



FINANZAS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Finanzas Internacionales.

AUTOR:

Tecnólogo Edgar Stalin Carrillo Galeas

TUTOR:

Ing. Enyth Burbano Mgtr.

Plan de negocios para la comercialización de helados de la empresa “CONGELADOS S.A”,
dirigido al mercado colombiano

Plan de negocios para la comercialización de helados de la empresa
“CONGELADOS S.A”, dirigido al mercado colombiano

Por:

Edgar Stalin Carrillo Galeas

Septiembre 2022

Aprobado:

Enyth, F, Burbano, P.

Sandra, R, Villacís M.

Juan, D, Espinoza M.

Aceptado y Firmado: _____ 12, septiembre, 2022
Enyth, F, Burbano, P.

Aceptado y Firmado: _____ 12, septiembre, 2022
Sandra, R, Villacís M.

Aceptado y Firmado: _____ 12, septiembre, 2022
Juan, D, Espinoza M.

_____ 12, septiembre, 2022

Presidente(a) Sandra, R, Villacís M.

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, **Edgar Stalin Carrillo Galeas**, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de negocios para la comercialización de helados de la empresa “CONGELADOS S.A”**, dirigido al mercado colombiano, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read 'Edgar Stalin Carrillo Galeas'.

Edgar Stalin Carrillo Galeas
Correo electrónico: edcarrilloga@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, **Edgar Stalin Carrillo Galeas**, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de negocios para la comercialización de helados de la empresa “CONGELADOS S.A”, dirigido al mercado colombiano**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2022

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored surface. The signature is cursive and appears to read 'Edgar Stalin Carrillo Galeas'.

Edgar Stalin Carrillo Galeas

Correo electrónico: edcarrilloga@uide.edu.ec

Dedicatoria

Le agradezco a mi madre por siempre estar presente y darme esos empujones de ánimos para llegar a cumplir mis metas, que pese a las circunstancias siempre ha sido y será mi soporte para seguir adelante.

A mi familia cercana quienes también me han apoyado en todo momento.

Y sobre todo a DIOS, a quien le he pedido salud y voluntad para cumplir mis ambiciones de ser un profesional.

Edgar Stalin Carrillo Galeas

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento es a DIOS, por cada momento que le he pedido salud y voluntad, jamás me abandono en los momentos más difíciles de mi vida, por ello un infinito agradecimiento.

Gracias a mi mamá quien siempre está dándome ánimos y llenándome de voluntad, quien pese a las circunstancias es un pilar un soporte para cada paso que doy, quien me enseñó que para todo hay solución, ella me enseñó que lo difícil tiene su recompensa, quien me crió con valores, con respeto y sobre todo con coraje para enfrentarme ante cualquier adversidad.

Gracias a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por haberme permitido la oportunidad de formar parte de la institución, gracias a sus colaboradores Maestros quienes brindan e imparten sus conocimientos para que en un mañana seamos mejores alumnos. Gracias a ellos aprendí y adquirí conocimientos para mi formación y vida profesional.

También agradezco aquellas personas, familiares y amigos quienes también supieron guiarme y colaborarme cuando más lo necesité, pese a las dificultades que cada uno tiene, supieron brindarme ese apoyo sincero.

Edgar Stalin Carrillo Galeas

Resumen Ejecutivo

Desde el año 1660, cuando Francesco Procopio puso a la venta el primer helado hasta la actualidad, el mercado del helado ha sido rentable a nivel mundial. Para los próximos años se estima un crecimiento del 2.8%. Con el pasar del tiempo y con la globalización, la innovación en todos los productos alimenticios y la adaptación al mercado internacional han sido claves para el éxito de los negocios, por lo que éste será el aspecto esencial en el plan de negocios propuesto, "CONGELADOS S.A", cuyo concepto de negocio es la producción y venta de helados con un portafolio de sabores tradicionales, innovadores y especiales.

Así pues, abarcó el diseño de un plan de negocios para el mercado objetivo en Santa Fe-Bogotá, para atender la demanda de 4,068 helados por mes o 136 helados diarios, que representan el 4% de la demanda potencial. Las principales estrategias del plan de marketing mix fueron promocionar los helados por redes sociales, la atención personalizada y las promociones. Para el correcto desenvolvimiento de funciones se cuenta con un equipo conformado por un administrador, dos personas para producción, cajero, distribuidor y personal de limpieza. La sucursal de Colombia está registrada en la Cámara de Comercio de Colombia, mantendrá un RUT bajo régimen de constitución extranjera y está regulada por la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales.

