanda pronosticada es crucial para evaluar la robustez del proyecto ante cambios en el entorno operativo. Este análisis permite identificar cómo alteraciones en los costos de insumos, como el incremento en precios de materia prima o suministros, pueden afectar la rentabilidad del proyecto. Un aumento en estos costos podría disminuir la TIR, haciendo que la inversión sea menos atractiva.

Asimismo, al considerar diferentes escenarios de participación en el mercado, se puede observar cómo un cambio en el *share* impacta directamente en los ingresos proyectados. Un aumento en la captación de demanda puede resultar en una TIR más alta, indicando un proyecto más rentable, mientras que una disminución en el *share* podría reducir significativamente la TIR, sugiriendo la necesidad de ajustar estrategias comerciales.

Este análisis de sensibilidad proporciona una herramienta valiosa para la toma de decisiones, permitiendo anticipar riesgos y oportunidades, y ajustar planes de acción en función de los resultados obtenidos. En última instancia, ayuda a asegurar que el proyecto se mantenga viable y rentable en diferentes condiciones de mercado.

Tabla 43

Análisis de sensibilidad

Share	Pesimista			Moderado						Optimista	
	35%	36%	37%	38%	39%	40%	41%	42%	43%	44%	45%
8%	11.42%	15.38%	19.34%	23.30%	27.26%	31.12%	35.86%	40.60%	45.34%	50.08%	54.77%
6%	15.42%	19.38%	23.34%	27.30%	31.26%	35.12%	39.86%	44.60%	49.34%	54.08%	58.77%
4%	19.42%	23.38%	27.34%	31.30%	35.26%	39.12%	43.86%	48.60%	53.34%	58.08%	62.77%
2%	23.42%	27.38%	31.34%	35.30%	39.26%	43.12%	47.86%	52.60%	57.34%	62.08%	66.77%
Costos	27.42%	31.38%	35.34%	39.30%	43.26%	47.12%	51.86%	56.60%	61.34%	66.08%	70.77%
-2%	31.42%	35.38%	39.34%	43.30%	47.26%	51.12%	55.86%	60.60%	65.34%	70.08%	74.77%
-4%	35.42%	39.38%	43.34%	47.30%	51.26%	55.12%	59.86%	64.60%	69.34%	74.08%	78.77%
-6%	39.42%	43.38%	47.34%	51.30%	55.26%	59.12%	63.86%	68.60%	73.34%	78.08%	82.77%
-8%	43.42%	47.38%	51.34%	55.30%	59.26%	63.12%	67.86%	72.60%	77.34%	82.08%	86.77%

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Teniendo en consideración los 99 escenarios de sensibilidad planteados, en todos ellos el proyecto es viable ya que incluso en el punto más pesimista, donde tenemos un incremento en los costos de 8% y un share de 35% superamos la tasa de descuento (COK) es por esto, que se puede considerar el proyecto muy viable, ya que incluso en la peor posibilidad existe un ligero margen de ganancia, pero no hay posibilidad de pérdida prevista.

6.7. Plan de Contingencia

Ante la posibilidad de que los resultados de la heladería se sitúen por debajo del escenario pesimista previsto, hemos desarrollado un plan de contingencia. Este plan tiene como objetivo identificar riesgos potenciales y establecer acciones específicas que garanticen la continuidad del negocio. Las situaciones de riesgo que se podrían presentar es la caída en la demanda de productos, el aumento inesperado en los costos de insumos, así como también, competencia más agresiva de lo anticipado para lo cual, hemos definido las siguientes estrategias de contingencia:

Revisión y ajuste de costos

Evaluar y reducir costos operativos: Identificar áreas donde se puedan realizar recortes sin afectar la calidad del producto.

Negociar con proveedores: Buscar renegociar precios de insumos o buscar alternativas más económicas.

Diversificación de productos

Introducir nuevos productos: Ofrecer variedades que se alineen con las tendencias del mercado o que sean menos costosas de producir.

Promociones y combos: Crear ofertas atractivas que impulsen las ventas y aumenten la rotación de inventario.

Estrategias de marketing y ventas

Reforzar campañas de marketing: Invertir en publicidad local y promociones para atraer nuevos clientes.

Fidelización de clientes: Implementar nuevos programas de lealtad que incentiven las compras repetitivas.

Evaluación y ajuste del plan

Revisión trimestral: Evaluar la efectividad del plan de contingencia cada tres meses y realizar ajustes según los resultados y el contexto del mercado.

Simulaciones de crisis: Realizar simulaciones periódicas para preparar al equipo y asegurar que todos conozcan su papel en caso de que se active el plan de contingencia.

