

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y GASTRONÓMICA



PLAN DE NEGOCIO PARA GELATERÍA HERBAL
EN LA CIUDAD DE LOS ANDES.

TESINA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y GASTRONÓMICA Y AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR HOTELERO Y GASTRONÓMICO MENCIÓN
CHEF MANAGER

Profesor Guía: Sra. Fabiola Seguel Ramos

VERA AMORI LABARCA CARDENAS

Viña del Mar – Chile
2014



**PLAN DE NEGOCIO PARA GELATERÍA HERBAL
EN LA CIUDAD DE LOS ANDES.**

**TESINA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y GASTRONÓMICA Y AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR HOTELERO Y GASTRONÓMICO MENCIÓN
CHEF MANAGER**

Profesor Guía: Sra. Beatriz Fabiola Seguel Ramos

Vera Amori Labarca Cardenas

Viña del Mar – Chile

2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABSTRACT	5
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL	10
1.- MARCO TEÓRICO	11
1.1.- Plan de Negocios Generalidades.....	11
1.2.- Etapas del Plan de Negocio.....	12
1.3.- Gelatería.....	13
1.4.- Fitoterapia	14
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1.- Objetivos.....	17
2.2.- Justificación.....	17
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	19
3.1.- Enfoque de la Investigación.....	20
3.2.- Tipo de Investigación.....	20
3.3.- Población.....	21
3.4.- Muestra.....	22
3.5.- Tipo de Muestreo.....	23
3.6.- Recolección de Información.....	23
3.7.- Limitaciones de la Investigación.....	23
CAPÍTULO 4: RESULTADOS OBTENIDOS	25
4.1.- Conclusiones de la Investigación.....	30
CAPÍTULO 5: PROPUESTA	31
5.1.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	32
5.1.1.- Descripción del Negocio.....	32
5.1.2.- Características Diferenciadoras.....	33
5.1.3.- Público objetivo.....	34
5.1.4.- Visión.....	34
5.1.5.- Misión.....	34
5.1.6.- Valores Corporativos.....	36
5.1.7.- Objetivos del Negocio	36

5.2.- ESTUDIO DE MERCADO	36
5.2.1.- Análisis del Entorno.....	36
5.2.1.1.- Análisis PESTAR.....	37
5.2.2.- Análisis del Entorno Competitivo	40
Modelo de Michel Porter.....	40
5.2.3.- Análisis FODA	46
5.2.5.- Matrices	48
5.2.5.1.- Matriz del Perfil Competitivo.....	48
5.2.5.2.- Matriz de Evaluación Externa EFE.....	50
5.2.5.3.- Matriz de Evaluación Interna EFI.....	51
5.2.5.4.- Matriz Interna – Externa.....	52
5.3.- ESTUDIO ORGANIZACIONAL	53
5.3.1.- Recursos Humanos	53
5.3.1.1.- Organización Funcional.....	54
5.3.2.- Proceso de Recursos Humanos	54
Reclutamiento.....	54
Selección del Personal.....	55
Inducción.....	55
Capacitación.....	55
5.3.3.- Aspectos Legales	55
Sociedad.....	56
Licencias y Derechos.....	56
Inicio de Actividades.....	57
Permisos	58
5.4.- PLAN DE MARKETING	59
5.4.1.- Demanda.....	59
5.4.2.- Marketing Estratégico.....	60
Segmentación.....	61
Público Objetivo.....	61
Objetivo de Marketing.....	62
Posicionamiento.....	62
5.4.3.- Marketing Mix.....	63
Producto.....	63

Precio.....	64
Plaza.....	64
Promoción.....	65
Personas.....	66
Procesos.....	67
Presencia física.....	68
5.5.- ESTUDIO TÉCNICO.....	68
5.5.1.- Aspectos Técnicos.....	68
5.5.2.- Ubicación.....	71
5.5.3.- Abastecimiento.....	72
5.5.4.- Gestión de Stock.....	72
5.5.5.- Proveedores.....	72
5.6.- ESTUDIO FINANCIERO.....	76
5.6.1.- Plan de Inversiones y Financiamiento.....	76
Inversión requerida.....	77
5.6.2.- Evaluación de Gastos.....	77
5.6.3.- Estimación de Ventas.....	78
5.6.4.- Flujo de Caja.....	81
5.6.5.- Escenarios.....	83
RESULTADOS ESPERADOS.....	84
CONCLUSIÓN.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°1: Análisis de Misión.....	35
Tabla n°2: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	46
Tabla n°3: Matriz del Perfil Competitivo.....	48
Tabla n°4: Matriz de Evaluación Externa EFE.....	50
Tabla n°5: Matriz de Evaluación Interna EFI.....	51
Figura n°1: Matriz Interna – Externa.....	52
Figura n°2: Organigrama.....	53
Figura n°3: Cadena de Suministro.....	66
Tabla n°6: Proveedor Ruta natural.....	73
Tabla n°7: Proveedor Diprovina.....	74
Tabla n°8: Proveedor Dellanatura.....	74
Tabla n°9: Proveedor Tierra viva.....	74
Tabla n°10: Proveedor Organiks.....	75
Tabla n°11: Proveedor LO- GO.....	77
Tabla n°12: Resumen de Amortizaciones.....	77

ABSTRACT

The document consists in a research project that proposes a business plan for a herbal gelateria, the main goal is to propose an innovative business idea for a highly demandable product like ice cream, showing that it is possible to make ice cream from medicinal herbs, recovering the native flora of our country and promoting healthy lifestyles through organic food.

In its development presents five chapters that address : The framework that has been developed during the first stage of work and specifies the object of study, research question, objectives; In second place is the problem statement , type of research and results , all made in the second stage of work and finally the business plan that sets out four relevant studies analyzing the market and its external and internal factors of the organization. Then the organizational study, which delves into the area of human resources and legal and regulatory requirements to forming a company.

Third, the technical study. Here the technical and structural implementation of the company is analyzed. And finally the financial study where are analyzed capital and economic requirements both needed to execute the project.

All four factors are consolidated together to make this innovative idea into a potential business.

RESUMEN

El presente trabajo se compone de una tesina que expone un plan de negocio para una gelatería herbal. Su objetivo es proponer una innovadora idea de negocio para un producto altamente demandable como el helado, demostrando que es posible realizar helados a base de hierbas medicinales, recuperando la flora autóctona de nuestro país y promoviendo estilos saludables de vida mediante la alimentación orgánica.

En su desarrollo expone 5 capítulos donde se abordan: el marco de referencia, que ha sido desarrollado durante la primera etapa y especifica el objeto de estudio, objetivos y pregunta de investigación; En segundo lugar se encuentra planteamiento del problema, tipo de investigación y resultados obtenidos, todos realizados en la segunda etapa de este trabajo y para finalizar, el plan de negocio que expone cuatro estudios relevantes analizando el mercado; Los factores externos e internos a la organización. Luego el estudio organizacional, donde se profundiza en el área de recursos humanos que compone la organización y aspectos legales y regulatorios requeridos para la formación de una empresa.

Tercero, el estudio técnico. Aquí se analiza la implementación técnica y estructural de la empresa y por último, el estudio financiero donde se analizan los requerimientos de capital y factores económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Todos estos factores se consolidan de manera conjunta para convertir esta innovadora idea en una potencial empresa.

INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia social que posee un cuerpo organizado de conocimientos sistematizados que han sido generalizados a través de principios y leyes de validez universal". (Haefele, Alejandro, 1983).

Han pasado muchos años desde que se ha establecido esta definición de administración. A pesar de que en ella aún se ven asociados los principios a los que se refiere Haefele, la administración hoy es un arte y una ciencia que toma principios y leyes de validez universal y las proyecta por medio de habilidades de liderazgo y creatividad, manteniendo un ambiente donde grupos de individuos puedan trabajar juntos para cumplir una meta específica.

El área administrativa cuenta con variadas aristas dentro de la practicidad, pero sin duda uno de los desafíos más apasionantes en la trayectoria de un administrador es la innovación y el emprendimiento.

La presente tesina expone el diseño de un plan de negocio para una gelatería herbal en la ciudad de Los Andes en el Valle del Aconcagua, la cuál busca satisfacer un nicho de mercado desatendido, basado en el cuidado de la naturaleza y vías de alimentación sana, natural y orgánica, en conjunto con crear un espacio de recreación e integración comunal.

El proyecto considera la fabricación de helados con extractos de hierbas medicinales, utilizando fuentes fitoterapéuticas como medio.

El nombre que se le dará será Rewë Wetrë Gelatería, nombre proveniente del mapudungun que hace referencia a los ritos de la machi o curandera de la tribu y al estado del hielo o frío.

El plan desarrolla paso a paso los factores importantes para llevar a cabo este tipo de negocio, evaluando cada una de sus áreas y exponiendo las características de servicio.

La tesina a desarrollar cuenta con 5 capítulos en los que se desarrolla paso a paso la investigación y desarrollo del Plan de Negocio.

CAPÍTULO 1 MARCO REFERENCIAL. Se señalan conceptos a tratar durante el desarrollo del plan de negocio, definiendo este como un documento escrito que expone el método lógico de abordar un negocio en el futuro. Los Cuatro estudios fundamentales; *Estudio de Mercado*, Donde se analiza el mercado, el entorno competitivo y a la empresa; *Estudio Organizacional*, Donde se explican y enumeran detalladamente los procedimientos y requisitos para poder crear una empresa, el tipo de empresa, sistema jerárquico organizacional y de reclutamiento; *Estudio Técnico*, Donde se permite evaluar la estructura física de la empresa, la disposición de los espacios y mobiliarios; Y *Estudio Financiero*; Dónde se abordan los requerimientos de inversión y capital, flujos netos proyectados que permiten conocer la liquidez de la empresa en el tiempo y la tasa interna de retorno, que es la que permite conocer la rentabilidad del negocio.

Posteriormente, continúa abordando definiciones de gelatería desde la antigua Roma hasta la Italia del siglo XIX, para proseguir con la definición de fitoterapia, comprendiendo su origen, métodos de aplicación y uso en el siglo XXI.

CAPÍTULO 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. Expone principalmente el objeto de estudio, delimitando el elemento estudiado concentrado en una zona geográfica, en este caso en la ciudad de Los Andes ubicada en el Valle del Aconcagua.

Analiza también, los objetivos a alcanzar de la investigación tanto generales como específicos, entendiendo que debe existir un alineamiento congruente entre ambos. Finalmente, procede a la justificación por medio del proceso lógico e investigativo explicando las razones de esta investigación realzando la novedad de la misma al entrelazar conceptos como medicina natural, repostería y alimentación saludable.

CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO. Se desarrolla la estructura de la investigación y el instrumento de estudio, explicando el tipo de investigación seleccionado, enfoque investigativo, fuentes de investigación y el instrumento utilizado para su realización.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS OBTENIDOS. Da a conocer y analiza los resultados y principales hallazgos obtenidos por medio del instrumento de estudio. Permite orientar el desarrollo del plan de negocio mediante el conocimiento de los gustos y preferencias del objeto de estudio, es decir, el mercado de gelaterías de la ciudad de Los Andes.

Finalmente, **CAPÍTULO 5: PROPUESTA**. Señala ordenadamente los cuatro estudios fundamentales de un plan de negocio, el estudio de mercado, organizacional, técnico y por último el financiero, permitiendo visualizar la estructura general de la empresa en sus cuatro áreas fundamentales.

Primero se señala el estudio de mercado, donde se establecen las bases de información para los análisis del entorno (PESTAR), análisis de la competencia y rentabilidad del mercado (5 Fuerzas de Porter), análisis de la empresa y su entorno (análisis FODA) y matrices indicadoras de factores competitivos y estratégicos (MPC, EFE, EFI, IE). Una vez realizados los análisis, es posible realizar el plan de marketing de la empresa, profundizando en las bases del marketing estratégico y definición de conceptos tales como segmento, objetivos del marketing, posicionamiento, entre otros. Continuando con el plan de marketing, una vez desarrollado el marketing estratégico, se desarrolla la forma de llevar a cabo las estrategias o marketing mix, donde se profundizan las políticas de la empresa con respecto a la fijación de precio, el producto y sus características diferenciadoras, promoción del producto y la marca, canales de distribución o plaza, establecimiento y control de procesos, formas de retener al cliente interno o empleados y presencia física de la empresa, referido a la estructura, uso de espacios, colores, decoración, etc.

El estudio organizacional, desarrolla la parte legal y estructural de la empresa. Detalla el tipo de empresa que constituye, permisos, regulaciones, leyes y documentos necesarios que influyen en la disposición de la empresa como tal, así como también elementos relacionados a procedimientos de recursos humanos y estructurales de la empresa, como por ejemplo el organigrama y los perfiles de cada cargo.

En el estudio técnico, se abordan las características físicas de la estructura (edificio) utilizada por la empresa. Es de suma importancia considerar factores como metros del espacio disponible, disposición de mobiliario, disposición de áreas de servicio, baños, oficina, bodega y salones, iluminación, decoración y ubicación.

Para finalizar, el estudio financiero permite plasmar el proceso de llevar a cabo un negocio numéricamente. Complementando de manera objetiva y lógica el desarrollo del proyecto, mediante indicadores de rentabilidad y retorno de inversión, demostrando mediante la proyección de flujos y otras operaciones numéricas necesarias para contabilizar el costo del proyecto e inversión.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.- MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

1.1.- PLAN DE NEGOCIO GENERALIDADES

Los empresarios hoy en día buscan constantemente maneras de poder seguir en la carrera del mercado, como innovar y ser los primeros en lanzar un producto al mercado. Se mantienen regularmente pensando en el futuro y en el cómo lograr la prosperidad presente y futura de su empresa y para ello necesitan herramientas que les permitan analizar con profundidad los acontecimientos.

Un plan estratégico de negocios es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período en el futuro. (Stutely Richard,2000, p.8).

Un plan de negocios es un documento formal escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que se habrán de realizar con el propósito de alcanzar ciertos objetivos y metas, estableciendo mecanismos para controlar dicho logro.

Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo. (Longenecker J. al., 2000).

Según explica Sahlman (2001), existen 4 factores críticos al momento de realizar un plan de negocios. Las personas, refiriéndose al igual que Longenecker al empresario y el equipo que lo respalda; La oportunidad, es decir, estudiar el mercado y reconocer necesidades no satisfechas; El contexto, es decir, la situación del mercado, las tendencias, factores económicos, etc. y El riesgo y la recompensa, reconociendo todos los riesgos que se incluyen en la operación, los planes de contingencia y por supuesto, como evaluar la utilidad acorde a esos riesgos.

Así como los factores críticos de Sahlman. Stutely (2000) nos recuerda que dependiendo del objetivo de nuestro plan serán los resultados que obtendremos, ya que no podemos presentar exactamente el mismo plan a una comisión de inversionistas con el objetivo de que proporcionen financiamiento, que al gerente de operaciones de una empresa esperando que lo utilice como herramienta para la administración. Stutely, nos dice que dependiendo del objetivo que queremos alcanzar con nuestro plan la realización del mismo, ya que existen trucos para cada situación.

1.2.- ESTUDIOS DEL PLAN DE NEGOCIO

Dentro de la estructura del plan de negocios existen cuatro estudios básicos e importantes a analizar que se enfocan en los cuatro grandes ámbitos de una empresa. El estudio de mercado, nos permite recolectar la información del mercado, es decir, del ámbito externo de la empresa. Evalúa ámbitos políticos, económicos, sociales; Entrega información con respecto a los competidores, sus características diferenciadoras, los niveles de precio; las preferencias de los clientes, quienes son, que características buscan en el producto, cuanto esperan pagar, entre otros.

En segundo lugar, se encuentra el estudio técnico que como la palabra lo indica permitirá analizar todos los aspectos técnicos operativos de la empresa como la ubicación, lugar de producción, local de servicio, instalaciones y en general todo tipo de requerimientos que permitan la operación concreta y formal de la empresa. Su principal objetivo es demostrar la viabilidad técnica del proyecto o empresa.

En tercera instancia, se presenta el estudio organizacional. Este permite conocer o dar forma a la estructura jerárquica de la empresa, perfiles de personal de trabajo, unidades de trabajo dentro de la empresa, entre otros. Permite conocer el tipo de empresa que se presenta o se estudia, cuales son los requisitos para su formación, permisos, pautas; Y por último, permite conocer como se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, capacitación y en general procedimientos dentro de la empresa.

Por último, se realiza el estudio financiero. Esta sección es la parte cuantificable del plan de negocios. En ella se valorizan los tres aspectos anteriormente mencionados estudiando las variables de cada posible escenario, pudiendo proyectar en el futuro la viabilidad económico financiera del proyecto.

Este análisis permite destacar de que manera serán invertidos los recursos, facilitando la toma de acciones una vez evaluado los escenarios.

1.3.- GELATERÍA

La palabra *GELATERÍA* proviene desde la “Bella Italia” y nace a través de la palabra *gelato* su significado proviene del italiano que significa helado en español. Hace referencia a los postres helados servidos en Egipto, Sicilia y la antigua Roma que se elaboraban con hielo y eran traídos desde las montañas dónde se conservaban bajo tierra para su duración.

En 1.565, se conoce el helado moderno inventado por el famoso chef florentino Bernardo Bontalenti, siendo perfeccionada la receta por Catalina de Médici. Este exquisito producto no fué muy conocido sino hasta 1930, dónde en la ciudad de Varese al norte de Italia se presenta el primer carrito de helados.

Etimológicamente, gelatería hace referencia al lugar donde se crean, producen y venden helados.

Corvito (2004), define el helado como una *“mezcla líquida que se transforma en pastosa mediante una acción simultánea de agitación y enfriamiento”*. Además, especifica que al momento de su preparación existen tres factores fundamentales que influirán en el producto final, estos son: La calidad de los ingredientes, el equilibrio de la mezcla y por último el proceso de elaboración efectuado.

Hoy, las gelaterías ya no son solo lugares donde se fabrican y venden helados sino que, se han convertido en centros de reunión de familiares y amigos. Han evolucionado a centros gastronómicos ofreciendo no solo amplia variedad de helados sino que, también exquisita pastelería y muchas veces variedades de té y café.

Son lugares acogedores para compartir a la hora del té, después de almuerzo o en medio de un paseo por la ciudad.

1.4.- FITOTERÁPIA

Desde principios de la humanidad, el hombre ha tenido que convivir con especies florales utilizándolas como métodos de supervivencia. Recolección de frutos, algas y algunas hojas solían ser fuentes fundamentales de alimento para los hombres de la prehistoria y hoy vegetales, frutas y semillas siguen siendo parte de nuestra dieta diaria.

Así como para la alimentación, la vegetación ha sido utilizada para la medicina. Extractos de flores, ramas, raíces y helechos han permitido el avance de la medicina y la farmacología, siendo la fitoterapia una parte de ello.

La Sociedad Chilena de Fitoterapia la define como el estudio de la utilización de la plantas medicinales y sus derivados con finalidad terapéutica, ya sea para prevenir, aliviar o curar enfermedades.

Es un neologismo empleado por Henri Leclerc, médico francés de principios del siglo XX y que sirve para diferenciar los métodos naturales de artificiales utilizados para curar enfermedades .

El proceso de la fitoterapia consiste en la síntesis de fitocomplejos, que son una mezcla de sustancias activas que juntas producen efecto terapéutico. Estos principios activos son los llamados metabolitos secundarios y hace referencia al proceso secundario que realizan las plantas en la 2° fotosíntesis, canalizando el sistema de defensa de esta contra agentes patógenos y radiación uv ¹.

¹ MARCIA AVELLO L.^a, ISABEL CISTERNAS F.^b "Fitoterapia, sus orígenes, características y situación en Chile". *Revista Médica Chile* v.138 n.10 Santiago oct. 2010.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Chile es un país de increíbles paisajes. En él se concentran los más variados tipos de climas y la más vasta flora. Son alrededor de 5000 a 6000 especies de las más variadas naturalezas, singularidades y usos las que lo recorren.

