



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

PRIMER INFORME DE AVANCE IN69B

Métodos y sistemas de administración

FROZEN YOGURT LTDA.



Alumnos: Esteban Aste Sainz
Luis Alberto Garrido Muñoz
Alan Meyer Frankfurt

Profesores: Juan Pablo Palomino
Roberto Pino
Ariel Meller

Semestre: Otoño 2010



fcfm

Ingeniería Industrial
FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Resumen Ejecutivo:

El proyecto a desarrollar es un negocio de yogurt helado, el cual presenta varias distinciones con respecto a la presentación del producto, modelo de negocio, experiencia y propósito con el cual se creará. Evaluaciones iniciales de la industria son presentadas en el siguiente informe, además se establecen ciertas líneas a seguir para concretar la implementación de la idea.

Se detalla el proceso de elección de la idea de negocio y posteriormente se describen detalladamente los distintos aspectos que conforman el proyecto, producto, competidores, industria, modelo de negocio e innovaciones. Luego se delinea un mapa de acción para las próximas semanas. Finalmente se evalúa el proceso de aprendizaje que se ha experimentado.

Los resultados expuestos muestran validaciones de ciertas hipótesis sobre las cuales se trabaja y además muestra variantes que puede tomar el negocio en el futuro. De este modo se establece la creación de un negocio de yogurt helado, al cual se le agregan toppings (agregados) que se ubicará en el Mall Parque Arauco y tendrá un modelo de negocios definido.

La conclusión es que el negocio es económicamente factible, existe mercado para desarrollar la idea y falta profundizar ciertos aspectos del estudio que permitirán justificar los resultados que se desean lograr.

Esto + bien es la introducción del informe NO un resumen ejecutivo. Ver ~~ex~~ informes de otros grupos.

Tamaño de letra muy pequeña, dificulta su lectura.

SEGÚN PPT:

- NO ES MENOR QUE LA MITAD DE LOS ENC. COMPRA Y SE VA.
- MOTIVAF: PREDIMOS DECIR QUE EL 50% (26% + 25%) BUSCA SOCIAL/ENVANT. Y EL OTRO 50% (23% + 24%) HAMBRE/IMPULSO. ES COHERENTE CON Q' EL 50% COMPRA Y SE VA. ESTA PUEDE SER UNA MUY BUENA MEZCLA. ¿CÓMO ANDARÁN ESTOS % EN STARBUCKS? (ESTOY PENSANDO EN EL AMBIENTE GRATO PARA COMPARTIR)

en español → Yogur o Yopurt → revisar en todo el informe.

ÍNDICE

Capítulo 1: La generación de la idea de negocio

Metodología de generación de ideas y criterios de elección	4
Conversaciones	4
Dificultades enfrentadas	5
Forma de resolver dificultades	5
Distinciones de ingeniería industrial utilizadas	5

Capítulo 2: La idea de negocio explicada

Idea de negocio	6
Descripción del producto	6
Modelo de negocio	7
Clientes	7
Mercado	8
Competencia	9
Propuestas de valor, soluciones y oportunidades	10
Elementos innovadores	10
Ventaja competitiva	11
Factores críticos de éxito	11
Cálculo de servilleta	12
Programación preliminar	13
Organización del trabajo y roles	13

Capítulo 3: Aprendizaje

Proceso de aprendizaje individual	14
Proceso de aprendizaje grupal	14
Aprendizaje necesario para continuar	14
Bibliografía	16

utilizar numeración
de ~~ps~~ títulos

CAPÍTULO 1: LA GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Metodología de generación de ideas y criterios de elección:

El sistema utilizado para generar ideas de negocio tuvo 2 procesos simultáneos: Por un lado, Alan y Alberto utilizaron un viaje de vacaciones por EEUU para interiorizarse en prácticas y oportunidades que se estuvieran realizando y desarrollando en ese país y que creyeran que pudieran ser realizadas o explotadas en Chile, y por otro, Esteban se dedicó a pensar en ideas de negocio que se le habían ocurrido en el pasado, así como ideas a las que se expusiera en sus vacaciones en el extranjero y/o en durante su práctica laboral.

Un vez en Santiago, y un par de semanas antes de empezar el año académico curricular, los 3 se sentaron largas horas a comentar aquellas cosas que les habían llamado la atención durante el verano como ideas de negocio o potencialmente explotables, con el IN69B muy presente en sus horizontes. Fue así como no sin una dura discusión sobre pros y contras de ideas, los 3 convergieron a que la idea del yogurt helado les parecía algo no sólo económicamente interesante, sino también un negocio que les entretenía a los 3 y que de hecho se veían realizando en un plazo no muy lejano. Los viejos y fallidos intentos por emprender empresarialmente en el pasado dejaron su huella y legado, permitiendo incorporar a la discusión elementos relevantes que ayudaron a descartar muchas ideas, atributos principalmente asociados a la opción de efectivamente llevar a cabo el plan de negocio.