Se estimó una inversión inicial de \$31,332.50 dólares o \$135,644,928.25 pesos colombianos. Se determinó que el punto de equilibrio se alcanza al producir 2,947 helados por mes generando un ingreso de \$5,156.66 dólares o \$21,488,396.48 pesos colombianos. El presente plan arrojó un VAN de \$9,419 dólares, una TIR del 19% que es mayor a la tasa de descuento y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 14 días.

Abstract

From the year 1660, when Francesco Procopio put the first ice cream on sale, to the present day, the ice cream market has been profitable worldwide. For the next few years, a growth of 2.8% is estimated. Over time and with globalization, innovation in all food products and adaptation to the international market has been key to business success, so this will be the essential aspect in the proposed business plan, "CONGELADOS S.A", whose business concept is the production and sale of ice cream with a portfolio of traditional, innovative and special flavors.

Thus, it covered the design of a business plan for the target market in Santa Fé - Bogotá, to meet the demand for 4,068 ice creams per month or 136 ice creams per day, which represent 4% of the potential demand. The main strategies of the marketing mix plan were to promote ice cream through social networks, personalized attention, and promotions. For the correct development of functions, there is a team made up of an administrator, two people for production, a cashier, a distributor, and a cleaning staff. The Colombian branch is registered in the Colombian Chamber of Commerce, will maintain a RUT under a foreign constitution regime, and is regulated by the National Tax and Customs Directorate.

An initial investment of \$31,332.50 dollars or \$135,644,928.25 Colombian pesos was estimated. It was determined that the break-even point is reached by producing 2,947 ice creams per month, generating an income of \$5,156.66 dollars or \$21,488,396.48 colombian pesos. This plan yielded a NPV of \$9,419 dollars, an IRR of 19%, which is greater than the discount rate, and an investment payback period of 3 years and 14 days.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo 1: Introducción	1
Objetivos	1
Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos	1
Justificación de la Idea de Negocio	2
Análisis del Medio	2
Diagnóstico Internacional	3
Diagnóstico Local.....	4
Concepto del Negocio	5
Productos o Servicios Para Ofertar.....	5
.....	6
Resumen	8
Capítulo 2: Investigación de Mercado.....	9
Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto	9
Proveedores.....	9
Competencia	10
Distribuidores.....	11
Cinco Fuerzas de Porter	12
Consumidores	16
Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación de la Demanda	16
Análisis Cuantitativo. Proyección Estimada de la Demanda	17
Demanda Potencial.....	17

Actividad o Instrumento Para Utilizar.....	18
Análisis y Recolección de Información a las Personas Encuestadas	18
Cálculo Estimado de Ventas	23
Flujos de Ingresos Proyectados.....	25
Resumen	26
Capítulo 3: Plan de Marketing	27
Establecimientos de Objetivos	27
Criterios de Marketing.....	28
Formulación de Estrategias	30
Estrategia de Venta.....	31
Estrategia de Precio	32
Estrategia de Distribución.....	33
Estrategia Promocional	34
Marketing Mix	35
Resumen	38
Capítulo 4: Estudio Técnico	39
Tamaño del proyecto	39
Determinar la Unidad de Medida del Tamaño y Análisis de la Capacidad del Negocio.....	39
Localización. Análisis de los Principales Criterios	39
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	40
Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso ...	41
Diseño del Proceso Productivo	43
Resumen	46
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional	47

Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional	47
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización.....	48
Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración	50
Políticas de Selección.....	50
Contratación de Personal.....	50
Capacitación del Personal	50
Remuneración del Personal.....	51
Evaluación de Desempeño	51
Análisis del Marco Normativo	52
Constitución de la Empresa.....	52
Entes Reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al Negocio	52
Resumen	53
Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	54
Costos de Inversión.....	54
Inversión en Activos Fijos	54
Inversión en Maquinaria	55
Inversión en Muebles y Enseres	56
Inversión en Equipos de Cómputo.....	57
Depreciaciones.....	58
Inversión en Activos Intangibles	59
Amortizaciones	60
Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo	62
Costos de Operación y Mantenimiento	67
Ingresos.....	69

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio	70
Evaluación Financiera	72
Análisis Y Determinación De La Tasa De Descuento Del Proyecto	73
Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad (VAN, TIR, Período de Recuperación)	76
Análisis De Sensibilidad	81
Balance del Proyecto	85
Resumen	89
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	91
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias.....	95
Apéndice A: Encuesta para el Plan de Negocios.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1	6
Tabla 2	10
Tabla 3	24
Tabla 4	24
Tabla 5	25
Tabla 6	26
Tabla 7	51
Tabla 8	55
Tabla 9	55
Tabla 10	56
Tabla 11	57
Tabla 12	57
Tabla 13	58
Tabla 14	58
Tabla 15	59
Tabla 16	59
Tabla 17	60
Tabla 18	60
Tabla 19	61
Tabla 20	61
Tabla 21	62
Tabla 22	63
Tabla 23	63
Tabla 24	64