Desde el siglo XVIII indígenas locales, mapuches en su gran mayoría aprovechan los recursos de la tierra para fórmulas medicinales curando todo tipo de males y utilizándolas como suplementos nutricionales. Desde el siglo XXI la conciencia por la salud del cuerpo y el alma es algo relevante en nuestra sociedad, son más y más personas las que buscan alimentarse de manera sana y lo más naturalmente posible, alejándose del exceso de sodio, hidratos de carbono, grasas y tantos otros factores presentes en la alimentación moderna. Siguiendo esta línea, resulta fácil imaginar todo tipo de fórmulas para lograr una alimentación sana pero, ¿qué pasaría si tomáramos aquellas recetas relegadas a través de los años utilizadas por el pueblo mapuche y las consideráramos en nuestra dieta?, más aún, ¿qué pasaría si las pudiéramos utilizar en la formulación de dulces y postres?. Ángelo Corvitto, uno de los más reconocidos chefs de Italia se ha adelantado a responder estas preguntas y ha desarrollado fórmulas a través de la gastronomía y la botánica para elaborar helados artesanales a base de plantas medicinales, es más, ha conseguido llegar más allá y elaborado recetas de helado medicinal para pacientes oncológicos.

En Chile desde el año 2011 a través del programa elige vivir sano, se han abordado las temáticas de buena salud y nutrición acercándolas a las diferentes regiones del país. El Ministerio de Salud por su parte, por medio de la encuesta de salud Chile 2010 ha revelado que problemas como colesterol elevado, diabetes mellitus, depresión entre otros afectan cada vez más a la población más joven del país, por lo que es cada vez más común encontrar programas nutricionales y nuevas formas de alimentación que apuntan a la elección de comida naturalmente sanas pero sabrosa.

En la región del Valle del Aconcagua el tema de una alimentación sana no es tan abordado y la ciudad de Los Andes no es la excepción. A pesar de ser un sector reconocido por su ruralidad Los Andes al igual que otras ciudades del Valle se ha embelesado tardíamente en el urbanismo trayendo consigo toda la prisa del hombre moderno lo que implica un sinfín de centros comerciales y fast foods priorizando el consumo de alimentos altos en lípidos e hidratos de carbono, favoreciendo en su

población la obesidad y enfermedades anteriormente mencionadas.

En la búsqueda de seguir avanzando con la conciencia de la salud del cuerpo y espíritu y de promover formas naturales de alimentación se busca emplear nuevas formas de negocios relacionadas a estas, en base a lo anterior se genera la siguiente pregunta de investigación **¿Existe un segmento de mercado para una forma de negocio como una Gelatería herbal en la ciudad de Los Andes y cuáles son sus características?**.

2.1.- OBJETIVOS

General

Identificar un segmento de mercado y sus características en la ciudad de Los Andes para diseñar un plan de negocio para una Gelatería herbal.

Específicos

- Identificar un segmento de mercado para nueva propuesta de negocio en la ciudad de Los Andes.
- Identificar gustos y preferencias de los habitantes de la ciudad de Los Andes relacionados a postres y helados.
- Proponer un Plan de negocio para una Gelatería herbal en la ciudad de Los Andes.

2.2.- JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, la medicina natural es cada vez más reconocida como efectiva. Paracelso, padre de la farmacología química, médico y químico suizo del Renacimiento, señala que las propiedades medicinales de las plantas radican en sus principios activos aislables por técnicas alquímicas. Esta observación constituye la base de la farmacología moderna. Luego y gracias al desarrollo de la síntesis química hombres de ciencia lograron copiar núcleos básicos de moléculas exitosas desde la naturaleza para mejorarlas haciéndolas más selectivas y seguras². Por medio de este aporte e investigaciones posteriores se ha logrado deducir que la fitoterapia está comprobada

como efectiva y es utilizada cada vez más como complemento de la medicina y farmacología moderna.

En Chile, la fitoterapia ha sido utilizada en todas las familias por medios tan simples como baños, frías, vahos e infusiones en su gran mayoría. La sociedad moderna además, ha accedido a ella por medio de fitofármacos en busca de soluciones más efectivas y seguras para sus dolencias.

A medida que avanza el tiempo y la tecnología, se ha podido obtener más información sobre esta y otro tipo de usos para las plantas medicinales incorporándolas cada vez más en nuestras vidas en busca de lo “naturalmente sano”, recetas naturistas, orgánicas e incluso veganas son comúnmente buscadas. Ángel Corvito en su libro “Los Secretos del Helado, El Helado sin Secretos” demuestra que es factible trabajar con plantas medicinales para realizar cremas y sorbetes.

Diario “El Mostrador” en su sección *Mercados*, hacia el año 2011 señala que en un estudio realizado por *La Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios de Chile* nuestro país lidera el consumo de helados, postres y tortas heladas de Latinoamérica llegando a los 8 litros per cápita al año, hoy esta cifra llega a los 10 lt. per cápita anual, aumentando un 1% por año considerando la totalidad de variedades y formatos. El estudio revela además, que los consumidores son clientes exigentes a la espera de nuevos sabores y combinaciones.

Hoy la variedad de helados que existe es inimaginable, se puede hacer helado de casi cualquier ingrediente. Los hay dulces, salados, con salsas, sin salsas, cremas, sorbetes y tanto como variedades de sabores también podemos encontrar variedades de texturas e ingredientes de composición.

Por lo que se observa que el helado es un postre altamente modificable que permite que su preparación se haga a la medida del consumidor, convirtiéndose en el postre por excelencia de los chilenos siendo un producto altamente demandable y con un gran mercado por explotar.

² MARCIA AVELLO L.^a, ISABEL CISTERNAS F.^b “Fitoterapia, sus orígenes, características y situación en Chile”. *Revista Médica Chile* v.138 n.10 Santiago oct. 2010. Recuperado 4 de Sept. 2013, 23:39 hrs. Desde http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010001100014. CITA DE: Montes M, Wilkomisky T. *Compendio de Fitoterapia*. Concepción, Chile: Editorial. Universidad de Concepción; 1996; p. 4-9.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.- MARCO METODOLÓGICO

31.- ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

“El plan de negocios es un documento escrito que expone el método para llevar a cabo cierta actividad o negocio en el futuro”. (Stutely, 2000, p.12).

Recolecta información proveniente tanto del interior como del exterior de una empresa, abordando el estado actual de la actividad o negocio, los competidores, clientes, financiamiento, estrategias y objetivos, riesgos y oportunidades. Esta recolección debe ser medible, cuantificable y lo más acertada a la realidad posible, para lograr así establecer la correcta dirección de las acciones que permitirán alcanzar los objetivos futuros.

Por este motivo, el enfoque que respalda la siguiente investigación es de tipo cuantitativo no experimental, el cual según Sampieri (2011) es el que *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*

(p. 4).

Si bien a continuación no se presentarán hipótesis, el trabajo realizado busca por medio de la medición numérica y probabilística establecer patrones en base a los cuales se desarrollen estrategias para el futuro dentro del plan de negocios. Además, plantea un problema de estudio determinado y concreto, siguiendo patrones estructurados en la recolección de la información, utilizando la lógica y el razonamiento deductivo.

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará a lo largo de este trabajo será la investigación descriptiva. La Real Academia Española define la acción de describir como la representación de alguien o algo por medio del lenguaje, explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.

A lo largo de los años se ha definido la investigación descriptiva como la capacidad de observar, estudiar y describir al objeto de estudio sin influir en él de ninguna manera, transformándose en el método más utilizado de investigación siendo incluso base para otros métodos de la actividad investigativa.

Bernal (2010) afirma que las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto (p. 113).

Se ha seleccionado este tipo de investigación debido a que lo que se busca es lograr describir el objeto de estudio por medio de sus características de consumo, gustos y preferencias.

3.3.- POBLACIÓN

Todo plan de negocios necesita definir un segmento o nicho de mercado, un grupo de personas con características afines que busca satisfacer una necesidad en particular dentro de un mercado particular.

Para definir el grupo que se ha de estudiar, es necesario concentrarnos en el objeto de estudio. Este es el mercado de gelaterías en la ciudad de Los Andes, ubicada en el Valle del Aconcagua, quinta región de nuestro país.

Como se busca estudiar un mercado en específico no sólo es necesario observar y estudiar a los competidores que lo componen sino, también las cualidades de los clientes que lo frecuentan.

Siendo Chile un país caracterizado por su alto consumo de helados, cremas, sorbetes y en general postres helados, la población que se ha de estudiar es la de hombres y mujeres residentes en la ciudad de Los Andes entre 10 a 80 años que consuman helados o postres relacionados. Alcanzando casi la totalidad de la población de la ciudad, siendo predominante los grupos etarios de 15 a 29 años y 45 a 64 años.

3.4.- MUESTRA

Según los datos entregados por el Instituto nacional de estadística INE, al año 2002 la ciudad de Los Andes registra una población de 60.198 habitantes. Por ello, para poder realizar el estudio en un reducido período de tiempo será necesario recurrir a una muestra representativa de la población, mediante la cual se puedan realizar los estudios necesarios obteniendo resultados concluyentes.

Para calcular la muestra se utilizará la ecuación de cálculo de tamaño de muestra para población finita, la que se muestra como sigue:

$$n = \frac{0,25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1)+0,25} \quad \text{ecc. 1}$$

Donde:

- N= tamaño de la población.
- α valor del error (5% o 0.05)
- z valor de la desviación estándar con un margen de error α , indica una confiabilidad de 95%, para este caso $z=1,96$

Esta fórmula permitirá realizar el estudio obteniendo un 95% de confiabilidad. Además, sabiendo que en la comuna de Los Andes existen 60.198 habitantes y aplicando la ecuación 1, se obtiene una muestra de 382 personas a encuestar.

Siendo este el tamaño de la muestra representativa de la población que se utilizará para el estudio y la aplicación de la encuesta, considerando esta como el 100% para la investigación.

3.5.- TIPO DE MUESTREO

La siguiente muestra de tipo probabilístico, permitirá realizar estudios mediante un muestreo aleatorio simple, se ha de considerar este tipo de muestreo dadas las características del estudio y los antecedentes del objeto de estudio. Ya que la ciudad de Los Andes cuenta con un clima estepárico cálido y mediterráneo cálido con estación seca de 6 a 7 meses se presume que todos toman al menos una porción de helado durante el año.

3.6.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información ha de recolectarse mediante fuentes primarias, tales como, profesores, emprendedores del rubro y los clientes pertenecientes al nicho de mercado. Pero, también de material impreso y virtual, tales como, libros, tesis, papers, revistas, artículos y páginas especializadas en el área abordada.

Para poder conseguir información más concluyente, se utilizará la encuesta como fuente técnica. Esta, permitirá un acercamiento al objeto de estudio facilitando analizar profundamente gustos, preferencias y opiniones del mismo.

3.7.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitantes que se encontrarán a lo largo de esta investigación serán de tres tipos, Tiempo, Recursos y Geográficas. Se entienden tales las limitaciones de tiempo debido al escaso tiempo que se otorga para la realización de la investigación de campo y el análisis de resultados.

Se entienden las limitaciones de recursos, como aquellas referentes al presupuesto de la presente investigación, ya que es bastante acotado. Disponiendo sólo de recursos ya existentes para establecer contacto con el universo muestra como internet y por intermediarios persona a persona.

Por último, se ha de entender que las limitaciones de tipo geográficas hacen referencia

a la distancia existente entre el sujeto investigador y el universo muestra, cifra que llevada en kilómetros llega a los 131 km. Entrelazándose aquí limitaciones de recursos y geográficas debido a que para poder establecer contacto con la zona de estudio es necesario el recurso económico de por medio para poder desplazarse de una ciudad a otra.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.- RESULTADOS OBTENIDOS

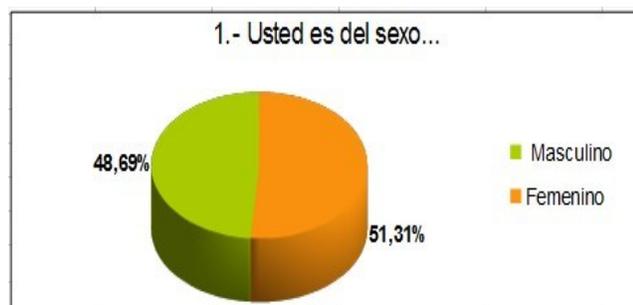
A lo largo de los años el uso de la metodología científica para establecer hechos, comprobar hipótesis y probar teorías ha sido cada vez más utilizado en el área educativa. Establecer datos cuantificables y perfectamente medibles es hoy un requisito de primera categoría al momento de estatuir conclusiones y parámetros, por ello la siguiente investigación no es la excepción.

Para establecer los siguientes resultados se ha utilizado la población de la comuna de Los Andes para la recolección de datos, utilizando una encuesta de 16 preguntas de selección múltiple (Ver anexo n°1) que permite conocer gustos y preferencias de la población referentes a helados y postres de la misma categoría que proporciona los patrones referentes a precio, tipo, sabores y en general características del producto. La encuesta fue realizada mediante un método aleatorio simple que busca establecer un nicho de mercado para una gelatería herbal en la zona, esta fue realizada a 382 personas en un tiempo de 20 días a comienzos del periodo estival, utilizando un software para las primeras 150 encuestas realizándolas de manera online y realizando las demás puerta a puerta utilizando fuentes como colegios, universidades y hospitales como surtidores de grandes cantidades de personas.

Los resultados han de ser establecidos mediante datos estadísticos y representación de gráficos. La tabla de porcentajes ha de establecerse mediante número de preguntas contestadas y no contestadas, así como número de respuestas según cada alternativa por pregunta. Según lo anterior, los resultados permiten establecer lo siguiente:

El 51,3% de los encuestados es de sexo femenino.

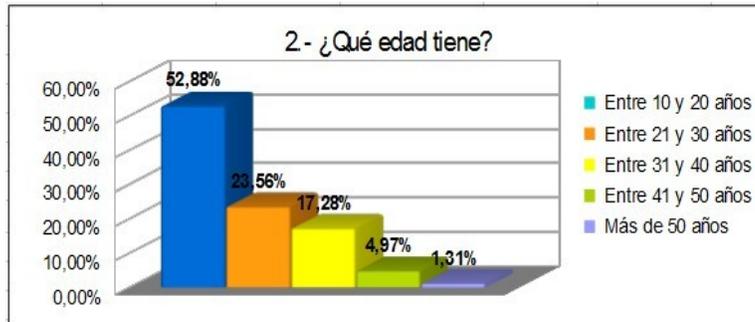
Gráfico N° 1: Género de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

52,8% de los encuestados fluctúa en un rango etario entre 10 y 20 años, siendo la segunda mayoría entre 21 y 30 años con un 23,5%.

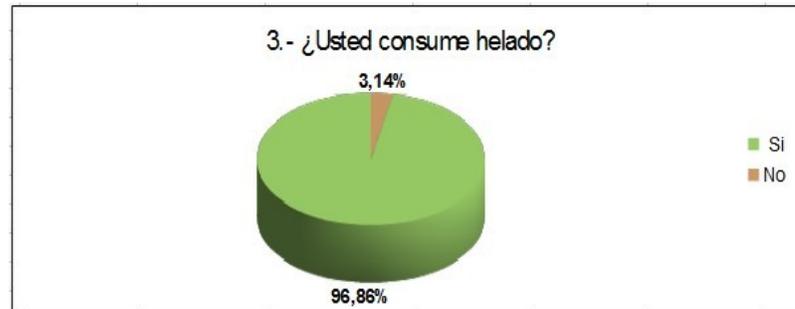
Gráfico N° 2: Rango etario de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

96,8% de la población declara que consume helado.

Gráfico N° 3: Nivel de consumo de helado de los encuestados.

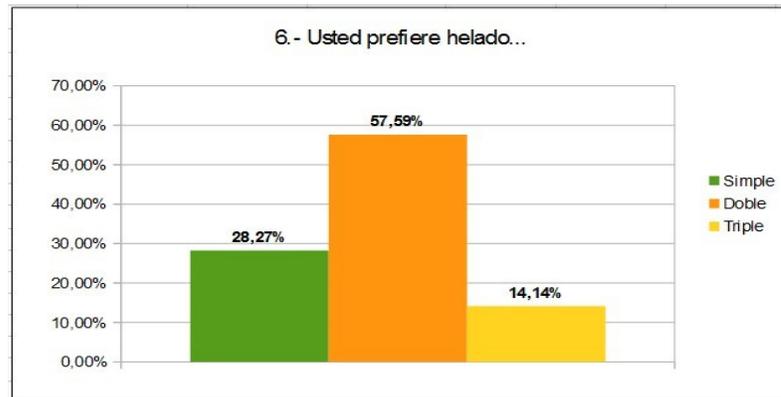


Fuente: Elaboración propia

Se establece que el consumo se realiza en un 29,3% en pocas ocasiones durante el año, aumentando el consumo en períodos estivales y que 27,5% consume helado al menos 1 vez a la semana.

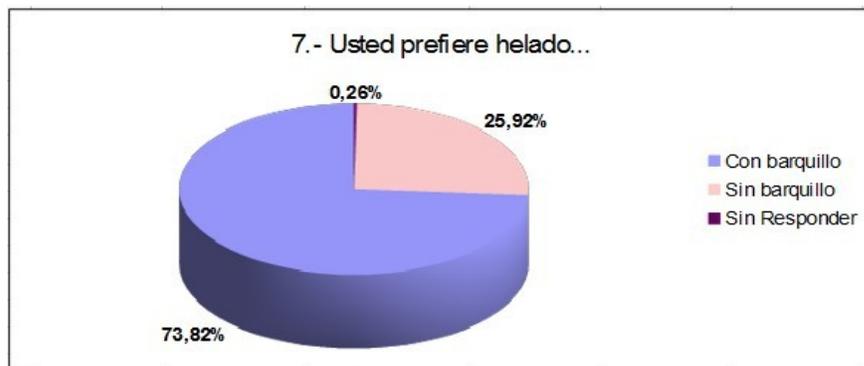
76,9% consume helado en formato individual. 57,6% lo consume en formato doble y el 74,8% consume helado con barquillo. (ver gráficos n°4 y n°5, más adelante)

Gráfico n°4: Preferencia de tipo de helado que consumirían los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

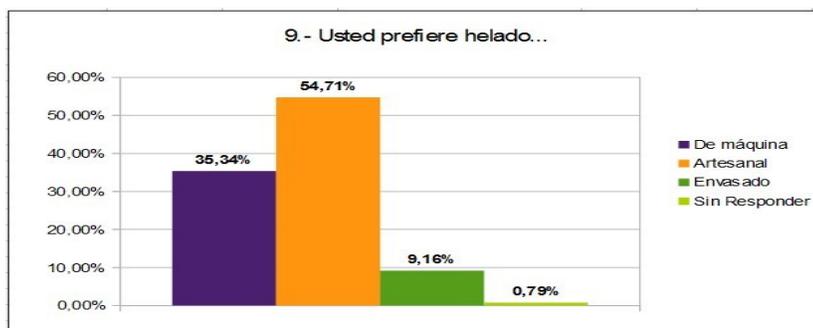
Gráfico n°5: Preferencia de tipo de helado que consumirían los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

81,9% de los encuestados consume helado de crema. Siendo 54,7% en formato artesanal y 32,7% ha elegido chocolate como su sabor preferido.

Gráfico n°6: Preferencia de tipo de helado que consumirían los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

26,7% ha de preferir otros sabores de helados siendo los de mayor renombre lúcumas, frutos del bosque y manjar.

De los encuestados 44,7% prefiere consumir helados en un local con familia y amigos y 29% prefiere helado para llevar y consumir paseando.

Del universo encuestado 74,3% asistiría a una gelatería especializada en helados herbales, prefiriendo en un 86,9% que esta ofrezca servicio para llevar y de atención en la mesa.

Gráfico n°7: Preferencia de variedad de helado que consumirían los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

44,7% de los encuestados considera que el producto ofrecido por la gelatería debería ser un helado que contemple una mezcla entre un sabor tradicional y un sabor herbal, mientras que 34,2% considera la opción de 2 sabores tradicionales y un sabor herbal.

Los precios establecidos para un helado simple, de crema y con barquillo son entre \$900 y \$1.000 con 58,3% de las respuestas y entre \$1.001 y \$1.500 con 32,2% de las respuestas.

Observando los resultados, es posible establecer los hallazgos encontrados entregando así un mayor análisis de el estudio realizado, según los cuales es factible

establecer lo siguiente:

Sabores de tales como chocolate, cacao, frutos secos y aquellos ácidos como naranja, limón y berries son bien recibidos en mezclas de infusiones o extractos herbales.

Sabores como vainilla, menta, chirimoya y frambuesa muestran niveles bajos de aceptación a pesar de ser tradicionalmente muy consumidos.

Existe un porcentaje de personas del 14,4% a las cuales les interesa helados hechos únicamente a base de infusiones o extractos herbales.

4.1.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de campo ha permitido comprobar la existencia de un nicho de mercado con características favorables para el desarrollo de una gelatería herbal, delimitando este en un rango etario primario entre 10 y 30 años de edad, pertenecientes al segmento socio-económico C2 y C3.