Este plan de contingencia busca asegurar que la heladería pueda enfrentar adversidades y mantener su operatividad, priorizando la adaptación y la respuesta rápida a los cambios en el entorno.

CONCLUSIONES

Entendimiento del mercado y perfil del consumidor: El análisis del mercado de heladerías en Huamanga revela una alta predominancia de helados industriales, con una participación limitada del segmento artesanal. Sin embargo, los consumidores han mostrado una creciente inclinación hacia el helado artesanal debido a la búsqueda de experiencias personalizadas, calidad en el sabor y un servicio que destaque por su atención al cliente. La heladería Gelito tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia, ofreciendo una propuesta diferenciada que combine calidad de productos y una experiencia de servicio superior.

Entendimiento de la situación social de Huamanga: Si bien la sociedad rechaza los emprendimientos de inversores no locales, en nuestro caso la inversión es creada por alguien de la localidad, lo que en lugar de afectarnos nos ayudaría a consolidarnos rápidamente.

Propuesta de valor validada: La aceptación del producto por parte de los consumidores, demostrada por el alto porcentaje de satisfacción (88.8%) en el focus group, confirma que la propuesta de valor de Gelito es atractiva. Los atributos más valorados como sabor, presentación y variedad de sabores son pilares clave que deben mantenerse y mejorarse. Además, el enfoque en un ambiente acogedor y un servicio amable proporciona un punto de diferenciación respecto a la competencia local, que ha mostrado deficiencias en esos aspectos.

Posicionamiento estratégico: Con la oferta de productos artesanales de alta calidad, una estrategia de promoción creativa y un enfoque en la experiencia del cliente, Gelito está bien posicionada para entrar al mercado de Huamanga y establecerse como una marca competitiva. La participación en eventos locales, alianzas con negocios y promociones temáticas alineadas a las festividades y celebraciones clave de la ciudad ayudarán a reforzar su presencia y reconocimiento en la comunidad.

Viabilidad financiera del proyecto: En los tres escenarios financieros evaluados (pesimista, moderado y optimista), el proyecto muestra un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) por encima del Costo de Oportunidad del Capital (COK) del 12%, lo que confirma la rentabilidad del negocio. Incluso en el escenario pesimista, la inversión es viable, con una TIR de 27.42%, lo que indica un bajo riesgo y alto potencial de retorno.

RECOMENDACIONES

Fortalecer la presencia digital: Aunque el uso de redes sociales es un componente clave en la estrategia de promoción, es recomendable invertir en contenido más interactivo, como videos de elaboración de helados, testimonios de clientes y transmisiones en vivo de eventos especiales. Además, el uso de herramientas de segmentación en redes sociales puede mejorar la efectividad de las campañas pagadas, alcanzando a un público más específico dentro de la ciudad de Huamanga.

Optimizar las promociones para la retención: Aunque las promociones iniciales, como los descuentos y el concurso en redes sociales, atraerán clientes, se debe poner mayor énfasis en mantenerlos a largo plazo. El programa "Puntos de sabor" es un gran paso en esa dirección, pero se podría complementar con estrategias como la personalización de ofertas basadas en el historial de compras de los clientes o la creación de promociones exclusivas para los miembros del programa de lealtad.

Monitorear la eficiencia operativa: Dado que la heladería operará con personal joven y con una estructura que combina tiempos completos y parciales, es importante implementar herramientas de seguimiento del rendimiento del personal. Esto puede incluir reuniones mensuales para revisar objetivos y resultados, así como capacitaciones periódicas para asegurar que el estándar de calidad en el servicio al cliente se mantenga.

Inversiones en infraestructura y tecnología: A medida que el negocio crezca, sería recomendable invertir en sistemas de punto de venta (POS) avanzados que no solo faciliten la gestión de inventarios, sino también el análisis de datos de ventas. Esto permitirá identificar patrones de consumo y ajustar las promociones o la oferta según los momentos de mayor afluencia.

Estas recomendaciones proporcionan un marco integral para asegurar que Gelito no solo logre una apertura exitosa, sino que también consolide su posición en el mercado, mejore continuamente la experiencia del cliente y cree una base de consumidores leales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1957). "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, September-October.

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AYACUCHO*.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>

Compendio estadístico, Ayacucho 2022. (s. f.). Informes y Publicaciones - Instituto Nacional de Estadística E Informática - Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132168-compendio-estadistico-ayacucho-2022>

Compendio estadístico, Ayacucho 2023. (s. f.). Informes y Publicaciones - Instituto Nacional de Estadística E Informática - Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5269712-compendio-estadistico-ayacucho-2023>

Decreto Legislativo que aprueba la ley de organización y funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. (s. f.). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/6559-decreto-legislativo-n-1033/file>.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO (2023). REPORTE DE CONFLICTOS SOCIALES N.º229 Recuperado el 2 de noviembre de 2023.