Conversaciones:

Duilio Aste: Contacto con vasta experiencia en la industria de los supermercados y alimentos que entregó información valiosa en lo referente a los puntos críticos y factores de éxito. Está siempre disponible para cualquier tipo de consultas.

Gustavo Grez: Gerente de Ventas de Grecka, importadora exclusiva de máquinas Taylor en Chile. Entregó importante información sobre el estado de la competencia, factores de decisión de ubicación y datos técnicos para la implementación del proceso productivo, a saber, layout necesario para el funcionamiento del local, uso de maquinas e insumos.

Samuel Gofmann: Representante de la heladería y yogurtería Baskin-Robbins en Portland, EEUU, durante comienzos de la década. Conversación sobre las dificultades del negocio, los desafíos comerciales y técnicos y la mercadotecnia clásica.

Keren Feldman: Hija del dueño de Bravissimo. Conversación sobre cómo le va al negocio de los helados en Chile, sobre las proyecciones de crecimiento y sobre la estacionalidad de los productos.

Conversaciones informales con algunos consumidores de yogurt helado en Yogurt Life (principalmente enfocadas a la experiencia, calidad, sabor y precio del producto).

Enrique Planas, Gerencia comercial Arauco Maipú. Contactado por teléfono, conversación sobre precios de locales.

Rosario Vila, Gerencia comercial Parque Arauco. Contactada por mail, conversaciones sobre proceso de arriendo de local.

Waldo Carrasco, Gerencia de operaciones Parque Arauco. Contactado por teléfono, conversaciones sobre flujo de personas.

Bárbara Valencia, Gerencia comercial Cencosud. Contactada por mail y teléfono, conversaciones sobre proceso de arriendo de local.

Arturo Platt, Socio mayoritario de Kodak. Contactado a través de compañero de curso, dio datos sobre valores de arriendo de local en Parque Arauco.

Jorge Alvial, Administrador Bravísimo Parque Arauco. Contactado en persona, conversaciones sobre naturaleza del negocio de los helados.

Cajeras y empleados de Boost, Pretzel, Yogen Fruz, Savory, Coppelia y Bravísimo en Parque Arauco, contactadas personalmente en terreno, conversaciones sobre nivel de ventas de helados y estacionalidades de la demanda.

Dificultades enfrentadas:

El grupo decidió unánimemente abordar este negocio. Por lo tanto las dificultades se centran en la definición del proyecto para efectos de desarrollo de la idea.

Modelo de negocios: No es fácil determinar el mejor modelo de negocios para la empresa, ya que se presentan distintas variantes de la idea original. Se busca adaptar el modelo que funciona en EEUU al mercado nacional, lo que involucra una sensibilización muy profunda de éste.

Localización: El espectro de lugares donde se pretende instalar el local es amplio y depende en gran medida de la orientación que se le dé al negocio: lugar de encuentros, compras al paso o centro de negocios.

Escepticismo de Esteban Aste: En un comienzo Esteban Aste no estaba 100% convencido de que la idea fuera buena para convertirla en un negocio, a pesar de estar de acuerdo en desarrollarla.

Forma de resolver dificultades:

Modelo de negocios: El grupo decide establecer un punto de partida sobre el cual se desarrollará la idea, en base a éste se investigará la factibilidad del proyecto. Sin embargo, se deja abierta la posibilidad de cambiar el modelo si se llega a la conclusión de que existen mejores alternativas luego de realizar las investigaciones.

Localización: nuevamente se decide establecer una localización y realizar el trabajo en base a ésta, sin perjuicio de que se detecten mejores oportunidades de ubicación para el negocio.

Escepticismo de Esteban Aste: Se le explicaron todos los aspectos del negocio hasta que manejara la misma información que el resto del grupo y se entusiasmó con el avance de las conversaciones.

Distinciones de ingeniería industrial utilizadas:

Dentro de la ingeniería industrial, parte importante al momento de dar los primeros pasos de un proyecto de emprendimiento que dé a lugar un modelo de negocios involucra la capacidad de observar y encontrar nichos y oportunidades en los diferentes ambientes que nos rodean. Fue justamente este proceso de observación en un ambiente externo como lo es otro país (E.E.U.U.) lo que genera la idea de este proyecto. A continuación viene la capacidad de innovar y entender que una idea ya existente, como lo es la industria norteamericana del yogurt helado, pueda tener una aplicación novedosa y adaptada a la realidad nacional. Adaptar y repensar un modelo de negocios ajustado a lo que se usa y lo que se necesita en Chile.