Tabla 25	65
Tabla 26	65
Tabla 27	66
Tabla 28	66
Tabla 29	66
Tabla 30	67
Tabla 31	68
Tabla 32	68
Tabla 33	69
Tabla 34	69
Tabla 35	70
Tabla 36	70
Tabla 37	71
Tabla 38	72
Tabla 39	77
Tabla 40	78
Tabla 41	80
Tabla 42	81
Tabla 43	82
Tabla 44	84
Tabla 45	86
Tabla 46	87
Tabla 47	88
Tabla 48	89

Lista de Figuras

Figura 1	4
Figura 2	13
Figura 3	18
Figura 4	19
Figura 5	19
Figura 6	20
Figura 7	20
Figura 8	21
Figura 9	21
Figura 10	22
Figura 11	22
Figura 12	23
Figura 13	29
Figura 14	37
Figura 15	39
Figura 16	40
Figura 17	41
Figura 18	41
Figura 19	42
Figura 20	42
Figura 21	43
Figura 22	43
Figura 23	44
Figura 24	46

Figura 25	47
Figura 26	74
Figura 27	75
Figura 28	75
Figura 29	75

Capítulo 1: Introducción

En el capítulo uno se desarrollarán los objetivos, ideas del negocio, diagnóstico local e internacional y por último el concepto del negocio, con miras a realizar un primer análisis sobre la utilidad y relevancia del proyecto, el contexto en donde operaría y la propuesta de valor del negocio propuesto.

Objetivos

Se describe a continuación los objetivos que permitirán determinar el propósito del presente proyecto.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la empresa “CONGELADOS S.A”, en la ciudad de Bogotá, barrio Santa Fe, con el fin de determinar la factibilidad técnica y la viabilidad financiera del proyecto.

Objetivos Específicos

- Diseñar la propuesta de valor que engloba el concepto del negocio.
- Examinar el mercado que identifique el nivel de oferta y demanda del plan de negocios.
- Desarrollar un plan de marketing que formule estrategias de captación de clientes en el mercado colombiano.
- Estructurar un estudio técnico para determinar el tamaño y la capacidad del proyecto.
- Formular el modelo de gestión organizacional para la sustentabilidad de las operaciones del negocio en el barrio Santa Fe, Bogotá-Colombia.
- Realizar una evaluación financiera que determine la rentabilidad del plan de negocio.

- Presentar los resultados y sugerencias alcanzados en el diseño del plan de negocios.

Justificación de la Idea de Negocio

Este negocio tiene a bien dirigirse al mercado colombiano en Bogotá barrio Santa Fe, con productos de alta calidad para su consumo. La idea de este negocio surge con la escasez que existe en este mercado, debido a que en este sitio no existe un negocio que se ajuste a la economía de cada colombiano, la intención es ingresar con productos innovadores y que puedan ser consumidos por todos los ciudadanos.

También la implementación de este negocio se debe a las relaciones comerciales que existen entre Colombia y Ecuador, el comercio entre ambos países posee múltiples beneficios, como descuentos, precios económicos al momento de exportar e importar productos, además de acuerdos positivos al momento de comercializar.

Así mismo, se propone el diseño del plan de negocios con la intención de generar plazas de trabajo que fomenten el crecimiento en la economía y progreso en la calidad de vida de los habitantes de Santa Fe y sus alrededores, dicho de otra manera, se verán beneficios positivos para ambos países, uno por exportación y el otro por empleo. (Revolledo, 2021)

Análisis del Medio

Para el diseño de un plan de negocios es necesario realizar un diagnóstico del medio al cual va a ser dirigido el proyecto, con la finalidad de saber las necesidades que van a ser satisfechas, identificando las oportunidades en el medio para “CONGELADOS S.A”, por lo que, en efecto, la implementación de un nuevo negocio en Santa Fe, conlleva a que la empresa objeto de estudio busque la mejor manera y alternativa para introducirse en el mercado colombiano y así pueda dar a conocer sus productos. (Comunicación, 2022)

Diagnóstico Internacional

Según (EMR, 2022), compañía dedicada a la investigación del mercado latinoamericano, se espera que del 2022 al 2027 el mercado del helado y postres fríos supere su tasa de crecimiento en 2.8%, se pronóstica esto, gracias al incremento del nivel en la demanda del 2019 al 2022, mismo que proyecta una curva de crecimiento positiva. Así mismo, se atribuye este aumento debido a la innovación y la adaptación a los beneficios que los helados proveen como aporte de vitaminas A, C, D, E, K, B6 y B12 y estímulo en funciones cerebrales (pp.7-10).