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/04/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-229-Marzo-2023.pdf>

Demanda de Ocupaciones en Ayacucho 2023. (s. f.). Informes y Publicaciones - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - Plataforma del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/4479093-demanda-de-ocupaciones-en-ayacucho-2023>

Economía, R. (2024, 22 agosto). *Las nuevas tendencias que están revolucionando el mercado de helados en el Perú* - Revista Economía. Revista Economía.

<https://www.revistaeconomia.com/las-nuevas-tendencias-que-estan-revolucionando-el-mercado-de-helados-en-el-peru/>

Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. EDITORA PERÚ. (2024, 30 marzo). *Semana Santa: conoce el icónico helado muyuchi que deleita paladares en Ayacucho*.

<https://andina.pe/agencia/noticia-semana-santa-conoce-iconico-helado-muyuchi-deleita-paladares-ayacucho-980059.aspx>

Helados: Así avanza el consumo en el Perú y estas son las principales marcas que compiten en el mercado. (s. f.). Agraria.pe Agencia Agraria de Noticias.

<https://agraria.pe/noticias/helados-asi-avanza-el-consumo-en-el-peru-y-estas-son-las-pri-30998>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing 14ed. Ictr.

https://www.academia.edu/43689976/Direccion_de_marketing_14edi_kotler

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E., & Cámara, D. (2020). *Introducción al marketing*. Pearson Prentice Hall.

LEY DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (2017). inei.gob.pe.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/00TOMO_01.pdf

Ley de Protección de Datos Personales. (2011).

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

LEY QUE DESARROLLA EL EJERCICIO DE LA CUESTIÓN DE CONFIANZA REGULADA EN EL ÚLTIMO PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 132 Y EN EL ARTÍCULO 133 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ. (s. f.).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2310253/Ley%20N%C2%B0%2031355.pdf>

Ley que reconoce la calidad de defensores de la patria al personal de la fuerza armada, policía nacional del Perú y personal civil que participaron en los incidentes armados fronterizos del subsector de alto cenepa de 1978, conflicto armado de la cordillera del cóndor de 1981. (s. f.).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2024663/Ley%2028796.pdf>

Martinez, X. (2024, 20 enero). Demanda de helados artesanales al alza: ¿Cuál es el gasto en su consumo? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/demanda-de-helados-artesanales-al-alza-cuanto-se-gasta-en-su-consumo-helados-verano-delivery-lima-norte-noticia/>

Michilot, A. (2020, 20 febrero). Francois Marchand: “Tenemos el 82% del mercado, pero vemos un fuerte rival en las heladerías artesanales”. *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/francois-marchand-tenemos-el-82-del-mercado-pero-vemos-un-fuerte-rival-en-las-heladerias-artesanales-noticia/>

- MINAN. (2026, 22 marzo). *Resolución de Gerencia Muncipal n°164*.
<https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/PT-MP%20HUAMANGA%202024%20%28AYACUCHO%29.pdf>
- MINTRA. (2023). *REPORTE DEL EMPLEO FORMAL EN LA REGIÓN AYACUCHO a MAYO 2023*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5052446/05.%20Ayacucho.pdf?v=1693233806>
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4921776/Informe%20EDO%20al%202023%20_%20Ayacucho%20vf.pdf?v=1690840108
- Naresh K, M. (2008). *Investigacion de Mercados 5ta edicion - Vigil*.
https://www.academia.edu/42111978/Investigacion_de_Mercados_5ta_Edicion_
- Porter, M. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsá.
- Reporte de Comercio - Reporte Comercio Regional - RCR - Ayacucho 2022 - anual*. (s. f.). Informes y Publicaciones - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/4523269-report-de-comercio-report-comercio-regional-rcr-ayacucho-2022-anual>
- Rogers, E. M. (1961). *Bibliography on the Diffusion of Innovations*.
- Rpp, R. (2019, 18 marzo). *El helado en el Perú | ¿Cuánto, ¿dónde y por qué se consume? RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/el-helado-en-el-peru-cuanto-donde-y-por-que-se-consume-noticia-1186308#:~:text=En%20casa,en%20la%20mesa%22%2C%20comenta.>
- Top 10 heladerías en Ayacucho «HELADERIAS.GUIABBB.PE*. (s. f.). Heladerías. <https://heladerias.guiabbb.pe/Ayacucho/>
- Velito, E. (2024, 21 enero). *Helados artesanales peruanos conquistan el extranjero: la estrategia detrás del éxito*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/helados-artesanales-peruanos-conquistan-el-paladar-extranjero-destinos-de-interes-y-la-estrategia-detras-helados-verano-la-latteria-paletas-factory-mr-paleta-noticia/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.
<https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/1708>