Después de estas intuiciones se aplican conocimientos prácticos más específicos, como los conceptos de marketing involucrados en los estudios de la competencia, tamaño del mercado y su distribución entre los competidores, lo que determina si existen o no empresas que ofrezcan el mismo producto o sustitutos del mismo. Además si es que existen o no barreras de entrada y si es factible romperlas para poder ser un actor con injerencia dentro del mismo. Los análisis del mercado en lo referente a su sensibilidad del al yogurt helado y la capacidad de identificar un segmento objetivo que podría estar interesado en el producto. Finalmente, estimaciones de posibles demandas que den lugar a cálculos financieros "de servilleta" y que ayuden a diseñar una idea de negocios rentable.

CAPÍTULO 2: LA IDEA DE NEGOCIO EXPLICADA

Idea de negocio:

Frozen Yogurt es un refrigerio saludable compuesto por yogurt helado y diversos aditivos caracterizados por un alto contenido nutritivo y una baja contribución grasa. El producto satisface la necesidad de comer algo entre comidas principales sin tener que considerar un alza importante de peso, siendo igual de rico y aún más entretenido que un refrigerio común, como por ejemplo galletas. El producto pretende ser comercializado en una primera fase en un local ubicado en el centro comercial Parque Arauco, a través de una verdadera experiencia de consumo.

¿Qué significa?

Descripción del producto:

El producto a ofrecer consiste en yogurt helado como base fundamental del refrigerio, al que se adicionan una amplia gama de alimentos caracterizados por su bajo contenido graso y su alta contribución nutricional. Entre estos aditivos es posible mencionar frutas frescas y secas; cereales; salsas frutales y no frutales (como el caramelo de sucralosa); chocolates light y no light; galletas; avena; dulces de bajas calorías; pretzels, entre otros.

El producto se entrega en un sinfín de variedades y tamaños, los que quedan a disposición del cliente para que conforme el producto de su preferencia como una adición del yogurt y los aditivos, los que luego de ponerse en un envase especialmente diseñado para este fin se pesan y cobran por gramo, permitiendo que el cliente pague únicamente lo que consumirá.

Para caracterizar las partes que conforman el producto ~~separaremos este~~ en sus 2 partes constitutivas: el yogurt helado y los aditivos. En términos del yogurt helado, ~~este~~ es

se separará

El

Redactar en 3ra persona

← sólo esta máquina?
cuál es el proceso de
análisis y selección
de la tecnología?

producido por máquinas de yogurt helado marca Taylor especialmente adquiridas para este propósito, el que se produce con leche, yogurt, polvos ad hoc y saborizantes naturales, los que son procesados por la máquina y entregados de forma helada por la máquina directamente dentro del envase que el mismo cliente ubica debajo de la salida de la máquina. El aporte calórico del yogurt helado es de 84 calorías por cada 100 gramos de producto, siendo sólo 0.07 de estos gramos grasa. Por otro lado, los aditivos fluctúan entre los elementos anteriormente mencionados, los que pueden ser agregados directamente por el cliente sobre, bajo o entre el yogurt helado en su envase, siendo estos netamente naturales y caracterizados por un riguroso cuidado y filtrado de grasa. Si bien es posible ofrecer aditivos de mayor contenido energético y grasa, esto es enunciado notoriamente a los clientes, induciéndolos a que prefieran los productos más saludables. Como es lógico, el aporte calórico de cada uno de estos aditivos difiere de los demás, por lo que es imposible declararlo en este espacio.

Existen estos insumos en el mercado local?
cuáles son los proveedores?

Como complemento a los yogures helados, se estudia ofrecer complementos al yogur pero derivados de este, en lo que completaría la familia de los llamados "postres de yogur". Sólo para dar un ejemplo, entre este grupo están las tortas y licuados de yogur.

Modelo de negocio: NO ESTÁ BIEN EXPLICADO, REVISAR

El modelo de negocio es bastante simple: la marginación proviene de la venta del yogurt helado, previéndose que 6/7 del valor de venta estimado corresponden al margen de explotación sobre el producto (valor venta menos costo de producción del producto, considerándose sólo costos variables). Para un precio esperado promedio de venta de \$2.000, se espera marginar alrededor de \$1.700 pesos (cálculo en base a esperanza de yogurt helado de 300 gramos, basado en observaciones de la competencia y conversaciones con vendedores de locales de yogurt helado en Chile).

si pero hay otros costos
- personal
- arriendo
- ~~may~~ aditivos
- servicios básicos
- etc.