Es posible aumentar el nicho encontrado logrando una comunicación efectiva con los clientes potenciales, familiarizando el concepto de gelatería herbal y helados a base de hierbas de uso tradicional y permitiéndoles comprender tanto el concepto como los beneficios de consumir un producto natural.

Mediante la investigación realizada se ha logrado establecer gustos y preferencias del público objetivo y potencial, tales descubrimientos han de entregar directrices del modelo de negocio a realizar, sus productos, precios y características de servicio así como también, a orientar estrategias de marketing efectivas destinadas a educar al cliente frente al nuevo concepto y a aumentar y potenciar el nicho de mercado aún no explotado.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

“PLAN DE NEGOCIO”

5.- PROPUESTA

RESUMEN EJECUTIVO

5.1.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La propuesta a llevar a cabo se ha determinado mediante los resultados obtenidos en la encuesta previamente realizada, esta nos permite visualizar objetivamente el campo no explotado en materias de helados y postres de la misma categoría entregando estadísticamente la correspondiente demanda. Un grupo de personas que buscan entregarle un valor agregado a un producto de alto consumo y de orden tan familiar como el helado.

Tomando en cuenta esta oportunidad y en busca de convertir en un concepto más atrayente la alimentación sana para los clientes, nace la idea de una gelatería que ofrezca helados naturales, artesanales y con extractos de hierbas tradicionalmente usadas en la medicina rudimentaria. Permitiendo experimentar al cliente un acercamiento a la naturaleza y lo orgánico rodeado por un ambiente cálido y grata atención, ideal para compartir con familia y amigos.

5.1.1.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



“Rewe Wetrë” es una empresa comercializadora y distribuidora de helados a base extractos de hierbas tradicionales utilizadas en la medicina antigua. Es una gelatería herbal, su nombre proviene del mapuche y hace referencia al altar que utilizaban las machis, Rewe; que es un altar de madera envuelto en hojas de canelo y Wetrë; que se refiere al estado frío del clima o un objeto. Ofrece helados artesanales naturalmente preparados bajos en lípidos e hidratos de carbono, a base de mezclas de sabores

tradicionales y maceraciones de hierbas medicinales de uso tradicional. Promueve el concepto de alimentación sabrosa y saludable, así como también en concepto de la limpieza del cuerpo y el espíritu por medio de la alimentación y la reconexión con los productos que la tierra nos ofrece. Ofrece además de helados infusiones, jugos, postres helados y pastelería casera y una modalidad de atención para todo público (para llevar o a la carta).

La creación de una gelatería con estas características responde a la gran cantidad de alimentos contaminados que se consumen diariamente, no sólo en el ámbito de la comida rápida sino que en general. Hoy gracias a la tecnología se le han brindado a los alimentos mejores características organolépticas por medio de transgénicos y mutaciones de semillas, haciendo los alimentos más resistentes pero no más nutritivos. A raíz de ello, es que existe un porcentaje de la ciudadanía que busca satisfacer sus necesidades alimentarias en lugares que garanticen productos de carácter orgánico. La educación nutricional y la demanda inmersa en ella son un buen aliado para la creación de espacios que incentiven la alimentación sana y orgánica.

5.1.1.2.- CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

“Rewe Wetrë” se diferencia de otras gelaterías de la competencia no sólo por el concepto que establece, que en si es un elemento diferenciador, pero además esta cuenta con productos 100% naturales, con características positivas para la salud. Ofrece un ambiente cómodo y acogedor, agradable para los clientes, un lugar de reunión familiar y de amigos lleno de vitalidad. Busca reencantar a los clientes con las maravillas de la flora de nuestro país mediante su ambientación, rescatando maderas nativas, flores, etc. y transmitir la necesidad de alejarnos de la comida perjudicial para la salud, ya que esta no es necesaria para poder compartir un platillo delicioso.

La ubicación de “Rewe Wetrë” permite obtener un rincón acogedor para nuestros clientes pero sin estar muy alejados del centro de la actividad comercial de la ciudad por lo que no nos mantiene aislados. Ofrece una variable totalmente nueva a un producto de alto consumo en Chile.

5.1.1.3.- PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo para este proyecto serán aquellos hombres y mujeres en edades entre 20 a 60 años de edad pertenecientes a los segmentos económicos C2 y C3 que residan en la ciudad de Los Andes y para aquellos que andan de paso y son de las cercanías tales como, San Esteban, Calle Larga, Rinconada.

Se ha de escoger este segmento ya que en él, la gran mayoría de las personas toman en cuenta su salud y la influencia de la alimentación en ella una vez que obtienen la independencia de su poder adquisitivo y pueden escoger como alimentarse y de qué manera hacerlo. Otras de las razones por la que se ha escogido este segmento es debido a que en estos estratos socio - económicos existe un presupuesto destinado al ocio, entretención y esparcimiento por lo que aumenta la posibilidad de ser escogidos entre esas actividades.

5.1.1.4.- VISIÓN

Buscamos ser la mejor gelatería de la quinta región. Instaurando lo tradicional y naturalmente sano por medio de productos de alta calidad, logrando encantar a nuestros clientes mediante una atención guiada por la integridad, el trabajo en equipo y permanente innovación.

5.1.1.5.- MISIÓN

Queremos satisfacer con alegría a nuestros clientes, deleitándolos con la más amplia variedad de helados artesanales y otros productos de máxima calidad, especializados en repostería sana, orgánica y herbal. Buscando el bienestar de nuestros clientes, bajo el concepto de un servicio personalizado e integral en un ambiente acogedor y familiar.

TABLA N° 1: ANÁLISIS DE MISIÓN

	ACTUAL	FUTURO
Ámbito de Producto	Ofrecer productos de Gelatería con máxima calidad, en un ambiente grato apto para aquellas personas que buscan alimentarse sanamente.	Ofrecer productos de Gelatería y pastelería con máxima calidad, en un ambiente grato apto para aquellas personas que buscan alimentarse sanamente.
Ámbito de Mercado	Hombres y mujeres entre 20 y 60 años residentes en la ciudad de Los Andes, pertenecientes a los segmentos económicos c2 y c3, que disfruten de un estilo de vida inclinado hacia la alimentación sana y el cuidado de la naturaleza .	Hombres y mujeres entre 20 y 60 años que vivan en la quinta región, pertenecientes a los segmentos económicos c2 y c3, que disfruten de un estilo de vida inclinado hacia la alimentación sana y el cuidado de la naturaleza . Restaurantes, Supermercados y Cafeterías.
Ámbito Geográfico	Los Andes y sus alrededores	Quinta Región, Chile.
Modo de conseguir el liderazgo competitivo	Entrega de un servicio alegre, personalizado e integral, especializado en alimentación de fuentes orgánicas y fitoterapéuticas. Actividades recreacionales que involucren a la comunidad en el cuidado de la salud y la naturaleza del entorno	Entrega de un servicio alegre, personalizado e integral, especializado en alimentación de fuentes orgánicas y fitoterapéuticas, así como la distribución de los mismos. Actividades recreacionales dentro de la V región que promuevan el cuidado de la salud y la naturaleza del entorno.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.6.- VALORES CORPORATIVOS

Los Valores corporativos que identifican y orientan el servicio de “Rewe Wetrë” se basan en la honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad, compromiso, trabajo en equipo y proactividad. Bajo este alero guiamos nuestra atención, entregando a nuestros clientes lo mejor de nosotros.

El helado es un producto de alto consumo en Chile debido a que se trata de un bien de consumo no duradero y un producto popular. Por ser así se ha de considerar que se estará entregando una variable a este producto nunca antes probada en la zona permitiendo conocer la versatilidad de este producto tan consumido.

5.1.1.7.- OBJETIVOS DEL NEGOCIO

- Ser líder en el mercado regional de gelaterías.
- Lograr el permanente crecimiento.
- Posicionar el concepto de postres saludables aumentando el consumo de servicio en nuestra gelatería.
- Contribuir a la difusión y promoción de la alimentación sana y orgánica.

5.2.- ESTUDIO DE MERCADO

5.2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

ANÁLISIS PESTAR

El presente análisis permite medir las características por las que atraviesa el mercado, realiza una evaluación externa en el contexto político, económico, social, tecnológico,

ambiental y regulatorio.

- **Político**

Chile es un país políticamente estable, mantiene un sistema democrático republicano por el cual rige soberanía el Presidente de la República. Institucionalmente identifica tres poderes: El Ejecutivo, al mando del Jefe de Estado, el Poder Legislativo, correspondiendo al Congreso Nacional y el Presidente de la República y el Poder Judicial, bajo la dirección de la Corte Suprema.

Comercialmente hablando, Chile cuenta con una serie de programas de apoyo al emprendimiento e innovación en busca del crecimiento y estabilidad de la economía nacional. El país actualmente, se encuentra a puertas de renovar la figura del mandatario de Estado. Por lo que es de carácter delicado la acción del empresario hoy en día, ya que al enfrentar un nuevo gobierno, enfrenta posibles nuevas reglamentaciones, cambios en las ya existente e incluso cambios en las leyes que pudieran afectar económicamente a la empresa.

- **Económico**

Chile cuenta con un sistema económico de libre mercado que guía el proceso de internacionalización de la economía. En el marco de la globalización económica nuestro país cuenta con 22 acuerdos comerciales con 59 países alrededor del mundo, promoviendo la modernización y competitividad de la estructura productiva del país.

En términos de crecimiento el informe realizado para el período 2013 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) declara: “Chile ha logrado avances significativos en materia económica. Desde el año 2010 la economía del país crece a una tasa cercana al 6%, superando el promedio latinoamericano de 4.5%”.

El informe explica que el sólido desempeño económico del país, es gracias a la implementación de políticas macroeconómicas prudentes que han permitido controlar

la inflación y mantener un sector financiero saludable.

En ámbitos más nacionales la OCDE explica que debido a la caída de la demanda de productos de exportación y relentización de la inversión el cierre del PIB para este periodo será de 4,2% y no de 4,9% como se habría estimado a comienzos del 2013. “El principal sostén del incremento del Producto Interno Bruto este año será el consumo interno, que experimentará un alza de un 6,5% de la mano de bajo nivel de paro”. Dando a entender que la tasa media del año 2013 será del 6,1% , tres décimas menos que el año 2012.

Para complementar la información otorgada por la OCDE, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) declara un alza en el Índice de Precios de Productor de un 0,2% en el mes de octubre del 2013 debido a la variación de precios en el sector de la minería e industria manufacturera. Mientras que el IPC del mismo período fue de sólo un 0,1%. Con esta cifra la inflación acumula un avance de sólo 2% este año y de 1,5% en los últimos doce meses.

- **Social**

Estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística durante el año 2012, declaran que en términos sociales el país ha mejorado importantemente reduciendo los niveles de pobreza pasando de un 15,1% a 14,4% y aumentando la disposición de empleos en 700 mil. A pesar de ello, las diferencias sociales siguen permaneciendo muy marcadas. La población mantiene un constante sentimiento de injusticia en términos salariales, calidad de vida, salud, empleabilidad y seguridad.

Los datos indican que en los últimos 5 años la violencia y delincuencia han disminuido considerablemente. Sin embargo, aún existe un alto número de delitos ejercidos contra propiedades, leyes especiales y personas haciendo sentir a la población un sentimiento de inseguridad e inutilidad del sistema judicial del país.

En términos de empleabilidad, el análisis del trimestre julio – septiembre 2013 revela que aún existe una tasa de desocupación del 5,7% en el país, siendo partícipe de ella

en su gran mayoría la población de 15 años y más que alude a mantenerse fuera del mercado laboral por razones de estudio y familiares.

- **Tecnológico**

El avance sin precedentes de la ciencia y la tecnología en los últimos siglos continúa incrementándose en busca de mejorar la calidad de vida de las personas. El gasto global den investigación y desarrollo subió 5,8% respecto del 2012, las grandes empresas como Volkswagen, Samsung y Roche lideran el ranking realizado por Booz & Company que mide la inversión e innovación que hacen las firmas que cotizan en la bolsa.

En esta materia, Chile encabeza el ranking que realiza el World Economic Forum dentro de los países latinoamericanos y lo posiciona en el número 34 a nivel mundial. Materia que se seguirá reforzando a lo largo de los años mediante los tratados de libre comercio e impulsos otorgados por el Gobierno a la Investigación y Desarrollo.

- **Ambiental**

En términos ambientales Chile cuenta con políticas de regularización ambiental para las empresas, estas hacen alusiones a la emisión de residuos líquidos y sólidos industriales, emisión de agentes contaminantes a la atmósfera y evaluación y manejo de riesgo ambiental. El Ministerio del Medio Ambiente ha creado un sinfín de normativas que promueven el resguardo del patrimonio nacional, sin embargo, no han sido suficientes ya que las industrias extractivas han afectado los ecosistemas, erosionado los suelos, agotado numerosos suministros de agua. Si bien las normativas son numerosas, la fiscalización del cumplimiento de ellas es deficiente afectando gran parte del territorio nacional.

Las autoridades escatiman las acciones fiscalizadoras permitiendo que predomine la acción de las industrias justificada por la necesidad de crecimiento económico.

- **Regulatorio**

Ley de sueldo mínimo

En Agosto del presente año el Presidente de la República Sebastián Piñera promulga el reajuste a la Ley 20.689, haciendo un reajuste de un 8,8% al salario mínimo mensual. El monto reajustado pasa de \$193.000 a \$210.000 para todos los trabajadores mayores de 18 años hasta los 65 años de edad. La Ley hace referencias también a las asignaciones familiares y maternales del Sistema Único de Prestaciones Familiares asignando nuevos montos de asignación por carga acorde al nivel de salario.

Proyecto de Ley de Extranjería

El proyecto de ley referente al Decreto de Ley n°1.094 pretende otorgar una cabida significativa en el mercado laboral al creciente número de inmigrantes que están llegando al país. Según el Departamento de Extranjería y migración las cifras de visas de permanencia definitiva en el 2012 es de 27.311 versus 18.793 que fueron otorgadas en el 2011; Con respecto a la visa temporal, se otorgaron 100.051 el año 2012, mientras que el 2011 fueron 76.337.

5.2.4.- ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar una evaluación al entorno de la empresa, mediante el análisis de la industria y considera los siguientes aspectos:

Nuevos Participantes

- **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada, permiten analizar la factibilidad del ingreso de nuevos

competidores a la industria. En este sentido, a pesar de que en general la industria gastronómica crece fuertemente aumentando su oferta, en el mercado de gelaterías y fabricantes de helados las barreras de entrada son medianamente altas ya que la industria ya cuenta con marcas reconocidas dificultando la entrada de nuevos competidores directos. Estas son:

- Identificación de la marca
- Acceso a canales de distribución
- Requerimientos de capital
- Curva de la experiencia

Intensidad de la rivalidad entre competidores de la industria

Compone el centro de las fuerzas de M.Porter y contribuye al atractivo de la industria, se compone por cuatro factores importantes: El crecimiento de la industria, la representación del costo fijo ante el valor agregado del negocio, el grado de diferenciación de los productos y la concentración y equilibrio existente entre los competidores.

Cinco son las marcas que lideran el consumo de helado en Chile alrededor de todo el país, mediante diferentes unidades de negocio han logrado alcanzar la cima de la industria, modificando los precios a conveniencia y convirtiendo a Chile en uno de los países con mayor consumo en Latinoamérica. Debido a este fenómeno, la industria a pesar de permitir el ingreso de otros participantes permanece invariable, convirtiendo a estas cinco marcas en un pequeño “monopolio” de la industria.

Las variedades de helados son inimaginables y hoy en día se puede hacer helado casi de cualquier sabor, Diego Saroka, director de marketing de Unilever Foods Chile declara que los helados tradicionales se mantienen, pero lo que realmente mueve al mercado son las selecciones de los clientes, que hoy por hoy se inclinan a las

propuestas más Premium que ofrecen las diferentes marcas, haciendo alusión a que los clientes de hoy buscan más sofisticación en calidad y sabor. Ante esta información, es posible pensar que mediante tantos sabores y posibles combinaciones los costos de producir helado son mas bien altos. La verdad es que la producción industrial de helado es una de las industrias con mejor rentabilidad, ya que los ingredientes a utilizar en la preparación son pocos y los sustitutos de estos variados. Además, las materias primas se trabajan en grandes cantidades y en procesos cortos de tiempo por lo que la rentabilidad del producto siempre será mejor que el costo fijo de producción.

El helado en su forma básica, es una preparación simple que conforma un producto genérico, pero a lo largo del tiempo la necesidad e inquietud de los consumidores han permitido que este producto genérico varíe, avanzando a diferentes formas, preparaciones, texturas, colores y sabores, diversificando la industria.

Gelaterías en Los Andes

Los Andes es una provincia de la región de Valparaíso que se encuentra a los pies de la Cordillera de Los Andes, es una ciudad pequeña que ha alcanzado gran crecimiento comercial mediante la apertura de malls y centros comerciales, pero a pesar de ello la oferta gastronómica no es muy variada. A continuación, se describen las gelaterías existentes en la ciudad con la finalidad de dar a conocer a las empresas competidoras y la oferta que entregan al mercado.

Grido Helados

Grido helados es uno de los locales pertenecientes a la franquicia Argentina Grido Helados. Al igual que muchos otros Grido intenta promover un helado artesanal de calidad y a un precio accesible en un entorno familiar. Además, tiene a la disposición del público tortas Grido y helado por litros, ofrece cafetería y promociones de desayuno u once.

Ubicación: Libertador Bernardo O'Higgins n°458

Capacidad: 25 personas

Valor Promedio: \$ 1.200

Loca Luna Gelatería y Pastelería

Loca Luna es una gelatería local que ofrece helados artesanales y pastelería casera. Ofrece un grato ambiente y rápido servicio, orientado a un público ejecutivo, también cuenta con ofertas de once.

Ubicación: Santa Rosa n° 265, Los Andes Centro

Capacidad: 45 Personas

Valor Promedio: \$1.200

La Golosita Gelatería y Salón de té

La Golosita es una gelatería y salón de té local de la ciudad de Los Andes que rescata toda la tradicionalidad de la ciudad. Desde 1930 ha acogido en su cálido ambiente familiar a los habitantes de la ciudad de Los Andes.

Ofrece helados artesanales, pastelería casera, salón de té y sandwichería todo con el mejor servicio en el más grato ambiente familiar.

Ubicación: Calle Esmeralda n° 247, Los Andes Centro

Capacidad: 50 personas

Valor Promedio: \$ 1.500

Le Reys

Le Reys es una gelatería al paso que ofrece helados artesanales tradicionales, jugos y granizados para llevar.

Ubicación: Maipú n°387, Los Andes Centro

Valor Promedio: \$850

Lucaffé

Lugar de estudiantes universitarios y grandes grupos de amigos. Lucaffé es una llamativo café gelatería ubicada en pleno centro de Los Andes. Sus colores y el moderno estilo de su terraza le permiten llegar rápidamente al corazón de los consumidores más jóvenes.

Ofrece Variedad de helados artesanales, jugos naturales, bebidas y café.

Ubicación: Esmeralda n°431, Los Andes Centro

Capacidad: 30 personas

Valor Promedio: \$1.200

Heladería San Francisco de Loncomilla

Parte de la gran cadena nacional San Francisco de Loncomilla esta heladería ofrece todas las delicias y atenciones de la región del Maule, imponiendo su rincón en el sector privilegiado de la ciudad.

Ubicación: Avenida Santa Teresa n° 53, Los Andes

Capacidad: 25 Personas

Valor Promedio: \$1.500

- **Rivalidad entre competidores del sector**

La rivalidad entre competidores en la ciudad de Los Andes es medianamente alta, esto debido a que en el mercado se comparte el segmento familiar pero, cada gelatería que compite se enfoca a diferentes tipos de público objetivo, haciendo que su servicio, producto y atención sea diferente, permitiendo una competencia próspera.

Proveedores

- **Poder negociador de los proveedores**

Compone un factor importante dentro del entorno y permite conocer la probabilidad de negociaciones favorables con los proveedores en función de la cantidad disponible de ellos, volumen de compra o sustitutos de materias primas disponibles.

En la ciudad de Los Andes la cantidad de proveedores disponible es inexistente, por lo que será necesario adquirir proveedores desde Santiago. Aquí la oferta es amplia y variada tanto de proveedores como sustitutos, lo que permitirá obtener excelentes productos a buen precio, ya que la distancia existente entre ambas ciudades es reducida.