ANEXOS

Anexo 1 Cálculo de la muestra

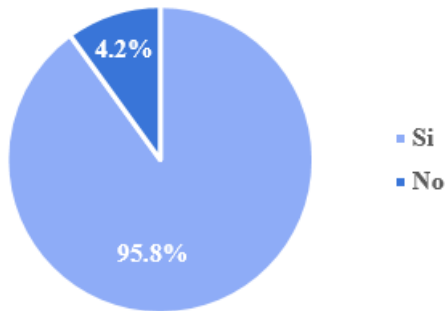
FACTOR	DESCRIPCIÓN
Fórmula estadística	Cálculo de poblaciones finitas
Fuente	Censos nacionales 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI 2017).
Diseño de la muestra	N: Tamaño de la población Z: 1,96 para nivel de confianza de 95% E: Margen de error 5% p: Probabilidad de ocurrencia 0.50 $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$
Tamaño de la muestra	N: Población urbana de hombres y mujeres entre 25 años y 40 años (Año 2017) = 56,705 N: Población urbana de hombres y mujeres entre 25 años y 40 años (Año 2024) = 66,033 Aplicando la fórmula del diseño de muestra, resulta n = 381.41 ≈ 382

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 2 Resultados de la encuesta

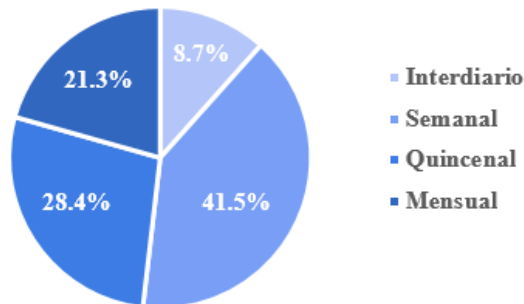
1. ¿Usted consume postres helados?

382 respuestas



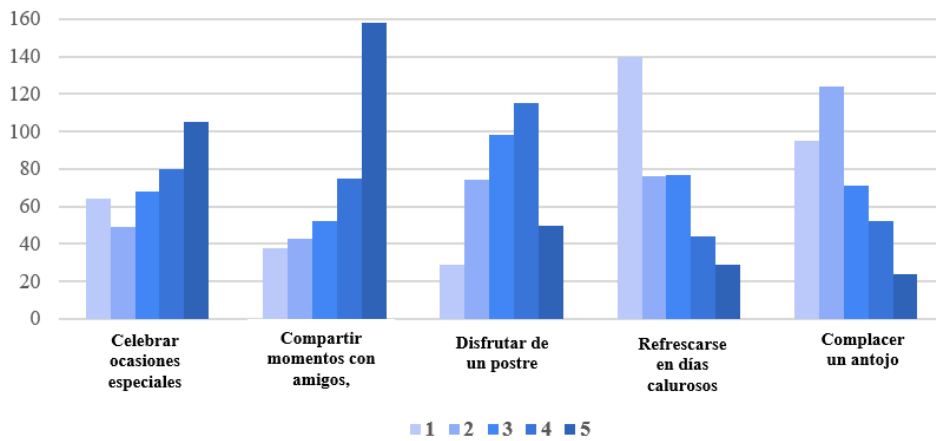
2. ¿Con qué frecuencia acude usted a una heladería?

366 respuestas



3. Clasifique usted las siguientes motivaciones que tiene para consumir helado en un orden de más importante (5) a la menos importante (1).

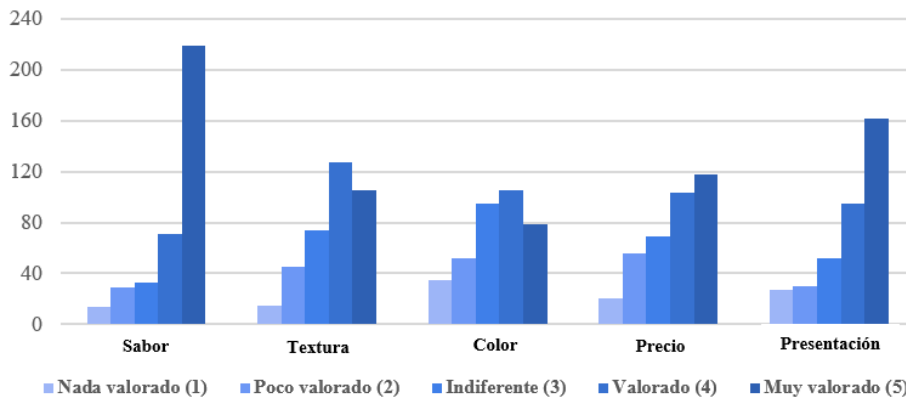
366 respuestas



Nota: Gráficos elaborados por el equipo de trabajo, 2024.