Si bien es posible modificar las características propias de los insumos (principalmente de la mezcla utilizada para la producción del yogurt helado y de las marcas de los aditivos), se considera que siendo este costo una parte marginal del costo de la venta, se privilegiará la calidad y la asociación con productos en el estado del arte de la nutrición y de excelencia, que serán parte fundamental de la propuesta de valor del producto y de la diferenciación con la competencia, por lo que las variables económicas a analizar dicen más relación con la caracterización, decoración y tecnología del local que con los insumos directos del producto, con lo que la marginación sobre el producto es bastante fija y propia del modelo de negocio en construcción.

Clientes:

Al determinar un nicho objetivo para este producto se debe romper con el paradigma clásico de una segmentación utilizando sólo variables sociodemográficas (sexo, edad, educación, ingresos, etc.), sino que deben considerarse características conductuales, ideológicas y hasta filosóficas en lo concerniente a estilos de vida de las personas. Es por eso que, dada la definición dada anteriormente del producto, se define el siguiente *target* objetivo como centro directo de interés:

"Las personas que poseen un estilo de vida saludable y que desean poder disfrutar del placer de un refrigerio sin culpabilidad y en un espacio social agradable".

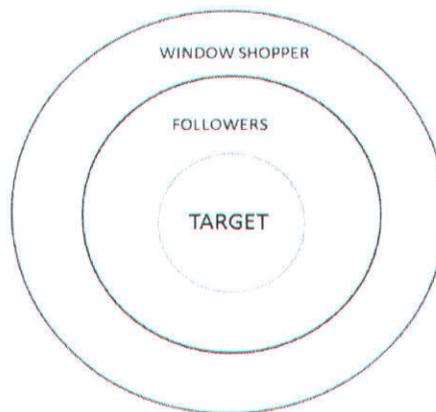
Claramente, las características del yogurt helado, un refrigerio sabroso y entretenido pero saludable y bajo en calorías y materia grasa lo hacen ideal para ser ofrecido a este tipo

de acuerdo pero tener presente el localizar y el precio acotan este grupo.

de consumidor, cuyas características son transversales al sexo, la edad y otras características de este tipo, pues corresponde a un estilo de vida.

Además del segmento denominado *target* al cual se apunta, existen otros nichos potenciales desde donde es posible atraer clientes. Están los *followers* (seguidores), que corresponde a un grupo más grande de personas que o bien quieren imitar al grupo *target* o que busquen lugares que estén de moda o sean novedosos, y que decidan ir al local en busca del producto porque han visto u oído que otros lo están haciendo. Finalmente, están los denominados *window shoppers* (vitrineantes), quienes no están interesados en las características principales del producto, sin embargo pueden ser tentados por otras características, distintas a las que atraen al segmento *target*, como lo entretenido y rico del yogurt helado (sin importar que sea bajo en grasas y calorías) o la experiencia de compra en sí, o simplemente quieran probar algo que no conocen y se tienten al pasar por enfrente del local.

El siguiente diagrama esquematiza claramente los tres tipos de segmentos:



Fuente: elaboración propia

Mercado:

Para analizar el mercado, dado que el yogurt helado es algo casi inexistente y desconocido por el momento en Chile, se podría utilizar como proxy la industria de los helados. Los hogares chilenos consumen en promedio más de 10 litros de helado al año -el mayor de América Latina- pero se empina a 17,8 en diciembre. Se gasta en promedio \$ 8.395. En el Gran Santiago, en tanto, las familias compran \$ 8.600 en helados, mientras que en provincias los hogares pagan en promedio \$ 8.236 al año. El 92% de los hogares en Chile consumió helado durante el último año. Además, son los hogares ABC1 y C2 los que tienen un mayor gasto. Estos segmentos gastan el doble que los estratos D y E, con desembolsos que en un año alcanzan los \$ 5.966 por familia. El grupo que hace el mayor aporte a la compra de los helados es el comprendido entre los nueve y los 19 años, con el 26,5% de participación en las ventas.

Ahora bien, si se analiza el mercado de los llamados *productos light*, clasificación apropiada para el yogurt helado, El mercado de este tipo de productos aumentó 30% en el último año y llega a todos los estratos de las familias chilenas. Algunos productos ya son más consumidos que la versión tradicional.

Justificar
ya he mas visto
f' hay competencia

fuente?