Compradores

- **Poder negociador de los clientes**

La capacidad negociadora de los compradores tiene relación con la cantidad de compradores del mercado, es decir, la demanda. Los Andes por ser una ciudad en crecimiento, con favorables características climáticas y una industria relativamente reducida, poseen un poder de negociación de los clientes relativamente bajo, gracias al estudio anteriormente realizado se pudo comprobar estadísticamente que el 97% de la población consume helado y postres similares. Es decir, que nos encontramos ante una oferta menor a la demanda existente.

Sustitutos

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En la industria, los productos sustitutos existen pero no son real competencia para los competidores de la industria. Helados de agua, envasados, crema soft son algunos de los sustitutos que se encuentran hoy a la venta en el mercado pero que no representan gran amenaza porque el consumidor orienta su decisión de compra hacia productos Premium, de calidad y diferentes.

Tabla n°2: Resumen de análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Evaluación General	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Nuetro	Atractivo	Muy atractivo
Amenaza de nuevos participantes		X			
Rivalidad entre competidores				X	
Poder de los Proveedores				X	
Poder de los Compradores				X	
Disponibilidad de Sustitutos				X	
EVALUACIÓN GENERAL				X	

Fuente: Elaboración propia

Para concluir, el análisis de las cinco fuerzas de Porter ha permitido señalar que la industria es un sector atractivo en casi la totalidad de sus factores, indicando que el efecto de la industria es positivo y rentable, otorgando estabilidad a los participantes inmersos.

5.2.3.- ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación actual del objeto de estudio, para en función de ello tomar decisiones orientadas a mejorar el futuro. En el caso de las empresas permite evaluar la situación interna y externa de ellas, permitiendo obtener un diagnóstico exacto delineando las acciones estratégicas futuras.

Fortalezas

1. Se constituye como una de las primeras fábricas de helado de la ciudad.
2. Ofrece productos de alta calidad, orgánicos, innovadores y económico.

3. Ubicación privilegiada
4. Realiza actividades de entretenimiento e integración comunitaria.
5. Ofrece una infraestructura y un ambiente óptimo acorde a los requerimientos de los clientes.
6. Brinda un servicio de calidad, entregando una experiencia positiva y gratificante al visitante.

Oportunidades

1. Creciente desarrollo urbano, tecnológico y comercial de la ciudad de Los Andes.
2. Presencia de un nicho de mercado actualmente desatendido.
3. Inexistencia de espacios que promuevan actividades de esparcimiento en comunidad y contacto con la naturaleza y la vida sana.
4. Clima favorable.
5. Posibilidad de adquirir créditos y ayuda financiera por parte de programas del Estado, como Corfo o Capital Semilla.
6. Inexistencia de productos similares en la competencia.

Debilidades

1. Falta de experiencia en el rubro.
2. Ser una empresa nueva en el área.
3. No existe la fidelización de clientes.
4. No existe un equipo de trabajo consolidado.
5. El concepto de repostería herbal, es poco conocido.

Amenazas

1. Competencia consolidada en el mercado.
2. Alta variedad de sustitutos.
3. Estancamiento del mercado nacional de la leche, base del subproducto principal de fabricación.
4. Aumento del coste de vida de las personas, destinando menos dinero a actividades de esparcimiento y entretenimiento.
5. Deforestación permanente de terrenos en el área y el resto del país afectan el cultivo de flora autóctona chilena.

5.2.5.- MATRICES

5.2.5.1.- Matriz del Perfil Competitivo

La MPC es una fuente de información analítica que permite identificar los competidores más directos para la empresa y analizarlos mediante los factores determinantes del éxito. En este caso las empresas de la competencia que se analizarán serán las cercanas a nuestra locación en un radio de 100 metros a la redonda.

Tabla n°3: Matriz del Perfil Competitivo.

Factores críticos del éxito	Peso del atributo	Rewe Wetre		Grido Helados		Loca Luna		Lucaffé	
		Califica	Resulta	Califica	Resulta	Califica	Resulta	Califica	Resulta
Ubicación	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Precio	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9
Calidad	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9
Posicionamiento en el Mercado	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Servicios complementarios	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
TOTAL	1		3,1		3,3		2,6		3,2

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar a cada participante de este análisis se han asignado calificaciones del 1 al 4, siendo 1 debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. De esta manera una vez calculados los resultados es posible visualizar cuál de los competidores es el más altamente competitivo y cuán grande es la diferencia entre ese negocio y el nuestro en términos de factores del éxito, permitiéndonos acopiar los factores que debemos mejorar y crear estrategias en función de ello.

5.2.5.2.- Análisis Matriz del Perfil Competitivo

Acorde al análisis realizado mediante la matriz, la ponderación obtenida 3.1 nos posiciona 0.20 por debajo de nuestra mayor competencia Grido Helados y 0.50 por sobre Loca Luna, orientando positivamente nuestro negocio a ser altamente competitivos en el mercado.

Los aspectos diferenciadores se encuentran principalmente en el posicionamiento del mercado, calidad y la entrega de servicios complementarios. La diferencia principal se ha de ocasionar debido a la poca participación de mercado que obtiene esta nueva empresa por incorporarse recientemente al mercado.

Observando el resto de los factores del éxito tales como precio y ubicación no se encuentran mayores diferencias ya que, todas las empresas evaluadas se encuentran en un sector comercial que les permiten abordar a su público objetivo sin dificultades y cuentan con un precio acorde al que rige el mercado.

5.2.5.3.- Matriz de Evaluación Externa (EFE)

La matriz EFE permite realizar una evaluación de todos los factores externos del negocio, resumiendo la información de factores tecnológicos, económicos, sociales, jurídicos, gubernamentales, culturales, políticos, ambientales y competitivos para disponer estrategias que permitan enfrentar o aprovechar estos elementos.

Para realizar la evaluación se asigna una puntuación a cada factor determinante donde la suma total debe ser igual a uno. Luego, se califica cada uno de los elementos del 1 al 4 acorde al nivel de importancia y como afecta el negocio. Siendo 1 sin importancia, 2 no muy importante, 3 medianamente importante y 4 muy importante.

Tabla n°4: Matriz EFE.

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
1. Creciente desarrollo urbano y comercial de la ciudad de Los Andes.	0.05	4	0.2
2. presencia de un nicho de mercado actualmente desatendido.	0.1	4	0.4
3. inexistencia de espacios que promuevan actividades de esparcimiento en comunidad y contacto con la naturaleza y la vida sana.	0.08	4	0.32
4. Clima favorable	0.04	3	0.12
5. Posibilidad de adquirir créditos y ayuda financiera por parte de programas del Estado, como Corfo o Capital semilla.	0.1	4	0.4
6. Inexistencia de productos similares en la competencia.	0.2	4	0.8
Amenazas			
1. Competencia consolidada en el mercado.	0.05	2	0.1
2. Alta variedad de sustitutos.	0.03	1	0.03
3. Estancamiento del mercado nacional de la leche, base del subproducto principal de elaboración.	0.15	2	0.3
4. Aumento del coste de vida de las personas, destinando menos dinero a actividades de esparcimiento y entretención.	0.1	2	0.2
5. Deforestación permanente de terrenos en el área y el resto del país afectando el cultivo de flora autóctona chilena.	0.1	2	0.2

1		3,07
---	--	------

Fuente: Elaboración propia

5.2.5.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla n°5: Matriz EFI.

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
1. Se constituye como una de las primeras fábricas de helado de la ciudad.	0.17	4	0.68
2. Ofrece productos de alta calidad, orgánicos, innovadores y económico	0.1	4	0.4
3. ubicación privilegiada.	0.08	3	0.24
4. Realiza actividades de entretenimiento e integración comunitaria.	0.07	3	0.21
5. Ofrece una infraestructura y ambiente óptimo para los requerimientos de los clientes.	0.05	3	0.15
6. Brinda servicio de calidad, entregando una experiencia positiva y gratificante al visitante.	0.15	3	0.45
Debilidades			
1. Falta de experiencia en el rubro.	0.1	2	0.2
2. Ser una empresa nueva en el área.	0.05	2	0,1
3. No existe fidelización de clientes.	0.1	1	0,1
4. No existe un equipo de trabajo consolidado.	0.08	1	0,08
5. El concepto de repostería herbal, es poco conocido.	0.05	2	0,1
1			2,71

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5.5.- Matriz Interna - Externa

Una vez realizadas las matrices EFE y EFI es necesario realizar una nueva matriz que permita resumir la información de ambas y ayude a la toma de decisiones estratégicas del negocio. La nueva matriz se divide en nueve secciones, según las ponderaciones de la matriz EFI, direccionando las estrategias en: Crecer o construir; Proteger y mantener; Cosechar y reducir.

Resultado ponderado EFE: 3.07

Resultado ponderado EFI: 2.71

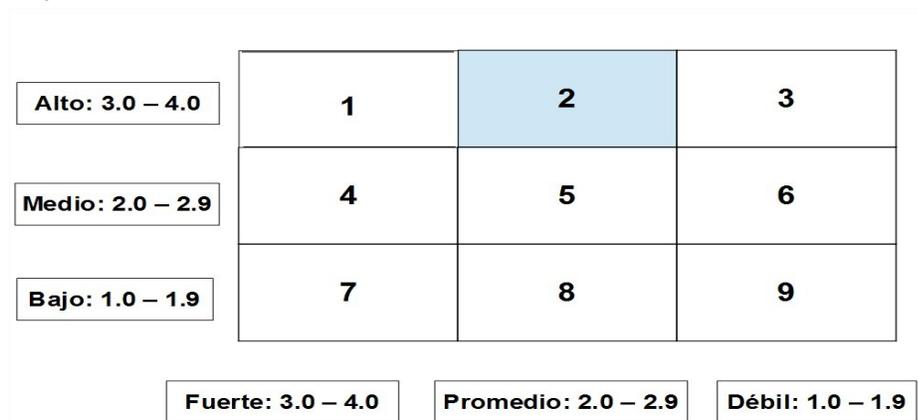


Figura n°1: Matriz Interna - Externa

El resultado obtenido en la Matriz IE al ponderar los resultados individuales de las matrices EFE y EFI dan un total de 2.94, lo que posiciona a “Rewe Wetrë” en el número 2. Esto significa que el negocio debe “Crecer o Construir” aplicando estrategias intensivas y de integración, de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

ESTRATEGIAS

Para lograr un crecimiento óptimo en el mercado ante la competencia “Rewe Wetrë” realizará estrategias enfocadas al crecimiento intensivo, utilizando la estrategia de desarrollo de producto, generando una nueva presentación al producto, reestructurando y entregándole características que nadie más en la competencia tendrá. Entregar a los clientes helados bajos en grasas, hecho a base de ingredientes

orgánicos y endulzantes naturales e implementando en sus sabores las características de maceraciones de hierbas tradicionalmente medicinales, entregará a la marca un elemento diferenciador que le permitirá adquirir posicionamiento en el mercado.

A largo plazo, una vez alcanzados los objetivos de corto plazo y ya posicionados en el mercado. Se realizarán estrategias de integración hacia adelante haciendo llegar el producto a más puntos de venta, abarcando más público por medio de la distribución a restaurantes y cafeterías en la quinta región.

5.3.- ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

5.3.1.- RECURSOS HUMANOS

5.3.1.1.- Organización Funcional

La organización funcional de la empresa se presenta por medio de un organigrama vertical, donde los cargos más administrativos y gerenciales se encuentran en la parte superior descendiendo jerárquicamente hasta alcanzar la totalidad de las funciones de producción.

Los perfiles de cargo se pueden visualizar en el anexo n°5.

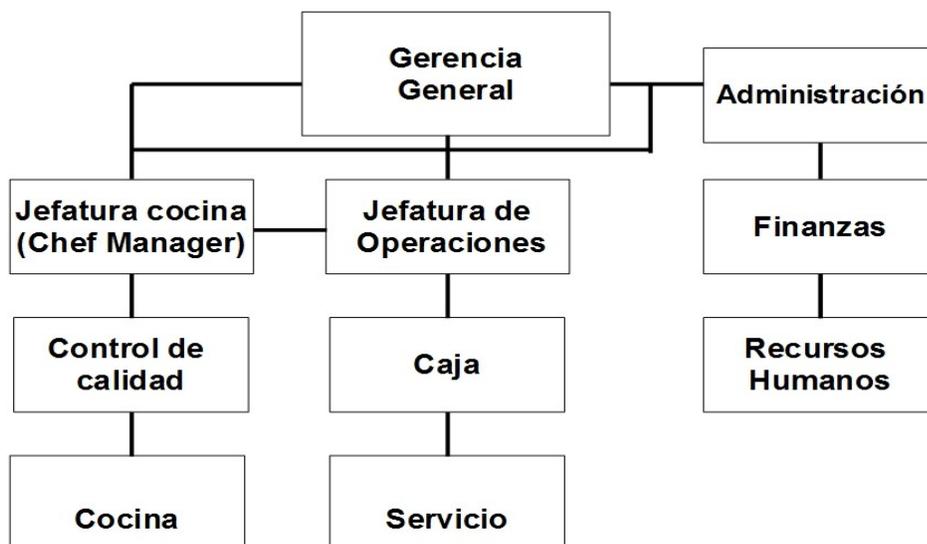


Figura n°2: Organigrama

5.1.2.- PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

- **Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento es uno de los primeros procesos que debe llevar a cabo Recursos Humanos, este se realiza con la finalidad de encontrar un grupo de empleados que cumplan con las características del perfil que la empresa requiere logrando en el futuro un equipo de trabajo fuerte, unido y comprometido.

El proceso se realiza mediante anuncios y publicaciones de requerimiento de personal por medio de sitios de empleos en internet, en universidades y diarios, con el objetivo de generar un grupo adecuado de candidatos que cumplan con las cualificaciones adecuadas según los cargos.

- **Selección de Personal**

El segundo proceso importante que realiza Recursos Humanos en este punto es la selección de personal. Una vez seleccionados los posibles candidatos, se realiza una entrevista de trabajo la que permitirá observar y conocer un poco más a cada una de las personas entrevistadas, calificando expresión, nivel de conocimiento en el área, personalidad, entre otros. Estos factores permitirán hacer la correspondiente selección llevando los candidatos que cumplen con las cualificaciones requeridas al Administrador, siendo él la persona encargada de tomar la decisión de contratar o no contratar.

El Administrador podrá tomar esta decisión por medio de la observación del curriculum, el cuestionario de entrevista y las acotaciones que proporcione el Jefe de Recursos Humanos. Tomando estos antecedentes en consideración, el Administrador realizará una preselección reuniéndose con cada uno de los preseleccionados en entrevistas cortas de 10 minutos para poder conocer personalmente a aquellos que podrían unirse a su equipo de trabajo, tomando la decisión una vez terminado este proceso.

Para finalizar, una vez seleccionado el personal a contratar se da inicio a la etapa de firma del contrato, esta se realiza en la presencia del Administrador y el Jefe de Recursos Humanos. Una vez firmado el contrato se hace entrega de las políticas, normas, Manual de higiene y seguridad y el Manual de procedimientos de la empresa, incluyendo beneficios otorgado, vestimenta de trabajo y funciones a realizar.

- **Inducción**

El tercer proceso que debe ser realizado una vez seleccionado el personal corresponde a la etapa de inducción.

En este proceso se realiza una reunión que incluye a los seleccionados, el Jefe de Recursos Humanos, el Administrador y el Gerente General, Permitiendo en primera instancia que el Gerente conozca a los nuevos integrantes de la empresa y en una segunda instancia realizar un trabajo informativo para los nuevos haciéndoles sentir bienvenidos e imprimiendo un sentido de pertenencia a la empresa, orientando sus labores y enseñándoles la carta de presentación de la empresa, misión, visión y valores corporativos.

Este proceso juega un rol preponderante ya que con él lo que se pretende es que el trabajador pierda el temor al nuevo trabajo y se sienta partícipe de una nueva familia, lo que permitirá a la empresa contar con equipos de trabajo comprometidos.

- **Capacitación**

Finalizando, el último proceso que debe realizar Recursos Humanos es la capacitación.

Esta, se realiza mediante una ficha técnica que posee cada puesto de trabajo que incluye todas las funciones y objetivos del puesto. El Jefe de recursos humanos según el puesto para el cuál fue reclutado el nuevo integrante debe dirigirse al departamento determinado y dirigirse al jefe de unidad, dejando en sus manos la ficha y presentando a su nuevo integrante de trabajo, en compañía del cual los tres realizarán el tour correspondiente reconociendo todas las áreas de trabajo y explicando paso a paso todas las funciones a realizar y precauciones a tener en consideración. Finalizando el proceso, el Jefe de recursos humanos debe declarar por escrito y mediante formulario

que el trabajador fue debidamente capacitado antes de comenzar sus labores, lo anterior debe ser rectificado y debidamente firmado por el trabajador.

Además del proceso de capacitación inicial, existen otras instancias de capacitación dentro de la empresa. Recursos Humanos debe asegurar la capacitación periódica de los empleados, ya que este proceso juega un rol fundamental en el correcto funcionamiento y mejora de los procesos, permitiendo entregar siempre un servicio de calidad.

5.1.3.- ASPECTOS LEGALES

- **Sociedad**

“Rewë Wetrë” Gelatería, se constituirá como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada la cual se rige bajo una persona natural, que adquiere personalidad jurídica cumpliendo con los requisitos de la Ley N° 19.875 la cual tiene por objeto hacer una distinción entre el patrimonio personal del titular con el patrimonio empresarial, siendo este último siempre de naturaleza comercial.

Características de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:

- Es siempre de carácter solemne, porque se constituye bajo escritura pública.
- La empresa responde exclusivamente por las obligaciones contraídas dentro de su giro, protegiendo el patrimonio del titular.
- Está facultada para realizar todo tipo de operaciones civiles y comerciales con excepción de las que la ley ha reservado a las sociedades anónimas.

Ventajas de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada:

- Posee personalidad jurídica, limitando indirectamente la personalidad del empresario ya que se trata de dos personas distintas.
- Su constitución facilita la incorporación de otros socios en cualquier momento y su no disolución por el hecho de quedar reducida a un solo socio.

- **Licencias y Derechos**

Para lograr la constitución de “ Rewe Wetrë” se han de formalizar los requisitos de los artículos 3°, 4° y 5° de la Ley N° 19.875.

El Artículo 3° indica: “ La constitución se realizará por escritura pública, que se inscribirá y publicará con arreglo a los artículos 4° y 5°.

Según lo anterior, el Artículo 4° indica.- En la escritura, el constituyente expresará a lo menos:

- a) El nombre, apellidos, nacionalidad, estado civil, edad y domicilio del contribuyente;
- b) El nombre de la empresa, que contendrá, al menos, el nombre y apellido del contribuyente, pudiendo tener también un nombre de fantasía, sumado al de las actividades económicas que constituirán el objeto o el giro de la empresa y deberá concluir con las palabras “empresa individual de responsabilidad limitada” o la abreviatura “ E.I.R.L.”;
- c) El monto del capital que se transfiere a la empresa, la indicación que si se aportan en dinero o especies y, en el último caso, el valor que les asigna;
- d) La actividad económica que constituirá el objeto o giro de la empresa y el ramo o rubro específico en que dentro de ella se desempeñará;
- e) El domicilio de la empresa y,
- f) El plazo de duración de la empresa, sin perjuicio de su prórroga. Si nada se dice, se entenderá que su duración es indefinida.

Artículo 5°.- Un extracto de la escritura pública, autorizado por el notario ante quién se otorgó, se inscribirá en el registro de comercio del domicilio de la empresa y se publicará por una vez en el Diario Oficial, dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de la escritura. El extracto deberá contener un resumen de las menciones señaladas el artículo anterior.

- **Inicio de Actividades**

Para el inicio de actividades de la empresa es necesario bajar desde internet y llenar el formulario 4415 otorgado por el servicio de Impuestos Internos. Posteriormente, este formulario debe ser entregado en las oficinas del Servicio de impuestos Internos adjuntando:

- Escritura notarial de constitución

- Publicación en el Diario Oficial
- Inscripción en el Conservador

Posteriormente, una vez realizado el trámite funcionarios del SII realizan la verificación del domicilio y actividad en un plazo de 10 días hábiles, tras la verificación positiva, la persona jurídica puede solicitar emisión electrónica de documentos tributarios o solicitar timbrar documentos.

LA EIRL por regla general, debe tributar acorde al Artículo N°14 de la Ley de Renta quedando gravado con los impuestos complementarios o adicional según corresponda por lo retiros o remesas que reciba de la empresa hasta completar, el fondo de utilidades tributables sujeto a impuesto de primera categoría, sobre la base de un balance general, según contabilidad completa y es sujeto pasivo del impuesto denominado “patente municipal”.