El mercado al cual se proyecta el plan de negocio se encuentra en Colombia, a lo largo de los años a partir del 2017 se ha visto un incremento gradual del consumo de helados, que pese a que las estadísticas muestren que el principal motivo de consumo es por antojo, al pasar de los años se ha elevado su consumo por otros motivos como postres para las comidas diarias o por acompañamiento a diferentes recetas frías, causas por las cuales el consumo del producto ha incrementado la demanda en el mercado colombiano. (Portafolio, 2019)

En el 2021 Euromonitor internacional, consultora dedicada al estudio de mercados, obtuvo que el consumo de helado en Colombia asciende a 98.000 toneladas al año, así mismo, la rentabilidad obtenida por esta demanda alcanza los \$430 millones de dólares o \$900 millones de pesos colombianos aproximadamente y el consumo per cápita es de 3.1 litros anuales. (Euromonitor, 2021)

Figura 1

Panorama del mercado de helados en Colombia



Nota: Tomado de Euromonitor Internacional/Los Datos (2021).

Diagnóstico Local

Según el estudio realizado por Technavio¹, para el año 2025 la demanda de helados en Ecuador incrementará en \$12.280 millones de dólares con una tasa de crecimiento de 3.18%. (Alimentos. Latinoamericanos, 2022)

En Ecuador en la ciudad de Quito, el consumo de helados ha ido creciendo sin importar el clima, esto debido a que los ciudadanos compran este producto como postre para sus comidas diarias u ocasionales, así también, se ha observado que la demanda más alta de este producto se verifica en los centros comerciales y los sabores más consumidos son chocolate, vainilla y mixto. (El Universo, 2021)

El diagnóstico local del consumo ante un producto ayuda a comprender factores para la rentabilidad del negocio, al conocer que el consumo de helados se ha incrementado, se puede comprender que la expansión del negocio a otros nichos de mercado es factible.

¹ Empresa dedicada a la investigación de mercados.

Concepto del Negocio

El objetivo del plan de negocio es ofrecer productos de calidad para el consumo, “CONGELADOS S.A”, pone a disposición de sus clientes, helados de sabores tradicionales, innovadores y especiales. La comercialización de estos productos se lleva a cabo en Colombia-Bogotá, barrio Santa Fe.

Dentro del portafolio de productos, “CONGELADOS S.A”, posee helados tradicionales como: chocolate, vainilla, ron pasas, coco, fresa, mora, maracuyá, durazno, mango, limón, guayaba, guanábana, naranja, chicle así también, posee sabores innovadores como son los helados de higos con manjar, cerezas con vino tinto, chocolate blanco, yogurt con mora y durazno, helados para personas diabéticas como mora, fresa, guanábana, yogurt, limón y naranja hechos con endulzantes naturales y también ofrece sherbet o sorbetes de frutas, una receta realizada con 100% de pulpa de fruta o té convertidos en helados, hay una gran variedad de helados que se pueden consumir.

Por otro lado, es importante tener en cuenta, que el mercado potencial al cual se quiere ingresar la oferta del producto está dirigido tanto para niños y adultos, así también la principal innovación de estos productos, es que están compuestos por un 100% de leche deslactosada y con un 50% más de calcio.

Productos o Servicios Para Ofertar

Al momento de brindar u ofertar un producto o servicio existen varios mecanismos con procesos de calidad para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio, manteniendo las respectivas pautas, reglas y políticas. El producto y servicio para ofertar se puede verificar en el siguiente cuadro, modelo Canvas, para una mejor explicación. (Calderón, 2021)