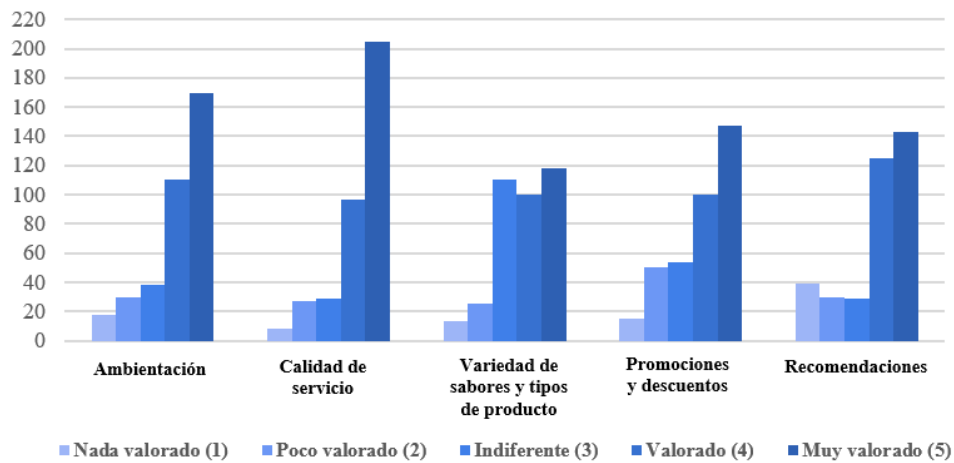
4. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada valorado y 5 muy valorado ¿qué atributos valora más usted al momento de consumir helado?

366 respuestas



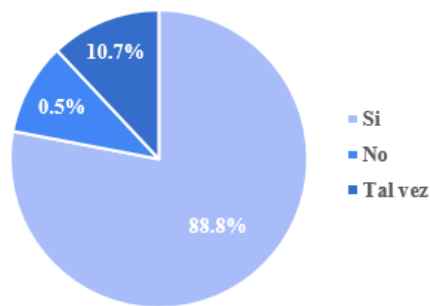
5. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada valorado y 5 muy valorado ¿qué atributos valora más usted al momento de asistir a una heladería?

366 respuestas



6. ¿Usted estaría dispuesto a asistir a la heladería y probar el producto?

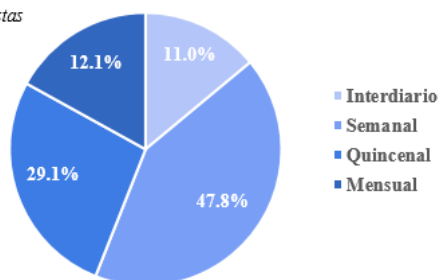
366 respuestas



Nota: Gráficos elaborados por el equipo de trabajo, 2024.

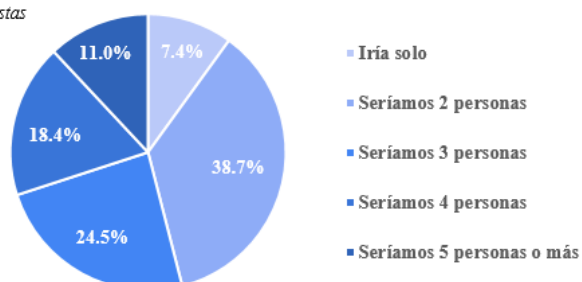
7. ¿Con qué frecuencia usted asistiría a la nueva heladería?

364 respuestas

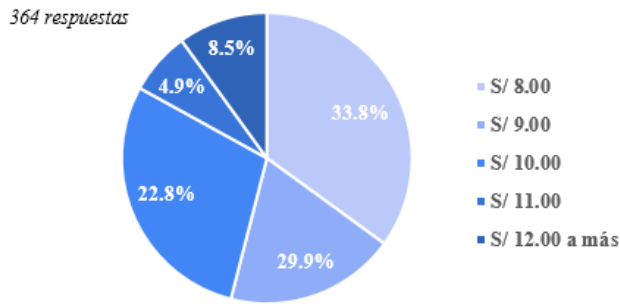


8. ¿Con cuántas personas iría usted mayormente en cada visita a la heladería?