- **Permisos**

Así como los requisitos y formalidades legales de la constitución e inicio de actividades de la empresa son necesarios para poder formar cualquier empresa, también lo es la autorización sanitaria a la hora de poner en marcha cualquier empresa que expende, manipula o distribuye alimentos. Es de suma importancia que esta sea otorgada por la autoridad sanitaria antes de oficialmente abrir las puertas al público, ya que cualquier falla o elemento dañino en el proceso terminará perjudicando a nuestro cliente y su salud.

Los antecedentes requeridos son los siguientes:

- Declaración de capital inicial (Servicio de Impuestos Internos)
- Zonificación Municipal
- Boleta de servicio de agua potable y alcantarillada otorgada por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua y alcantarillado.
- Memorias técnicas de los procesos productivos
- Memorias de control de disposición de residuos sólidos domésticos
- Plano o croquis de las instalaciones en escala de 1:50 a 1:100

- Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor
- Listado de materias primas a utilizar
- Sistema de control de calidad sanitaria
- Listado de los alimentos que se elaborarán
- Acreditación de propiedad o mera tenencia de la instalación.
- Copia del RUT del solicitante
- Cumplimiento del título I y II del Libro Tercero del Código Sanitario D.F.L. Referente a la higiene y seguridad del ambiente y de los lugares de trabajo.
- Cumplir con la normativa vigente del Reglamento Sanitario de los Alimentos.

5.4.- PLAN DE MARKETING

“Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing”. (Kotler P & Keller K, 2012, Dirección de Marketing, p. 78).

El plan de marketing permite organizar la información obtenida del entorno y ayuda a la disposición de estrategias y la forma de llevar a cabo aquellas estrategias. Por medio de el, es posible crear directrices que permitan a la empresa posicionarse en el mercado de forma competitiva y delimitar el camino a seguir en el futuro.

Las etapas que compone un plan de marketing tienen relación con el estudio del entorno, el marketing mix, marketing estratégico o la selección de estrategias para el futuro y marketing operativo o la implementación práctica de estrategias.

Las principales ventajas de la elaboración de un plan de marketing radican en que permite visualizar todas las variables específicas del marketing, ayuda a la consecución de objetivos en un corto plazo, es sencillo y fácil de entender.

5.4.1.- Demanda

Como se ha reflejado en el estudio previamente realizado, el helado es un producto en nuestro país de alto consumo durante todo el año, aumentando aún más el periodos estivales. Según los resultados entregados por la encuesta (Ver gráfico n°3), es posible determinar que la demanda de helado es considerable, así como también lo es el número de personas interesadas en una oferta más versátil.

5.4.2.- Marketing estratégico

Muñiz en el 2010 define al marketing estratégico como el poder de planificar con garantía de éxito¹. Para ello, nos explica que es necesario reflexionar sobre los valores de la empresa, donde estamos y hacia dónde queremos ir, definiendo nuestra segmentación de mercado, analizando nuestra competencia y al entorno y posicionando nuestros atributos para que le entreguen valor a nuestro producto. Como ya se han realizado los análisis necesarios en capítulos anteriores², en esta sección se realizará la revisión de estrategias tanto genéricas como diferenciadoras.

- **Estrategia Genérica**

En 1987 M. Porter presentó a través del modelo de las cinco fuerzas que existen tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar y conseguir la ventaja competitiva. La primera hace referencia al liderazgo total en costos que permite a la empresa obtener un mejor rendimiento de sus recursos y mejores utilidades con respecto a la de sus competidores.

La segunda, plantea estrategia de enfoque o alta diferenciación, es decir, lograr una proximidad en costos en relación con sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

¹ González Muñiz R,2010, *Marketing en el siglo XXI, 3ra Ed, Madrid*.

² Vea el Subcapítulo 5.2.

Por último, la estrategia de liderazgo en diferenciación. Esta, a diferencia de la anterior se refiere a adquirir una diferenciación que mitigue el poder de los compradores, ya que carecerán de puntos de comparación.

La estrategia que se utilizará en Rewe Wetrè Gelatería será la de enfoque o alta diferenciación, ya que permite resaltar las características diferenciadoras del producto, y reducir de manera significativa otros costos no relacionados sin afectar la calidad ofrecida.

- **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en pequeños grupos con diferentes necesidades, comportamientos o características, permitiendo así desarrollar estrategias diferenciadas para cada uno de ellos. La segmentación se divide en geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

Dentro de la segmentación geográfica se utilizará la zona del Valle del Aconcagua, específicamente Los Andes y sus alrededores, alcanzando en el futuro la quinta región en su totalidad.

Para la segmentación demográfica nos referiremos a personas entre 20 y 60 años de edad, hombres o mujeres ubicados en la región.

En la segmentación psicográfica nos concentraremos en los sectores medios adinerados c2 y c3, los que disfrutan de un ambiente agradable y alimentación saludable.

La segmentación se ha realizado acorde a la variedad que existe para lograr un proceso más refinado pudiendo identificar fácilmente a nuestro mercado meta.

- **Público Objetivo**

El público objetivo de la gelatería se identificará como aquel ciudadano residente en Los Andes o sus alrededores de entre 20 y 60 años, que guste de un lugar refinado y

agradable como lugar de encuentro y de la alimentación de base saludable y natural con ingresos por sobre el promedio que satisfagan su conducta de gasto.

- **Objetivo de marketing**

Objetivo cuantitativo: Se refiere a mejoras en la participación de mercado, rentabilidad, volumen en ventas, niveles de satisfacción y fidelización de clientes, cobertura de distribución, estrategias de crecimiento y beneficios.

Para lograr alcanzar estos factores nuestros objetivos serán los siguientes:

- Ofrecer la mejor gama de helados de la ciudad de Los Andes.
- Ofrecer productos de altos estándares de calidad.
- Ofrecer productos a un precio competitivo.
- Comenzar la distribución de helados por litro dentro de los primeros seis meses.
- Alcanzar las ventas de la competencia en un año.
- Abrir otro local en dos años.
- Comenzar la distribución del producto en restaurantes, hoteles y supermercados en tres años.
- Realizar actividades para la comunidad todos los meses.

- **Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor, es decir, en un mercado de qué manera los consumidores definen el producto a partir de sus atributos importantes y su relación con él.

La percepción en marketing está orientada a cómo ven los clientes a una empresa y a los productos o servicios que ofrece.

Rewe Wetrë busca ser una gelatería de renombre conocida como un aporte positivo a la comunidad de Los Andes y la Quinta Región, esto se logrará mediante la innovación de productos como el helado y similares, actividades de integración comunal como Talleres de huerto orgánico, Talleres de cocina orgánica, Talleres de reciclaje, yoga, reiki, thai chi, entre otros.

Otra manera de ser percibidos positivamente es posicionando nuestra marca y hacerla asociada a naturaleza, cuidado del ecosistema y cumplimiento de políticas ambientales por lo que nos esforzaremos por apoyar todo tipo de actividades que busquen preservar nuestra flora nativa, el agua y energías renovables.

5.4.3.- Marketing Mix

El marketing mix es un conjunto de herramientas que juntas permiten alcanzar metas u objetivos de la empresa o el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Muñiz R, (2010).

Para utilizar estas herramientas es necesario contar con un público objetivo o target market es decir, para quién ha sido hecho el producto.

Las estrategias ligadas al marketing mix estarán orientadas a:

- ✓ Hombres y Mujeres de 20 a 60 años.
- ✓ Que gusten de alimentación sana y libre de toxinas.
- ✓ Segmento socio - económico medio alto C2 – C3.
- ✓ Residentes en Los Andes y sus alrededores.

- **Producto**

“Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo...” (Kotler,P & Keller,K.,2012, Dirección de Marketing).

El producto es una de las políticas mas importantes del marketing mix, ya que representa la oferta que hace la empresa a su público objetivo con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, por medio de la cuál logra sus metas y objetivos. La clave que determinará nuestro éxito será entregar productos de calidad.

El Producto como ya se ha revisado en títulos anteriores de este capítulo, consiste en la producción de helados artesanales hechos a base de maceraciones de hierbas medicinales mezclados con sabores tradicionales, infusiones frías y calientes y pastelería casera como kuchen de manzana, queque de zapallito chocolate, brownie

de plátano (ver anexo n°2 Carta menú). Los productos se realizarán con materias primas naturales y orgánicas en busca de la entrega de un producto que otorgue bienestar integral al cliente.

Los procedimientos de elaboración de los productos se realizarán utilizando la última tecnología culinaria necesaria para realizar productos de máxima calidad, utilizando las normas de higiene y manipulación de alimentos y libres de agentes contaminantes. En procesos anteriores a este se realizará una revisión previa del estado de los productos mediante la observación de sus características organolépticas y rotulación ya que en su gran mayoría se utilizarán materias primas de consumo inmediato o de corta duración.

Una vez realizado el producto se realizarán test de calidad, buscando así entregar continuidad al producto, siendo siempre el mismo. El envasado será inmediato una vez finalizada la producción, considerando la etiqueta y el rótulo, una vez realizado esto pasarán a la cámara de congelación para mejor almacenamiento y conservación del producto.

Las garantías que se podrán encontrar en los productos estarán directamente ligadas a beneficios para la salud ya que los clientes consumirán productos altamente naturales u orgánicos hechos sin ningún aditivo u colorante dañino para su salud y beneficios éticos ya que aquellas personas que buscan vivir sanamente y vivir sin dañar al ambiente pueden sentir que pueden realizar actividades de esparcimiento sin consumir productos globalizados, los que son sinónimo de semillas transgénicas y daño al ecosistema.

Otra garantía con la que cuenta el producto es que permite la versatilidad al cliente de consumir su producto en el local o llevarlo a su hogar.

- **Precio**

El precio es otro factor importante dentro del marketing mix, ya que para poder fijarlo es necesario conocer cuánto está dispuesto a pagar nuestro público objetivo, cuales

son los precios de la competencia, cuales son los costos de elaboración, cual es el margen de ganancia que se espera, etc.

Costos: Para lograr calcular los costos es necesario realizar la receta estándar de los productos, esta permite conocer los costos indirectos y reales por preparación. (Ver **anexo n° 4: Receta estándar**)

Competencia: Según el estudio de mercado anteriormente realizado es posible observar claramente que los precios de la competencia van en promedio de los \$1.200 a \$2.000, estableciendo una boleta promedio por \$1.600.

Segmentación: El público abordado se encuentra dentro de los quintiles más altos enfocados a personas de los estratos socio - económicos C2 y C3, en base a los datos recogidos en la encuesta se considera que el precio que estaría dispuesto a pagar se encuentra entre los \$1.200 a \$2.500. Por lo tanto, el precio ofertado será de \$1.650 para helados simples, \$2.190.

- **Plaza**

“Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor...” (Kotler,P.,2004, Marketing para turismo, p.312).

Canal de distribución: Se utilizan para mostrar, vender o entregar el producto o servicio al consumidor o usuario, pudiendo ser directo como ventas por internet o indirecto como ventas a través de tiendas minoristas. Ampliamente, el canal de distribución se visualiza mejor desde el punto de vista de la cadena de suministro la que abarca desde la extracción de la materia prima hasta la llegada del producto al consumidor final. En este caso se ve reflejada en el siguiente esquema:

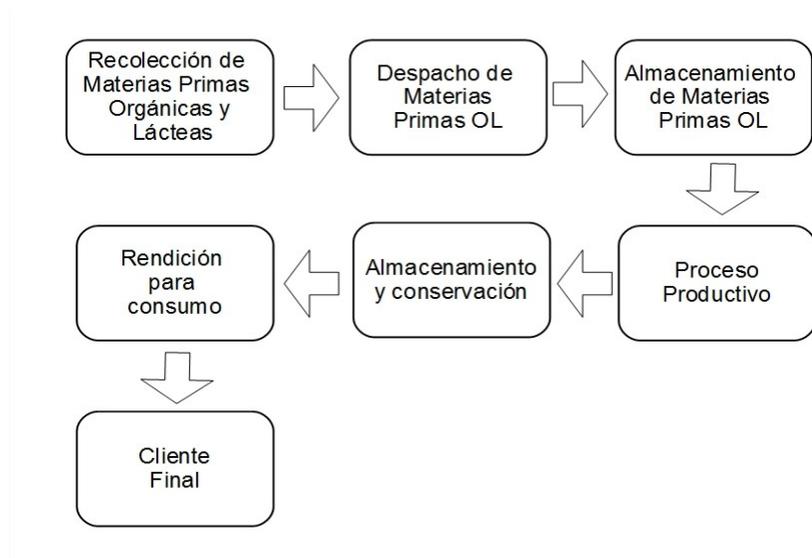


Figura 3: Cadena de Suministro

- **Promoción**

Canales de comunicación: Se refiere al medio por el cual se llegará al mercado meta, entrega y recibe mensajes de los compradores meta e incluye todos los medios masivos de comunicación. La comunicación permite establecer un puente entre la empresa y el mercado, informar al consumidor y destacar características positivas, neutralizando las negativas.

Hoy en día las redes sociales (internet) son el mayor medio de comunicación que existe, personas de todas las edades pueden hoy acceder a facebook, twitter, google plus, entre otros. Diarios, periódicos, revistas y radios toman cuota del mercado virtual de las comunicaciones. Es por ello, que para promocionar Rewe Wetrë se utilizarán los medios virtuales como facebook, youtube, twitter y la televisión local ya que son los medios más rápidos y efectivos que existen hoy para poder llegar al público objetivo y lograr atraer a los consumidores, posicionando el producto y la marca.

- **Personas**

Para poder llegar al éxito y entregar un servicio de excelencia es muy importante crear y lograr un ambiente agradable de trabajo, para ello es necesario tener en cuenta las necesidades y deseos del cliente interno.

Es necesario contar con un procedimiento de reclutamiento apegado a los valores de la empresa, ya que esto facilitará el trabajo en equipo y el compromiso entregado a la empresa. Dentro de los beneficios entregados en Rewe Wetré para el personal son:

- Horario flexible y cómodo, ya que se programa junto con el trabajador acorde a su disponibilidad y se encuentra dentro de las horas normales de comercio entre las 9:30 Am y las 21:00 hrs.
- Seguro de cesantía pagado por la empresa.
- Descanso de 10 minutos durante la jornada y 45 minutos de colación.
- Remuneración por sobre el mercado \$1.300 la hora líquido.
- Bonos por productividad.
- Bonos por metas de ventas.
- Entrega de ropa de trabajo por parte de la empresa.

Además de los beneficios, existen otros factores que permitirán que los empleados se sientan reconocidos y parte de la empresa como el incentivo para formular ideas para hacer crecer la empresa, cultivo de sus cualidades positivas y habilidades, formación de líderes y sistemas de comunicación que fortalezcan la confianza y seguridad de los trabajadores.

- **Procesos**

Un proceso es el conjunto de acciones o fases sucesivas de un fenómeno natural o artificial. En marketing se refiere a las labores de la gestión empresarial y operacional, dentro de las herramientas que facilitan esta labor se encuentran la cadena de valor, el cuadro de mando integral, la reingeniería de procesos, entre otros.

Esta herramientas están orientadas al establecimiento, práctica y control de los procesos de la empresa, guiados bajo las bases estratégicas de la empresa que

permitirán alcanzar los objetivos de la misma.

Como Rewe Wetrë es una empresa nueva, se trabajará con una serie de políticas, normas, reglas y sistemas de control con la finalidad de mantener en perfecto funcionamiento las cuatro áreas importantes de la empresa; Los clientes, Finanzas, Los procesos internos y la Formación y crecimiento.

- **Presencia Física**

La estructura de una empresa es también un ámbito a considerar muy importante en el marketing mix, como se presenta en su formas, distribución del espacio y decoración será también una de las variables que nuestros clientes considerarán a la hora de decidir volver.

Para ello, Rewë Wetrë Gelaterías contará con sus dependencias en una casona cercana al centro comercial de Los Andes que permita lograr un ambiente cálido y agradable y a su vez estar cerca del cliente.

Contará con espacios abiertos con mucha luz solar, colores en paredes claros y pasteles para hacerlos más gratos a la vista, decoración con plantas y maderas nativas, muebles de madera y mimbre y música orientada a la meditación, relajación y la naturaleza logrando la perfecta armonía entre el producto y el ambiente.

Contará con dos áreas de salón permitiendo entregar a cada mesa un espacio apropiado para compartir en privacidad.

5.5.- ESTUDIO TÉCNICO

5.5.1.- ASPECTOS TÉCNICOS

En esta sección se realizará un estudio exhaustivo de todos los implementos necesarios y condiciones adecuadas para entregar un servicio rápido y de calidad. Dentro de los aspectos técnicos se encuentran:

LOCAL

El espacio físico que se utilizará como local y la distribución y uso del mismo es de suma importancia a la hora de considerar abrir un negocio en el área gastronómica, lograr hacer correcto uso del espacio disponible es muy relevante ya que entrega los primeros indicios de la atmósfera que transmitirá el local. (ver layout en anexo n°3)

Las zonas con las que debe contar la gelatería son:

- Sala de Elaboración / Cocina:

Acorde a la disposición del espacio arquitectónico, en el segundo piso del local se dispondrá de una cocina dividida en dos secciones; Una especializada y en función de la preparación de helados y la otra sección dedicada a la preparación de repostería y pastelería. Ambas secciones contarán con los recursos y utensilios necesarios para realizar los procesos de manera adecuada y expedita.

- Baños del Personal:

Los baños del personal deben al igual que la cocina, contar con las características necesarias exigidas, ser amplios acorde a la cantidad personal contratado, separados por sexo y contar con al menos una ducha. En su interior o a las afueras de este contar con lockers de tal manera que los empleados puedan disponer de un lugar seguro donde guardar sus implementos personales. Debe mantenerse siempre en condiciones impecables de limpieza y alejado de la zona de manipulación.

- Bodega de Materias Primas:

La bodega es la zona que cumple el rol de abastecer la gelatería en su totalidad, al cumplir esta función debe ser un lugar máximo orden y limpieza contando con todos los elementos de almacenamiento necesarios acorde a las materias primas e implementos. Para facilitar el transporte de materia prima, esta ha de encontrarse en el segundo piso del local cercana a la cocina, la sala de elaboración y la oficina cerciorando así el control del ingreso y salida de su contenido.

- Oficina Administración:

La oficina es el lugar de trabajo del administrador, debe contar con todos los implementos necesarios que requiere una oficina ya que es aquí donde el

administrador mantendrá archivados documentos, facturas, etc. Para no perturbar la zona de servicio, también ha de ubicarse en el segundo piso del local.

- Salón:

El salón, es el lugar en el cuál los comensales disfrutarán del servicio, se encontrará en el primer piso del local y es donde el cliente podrá vivir la experiencia. Debe ser un espacio de amplia capacidad, para permitir que los clientes se sientan cómodos y que el personal de servicio circule sin mayores complicaciones. Determinando de esta manera la capacidad del local.

- Mesón y Caja:

A un extremo del salón se dispondrá de un mesón de trabajo antecedido por dos barquilleras las cuales contendrán los sabores de helado, su disposición permitirá que el servicio sea más higiénico y rápido. A un extremo del mesón alejado de la manipulación de alimentos se dispondrá la caja, esta se desplegará en el área de trabajo del personal la que estará rodeada por una barra formando un cuadrado, permitiendo restringir así el ingreso de clientes a la zona de trabajo.

- Terraza:

La terraza al igual que el salón es un lugar dónde los comensales pueden disfrutar del servicio, pero al aire libre. Se encuentra en el interior del local y cuenta con quitasoles y un amplio espacio entregando comodidad a los clientes y al personal circundante.

En función de la temática y debido que esta se encuentra al interior del local, este espacio se considerará como libre de humo.

- Baños de Clientes:

Los baños de los clientes deben encontrarse en el primer piso y en las mejores condiciones. Separados por sexo y amplios acorde a la capacidad del local, los baños deben estar equipados con todos los artículos de tocador necesarios, tener una adecuada ventilación y extracción, deben ser acordes a la temática del local y estar separados total o parcialmente del salón y zonas de manipulación de alimentos.

- Iluminación:

Estudios realizados por el japonés Masaru Emoto han demostrado que el agua percibe nuestras emociones y las representa de diferentes maneras en cada molécula. Así como el agua percibe nuestras emociones, la luz nos transmite emociones. Todo ser vivo necesita de la luminosidad para poder subsistir, estudios han demostrado que la combinación de colores e iluminación hacen percibir estados de ánimo o emociones en las personas. Teniendo esto en consideración, la iluminación es un factor de la decoración de suma importancia ya que es la que permitirá transmitir el mensaje de manera correcta al cliente.