Tabla 1

Diseño de un producto y sus servicios

Modelo Canvas "CONGELADOS S.A"				
Socios Clave: *Proveedores de Materia prima como: Nestlé. Vita Leche. Rey leche *Supermercados: Tía, Aki, Santa María, Supermaxi *Cafeterías: como universidades, colegios, hoteles, clínicas, restaurantes. *En Colombia: La vía láctea, Nestlé. Colanta y Alpina *Cafeterías: Juan Valdez, Sweet and Coffee.	Actividades Claves Dar a conocer el producto en el mercado, con publicidad directa. Calidad en el producto. Convenio con la marca, Nestlé Recursos claves Contar con un personal capacitado, con conocimiento en los productos, técnicas en manejo de las máquinas	Propuesta de valor Helado compuesto 100% de leche con 50% más en calcio. Helados Tradicionales. Helados de sabores innovadores como higos con manjar, chocho, aguacate, vino tinto, entre otros. Helados especiales como deslactosados y libres de gluten como los sherbet.	Relación con el cliente Promociones en ventas, degustación de paso, segundo a mitad de precio Canal Venta directa. Venta con los Intermediarios, pequeñas tiendas de barrio y grandes supermercados. Entrega a domicilio.	Cliente Todo el sector del barrio Santa Fe, ubicado en Bogotá Colombia. Para todas las personas, como niños y adultos. Helados light para aquellas personas que tienen una vida saludable.
Estructura de Coste: Materia prima, conos de helado, aderezos. mano de obra, vendedores. Pago de nómina. Pago a proveedores Arriendo de local		Fuente de Ingreso Venta del Producto en la local sede. Venta y entrega a los intermediarios. Todo pago será en efectivo, transferencia o tarjeta de débito.		

En cada ítem propuesto en la tabla se describe a continuación:

- Propuesta de Valor:** El plus como innovación de la empresa, es que sus helados serán producidos con 100% leche deslactosada y con un 50% más de calcio, además de poseer innovativos sabores como de higos con manjar, helados de chocho, de aguacate, cerezas con vino tinto, chocolate blanco y especiales para personas con diabetes inicial o que poseen intolerancia a la lactosa o al gluten, para quienes se pone a

disposición sherbet o sorbetes de frutas, una receta realizada con 100% de pulpa de fruta o té convertidos en helados.

- **Clientes:** Todas las personas que viven en el barrio Santa Fe, Bogotá Colombia serán los clientes, así también, como ya se mencionó la demanda potencial de helados (según Euromonitor internacional) corresponde a adultos de 18 a 55 años y en niños de 2 a 12 años, por lo que será el punto de enfoque para el plan de negocio, así mismo, se espera mantener como clientes potenciales a personas con estilos de vida saludables o con enfermedades leves como es el caso de diabéticos o intolerantes a la lactosa o al gluten.
- **Canal:** La venta directa será en efectivo o con tarjetas de débito, venta con los intermediarios quienes serán los distribuidores del producto final.
- **Relación con el cliente:** Promociones directas, degustaciones al paso con los productos a ofertar, mejora en los servicios, establecimiento de atención personalizada en el local.
- **Fuente de ingresos:** La fuente de ingresos se dará por ventas del producto en el local propuesto para el consumo interno de los helados, así como de lo comercializado en los puntos de venta externos como centros comerciales, restaurantes o cafeterías, el pago podrá ser realizado en efectivo, transferencia o con tarjeta de débito.
- **Recursos Claves:** Personal capacitado para la atención al cliente, capaz de solucionar algún problema, manejo adecuado de las máquinas.
- **Actividad Clave:** Venta de los productos con promociones más comunes como dos por uno, segundo a mitad de precio, publicidad que

sea atractiva para cliente, calidad en los productos, manteniendo relaciones y convenios con la empresa Nestlé, quien será un aliado en Colombia.

- **Socio clave:** Son los pequeños y grandes negocios a donde llegará el producto para su venta y consumo final. Con marcas reconocidas de manera local e internacional, como Nestlé, La vida láctea, Coltán y Alpina, también restaurante cafetería, está Juan Valdez y Sweet and Coffee.
- **Estructura de Costos:** Los costos en los cuales incurrirá la empresa será el costo del arriendo del local, costos de materia prima, gastos administrativos y de venta, talento humano, maquinaria y congeladores.

Resumen

El primer capítulo, muestra los beneficios que obtienen los países relacionados (Ecuador-Colombia) al diseñar un plan de negocios en la ciudad de Bogotá, así pues, se detalla los pasos claves para llevar a cabo el diseño del plan de negocios propuesto.

Por otro lado, se da a conocer el producto puesto a disposición de los habitantes de Santa Fe, así como, el diagnóstico del medio que ayuda a comprender el comportamiento local e internacional del nicho del mercado al cual está siendo proyectado el plan de negocios.

Así mismo, se puede apreciar que existe incremento del consumo de los helados propuestos para su distribución, la idea de este plan de negocio es llegar al consumidor con productos innovadores de calidad.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

En el capítulo dos, se ha tomado en cuenta las cinco fuerzas de Porter para desarrollar una evaluación de la competencia, clientes, proveedores y distribuidores, también se observará una estimación de la proyección de las ventas a cinco años. Por otra parte, se abarcará la idea o concepto del negocio propuesto para el plan de negocios y se observará la relevancia y viabilidad del diseño de este plan.