No distingue rango socioeconómico y menos un estereotipo de dueña de casa delgada. Los productos light, diet o bajo en calorías, llegan a casi todos los hogares del país. Según un estudio realizado por LatinPanel, el año pasado ocho de cada 10 hogares en Chile compraron el segmento light en un año. Y el consumo de estos productos denominados "saludables" no para de crecer. Sólo en el último año el gasto aumentó en un 30%. El segmento ABC1 gasta un 124% más en productos saludables que el total nacional. No se trata necesariamente de que los productos light sean más caros y, por ende, menos accesibles para los segmentos de menor poder adquisitivo. Las cifras muestran que las familias de mayores ingresos proporcionalmente gastan más en este tipo de productos cada vez que van a comprar y, además, compran más veces en el mes.

A septiembre de 2008 -considerando un período de 12 meses- el segmento de los productos saludables captó casi un cuarto de lo gastado por una familia ABC1, siendo un 28% más que el año anterior. El crecimiento fue mayor en los segmentos C2, C3 y DE, cuyo gasto en conjunto en este tipo de productos subió 31% en 2008. Este grupo destina el 14% de su presupuesto a comprar artículos de bajas calorías o light. Como el producto más transversal destacan los lácteos (clasificación a la que también pertenece el yogurt helado), en donde el diferencial entre lo que representa el segmento light para un ABC1 y para el resto es menor.

Finalmente, vale la pena considerar que en EEUU, la industria del yogurt helado mueve USD \$21.400.000.000. Si hacemos una proporción de ingreso per cápita de esta cifra y la multiplicamos por la población chilena (pensando en un consumo similar), esto equivaldría a un total de 250 millones de dólares. Una cifra que, aunque posiblemente pueda considerarse más bien como una cota superior, no deja de llamar la atención positivamente.

Competencia:

En Chile

Competencia en yogurt helado:

1. Yogurt life: ubicado en Mall Alto Las Condes, es considerado el competidor mejor posicionado y sus dueños tiene gran experiencia en el rubro de restaurants.
2. Kokoro: ubicado en Mall Apumanque, a pesar de ser el primer competidor en entrar al mercado chileno, es muy poco conocido y no ha logrado posicionarse como un referente de la industria.

Competencia en sustitutos (Helados y batidos) con ubicación en Parque Arauco:

1. Boost.
2. Savory.
3. Yogen Fruz.
4. Bravísimo.
5. Coppelia.

EEUU

La industria del yogurt helado está muy desarrollada en EEUU, por lo tanto existen grandes cadenas con franquicia, como:

Piensen atender a este grupo también?

Ventas al año?

1. PinkBerry.
2. Red Mango.
3. Golden Spoon.
4. Moyo.
5. Entre otros.

Australia

1. Igloo Zoo

Propuestas de valor, soluciones y oportunidades:

La necesidad en la que se basa la idea de negocio es un deseo interno o "insight" del segmento ya denominado *target* que corresponde a lo siguiente:

"Quiero juntarme con mis amigos o colegas y poder comer algo rico sin estar contando las calorías o sintiendo cargo de conciencia."

Existe un creciente grupo de personas que se preocupa mucho por su salud y por su cuerpo. Busca alimentarse sanamente, verse y sentirse bien, pero también buscan disfrutar de la vida en compañía de sus seres queridos, lo cual, generalmente implica juntarse a comer o tomar algo con familia y amigos. Es complicado, entonces, mantener la línea y disfrutar cuando lo que se toma o come en esas situaciones tiende a no ser muy saludable, sino, por el contrario, alta en grasas y calorías, entre otras cosas. Es por eso que ofrecer un refrigerio sabroso y agradable pero que posea las virtudes buscadas por este grupo de consumidores es una verdadera oferta de valor, la cual considera tanto el espacio físico como el producto. En términos del negocio este reside en la venta de un producto sano de alta marginación.

Elementos innovadores:

El mercado de los productos light es un espacio en pleno crecimiento y expansión en el país, siendo transversal a clases socioeconómicas y a perfiles de consumo. Dentro de este segmento, los productos lácteos ostentan un lugar privilegiado en la lista, siendo de los más atrasados en términos de la complejidad y desarrollo ofrecido en los productos disponibles en el país, posición contrapuesta con la expectativa de consumo detallada en el capítulo dedicado al mercado y segmentación del producto. Es así como si bien la empresa no pretende irrumpir en el mercado, debido a que ya existen empresas comercializando yogur helado, sí se pretende entrar como uno de los primeros, contando con la auspiciosa posibilidad de entrar a expandir el mercado de forma intensiva, dada la aún viva innovación del producto en la oferta nacional.