Considerando que, la provincia de Los Andes es una ciudad donde predominan las altas temperaturas y por lo tanto, luminosidad. El efecto de iluminación se utilizará de manera leve en el salón y sólo para resaltar algunas áreas o elementos específicos de la decoración, mientras que en aquellas áreas consideradas de trabajo se implementará luz día amarilla, ya que no daña la vista y permite mejor visibilidad para los empleados.

- Capacidad:

La Gelatería tendrá una capacidad de 16 mesas distribuidas en el salón del primer piso y la terraza, la distribución se realizará según se requiera disponiendo sillas o sillones buscando entregar un ambiente cálido y acogedor para los clientes.

5.5.2.- UBICACIÓN

La ubicación de un local es crucial para determinar el impacto que tendrá el negocio sobre la demanda y los proveedores en especial si se trata de locales del área gastronómica. Por ello, para la ubicación de “Rewe Wetrë” Gelatería se ha escogido la calle Papudo n° 440 en la ciudad de Los Andes.

Esta ubicación fue elegida porque nos permite contar con un ambiente agradable y pertinente para poder transmitir el mensaje de la gelatería, pero a la vez nos mantiene cerca de la zona comercial de Los Andes permitiéndonos ser de fácil acceso y altamente competitivos.

5.5.4.- ABASTECIMIENTO

El abastecimiento se realizará periódicamente, considerando el ciclo del producto, el índice de rotación y la regla de aprovisionamiento de cada uno de los productos a utilizar.

Para poder gestionar el abastecimiento se contará con una base de datos de proveedores según productos similares en calidad y precio, de esta base de datos se trabajará regularmente con un proveedor dependiendo de los productos que será el “oficial” dejando los otros dos proveedores de la base de datos como proveedores de emergencia.

5.5.5.- GESTIÓN DE STOCK

La gestión de stock se realizará con la finalidad de mantener el control y orden de la bodega, para ello el ingreso y la salida de los productos será regularizado por FIFO (First in first out) y mediante patrones de abastecimiento teniendo especial énfasis en la regla de aprovisionamiento y el punto de pedido. Se trabajará bajo conceptos de puntos máximos, mínimos y críticos, realizando el abastecimiento cuando el producto se encuentre en un punto medio casi llegando al mínimo, dato que nos entregará la regla de aprovisionamiento y el punto de pedido. Este sistema se trabajará en el escenario ideal de gestión de stock. Para casos imprevistos o críticos, se trabajará con un margen de producto ubicado entre el punto mínimo y el crítico que permitirá realizar las operaciones con normalidad hasta que el abastecimiento sea efectivo, utilizándose sólo en casos de emergencia.

PROVEEDORES

“Nuestro principal objetivo es elaborar un helado de calidad máxima, de manera que en el momento de su degustación cumpla los requisitos más exigentes en cuanto a sabor textura y temperatura” (Corvito.A, 2004, Los secretos del helado, el helado sin secretos, p.22)

Como especifica Ángel Corvito, lo más importante en la elaboración de un helado y en general en cualquier preparación culinaria es la calidad de los ingredientes por lo que

su selección debe ser acorde a los más altos estándares y respetar las normas de higiene.

Para esta sección, encontraremos en la producción de helados como necesario proveedores de tres tipos Lácteos, para la crema o nata, Vegetal Orgánico, para el sabor que se le dará a la mezcla, Abarrotes, para ingredientes como el azúcar y otros para otras preparaciones. Adicional a esto, trabajaremos con mayoristas en productos de aseo y selección de té e infusiones.

Para el primer grupo de proveedores se trabajará con productores de leche de soya, almendras y arroz. Como se busca entregar productos 100% orgánicos, no se trabajará con ningún proveedor conocido sino que con minoristas que importan productos desde el extranjero. Para la leche trabajaremos con Ruta natural, ya que ofrece una gama de productos a buen precio, entre ellos crema de almendras y arroz. Entre otros proveedores tenemos Diprovena y Dellanatura, que nos entregan los ingredientes para hacer nuestra propia nata de soya.

Para proveedores de frutas y hierbas medicinales trabajaremos con Tierra Viva, la asociación de agricultores orgánicos de Chile. Para respaldar este proveedor tenemos el Herbarium y La Chakra. Además, para abarrotes y selección de tés e infusiones tenemos Organiks y Lo- go que cuentan también con productos de la selección de los anteriores. A continuación se muestra un ejemplo de la ficha de proveedores.

Tabla n°6: Proveedor Ruta Natural.

Proveedor	Ruta Natural
Producto	Precio
Cremas Orgánicas 1 lt.	\$1.590 - \$1.690
Leche Orgánica Líquida 1 lt	\$2.290 - \$ 2.590
Pedido y Despacho	Pedido con 48 hrs de anticipación. Despacho Martes y Viernes con costo de \$2.000
Forma de pago	Crédito a 15 días, Transferencia electrónica
Descuento	5,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°7: Proveedor Diprovema.

Proveedor	Diprovema
Producto	Precio
Leche de Soya Polvo 400 g.	\$2.100 - \$2.500
Azúcar Orgánica rubia y blanca 500 g.	\$1.990
Miel Orgánica Abeja- Ulmo- Otros 500 g.	\$2890 - \$3890
Sal de mar fina 500 g	\$990
Pedido y Despacho	Pedido vía sitio web. Despacho vía tur bus demora entre 24 hrs a 72 hs. sin costo. Mínimo de compra \$20.000.
Forma de pago	Pago inmediato, Transferencia electrónica
Descuento	5,00% por compras sobre \$40.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n° 8: Proveedor Dellanatura.

Proveedor	Dellanatura
Producto	Precio
Crema de soya edensoy 435ml	\$1.390
Leche de soya Líquida 1lt.	\$2.690
Azúcar rubia 1kl.	\$2.100
Pedido y Despacho	Pedido con 48 hrs de anticipación. Despacho en 48 hrs. Costo \$1.000
Forma de pago	Pago contra entrega
Descuento	3,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°9: Proveedor Tierra Viva.

Proveedor	Tierra Viva
Producto	Precio

Manzanas richard	\$600
Frambuesas y arándanos ½ kl	\$1.800
Frutillas kl	\$3.600
Mango kl	\$2.590
Naranjas kl	\$790
Chirimoya	\$1.600
Albahaca 50 hrs	\$890
Cilantro	\$390
Canela molida 15 grs	\$290
Laurel 10 grs.	\$350
Nuez moscada molida 15 grs	\$350
Miel de abeja 1 kl	\$2.800
Huevo extra 30 Und.	\$3.600
Pedido y Despacho	Pedido con 24 hrs de anticipación, vía web. Despacho martes y viernes. Costo cero
Forma de pago	Crédito a 30 días, Pago por Transferencia electrónica.
Descuento	5,00%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°10: Proveedor Organiks.

Proveedor	Organiks
Producto	Precio
Lavalozas Orgánico 1 lt	\$2.800
Aceite de maravilla org. 1 lt	\$2.690
Mantequilla de soya 450 hrs	\$2.190
Pedido y Despacho	Pedido con 48 hrs de anticipación. Despacho en 48 hrs. Costo \$2.000
Forma de pago	Crédito a 15 días, Pago vía Transferencia electrónica
Descuento	10,00% en el total de la compra por sobre \$70.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n° 11: Proveedor LOGO

Proveedor	Logo
Producto	Precio
Té Orgánico 1 x 25 und	\$2.390
Infusiones 1 x 25 und	\$2.330
Pedido y Despacho	Pedido vía web. Despacho en 72 hrs. Sin Costo
Forma de pago	Pago inmediato vía transferencia electrónica
Descuento	0,00%

Fuente: Elaboración propia.

5.6.- ESTUDIO FINANCIERO

5.6.1.- PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

- **Fuentes de Financiamiento**

Las fuentes de financiamiento se refieren a la forma de adquirir el capital para la puesta en marcha de un proyecto, cubriendo las necesidad financieras de la empresa.

Existen tres formas de financiamiento para empresas:

a) Aporte de los Socios

En este ámbito, este aporte puede ser total o parcial, ya que en ciertos casos cuando se usan fuentes de financiamiento mixtas, se exige que cierto porcentaje del capital de trabajo sea aportado por los socios para reflejar el interés y seriedad del proyecto, este monto tiende a ser de un 20 a 50%.

b) Ayuda del Estado

Como se ha revisado anteriormente, el Estado cuenta con programas y sistemas de financiamiento que buscan apoyar a los emprendedores del país, con la finalidad de aumentar los sectores económicos y el crecimiento del país. En esta sección se trabaja con financiamiento por medio de créditos para pymes, fondos concursables y subsidios para emprendedores.

La información y bases de postulación se pueden encontrar directamente en el sitio web de CORFO, haciéndose entrega de fondos hasta UF 100.000.

c) Créditos Bancarios

Son fondos que entrega una entidad financiera mediante el compromiso de la parte beneficiada a en el futuro hacer devolución de ese financiamiento de manera gradual, mediante un sistema de cuotas las que están determinadas a una tasa de interés. Para poder acceder a ellos es necesario poseer garantías o avales personales y antecedentes comerciales o crediticios, además de suficiente liquidez para cumplir con la deuda pactada.

En el caso de Rewë Wetrë, se utilizará un crédito comercial bancario pactado con Banco Scotiabank, el cuál será por un monto de \$15.000.000 a 36 meses pactado una tasa anual del 7,2%, debiendo pagas cuotas por un monto de \$464.529.

Datos relevantes de la deuda:

- Interés a pagar anual: \$1.723.057
- Interés mensual: 0,6%
- Valor cuota: \$464.529

INVERSIÓN REQUERIDA

Para la inversión de este proyecto se ha calculado una inversión inicial de \$38.105.350,

considerando que sólo se hará una inversión en equipamiento y maquinaria de \$32.062.850.

Este monto, permitirá realizar todas las inversiones de equipos y maquinarias, infraestructura, decoración y otros factores técnicos o legales parte de la puesta en marcha. Además, se considera que quede un porcentaje de esta inversión de reserva para los primeros meses de funcionamiento.

TABLA n°12: RESUMEN DE AMORTIZACIÓN

AMORTIZACIÓN AÑO 1	\$4.645.668
AMORTIZACIÓN AÑO 2	\$4.991.418
AMORTIZACIÓN AÑO 3	\$5.366.913
AMORTIZACIÓN ANUAL	\$5.574.348

Fuente: Elaboración propia

Nota: Para ver la tabla completa de amortizaciones diríjase al anexo n°16.

5.6.2.- EVALUACIÓN DE GASTOS

Los gastos que se han de tener en cuenta, son los que representan grandes flujos de efectivo para la empresa como: las remuneraciones, el costo de equipos y maquinarias, uniformes de personal, publicidad, arriendo y suministros tales como luz, agua, gas, internet (ver tablas en anexos n°6,7,8 y 9).

5.6.3.- ESTIMACIÓN DE VENTAS

A noviembre del 2013 la industria del helado acumula en Chile un promedio de US\$781,7 millones es decir, \$412.738.000.000 de pesos chilenos. De este mercado un 52,6% de las transacciones corresponden a ventas realizadas en heladerías, estas reúnen \$2.187.000.000 del mercado.

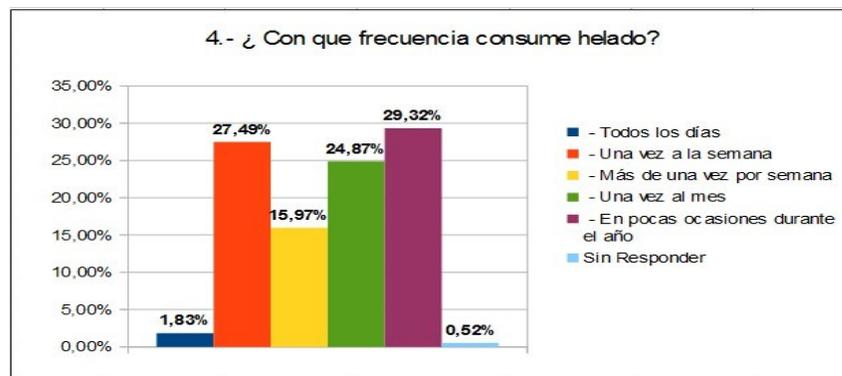
Según estudios realizados por Euromonitor International se estima que la tasa de crecimiento para este sector es del orden de un 3 a 5% anual, el estudio revela que los

chilenos gastan en promedio \$23.514 mensualmente en helado, considerando todos los tipos y formas de compra. De este monto se señala que US\$10,6 son destinados per cápita a heladerías y gelaterías, es decir en promedio \$5.601 por litro de helado mensualmente.

Para realizar el cálculo de los ingresos promedio que se estima obtendrá la gelatería dentro del primer año, se revisará la siguiente información:

Considerando las frecuencias de asistencia entregadas en la encuesta, considerando que un mes posee 30 días, se puede observar que las personas que asistan todos los días, asistirán 30 veces al mes. Como se refleja en el gráfico un 1,83% ha respondido esta opción, si se dividen las 30 veces que el cliente asiste por el 1,83% se obtiene una ponderación de 0,55.

Gráfico n°9: Frecuencia de consumo de helado de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el mismo procedimiento, ahora si vemos la frecuencia de una vez por semana, decimos que la asistencia se realiza 4 veces al mes, con un porcentaje de 27,49% se obtiene una ponderación de 1,10. En el caso de las personas que asisten mas de una vez a la semana, es decir dos veces a la semana, la asistencia se realiza 8 veces al mes, con un porcentaje de 15,97% la ponderación resulta 1,28.

En la opción una vez al mes el resultado del gráfico indica 24,87%, siendo 1 el número de veces la ponderación resultante es 0,25. En la opción en pocas ocasiones durante el año, que se refiere 6 veces al mes, con un porcentaje de 29,32% se obtiene una ponderación de 0,05 y finalmente aquellos que no respondieron que obtienen un 1% en

la encuesta, datos no considerados para el cálculo.

Al realizar la sumatoria de todas las ponderaciones se obtiene una frecuencia mensual por cliente de 3,23, dato que será utilizado más adelante.

En otros datos relevantes, se obtiene que de la totalidad de la población andina 40.143 personas pertenecen al rango etario de nuestro público objetivo, siendo un 92,41% considerados como no pobres según indicadores CASEN 2009, es decir, 37.096 personas corresponden a nuestro público objetivo.

Como el número total de competidores es de 17 locales, considerando la competencia directa y sustitutos, si se quiere porcionar el público objetivo en los 17 locales obtendremos que existe una cuota de demanda de 2.182 personas para cada local ($37.096/17$).

Si tenemos una demanda de 2.182 personas para nuestro local y la multiplicamos por nuestra frecuencia mensual por cliente 3,23, obtenemos 7.048 clientes mensuales dividiendo esto por los días del mes (30) obtenemos una demanda diaria de 234,6 personas.

Por otro lado, se estima que la capacidad del local es de 60 personas, por lo que si se divide la demanda diaria por este factor obtenemos una rotación de 3,9 veces al día. A una boleta promedio de \$1.600, se obtiene un ingreso diario de \$375.343. Mensualmente se obtienen \$11.260.296 ($\375.343×30) y anualmente \$135.123.548 ($\$11.260.296 \times 12$).

Se estima que durante el año existen 4 meses de invierno en los que la temperatura baja drásticamente disminuyendo las ventas en un 40% (\$6.756.177 mensuales);

5 meses de estación estival en los que la temperatura aumenta considerablemente debido a las características de la zona en donde las ventas aumentarán un 40% (\$15.764.414) y 3 meses de venta promedio o normal que se consideran en aquellos meses de transición entre una estación y otra (\$11.260.296). Considerando este sistema de distribución de ingresos la venta anual será de \$127.965179.

5.6.4.- FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	\$	\$	\$	\$
INGRESOS POR VENTA		127.965.179	131.804.135	135.758.259
TOTAL INGRESOS POR VENTA		127.965.179	131.804.135	135.758.259
COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS				
Arriendo de Local		10.800.000	10.800.000	10.800.000
Insumos de producción/ Materia prima		44.787.813	46.131.447	47.515.391
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS				
Remuneraciones		37.848.000	37.848.000	37.848.000
Gastos Administrativos Generales		3.840.000	3.840.000	3.840.000
Marketing y Promoción		6.398.259	6.590.207	6.787.913
SUMINISTROS BÁSICOS				
Luz		3.064.080	3.064.080	3.064.080
Agua		2.835.480	2.835.480	2.835.480
Gas		1.362.000	1.362.000	1.362.000
Internet		383.880	383.880	383.880
Intereses		928.680	582.930	211.447
Depreciación		10.687.617	10.687.617	10.687.617
TOTAL EGRESOS		122.935.809	124.125.641	125.335.808
M.C.A.I (utilidad antes de impuesto a la renta)		5.029.370	7.678.494	10.422.451
Impuesto a la renta 20%		1.005.874	1.535.699	2.084.490
M.C.D.I (utilidad después de impuesto a la renta)		4.023.496	6.142.795	8.337.961
Reversa de depreciación		10.687.617	10.687.617	10.687.617
Amortización de préstamo bancario		-4.645.668	-4.991.418	-5.366.913
Inversión inicial	-23.105.350			
FLUJO DE CAJA		10.065.445	11.838.994	13.658.665

- **VAN**

El van es un criterio financiero que plantea la aprobación o rechazo de un proyecto según su valor actual neto VAN. Si es igual o superior a cero, entonces el proyecto debe aceptarse, de lo contrario ha de ser rechazado.

Este criterio es la diferencia entre todos los ingresos y egresos de la empresa.

El VAN es > 0. Lo que significa que el proyecto es rentable.

AÑO	Flujos netos
0	\$ -23.105.350
1	10.065.445
2	11.838.994
3	13.658.665
Tasa exigida	20,00%
VNA	\$24.513.715
VAN	\$1.408.365
TIR	23,66%

- **TIR**

TIR hace referencia a la tasa interna de retorno, evalúa el proyecto en base a una tasa única para el periodo, dónde se igualan los beneficios actualizados con los desembolsos expresados en moneda actual. Es decir, calcular la tasa que nos permite conseguir el VAN igual a cero.

Para conocer si los resultados son favorables es necesario que la tasa de retorno de este sea superior a la que exige en este caso el banco.

La tasa exigida es de un 20%. Al calcular el TIR en esta ocasión resulta ser un 23,66% lo que permite corroborar la efectividad del negocio, logrando una recuperación casi de un 24%.

Según lo calculado, tanto VAN como TIR nos entregan resultados favorables respaldando financieramente nuestro proyecto e indicando su completa viabilidad y rentabilidad.

5.6.5.- ESCENARIOS

La composición de escenarios de los ámbitos financieros en un proyecto es fundamental para su correcta formulación y evaluación. Si bien los ámbitos de mercado y técnicos son relevantes en un plan de negocios porque nos permiten de alguna manera preparar estrategias para ser un competidor fuerte, el análisis financiero permite proyectar los recursos económicos de la empresa estableciendo fuentes de información que permiten mantener estrategias preventivas en vez de reactivas, mejorando la manera en que la empresa ha de enfrentarse a ellas y a posibles imprevistos económicos.

- Escenario Pesimista:

Este es un escenario complejo porque es la situación más desfavorable para la empresa. Indica que el proyecto a evaluar no es rentable financieramente y que es mejor hacer abandono de el, aún así es importante tenerlo en consideración ya que permite conocer los factores por los cuales el proyecto no es favorable, lo que nos entrega información provechosa para el futuro. Espera mínimo o cero tasa de crecimiento anual dentro del mercado.

- Escenario Moderado:

El escenario normal es el cual por regla general se suelen evaluar proyectos, ya que es el que más se acerca a la realidad.

El proyecto evaluado se encuentra en un escenario normal, con un tasa de crecimiento regular en el mercado del 3% anual, que a pesar de ser baja mantiene la estabilidad del mercado, haciéndolo positivamente rentable.

- Escenario Optimista:

Este escenario presenta la mejor situación para el proyecto, ya que se realiza bajo supuestos de bajos costos, altos ingresos, poca oferta en el mercado, entre otros permitiendo a la empresa recuperar rápidamente la inversión realizada dejando amplios márgenes de utilidades. Generalmente, trabajan bajo supuestos de crecimiento a una escala del 3,5 al 4 %.