Una de las claves más destacadas en las organizaciones es desarrollar una correcta evaluación y análisis de los proyectos que las empresas van a poner en marcha y estudiar la viabilidad y rentabilidad de éstos, razón por la cual la gestión y comunicación de la empresa y sus elementos son indispensables para la gestión de proyectos.(Canelos, 2010)

Adicional, en el presente capítulo se examinará el mercado que identifique el nivel de oferta y demanda del plan de negocios.

Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto

Uno de los aspectos relevantes a la hora de establecer un plan de negocios es determinar quiénes serán los proveedores, la competencia y los distribuidores del producto ingresado en el mercado extranjero, éstos serán detallados a continuación.

Proveedores

Son aquellas personas o empresas que abastecen de los productos necesarios a las organizaciones que necesitan de materia prima, esto permite al comprador preparar el producto final para su consumo, dicho en otras palabras, el proveedor es parte de la cadena de suministros que pone bienes y servicios a disposición de la empresa o a su vez de los consumidores. (Santamaría, 2022)

Para el objeto de estudio, “CONGELADOS S.A”, tiene los siguientes proveedores para poder abastecerse:

- Vita Leche: Empresa que provee leche en polvo descremada y deslactosada, así como, baldes de crema de 2.5K.
- Nestlé: Provee galletas como tango negro y blanco, conos de vainilla, tulipanes, galletas de vainilla y chocolate.
- El Ordeño: Proveedor de leche deslactosada y con un 50% más de calcio.
- Ecune S.A y Corfruit: Proveedor de frutos secos, aderezos para los helados, moras y fresas.
- Empresas pequeñas: Proveen frutas para la elaboración de helados.

Competencia

La competencia son empresas que producen productos y servicios similares, dentro de un mismo mercado, abarcando un gran número de consumidores que compran libremente con suficiente información. En el mercado constituyen una oportunidad para mejorar tanto en productos, tecnología y así brindar un producto de calidad debido a que el consumidor cada día es más exigente. En la siguiente tabla se presenta la competencia en el mercado colombiano. (Porter, 2009)

Tabla 2

Competencia

Empresas competidoras en Bogotá Colombia

B&B Waffles; Venta de helados con waffles y frutos.

Mamayuu; Dedicado a la venta de helado tipo yogurt.

Orso Heladería: Venta de helados con postres.

Waves Heladería: Aderezos y helados

Helartesano; Helados, Brownies y Café

Helados de Paila De Mi Pueblo

B&B Waffles, empresa que inaugura su apertura en el centro comercial Unicentro en Bogotá, en agosto del año 2019, brinda productos como helados con waffles y con frutas, desayunos brunch y cena para sus comensales. (La Barra, 2019)

Mamayuu, es una empresa que ofrece helados de yogurt con fruta seca, natural y nutritiva para la degustación de cada cliente, siendo un producto bajo en grasa y en calorías. (Franquicia Mamayuú, 2011)

Orso Heladería, empresa cuyo origen es de Italia, ingresa al mercado colombiano en el año 2018, brindando helados suaves de tipo artesanal manteniendo la textura de los sabores nuevos y tradicionales. (Orso Heladeria, 2022)

Waves Heladería, empresa colombiana que desde el año 2000 vende a sus clientes rollos de helados con frutas naturales y con aderezos en cada pedido. (Waves, 2022)

Helartesano, empresa que desde el año 1996 realiza sus productos con nitrógeno líquido, dando un sabor único a sus helados cremosos, con aderezos, galletas, chocolates y con barquillos.

Helados de Paila de mi Pueblo fundado en 1880, y con el pasar de los años la tradición continúa. Se dedica a la venta de helados hecho en paila, mezclando todos los ingredientes que pida el cliente, y dándole forma al producto para el consumo, su ingrediente final es queso rallado.

Distribuidores

Los distribuidores son empresas, organizaciones o personas que hacen que el producto terminado llegue al mercado para poder ser vendido y consumido. El distribuidor es el ente que está en contacto directo con los comerciantes quienes adquieren el producto para su venta.