En un segundo plano, se pretende innovar de forma explícita sobre la composición del producto, reforzando la importancia de incorporar aquellos alimentos más provechosos para la salud, esperando lograr un producto final promedio que se diferencie del de la competencia y de los sustitutos imperfectos a través de la caracterización propia del producto, basado en una cantidad mayor de aditivos saludables (como la fruta fresca), y que estos no sólo sean un elemento decorativo. Esto se materializará incluso de forma espacial, dándole una presencia prioritaria a los aditivos saludables en perjuicio del espacio utilizado por las máquinas de helado, incentivando a los clientes a preferir y consumir estos productos, además de poner en evidencia e insistir en las propiedades diferenciales de estos aditivos como parte integral de la escenografía del local.

¿Fuente? Justificar!
de lo contrario es sólo una opinión y no una necesidad de los clientes.

No se entiende

Esta diferenciación debe provenir de la opinión de los usuarios;

¿Quiéren ellos más aditivos saludables?

En tercer lugar, se pretende introducir como insumos alimentos y orígenes aún más saludables y verdes, como los productos orgánicos y superalimentos (del inglés, "Superfoods", lista de alimentos popularizada en EEUU que lidera la berry Açaí), los que serán parte constitucional de la propuesta de mercadeo y marketing de la tienda, y que versarán no sólo sobre los aditivos sino sobre la producción del yogur helado en sí mismo (aún dentro del proceso que ocurre dentro de la máquina).

Aunque se
intente copiar
la idea hay
que testear
el mercado.
Lo que es
bueno allá
me necesaria-
mente lo es
aquí.

Bueno

En cuarto lugar y no por eso menos importante, se innovará sobre la experiencia de consumo del cliente, proceso en general muy poco desarrollado en Chile. La gran innovación al respecto tendrá que ver con hacer al cliente parte del producto en sí mismo, integrándolo tanto en el diseño del producto que consumirá (al realizar éste la combinación se logra un producto único y exclusivo que satisface óptimamente su interés alimenticio), como en la compra en sí, imbuyéndolo de aromas, sabores y sensaciones desde el momento mismo en que pisa el local hasta incluso después de haber consumido el producto. Se considera que la experiencia alimenticia no se debe radicar en la ingesta únicamente, sino que es algo mucho más complejo, que se puede aprovechar y disfrutar bastante más de lo que el mercado normalmente permite, existiendo grandes posibilidades de innovación en esta parte.

Ventaja competitiva:

Las ventajas competitivas de la empresa están muy relacionadas con los factores innovadores que se explican más adelante. Se pretende alcanzar un producto saludable como ningún otro sustituto, desarrollando diferencias tanto en el proceso productivo de yogur helado como en la motivación creativa del producto final a manos del cliente, al igual que en los sabores y aditivos utilizados, de tal forma de alcanzar un producto tan sano y nutritivo como ningún otro.

En un segundo lugar, se desarrollará una experiencia de consumo del cliente inigualable, que no dice relación únicamente con el consumo en sí mismo, sino que entiende la experiencia del cliente como todo lo que éste vive desde que le surge la idea de adquirir el producto hasta incluso después que ha abandonado el local. La satisfacción del cliente incluye la sensación de haber pagado lo justo y adecuado por lo que consumió; de haber pasado un momento valioso y reanimante; y de haber sentido placer durante el proceso. La diferenciación principal y ventaja competitiva fundamental de la empresa es la experiencia que vivirá el cliente, la que no podrá encontrar en otra parte, que le será adictiva viéndose invitado a repetir su visita frecuentemente sin sentir un gran costo calórico o económico sobre sus hombros.

yo me inclinaria por a) la experiencia de compra y/o b) los aditivos

REVISAR

Factores críticos de éxito:

Claro está, toda idea, por buena e interesante que sea, nunca está libre de riesgos y posee factores críticos que son necesarios para lograr el éxito. Los riesgos principales que se deben enfrentar desde la perspectiva del cliente son los siguientes:

Estos son
riesgos

- El cliente podría no estar dispuesto a pagar el valor del producto y prefiera otras alternativas más baratas.
- El cliente podría no ver el yogur como un refrigerio.
- El cliente podría considerarlo como una moda pasajera.
- El modelo de pagar por peso podría no acomodarse a los clientes.

Algunas de las barreras de entrada más importantes son las siguientes:

Estas son
amenzas

- Alto nivel de inversión inicial (cercano a los USD \$100.000 por local) y gastos de arriendo importantes.
- Competidores capaces de flexibilizar sus procesos para incluir al yogurt helado y con amplias espaldas financieras para realizar nuevas inversiones.
- Inmadurez del mercado y baja penetración actual del producto.
- Baja conciencia de nutrición saludable aún, aunque hay claras tendencias al cambio.
- Dificultad para encontrar **localizaciones** de alto tráfico (en especial en malls tradicionales).

localizaciones

Dado esto, los factores críticos de éxito responden principalmente a lograr penetrar en el mercado mediante la culturización de este hacia ver el yogurt helado como una alternativa deliciosa y saludable frente a otro tipo de refrigerios sabrosos pero de alto contenido graso y calórico y encontrar una ubicación que permita atacar directamente al segmento y subsegmentos ya elegidos y que posea un nivel de flujo efectivo de consumidores (personas interesadas a pagar por el producto) realmente importante.