Para concluir, mediante el presente análisis se ha podido demostrar que Gelateria Rewë Wetrë es un plan de negocio viable y rentable de implementar entregando números alentadores que permiten adelantarse al futuro.

Es claro que el desafío acompaña todo el procedimiento siendo lo más complejo encontrar fuentes fiables y convenientes de financiamiento y contar con un correcto control de costos, permitiendo mantener buena calidad en las materias primas y remuneraciones incentivadoras sin afectar los márgenes de la empresa.

RESULTADOS ESPERADOS

Un plan de negocios cumple la función de poner por escrito los factores predominantes de un proyecto, producto o empresa en el ámbito interno y externo.

El objetivo de esta investigación consiste en conocer las características del mercado de los helados y postres helados, analizando precios, preferencias, tipos de consumo entre otros.

El análisis de estas características permitió formular una variable a lo ya conocido en el mercado. Esta variable percibe a los mismos consumidores pero pretende agregar valor al producto mediante el concepto de vida sana, entregando productos a base de hierbas medicinales y productos orgánicos, nicho no explorado en el mercado.

Dentro del estudio el plan de negocios permitió analizar todas las variables y aristas del proyecto que determinan en mayor o menor medida su éxito.

Los resultados han de ser favorables, entregando altos índices de rentabilidad posibilitando su desarrollo y ejecución, permitiendo sobrepasar el riesgo asumido.

CONCLUSIÓN

Comenzar un proyecto sin duda no es una tarea fácil, para pequeños emprendedores o novatos en el área emprender se convierte con el paso del tiempo en un ejercicio cuesta arriba. Afortunadamente hoy existen muchas herramientas que permiten que el proceso sea un poco más sencillo.

El plan de negocios es una herramienta que permite desarrollar y evaluar un proyecto de inversión en su totalidad, manifestando su rentabilidad mediante datos numéricos entregados por las cifras del mercado. Es un documento ordenado que permite fácilmente realizar los análisis necesarios pasos a paso, permitiendo visualizar a su gestor el futuro de su empresa ya que, mientras se realiza es posible pulir la idea original y mejorar procedimientos en su desarrollo.

Es importante comprender que para realizar este trabajo es necesario contar con conocimientos previos relativos a la administración, marketing y contabilidad o de no ser así contar con asesoría experimentada en el tema, ya que una mala proyección del negocio podría significar un sinnúmero de malas decisiones e inversiones, afectando el capital de los inversionistas.

BIBLIOGRAFÍA

1.- Metodología de Investigación

BERNAL A. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed. Pearson).

SAMPIERI H. R., FERNÁNDEZ C. C & LUCIO B. P. (2011). *Metodología de la Investigación* (5ta ed. McGraw- Hill).

UNIVERSIDAD GRAN MARISCAL DE AYACUCHO. *Introducción a la investigación*. Disponible en: http://introduccionlainvestigacionugmafdd.blogspot.com/2009/02/como-tabular-presentar-y-analizar-los_1348.html

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Reportes Comunales 2012. Disponible en: http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Los_Andes#Indicadores_demogr.C3.A1ficos

2.- Marketing

KOTLER P. & KELLER K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta ed. Pearson).

QUINTANILLA E. (2011). *Plan de Marketing* En Línea . Tesis de Postgrado. Disponible en <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113687/Quintanilla%2c%20El%20C3%ADas.pdf?sequence=1>, extraído el 01 de septiembre de 2013.

3.- Administración

DAVID F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ra ed. Pearson).

ALEJANDRO H. (1983). *Introducción a la Administración General* (Colección Cursos 3)

4.- Plan de Negocios

BARRIENTOS C. *Plan de Negocios Cap. 5* En Línea . Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barrientos_m_e/capitulo5.pdf, extraído el 01 de septiembre de 2013.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. *Crear un Plan de Negocios* (Eds.), *Impact Media Comercial S.A.* (2009). Santiago, Chile.

Sánchez, X. (9 de enero de 2012). *De la idea al negocio en 8 pasos*. Disponible en <http://www.emprenderalia.com/de-la-idea-al-negocio-en-8-pasos/>, Visitado el 01 de

septiembre de 2013.

STUTELY R. *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. (2000). México.

PINSON L. *Anatomía de un plan de negocios*. (2003). Los Ángeles, CA.

BRUNCH S. *Business plan is the key*. Black Enterprise (2004).

5.- Formulación de Proyectos

NASSIR S. & REINALDO S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5ta ed. McGraw- Hill).

6.- Plantas y Herbología

INTRODUCCIÓN A LA FLORA CHILENA. En Línea. Disponible en <http://www.chileflora.com/Florachilena/FloraSpanish/SFlora.htm>, Visitado el 27 de agosto de 2013.

MINISTERIO DE SALUD. *Medicamentos Herbarios Tradicionales*. Chile.

MINISTERIO DE SALUD. *Hierbas Medicinales*. En Línea. Disponible en <http://www.plantasmedicinales.cl/hierbas-medicinales-en-chile/>, Visitado el 28 de agosto de 2013.

NAVARRO, A. (2009). *Plantas Medicinales de Uso Tradicional en Chile*. Chile.

7.- Salud

AVELLO, M & CISTERNAS, I. (10 de octubre de 2010). Fitoterapia, sus orígenes, características y situación en Chile. *Revista Médica de Chile*. Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872010001100014

MINISTERIO DE SALUD. (2011). *Encuesta Nacional de Salud ENS Chile 2009- 2010*.

En Línea. Disponible en <http://www.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf>, Visitado el 01 de septiembre de 2013.

8.- Gastronomía

ÁNGELO, C. (2004). *Los Secretos del Helado El Helado sin Secretos*. Barcelona, España.

Anexos

Anexo n°1

Encuesta

La siguiente encuesta tiene por finalidad conocer los gustos y preferencias de la población respecto al consumo de helado y sus hábitos respecto a los mismos.

Cuestionario

1.- Usted es del sexo...

Masculino__ Femenino__

2.- ¿Qué edad tiene?

Entre 10 y 20 años
 Entre 21 y 30 años
 Entre 31 y 40 años
 Entre 41 y 50 años
 Más de 50 años

3.- Usted consume helado

Si No

4.- ¿Con que frecuencia consume helado?

Todos los días
 Una vez a la semana
 Más de una vez por semana
 Una vez al mes
 En pocas ocasiones durante el año

5.- ¿En que formato lo consume?

- Casata de 1 litro
- Casata de 1,5 litros
- Casata de 2 litros.
- Formato individual

6.- Usted Prefiere helado...

- Simple
- Doble
- Triple

7.- Usted Prefiere helado...

- Con barquillo
- Sin barquillo

8.- ¿Qué tipo de helado prefiere?

- De crema
- De agua

9.- Usted prefiere helado...

- De máquina
- Artesanal
- Envasado

10.- ¿De los siguientes cual sabor es su preferido?

- Choclat3
- Vainilla
- Frambuesa
- Pistacho
- Chirimoya

- Menta
- Otro

11.- ¿Dónde prefiere consumir helado?

- En su hogar
- En un local para compartir con familia y/o amigos
- Para llevar y consumir caminando o en la calle

12.- ¿Asistiría a una gelatería especializada en helados de hierbas medicinales?

- Sí
- No

13.- Le acomodaría que la gelatería tuviera un servicio...

- Para llevar
- De atención a la mesa
- Ambas.

14.- Le gustaría que los helados que ofreciera fueran...

- 1 sabor regular más el de 1 hierba medicinal
- 2 sabores regulares más 1 hierba medicinal
- 2 Hierbas medicinales más 1 sabor regular
- 1 sabor regular más 1 hierba medicinal más 1 salsa.

15.- De los siguientes sabores clasifique del 1 al 6 los que prefiere, siendo 1 el más preferido y 6 el menos preferido.

- Limón, albahaca y miel
- Menta chips y ajeno
- Chocolate y anís
- Naranja, toronjil y jengibre
- Frambuesa y bailahuén
- Jazmín y aloe
- Otro.....

16.- ¿Cuanto pagaría usted por un helado simple de los anteriormente mencionados?

Entre \$900 y \$1.000

Entre \$1.001 y \$1.500

Entre \$1.501 y \$2.000

Anexo n°2

Carta Menú

Helados

Helado Simple \$ 1.650

Helado Doble \$ 2.190

Sabores:

Límón, albahaca y miel, Chocolate Belga y anís

Chirimoya y aloe vera, Naranja, toronjil y jengibre

Frutos del bosque y Cedrón, Mango y llantén

Frutilla y gínko, Manzanilla crema

Chocolate Sn Juan, Lúcumá y pasiflora

Mousse de canela, Spumonne menta, Límón y cilantro

Crema de higos, Granada capuchina

Postres

Copa Keträwë \$ 3.590

(Copa de helado en base de tulipas de canela, nuestras dos selecciones de helado de chocolate y pétalos de almendras y nueces)

Copa Lumü pëtrün \$ 3.190

(Copa de helado de tres sabores a elección bañadas en una exquisita salsa de aloe vera y diente de león y frutos rojos)

Pannacotta de jazmín \$ 1.390

(Preguntar por otros sabores)

Biscuit de café con helado \$ 2.390

(Preguntar por otros sabores)

Semifrío de plátano y macademia \$ 1.590

(Preguntar por otros sabores)

Infusiones y Batidos

Té e infusiones peq. \$ 1.350 med. \$ 1.550

Wètrè té e infusiones (fríos) \$ 1.700

Jugos Naturales \$ 1.450

(Fénmamel: Naranja, Kíwi, Frambuesa, Durazno, Mango.

lawen kachu: Tilo, Boldo, Matico, Menta)

Batidos de Fruta \$ 1.990

(Fénmamel: Plátano, Frutilla, Lúcumá, Durazno, Mango.

lawen kachu: Tilo, Boldo, Matico, Lavanda, Toronjil)

Agua mineral c/s gas \$ 900

Pastelería

Queques \$ 990

(Zapallito chocolate, Zanahoria nuez)

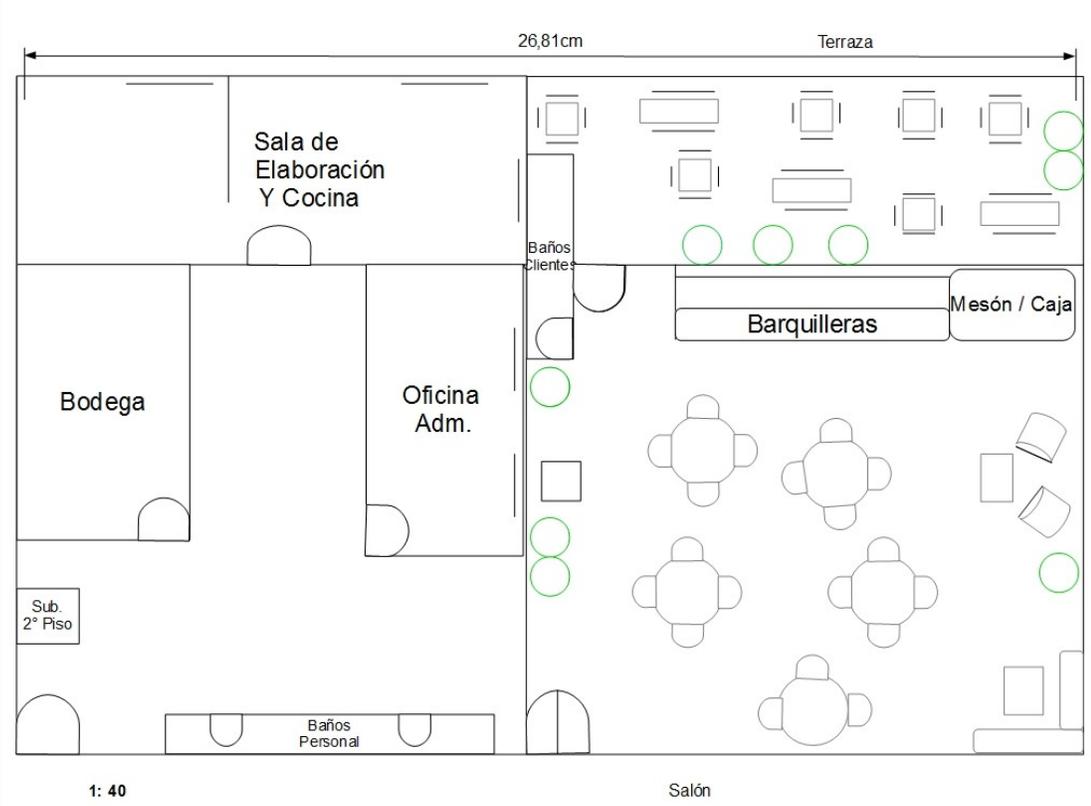
Brownies \$ 1.190

(Chocolate, Manzana, Plátano)

Kuchen del Día \$ 2.490

(Variedades: Manzana, Frambuesa, Castañas)

Anexo n°3: Layout



Anexo n°4: Receta Estándar

RECETA ESTANDAR										
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Helado de Limón, albahaca y miel					Postre		217 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA	
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$4.519	\$1.650	
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947			
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado	
Miel de abeja	0,3	Kl	1,3	4	296 g	\$2.800	\$840			
Jugo de limón	0,2	Lt	0	0	200 cc	\$500	\$500			
Albahaca	0,01	Grs	20	2	8 g	\$350	\$67			
Ralladura de limón	0,05	Grs	0	0	0,05	\$25	\$25			

RECETA ESTANDAR										
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Helado de Chocolate belga y anís					Postre		342 kcal	35 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA	
Cacao en polvo dulce	0,1	Kl	0	0	100 g	\$3.990	\$998	\$8.172	\$1.650	
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590			
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado	
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420			
Cobertura de chocolate amargo	0,05	Kl	0	0	50 g	\$2.490	\$2.490			
Anís estrellado	0,015	Grs	0	0	15 g	\$700	\$700			
Aceite vegetal	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27			

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Helado de Frutos del bosque y cedrón					Postre	232 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$7.184	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
Frutos del bosque	0,5	Kl	0	0	500 g	\$2.390	\$2.390		
Cedrón	0,015	Grs	0	0	15 g	\$300	\$90		
Aceite vegetal	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27	\$1.197	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Mango y llantén					Postre	232 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Mango	1,5	Kl	1,5	15	1 kl	\$3.345	\$2.590	\$3.201	\$1.450
Llantén	0,015	Grs	0	0	15 g	\$350	\$100		
Aceite	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
Glucosa	0,2	Kl	1,5	3	197 g	\$320	\$64		
Agua									
								\$533	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Frutilla y Ginko					Postre	165 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Frutilla	1	Kl	0	0	1 kl	\$3.600	\$3.600	\$4.801	\$1.450
Ginko	0,15	Grs	0	0	15 g	\$450	\$14		
Aceite vegetal	0,1	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420		
Miel de Ulmo	0,3	Kl	1,3	4	296 g	\$2.500	\$740		
Agua								COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
								\$800	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Chocolate San Juan					Postre	342 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$7.527	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420		
Cacao en polvo	0,1	Kl	0	0	100 g	\$2.990	\$748		
Chocolate Dulce Polvo	0,2	Kl	0	0	200 g	\$3.990	\$1.995	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
San Juan	0,02	Kl	0	0	20 g	\$200	\$80		
Aceite vegetal	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27	\$1.254	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Manzanilla Crema					Postre		232 kcal	25 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$5.204	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	Fotografía del plato montado	
Aceite vegetal	0,01	Lt	0	0	10 g	\$2.690	\$27		
Manzanilla	0,5	Grs	0	0	50 g	\$500	\$500		
								COSTO POR PORCIÓN	
								\$867	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Lúcuma y paciflora					Postre		232 kcal	25 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Lúcuma	1,5	Kl	1,5	15	1 kl	\$2.890	\$4.335	\$6.646	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Paciflora	0,015	Grs	0	0	15 g	\$300	\$90		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	Fotografía del plato montado	
Glucosa	0,1	Kl	1,5	3	97 g	\$320	\$31		
								\$1.107	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Mousse de canela					Postre	252 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$4.948	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420		
Glucosa	0,1	Kl	1,5	3	97 g	\$320	\$31	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
Canela Entera	0,015	Grs	0	0	15 g	\$350	\$100		
Canela en Polvo	0,02	Grs	0	0	20 g	\$350	\$140	\$825	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Spummonne Menta					Postre	222 kcal	25 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$5.177	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420		
Menta	0,5	Grs	0	0	50 g	\$500	\$500	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
								\$863	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Limón y cilantro					Postre	142 kcal	20 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	\$1.845	\$1.450
Miel de abeja	0,3	Kl	1,3	4	296 g	\$2.800	\$840		
Jugo de limón	0,2	Lt	0	0	200 cc	\$500	\$500		
Ralladura de limón	0,05	Grs	0	0	0,05	\$25	\$25	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
Cilantro	0,5	Unidad	5	20	0,3	\$390	\$60		
Agua								\$308	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA	APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Crema de higos					Postre	385 kcal	45 minutos	6 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yema de huevo	6	Unidad	16,6	1	95 g	\$120	\$720	\$5.924	\$1.450
Crema de Arroz	1	Lt	0,3	3	998 cc	\$1.590	\$1.590		
Leche de Soya	0,85	Lt	0	0	850 cc	\$2.190	\$1.947		
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420	COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
Miel de Ulmo	0,3	Kl	1,3	4	296 g	\$2.500	\$740		
Higos	0,6	Kl	0	0	0,6	\$800	\$480	\$987	
Áceite vegetal	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27		

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Granada capuchina					Postre		232 kcal	25 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UND. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Agua	0,02	Grs	0	0	20 g	\$350	\$140	\$4.017	\$1.450
Capuchina	1,5	Kl	1,5	15	1 kl	\$3.345	\$2.590		
Granada	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420		
Azúcar	0,3	Kl	1,3	4	296 g	\$2.800	\$840		
Miel de abeja	0,01	Lt	0	0	10 ml	\$2.690	\$27		
Aceite vegetal								COSTO POR PORCIÓN	Fotografía del plato montado
								\$670	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Semifrío Neutro					Postre		kcal	20 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UND. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Yemas de huevo	4	Unidades	6	1	65,4 g	\$120	\$480	\$1.355	\$1.590
Claros de huevo	2	Unidades	2,8	1	69 g	\$120	\$240		
Azúcar	0,05	Kl	0	0	50 g	\$2.100	\$105		
Crema de soya	0,165	Lt	0,02	2	163 g	\$1.390	\$527		
Gelatina sin sabor	4	Gr	0	0	4 g	\$850	\$3		
								COSTO POR PORCIÓN	Foto de plato montado
								\$225	

RECETA ESTANDAR										
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Salsa de Aloe vera y dientes de león					Postre		122 kcal	20 minutos	10 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA	
Aloe vera	1	Unidad	40	4	996 g	\$500	\$498	\$1.118		
Diente de león	0,02	Grs	0	0	20 g	\$500	\$200			
Azúcar	0,2	Kl	0	0	200 g	\$2.100	\$420			
Agua	0,5	Lt			500 ml					
								COSTO POR PORCIÓN		
								\$112		

RECETA ESTANDAR										
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO	
Biscuit neutro					Postre		112 kcal	30 minutos	3 pax	
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA	
Mantequilla	0,05	Kl	4	2	48 g	\$2.190	\$263	\$873	\$1.690	
Azúcar	0,08	Kl	0	0	80 g	\$2.100	\$168			
Harina	0,14	Kl	0	0	140 g	\$1.100	\$154			
Polvos de hornear	0,003	Grs	0	0	3 g	\$400	\$12	COSTO POR PORCIÓN	Foto del plato montado	
Huevo	1	Unidad	0	0	1	\$120	\$120			
Crema de arroz	0,1	Lt	2	2	98 g	\$1.590	\$156			
								\$291		



RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Tulipa de canela					Postre		272 kcal	25 minutos	10 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Clara de huevo	2	Unidad	2,8	1	69 g	\$120	\$240	\$2.828	
Azúcar flor	0,75	Kl	0	0	750 g	\$2.300	\$1.725		
Canela en polvo	0,045	Kl	0	0	45 g	\$350	\$315		
Mantequilla	0,05	Kl	0	0	50 g	\$2.190	\$548		
								COSTO POR PORCIÓN	
								\$283	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Queque de Zapalito y chocolate					Postre		385 kcal	40 minutos	10 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Huevos	3	Unidad	0,98	3	168 g	\$120	\$360	\$1.112	\$990
Harina sin polvos	0,11	Grs	0	0	110 g	\$1.100	\$121		
Azúcar	0,075	Kl	0	0	75 g	\$2.100	\$158		
Mantequilla	0,01	Kl	20	2	10 g	\$2.190	\$55	COSTO POR PORCIÓN	Foto del plato montado
Polvos de hornear	0,002	Grs	0	0	2 g	\$400	\$8		
Chocolate dulce polvo	0,025	Kl	0	0	25 g	\$998	\$62		
Zapallo camote	0,25	Kl	0	0	25 g	1390	348		
								\$111	

RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Brownie estándar					Postre		210 kcal	20 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Huevos	2	Unidad	1,7	2	112 g	\$120	\$240	\$1.354	\$1.190
Azúcar	0,15	Kl	0	0	15 g	\$2.100	\$32		
Mantequilla	0,075	Kl	2,6	2	73 g	\$2.190	\$400		
Harina sin polvos	0,08	Kl	0	0	80 g	\$1.100	\$88	COSTO POR PORCIÓN	Foto del plato montado
Nueces	0,06	Kl	0	0	60 g	\$1.980	\$594		
							\$226		



RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Kuchen Manzanas					Postre		322 kcal	45 minutos	8 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR (UNID. COMPRA)	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Harina	0,3	Kl	0	0	300 g	\$1.100	\$330	\$3.321	\$2.490
Mantequilla	0,2	Kl	1	2	198 g	\$2.190	\$1.084		
Azúcar flor	0,1	Kl	0	0	100 g	\$2.300	\$230		
Manzanas Richard	0,3	Kl	0,9	5	295 g	\$600	\$177	COSTO POR PORCIÓN	Foto del plato montado
Crema de arroz	0,3	Lt	0,9	1	299 g	\$1.590	\$475		
Huevos	3	Unidades	0,98	3	168 g	\$120	\$360		
Azúcar	0,3	Kl	0	0	300 g	\$2.100	\$630		
Canela en polvo	0,005	Grs	0	0	5 g	\$350	\$35		
							\$415		



RECETA ESTANDAR

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN					CATEGORÍA		APORTE CALÓRICO	TIEMPO DE PREPARACIÓN	RENDIMIENTO
Pannacotta de crema					Postre		122 kcal	20 minutos	6 pax
INGREDIENTES	CANTIDAD	MEDIDA	% PERDIDA	PERDIDA GRAMOS	PESO REAL	VALOR/UNID. COMPRA	COSTO	COSTO TOTAL	PRECIO VENTA
Leche de soya	0,3	Lt	0	0	300 cc	\$2.190	\$657	\$1.374	\$1.390
Crema de arroz	0,3	Lt	0,3	1	297 cc	\$1.590	\$472		
Azúcar	0,06	Kl	0	0	60 g	\$2.100	\$126		
Gelatina sin sabor	0,014	Grs	0	0	14 g	\$850	\$119		Foto del plato montado
								COSTO POR PORCIÓN	
								\$229	

Anexo n°5: Perfiles de Cargo

Unidad	Gerencia General
Datos de Identificación	
Cargo	Gerente General
Jefe Directo	Dueño
Unidades Dependientes	Administración, Finanzas, Recursos humanos.
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Nivel de Estudios	Universitario
Habilidades Requeridas	Liderazgo
	Emprendimiento
	Proactivo
	Experiencia 5 años y conocimiento en el área
	Trabajo en equipo
	Solución de conflictos a nivel empresa
	Capacidad de sobrellevar la frustración
Objetivos del Cargo	
Lograr dirigir, planificar, organizar y controlar las diferentes áreas a su cargo manteniendo el equilibrio de la organización y el trabajo orientado hacia el éxito.	
Lograr los objetivos y metas de la empresa tanto en el corto como largo plazo, mediante la correcta dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa y la implementación adecuada de estrategias operacionales y de ventas, guiando a la empresa hacia el permanente crecimiento.	
Lograr mantener la visión de emprendimiento e innovación de la empresa, desafiando los límites de sus horizontes.	
Funciones	
Planificar objetivos y estrategias de la empresa en el largo como corto plazo.	
Mantener en orden y control los departamentos administrativos.	
Buscar oportunidades y tomar decisiones que signifiquen desafíos para la empresa.	
Encabezar reuniones motivacionales de equipo.	

Unidad	Administración
Datos de identificación	
Cargo	Administrador de Local
Jefe Directo	Gerente General
Unidades Dependientes	Jefe de operaciones, Chef Manager.
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Universitarios
Habilidades Requeridas	Liderazgo
	Experiencia 3 años y conocimiento en el área
	Proactivo
	Solución de conflictos a nivel local
	Trabajo en equipo
Objetivos del Cargo	
Lograr dirigir, planificar, organizar y controlar las diferentes áreas a su cargo procurando mantener el espíritu y los estándares de la empresa.	
Mantener en orden y control las distintas áreas del local asegurando un servicio de excelencia para los clientes.	
Asegurar el mantenimiento de los valores y misión y visión en el personal del local a cargo.	
Funciones	
Asegurar el abastecimiento y control de materias primas e implementos de trabajo	
Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales acorde a políticas, normas de la empresa.	
Encargado de la administración y control de gastos del local	

Unidad	Finanzas
Datos de Identificación	
Cargo	Contador
Jefe Directo	Administrador
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Universitarios/ Técnico Profesional
	Conocimientos de contabilidad financiera empresarial.
	Habilidad numérica

Habilidades Requeridas	Proactivo
	Honesto
	Ordenado y organizado en su trabajo.
Objetivos del Cargo	
Llevar con claridad, orden, transparencia y control todas las transacciones monetarias de la empresa, así como también la de activos fijos y variables.	
Funciones	
Mantener en orden, al día y acorde a la ley las operaciones contables de la empresa	
Mantener al día y en orden el pago a proveedores	
Realizar presupuestos para cada área de la empresa	

Unidad	Recursos Humanos
Datos de Identificación	
Cargo	Jefe de Recursos Humanos
Jefe Directo	Administrador
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Universitarios/ Técnico profesional
Habilidades Requeridas	Proactividad
	Empatía
	Dinámica
	Liderazgo
Objetivos del Cargo	
Dirigir, planificar, organizar y controlar los procedimientos técnicos y administrativos del ciclo de vida laboral de la empresa, mejorando y optimizando su desarrollo al interior de la institución.	
Funciones	
Realizar tareas administrativas del área de RRHH referentes al personal (remuneraciones, liquidaciones, vacaciones, horarios, reemplazos, entre otros)	
Ejecutar jornadas de capacitación de personal y charlas motivacionales.	
Solución de conflictos	
Ciclos de reclutamiento de personal	

Unidad	Operaciones
Datos de identificación	
Cargo	Jefe de Operaciones
Jefe Directo	Administrador
Unidades Dependientes	Caja, Staff de servicio
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Universitarios/Técnico Profesional
Habilidades Requeridas	Liderazgo
	Proactividad
	Capacidad de Trabajo en equipo
	Experiencia 1 año y conocimiento en el área
Objetivos del Cargo	
Planificar, dirigir, organizar y controlar todas las áreas y procesos involucrados en el servicio entregado a los clientes.	
Prever, integrar y retroalimentar el ciclo de operaciones controlando el cumplimiento de planes de producción, requisitos de calidad y estándares establecidos.	
Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros del local a cargo, cuidando que este sea acorde a las políticas y normas de la empresa.	
Funciones	
Organizar el staff de servicio en los diferentes puestos requeridos, con el fin de garantizar un servicio rápido y de calidad para el clientes.	
Garantizar la completa satisfacción de los clientes	
Prever y solucionar imprevistos en el momento del servicio y las horas pick.	

Unidad	Cocina/Producción
Datos de Identificación	
Cargo	Chef Manager
Jefe Directo	Administrador
Unidades Dependientes	Control de calidad, Staff de cocina
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Universitarios/ Técnico profesional
Habilidades Requeridas	Conocimiento de cocina, especialidad pastelería
	Conocimiento de almacenamiento y bodega
	Conocimiento de contabilidad y manejo de costos
	Liderazgo
	Creatividad
	Proactividad
	Experiencia 1 año
Objetivos del Cargo	
Dirigir, organizar, planificar y controlar las labores de producción y mise en place de la cocina y sala de elaboración cumpliendo con los requerimientos de higiene y estándares de calidad de la empresa.	
Funciones	
Realizar planes de producción según requerimiento.	
Diseñar y producir nuevas preparaciones en helados, pastelería y bebestibles	
Controlar el proceso productivo teniendo especial cuidado con las mermas, tomando las acciones correctivas correspondientes.	

Unidad	Operaciones
Datos de Identificación	
Cargo	Cajero
Jefe Directo	Jefe de Operaciones
Unidades Dependientes	Staff de servicio
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Habilidades Requeridas	Conocimiento en el área
	Honestidad
	Trabajar bajo presión
	Trabajo en equipo
	Empatía

Objetivos del Cargo
Encargado de vender y realizar el cobro de mesas procurando el orden y control en la entrada y salida de dinero de la caja de la gelatería.
Funciones
Cobra y recibe el pago de los comensales por el servicio entregado
Realiza arqueo de caja

Unidad	Operaciones
Datos de Identificación	
Cargo	Staff de Servicio
Jefe Directo	Cajero
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Habilidades Requeridas	Honestidad
	Empatía
	Trabajo en equipo
	Trabajar bajo presión
	Actitud servicial
Objetivos del Cargo	
Realizar la atención de los clientes con alegría, rapidez y compromiso entregando siempre un producto de calidad acorde a los requerimientos del cliente	
Funciones	
Atención de clientes	
Preparar, porcionar y servir distintas preparaciones de helados, postres y bebestibles	
Limpieza y orden de salón, terraza y áreas y superficies de trabajo	

Unidad	Producción
Datos de Identificación	
Cargo	Control de Calidad
Jefe Directo	Chef Manager
Unidades Dependientes	Staff cocina
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Técnico profesional
Habilidades Requeridas	Experiencia 1 año y conocimiento en el área
	Conocimiento y manejo de maquinaria gastronómica industrial.
	Trabajo en equipo
	Proactividad
	Organización
Objetivos del Cargo	
Establecer estándares de calidad junto al Chef Manager.	
Control sobre el proceso productivo en todas sus áreas, cuidando la higiene y cumpliendo con los estándares establecidos	
Funciones	
Controlar la producción de forma aleatoria de todos los productos	
Garantizar producción de calidad	

Unidad	Producción
Datos de Identificación	
Cargo	Staff de Cocina
Jefe Directo	Control de Calidad
Nivel de Estudios y Habilidades Requeridas	
Estudios	Técnico Profesional
Habilidades Requeridas	Conocimiento en el área
	Proactividad
	Trabajo en equipo
	Organización
	Creatividad
Objetivos del Cargo	
Llevar cabo las tareas de producción y limpieza de la cocina y sala de elaboración,	

siguiendo los requerimientos de higiene y estándares de calidad que exige su área de trabajo

Funciones

Realizar la producción diaria de helados, postres y pasteles acorde al plan de producción entregado por el Chef Manager.

Limpeza de todas las áreas, maquinaria y superficies de la cocina

Anexo n°6: Remuneraciones

Empleado	N° de empleados	Remuneración mensual por empleado	Costo mensual total	Horas mensuales trabajadas.
Gerente General	1	\$300.000	\$300.000	100 hrs (5hx5)
Administrador	1	\$250.000	\$250.000	168 hrs (7hx6)
Jefe Finanzas	1	\$250.000	\$250.000	100 hrs (5hx5)
Jefe RRHH	1	\$250.000	\$250.000	160 hrs (8hx5)
Jefe de Operaciones	1	\$220.000	\$220.000	168 hrs (7hx6)
Chef Manager	1	\$220.000	\$220.000	160 hrs (8hx5)
Caja	2	\$156.000	\$312.000	120 hrs (30 hxs c/u)
Staff de Servicio	2	\$156.000	\$312.000	120 hrs (30 hxs c/u)
Control de Calidad	2	\$208.000	\$416.000	160 hrs (20 hxs c/u)
Staff Cocina	3	\$208.000	\$624.000	240 hrs (20 hxs c/u)
TOTAL	15		\$3.154.000	1.496 hrs

Anexo n°7: Equipamiento y Maquinaria

Equipamiento	Cantidad	Valor	Total
Mesón refrigerado	2	\$750.000	\$1.500.000
Vitrina refrigerada vertical	1	\$300.000	\$300.000
Abatidor 10 bandejas	2	\$400.000	\$800.000
Baquillera ventilada 18 sabores	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Batidora 7 lt	1	\$300.000	\$300.000
Congelador 250 lt	2	\$300.000	\$600.000
Estantería cromada	2	\$20.000	\$40.000
Estantería lisa	2	\$15.000	\$30.000
Horno convector 5 bandejas (a gas)	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Máquina de helado Super C2	2	\$10.000.000	\$20.000.000
Visicooler 1 puerta	2	\$120.495	\$240.990
Mesa circulares 60cm	6	\$60.160	\$360.980
Mesa terraza 50x50 cm	10	\$45.098	\$450.980
Mesa de centro	3	\$83.660	\$250.990
Sillas Madera	24	\$35.460	\$850.980
Sillas terraza	40	\$15.025	\$600.990
Toldo terraza	3	\$50.000	\$149.990
Sillón puff	4	\$67.750	\$270.980
Sofá	3	\$183.330	\$549.990
Equipo de audio	1	\$25.990	\$25.990
Gaveta registradora	1	\$39.990	\$39.990
TOTAL			\$32.062.850

Anexo n°8: Publicidad

Medios	Valor
Página Web	\$40.000
Cadena TV local	\$250.000
Folletos	\$20.000

TOTAL	\$310.000
--------------	-----------

Anexo n°9: Uniformes de personal

Prenda	Cantidad	Valor	Total
Poleras piqué con logo de la empresa	15	\$7.000	\$105.000
Pecheras	6	\$5.000	\$30.000
Mandiles	5	\$3.000	\$15.000
TOTAL			\$150.000

Anexo n°10: Costo fijo mensual

Suministros	Valor
Agua	\$236.290
Luz	\$255.340
Gas	\$113.500
Internet Wi-fi	\$31.990
Arriendo local	\$1.500.000
TOTAL	\$2.137.120

Anexo n°11: Horario

Lunes a Viernes	Sábado y Domingo
10:00 – 16:00	10:30 – 17:00
16:00 – 21:00	17:00 – 22:00

Anexo n°12: IVA

IVA maquinaria y equipo	\$6.091.415
IVA suministros	\$121.053
IVA uniformes	\$28.500
IVA materia prima año 1	\$14.503.445
IVA materia prima año 2	\$14.678.594
IVA materia prima año 3	\$14.821.528

Nota: IVA de materias primas fue calculado en proporción a un crecimiento en las compras de materias primas del 1% por año.

Anexo n°13: IVA Ingreso

IVA ingreso año 1	\$24.313.384
IVA ingreso año 2	\$25.042.786
IVA ingreso año 3	\$25.794.069

Anexo n°14: IVA

IVA	Año 1	Año 2	Año 3
IVA DF	\$24.313.384	\$25.042.786	\$25.794.069
IVA CF	\$17.086.423	\$14.799.647	\$14.942.581
IVA remanente	\$7.226.961	\$10.243.138	\$10.851.489

Anexo n°15: Depreciación Lineal

EQUIPAMIENTO Y MAQUINARIA	TOTAL	AÑOS	MONTO Anual
Mesón refrigerado	\$1.500.000	3	\$500.000
Vitrina refrigerada vertical	\$500.000	3	\$166.667
Abatidor 10 bandejas	\$800.000	3	\$266.667
Barquillera ventilada 18 sabores	\$2.000.000	3	\$666.667
Batidora 7 lt	\$300.000	3	\$100.000
Congelador 250 lt	\$300.000	3	\$100.000
Congelador 250 lt	\$300.000	3	\$100.000
Estantería cromada	\$40.000	3	\$13.333
Estanteria lisa	\$30.000	3	\$10.000
Horno convector 3 bandejas (gas)	\$2.500.000	3	\$833.333
Máquina de helado Italiana Super C2 200 lt	\$20.000.000	3	\$6.666.667
Visicooler 1 puerta	\$240.990	3	\$80.330
Mesa circular 60 cm	\$360.980	3	\$120.327
Mesa terraza 50x50 cm	\$450.980	3	\$150.327
Mesa de centro 80x40 cm	\$250.990	3	\$83.663
Sillas de madera	\$850.980	3	\$283.660
Sillas terraza	\$600.990	3	\$200.330
Toldo terraza	\$149.990	3	\$49.997
Sillón puff	\$270.980	3	\$90.327
Sofá	\$549.990	3	\$183.330
Equipo de audio	\$25.990	3	\$8.663
Gaveta registradora	\$39.990	3	\$13.330
TOTAL	\$32.062.850		\$10.687.617

Anexo n°16: Amortización

TASA MENSUAL 0,6% CUOTA \$464.529

TASA ANUAL 7,2%

PERÍODO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	AMORTIZACIÓN	SALDO INSOLUTO
1	\$15.000.000	\$90.000	\$464.529	\$374.529	\$14.625.471
2	\$14.625.471	\$87.753	\$464.529	\$376.776	\$14.248.695
3	\$14.248.695	\$85.492	\$464.529	\$379.037	\$13.869.658
4	\$13.869.658	\$83.218	\$464.529	\$381.311	\$13.488.347
5	\$13.488.347	\$80.930	\$464.529	\$383.599	\$13.104.748
6	\$13.104.748	\$78.628	\$464.529	\$385.901	\$12.718.848
7	\$12.718.848	\$76.313	\$464.529	\$388.216	\$12.330.632
8	\$12.330.632	\$73.984	\$464.529	\$390.545	\$11.940.086
9	\$11.940.086	\$71.641	\$464.529	\$392.888	\$11.547.198
10	\$11.547.198	\$69.283	\$464.529	\$395.246	\$11.151.952
11	\$11.151.952	\$66.912	\$464.529	\$397.617	\$10.754.335
12	\$10.754.335	\$64.526	\$464.529	\$400.003	\$10.354.332
13	\$10.354.332	\$62.126	\$464.529	\$402.403	\$9.951.929
14	\$9.951.929	\$59.712	\$464.529	\$404.817	\$9.547.111
15	\$9.547.111	\$57.283	\$464.529	\$407.246	\$9.139.865
16	\$9.139.865	\$54.839	\$464.529	\$409.690	\$8.730.175
17	\$8.730.175	\$52.381	\$464.529	\$412.148	\$8.318.027
18	\$8.318.027	\$49.908	\$464.529	\$414.621	\$7.903.406
19	\$7.903.406	\$47.420	\$464.529	\$417.109	\$7.486.298
20	\$7.486.298	\$44.918	\$464.529	\$419.611	\$7.066.687
21	\$7.066.687	\$42.400	\$464.529	\$422.129	\$6.644.558
22	\$6.644.558	\$39.867	\$464.529	\$424.662	\$6.219.896
23	\$6.219.896	\$37.319	\$464.529	\$427.210	\$5.792.687
24	\$5.792.687	\$34.756	\$464.529	\$429.773	\$5.362.914
25	\$5.362.914	\$32.177	\$464.529	\$432.352	\$4.930.562
26	\$4.930.562	\$29.583	\$464.529	\$434.946	\$4.495.616
27	\$4.495.616	\$26.974	\$464.529	\$437.555	\$4.058.061
28	\$4.058.061	\$24.348	\$464.529	\$440.181	\$3.617.881
29	\$3.617.881	\$21.707	\$464.529	\$442.822	\$3.175.059
30	\$3.175.059	\$19.050	\$464.529	\$445.479	\$2.729.580
31	\$2.729.580	\$16.377	\$464.529	\$448.152	\$2.281.429
32	\$2.281.429	\$13.689	\$464.529	\$450.851	\$1.830.578
33	\$1.830.578	\$10.983	\$464.529	\$453.546	\$1.377.032
34	\$1.377.032	\$8.262	\$464.529	\$456.267	\$920.764
35	\$920.764	\$5.525	\$464.529	\$459.004	\$461.760
36	\$461.760	\$2.771	\$464.529	\$461.760	\$ -0

\$1.723.057	\$16.723.044	\$14.999.999
-------------	--------------	--------------

(i) ANUAL AÑO 1	\$928.680	AMORTIZACIÓN AÑO1	\$4.645.668
(i) ANUAL AÑO2	\$582.930	AMORTIZACIÓN AÑO2	\$4.991.418
(i) ANUAL AÑO3	\$211.447	AMORTIZACIÓN AÑO3	\$5.366.913
		AMORTIZACIÓN ANUAL	\$5.574.348