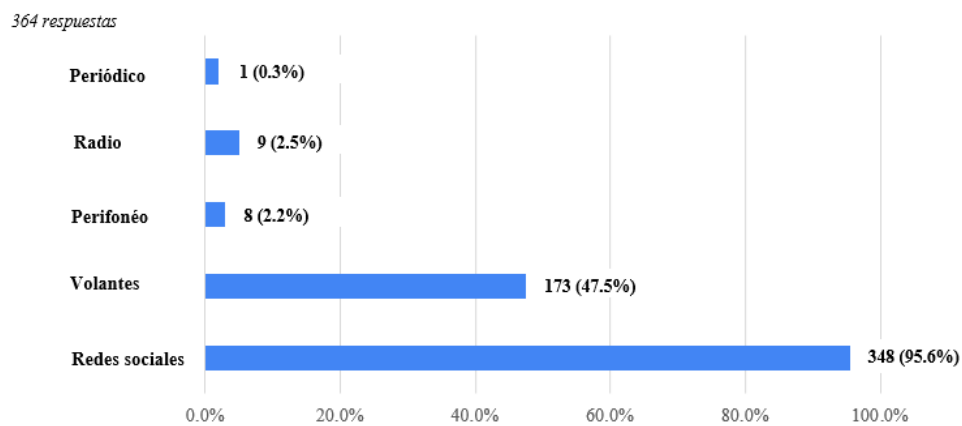
364 respuestas



9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de 8oz con cuatro opciones de toppings?



10. ¿A través de cuál de las siguientes opciones, le gustaría a usted enterarse de la existencia de la heladería?



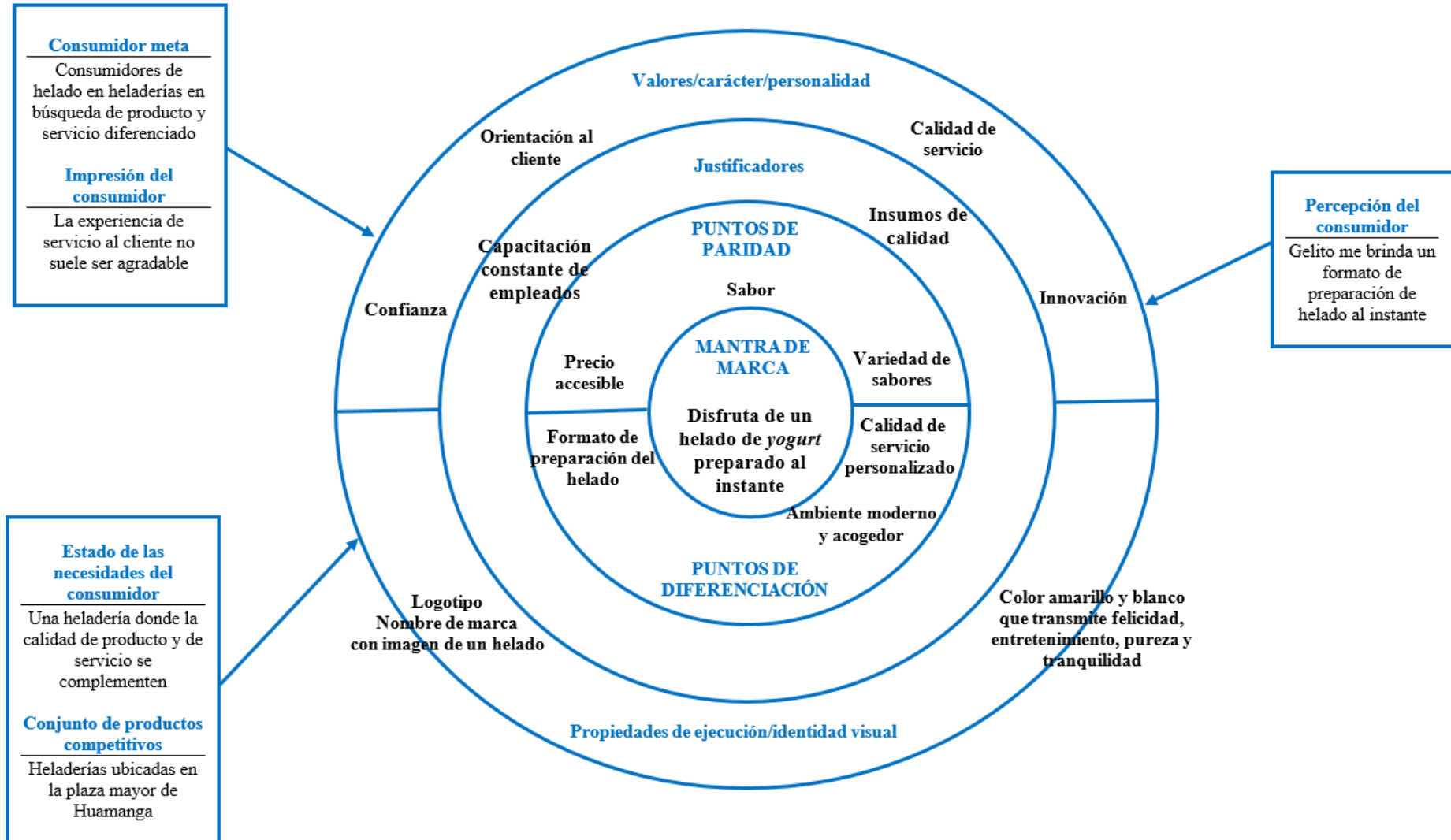
Nota: Gráficos elaborados por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 3 Objetivo de ventas en nuevos soles