La función principal del distribuidor es tener gestiones como las elaboraciones de pedidos, facturas, informar de las promociones que la empresa tiene, y así de este modo las empresas intermediadoras hacen que el producto final se comercialice en el mercado. En ciertos casos la mayor parte de las empresas tienen sus propios medios para poder distribuir sus productos a nivel local y extranjero. (Economía, 2015)

La distribución del producto “CONGELADOS S.A”, se llevará a cabo en dos centros comerciales los más nombrados en Bogotá-Colombia, y abriendo un local para la venta. Los centros comerciales son Unicentro Bogotá y Santafé mi Mundo. Como el lugar más concurrido es Unicentro Bogotá, se arrendará o se comprará un local para la comercialización de los helados “CONGELADOS S.A”, y en el otro centro comercial se distribuirá el producto tanto a restaurantes como a cafeterías. (Brand, 2019)

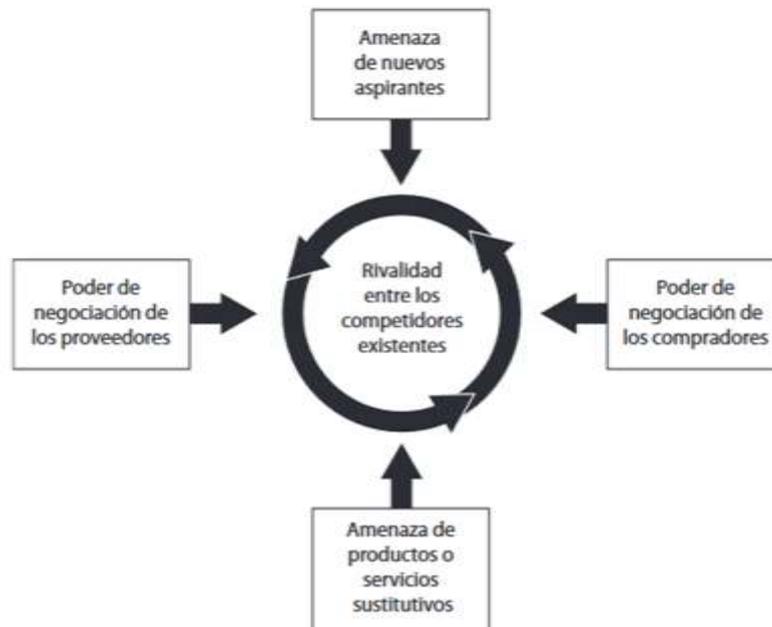
Cinco Fuerzas de Porter

Para reconocer cual es el potencial de rentabilidad de una empresa y fortalecer a la misma se propone la evaluación de cinco fuerzas, esto con el objetivo de analizar y medir los recursos de las empresas, así se pueden establecer condiciones óptimas para potencializar las fortalezas y oportunidades identificadas y minimizar las debilidades encontradas en una organización. (Porter, 2009)

Las cinco fuerzas de Porter son esencialmente importantes, a causa de que buscan minimizar recursos y superar a la competencia. Se puede ver el desarrollo de la estrategia no solo de manera mecanizada para la sobrevivencia de las empresas. (Martínez, 2016)

Figura 2

Las cinco fuerzas que molden la competencia en un sector



Tomado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (p.7), por (Porter, 2008).

Rivalidad Entre los Competidores.

Permite analizar la competencia directa que hay entre las empresas de un mismo sector, que compiten por un mismo segmento, al analizar este factor, se puede observar cuan fácil es la introducción de un negocio en un mercado en específico. (Porter, 2009)

Para el caso de “CONGELADOS S.A”, la competencia directa que posee en la ciudad de Santa Fe son los micronegocios de helados y tiendas que venden helados producidos en masa, por lo que se propone que la heladería potencie la experiencia del consumidor al ingresar a la heladería en Bogotá.

De acuerdo con lo expuesto, la intensidad de esta fuerza es alta y se buscará gestionarla con base a la calidad del producto, a la variedad de sabores y al nivel de experiencia en el consumo.

Poder de Negociación de los Compradores.

Al hablar del poder de negociación de los compradores se habla del poder que tienen los clientes al momento de elegir un producto y de los factores relevantes que permitan que realicen esa elección, entre estos factores se encuentran el precio, la calidad, la atención personalizada o general entre otros. (Porter, 2009)

Para mitigar las exigencias del consumidor en Santa Fe, se establecerán estrategias de marketing, mejoras de los canales de venta, establecer promociones con precios competitivos y atractivos, además de mantener la fortaleza con sabores innovativos para el nicho de mercado al cual se proyecta el negocio.

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, ya que constituyen un gran número en el segmento y la calidad del producto de “CONGELADOS S.A”, actuará como un elemento de diferenciación en el mercado.