LES RECOMIENDO
HACER UN
ANÁLISIS
PORTER
(SWOT)

Cálculo de servilleta:

Costos de operación mensual:	
Local (valor esperado)	\$ 5.000.000
Mantenimiento equipos	\$ 100.000
Sueldos	\$ 2.500.000
Gastos varios (cuentas)	\$ 400.000
Total Gastos:	\$ 8.000.000

Break-Even Point (unidades):	14
Break-Even Point (ventas):	\$ 9.240.000

Inversión inicial (por local):	
Maquinaria (3 máquinas):	\$ 30.000.000
Local	\$ 30.000.000
Inversión total:	\$ 60.000.000

Utilidad mensual esperada:	
Unidades vendidas promedio:	20 por hora
Venta diaria:	\$ 440.000
Marginación diaria:	\$ 374.000
Utilidad anualizada:	\$ 38.640.000

Ventas:	
Valor esperado unidad (300 grs.):	\$2.000
Margen de explotación:	0,85
Margen por unidad:	\$300

Escenarios observados:		Eq. A venta: (mensual)
Hora Peak Mirado Alto Las Condes	52 por hora	\$ 34.320.000
Peor hora Mirador Alto Las Condes	19 por hora	\$ 12.540.000
Venta promedio Alto Las Condes	32 por hora	\$ 21.120.000

Tiempos de recup.de capital:		
	Venta (mens.)	Eq. En un/hora
1 año	\$ 15.122.353	22,9
2 años	\$ 12.181.176	18,5
5 años	\$ 10.416.471	15,8

Bien, hay q' comenzar
a fundamentar cada
valor.

Programación preliminar:

Actividad/Semana	Semana 02-05-10	Semana 09-05-10	Semana 16-05-10	Semana 23-05-10
Sensibilización del mercado				
Preparación de Encuestas				
Realización de encuestas				
Preparación de Focus Group				
Realización Focus Group				
Agendar Entrevistas y reuniones				
Entrevista y reuniones con Expertos				
Análisis de estudios existentes.				
Investigación Logística				
Cotización de máquinas				
Cotización Diseño de local				
Cotización Acondicionamiento local				
Cotización costo en personal				
Investigación Inmobiliaria				
Determinar tamaño requerido				
Cotizar locales				
Visitas a potenciales locales				
Reuniones con gerencia comercial del mall				

No se APROXIA

Organización del trabajo y roles:

A pesar de ser una organización horizontal por esencia, ya que todos los integrantes del equipo son fundadores y comparten ideas similares, se distinguen ciertos roles que preliminarmente aparecen de manera natural:

- Gerente de marketing: Alan Meyer.
- Gerente de operaciones: Esteban Aste.
- Gerente comercial: Luis Alberto Garrido.

Investigación de mercado a realizar:

Metodología de recolección de datos:

- Encuestas online, Encuestas presenciales focalizadas geográficamente en malls, centros de negocios y supermercados:
 - ¿Con que frecuencia consume postres? on casa? restaurantes?*
 - ¿Conoce de un postre saludable y nutritivo? Si/No cual? —*
 - ¿Es importante para usted tener una alternativa de postre light, saludable y natural? Si/No o de la 10 q' importancia le da.*
- Focus group: 3 grupos de 4 personas cada uno, motivados por distintos intereses.
- Entrevistas y reuniones con expertos de la industria: Dueños, ejecutivos y empleados.
- Análisis de estudios existentes: memorias, internet, publicaciones de empresas de estudios de mercado.