AÑO	POBLACIÓN URBANA	PRONÓSTICO DE VENTA	VENTA ESTIMADA
2025	8,641,377	13.5%	1,166,586
2026	8,831,487	47.5%	4,194,956
2027	9,025,780	47.5%	4,287,245
2028	9,224,347	81.5%	7,517,842
2029	9,427,282	81.5%	7,683,234

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 4 Mantra de marca



Anexo 5 Máquinas de helado

Máquina de helado *soft* para preparar helado de *yogurt* natural



Nota: Imagen extraída de internet por el equipo de trabajo, 2024.

Máquina para batir el helado de *yogurt* natural con la fruta congelada



Nota: Imagen extraída de internet por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 6 Productos

Producto *Core*



Productos complementarios

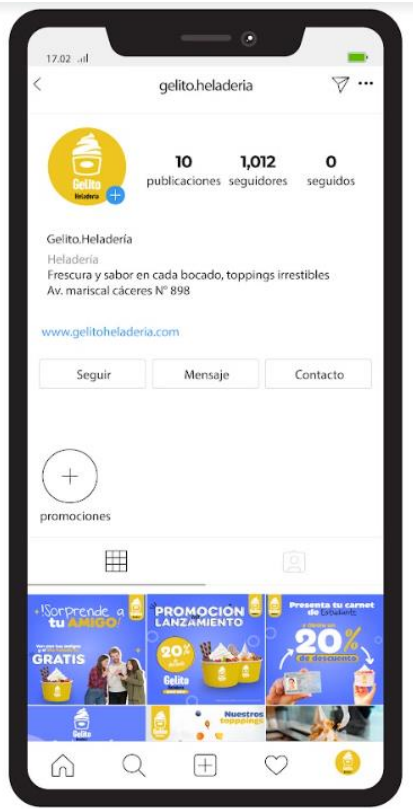


Nota: Imágenes elaboradas por el licenciado en administración André Paredes para el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 7 Estrategia de promoción



Nota: Imágenes elaboradas por el licenciado en administración André Paredes para el equipo de trabajo, 2024.



Nota: Imágenes elaboradas por el licenciado en administración André Paredes para el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 8 Gasto de personal

PUESTO	CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	SUELDO BRUTO	ESSALUD	CTS	GRATIFICACIÓN	TOTAL ANUAL
Gerente general	1	Tiempo Completo	S/ 5,000.00	S/ 450.00	S/ 5,000.00	S/ 10,900.00	S/ 81,300.00
Supervisor de tienda	2	Tiempo Parcial	S/ 1,200.00	S/ 108.00		S/ 2,616.00	S/ 18,312.00
Personal de atención al cliente	6	Tiempo Parcial	S/ 512.50	S/ 46.13		S/ 1,117.25	S/ 7,820.75
Cajero	2	Tiempo Parcial	S/ 512.50	S/ 46.13		S/ 1,117.25	S/ 7,820.75
Total							S/ 115,253.50

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 9 Detalle de costos de materia prima por tipo de producto

HELADO 8oz (236ml)				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
Leche entera	55.56	ml	S/ 4.41	S/ 0.24
Azúcar blanca	13.89	gr	S/ 4.41	S/ 0.06
Base para helado de <i>yogurt</i> en polvo	13.89	gr	S/ 38.98	S/ 0.54
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	55.56	ml	S/ 10.17	S/ 0.56
Fruta	55.00	gr	S/ 10.00	S/ 0.55
<i>Toppings</i>	40.00	gr	S/ 10.00	S/ 0.40
Envase y cubiertos	1.00	Ciento	S/ 30.00	S/ 0.30
TOTAL				S/ 2.66