Con q' frecuencia? cuanto poste diario/semanal

*nada
\$1.000
\$2.000
\$5.000
\$10.000
\$+*

DESPUES DE HACER ESTOS COMENTARIOS REVISE LA ULTIMA PPT Y PARTICIPE DE SU ENCUESTA. LA ENCONTRE BASTANTE BUENA Y ADEO OMBE RESUMERE CASI TODOS ESTOS COMENTARIOS

*- le poste el yopart helado!
- sondear si le interesa los aditivias
- le pueste un local con*

** ESTO FALTO SONDEAR*

CAPÍTULO 3: APRENDIZAJE

YO CREO QUE USTEDES
HABILIDADES SOBRESALIENTES
FELICITACIONES!
TIENEN QUE DEMOSTRAR MÁS
EN CLASES Y LOS INFORMES.

a) Proceso de aprendizaje individual:

Esteban: La posibilidad de enfrentarse a un proyecto real de emprendimiento y ser capaz de generar una idea que es la semilla para crear un negocio desde sus inicios, abarcando cada uno de los aspectos que esto involucra, incluyendo la observación, estudio de mercado, benchmarking, marketing, evaluación de proyectos, logística y operaciones, diseño de procesos, finanzas etc., permite una comprensión mucho más global de lo que significa ser ingeniero y brinda la oportunidad de aplicar las herramientas mencionadas en terreno, bajo circunstancias mucho más cercanas al mundo real que lo que sería analizarlo sólo en una sala de clases.

Alberto: En un comienzo, cuando se pensó la idea de negocio por primera vez, el sentimiento era de ansiedad por replicar lo mismo que se había visto en EEUU en Chile. La idea era llegar a Chile, imitar el modelo y encontrar un inversionista. Con el paso del tiempo se va generando un proceso conversacional que provoca cambios en el paradigma inicial y genera preguntas con respuestas amplias sobre la adaptación del negocio a la realidad nacional. Se complejizan los desafíos a abordar que en un comienzo no lo eran, como por ejemplo: la obtención de reuniones con actores importantes del ambiente de negocios, diseño del producto, ubicación del local y modelo de negocios. Además se descubre que la industria es más conocida en Chile de lo que se pensaba al ir conociendo la competencia existente.

Alan: El aprendizaje más importante tiene que ver con la capacidad de resistir la frustración y el desafío emprendedor. Las experiencias de emprendimiento pasadas dejan una huella importante, dejándote más escéptico a las ideas de negocio y a las proyecciones económicas, e incluso algo más desmotivado a emprender. Sin embargo, el reencontrarse con un negocio que te va convenciendo a medida que lo estudias, con el que partiste muy distante, en vez de ir destruyendo la motivación a través de la información, devuelve el auténtico espíritu emprendedor y parte de la adrenalina y ansiedad características del proceso. Al final, los cuestionamientos vividos en la clase van afinando y reforzando la viabilidad del negocio, retroalimentando la motivación al fin y al cabo.

b) Proceso de aprendizaje grupal:

Como grupo se ha aprendido a generar un debate constructivo, abierto y sincero. También se reconocen las habilidades y fortalezas propias de cada uno para desarrollar ciertos temas, lo que genera confianza en el trabajo de los demás, sin dejar de lado opiniones críticas. El grupo ha aprendido a entender las motivaciones y limitaciones de cada integrante para realizar el proyecto, así, cuando alguien requiere dedicarle menos tiempo en algunos días por exceso de trabajo, el grupo lo entiende y permite que la persona se dé esas libertades sin poner problemas.

c) Aprendizaje necesario para continuar:

Se requiere aprender profundamente todo sobre la industria y entender los códigos no escritos del mundo de los negocios mediante la experiencia en práctica en terreno. También es crítico aprender cómo formar una empresa real.

Es necesario incrementar los conocimientos en el área de investigación de mercados, para conocer mejor lo que los potenciales clientes buscan. Investigar sobre locaciones

adecuadas disponibles, aprender sobre el proceso productivo del yogurt helado y las mejoras factibles a este. Conocer experiencias de otros emprendedores sobre el rubro de alimentos. Conocer los marcos legales necesarios para el desarrollo de esta industria.

Por último es necesario acercarse a la visión más realista de un flujo de caja realista, de modo de darle más seguridad al análisis financiero y poder generar un VAN razonable, interesante y atractivo para el inversionista. Para esto, se hace necesario un mejor estudio de la demanda esperada en la locación del local propuesta.

~~Bibliografía:~~

Fuentes de Informaf.

<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/461925/Familias-ABC1-gastan-mas-del-doble-en-productos-light-que-el-total-de-los-chilenos-en-un-ano.html>

<http://www.latinamerican-markets.com/chile---mercado-de-helados>

<http://www.yogurtlife.cl/>

<http://www.oprah.com/health/Dr-Perricones-10-Superfoods>

<http://es.wikipedia.org/>

http://html.rincondelvago.com/marketing-mix_2.html

<http://www.taylorus.com/SoftServeEquipment/TwinTwist.html>

<http://www.packagedfacts.com/Frozen-Yogurt-Sherbet-805987/>

Sería bueno que estas fuentes las fueran citando a medida q' las utilizan^{en} el informe mediante notas al pie de página.