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

HELADO 12oz (355ml)				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
Leche entera	83.33	ml	S/ 4.41	S/ 0.37
Azúcar blanca	20.83	gr	S/ 4.41	S/ 0.09
Base para helado de <i>yogurt</i> en polvo	20.83	gr	S/ 38.98	S/ 0.81
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	83.33	ml	S/ 10.17	S/ 0.85
Fruta	82.50	gr	S/ 10.00	S/ 0.83
<i>Toppings premium</i>	60.00	gr	S/ 20.00	S/ 1.20
Envase y cubiertos	1.50	Ciento	S/ 30.00	S/ 0.30
TOTAL				S/ 4.44

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

SHAKE 12oz (355ml)				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
Leche entera	55.56	ml	S/ 4.41	S/ 0.24
Azúcar blanca	13.89	gr	S/ 4.41	S/ 0.06
Base para helado de <i>yogurt</i> en polvo	13.89	gr	S/ 38.98	S/ 0.54
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	55.56	ml	S/ 10.17	S/ 0.56
Fruta	33.33	gr	S/ 10.00	S/ 0.33
Jarabe de goma	50.00	ml	S/ 15.00	S/ 0.75
Crema <i>chantilly</i>	50.00	gr	S/ 20.00	S/ 1.00
Hielo	50.00	gr	S/ 1.50	S/ 0.02
Leche entera	120.00	ml	S/ 4.41	S/ 0.53
Envase y cubiertos	1.00	Ciento	S/ 30.00	S/ 0.30
TOTAL				S/ 4.34

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

WAFLE CON HELADO				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
leche entera	55.56	ml	S/ 4.41	S/ 0.44
azúcar blanca	13.89	ml	S/ 4.41	S/ 0.06
base para helado de yogurt en polvo	13.89	gr	S/ 38.98	S/ 0.54
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	55.56	gr	S/ 10.17	S/ 0.56
<i>Toppings premium</i>	75.00	gr	S/ 20.00	S/ 1.50
Harina	40.00	gr	S/ 10.00	S/ 0.40
Huevo	1.00	und	S/ 20.00	S/ 0.67
Gotitas de esencia de vainilla	0.10	ml	S/ 40.00	S/ 1.33
Pisca de azúcar	5.00	gr	S/ 5.00	S/ 0.03
<i>Fosh</i>	10.00	ml	S/ 20.00	S/ 0.20
TOTAL				S/ 5.73

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

BOMBONES (4 und)				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
Leche entera	20.83	ml	S/ 4.41	S/ 0.09
Azúcar blanca	3.47	gr	S/ 4.41	S/ 0.02
Base para helado de <i>yogurt</i> en polvo	28.13	gr	S/ 38.98	S/ 1.10
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	15.00	ml	S/ 10.17	S/ 0.15
Cobertura de chocolate	2.50	gr	S/ 20.00	S/ 0.05
Envase y cubiertos	1.00	Ciento	S/ 30.00	S/ 0.30
TOTAL				S/ 1.71

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

YOGURT PARFAIT 12oz (355ml)				
INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO/KG(L)	COSTO UNITARIO
Leche entera	55.56	ml	S/ 4.41	S/ 0.24
Azúcar blanca	13.89	gr	S/ 4.41	S/ 0.06
Base para helado de <i>yogurt</i> en polvo	13.89	gr	S/ 38.98	S/ 0.54
<i>Yogurt</i> descremado (sabor natural)	55.56	ml	S/ 10.17	S/ 0.56
Fruta trozada (<i>toppings</i>)	120.00	gr	S/ 10.00	S/ 1.20
Granola	30.00	gr	S/ 10.00	S/ 0.30
Envase y cubiertos	1.00	Ciento	S/ 40.00	S/ 0.40
TOTAL				S/ 3.31

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024.

Anexo 10 Distribución de ventas por tipo de producto

CLASIFICACIÓN	TIPO DE PRODUCTO	SHARE
Core	Helado en vaso 8oz (236ml)	65%
Premium	Helado en vaso 12oz (355ml)	18%
Complementario	<i>Shake</i> de 12oz (355ml)	6%
	<i>Wafle</i> con helado	3%
	Bombones de helado <i>pack</i> x4	4%
	<i>Yogurt parfait</i> de 12oz (355ml)	2%
	Bebidas frías	1%
	Bebidas calientes	1%
TOTAL		100%

Nota: Elaborado por el equipo de trabajo, 2024