Amenaza de Nuevos Entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes se genera con la probabilidad de que otras empresas puedan ingresar al mercado y vendan los mismos productos y servicios que la organización analizada. (Porter, 2009)

Para “CONGELADOS S.A”, la amenaza de nuevos entrantes tiene una fuerza alta al no poseer barreras de entrada complejas, esto debido a que con el incremento de la demanda en el mercado colombiano, la atracción por introducirse en el mercado ha crecido, sin embargo, el conocimiento del negocio es un elemento importante que permite que no todos los interesados se arriesguen a ingresar a este mercado, también, otro punto que frena a la posible competencia local es que no poseen sabores innovadores como lo que propone “CONGELADOS S.A”, en otra palabras, la innovación y la experiencia en el mercado de helados son puntos claves.

Poder de Negociación de Proveedores.

En este factor se puede medir la variedad de precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad de los insumos que poseen los proveedores de la empresa que está siendo estudiada, una característica fundamental de este factor es que mientras menor cantidad de proveedores se posee, menor será la capacidad de negociación del negocio. (Porter, 2009)

“CONGELADOS S.A”, posee una variedad de proveedores tanto en Ecuador como en Colombia, lo cual ofrece una gran variedad de posibilidad de negociación ya que, en ambos países se pueden encontrar la materia prima para la producción del producto, esto genera en efecto una fuerza baja del factor.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

Este factor hace referencia a la amenaza que presentan los productos que pueden reemplazar al bien que se propone al consumidor, esto a causa de que un mercado o segmento no será atractivo si hay muchos productos sustitutos. (Porter, 2009)

Para el caso de estudio los productos sustitutos son batidos con hielo, granizados, yogures fríos, torta helada y otros postres que sean consumidos de manera diaria como espumillas, pasteles, ensalada de frutas, etc. Por esta razón, se determina que la fuerza es alta debido a que puede ser reemplazado a la hora de escoger postre. Sin embargo, gracias a los sabores innovativos como higos con manjar, aguacate o chocho y por la variedad de opciones para personas con problemas de salud leves, permite que la opción de los clientes se incline a los productos de “CONGELADOS S.A”, además de no poderse reemplazar la experiencia del consumo de los helados por parte del cliente en el local de la empresa propuesto.

Consumidores

Como se destacó en el capítulo uno, se ha registrado un incremento en el consumo de helados entre los pobladores colombianos, adicional, el consumo de helados como postre es un hábito que con el tiempo ha incrementado su frecuencia tanto en Colombia como en Ecuador, el gusto por probar nuevos sabores hace atractivo al consumidor la adquisición del producto propuesto. (Calderón, 2021)

El segmento de clientes al cual está proyectado el plan de negocios es a niños y adultos del barrio Santa Fe Bogotá-Colombia, enfocándose en la etapa inicial del ciclo del negocio en adultos de 18 a 55 años edad y en niños de 2 a 12 años. Debido a que el barrio Santa Fe es de clase económica media en su mayoría, se estima que los consumidores sean de clase media y media-alta en consecuencia a los centros comerciales ubicados en el mismo y a que el barrio es de carácter comercial, también se proyectan como consumidores a personas con estilos de vida saludables y para aquellos que no puedan consumir gluten o lactosa.

Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación de la Demanda

En base al trabajo investigativo realizado por Claudia Yaneth Torres Chaparro en Bogotá- Colombia, titulado “Plan de negocio para la preparación de helados artesanales con frutos típicos del departamento de Boyacá” realizado en el 2021, se encuestaron a 131 habitantes de los cuales se determinó que los consumidores potenciales se encuentran en edades entre los 25 a 44 años y de esos 131 encuestados, 68 habitantes son clientes potenciales y frecuentes. (Torres, 2021)

Para el caso de “CONGELADOS S.A”, la demanda potencial está determinada por los adultos económicamente activos en edades entre los 18 a 55 años de edad, la empresa se enfoca en este segmento de la población debido a la curva positiva en la demanda de los últimos años ya mencionada en el capítulo uno, también se espera que

con las estrategias establecidas por la compañía para la promoción del producto se incrementa la demanda de la etapa inicial del producto hasta los alrededores de Santa Fe y se expanda a toda la ciudad de Bogotá.

Análisis Cuantitativo. Proyección Estimada de la Demanda

El presente análisis, permitirá dar a conocer la demanda potencial, así como la frecuencia de consumo, lo que más se valora al momento de la compra y otras características importantes para el desarrollo de un plan de marketing que permita posicionar la marca en el mercado.

Por esa razón se desarrolló una encuesta para conocer el nivel de aceptación del helado de la empresa “CONGELADOS S.A”, en el mercado colombiano de Bogotá.

Se estima un nivel de confianza del 95% con una no aceptación de un 5%.

Demanda Potencial

- Número de compradores posibles (107.044 habitantes de Santa Fe) año 2021.
- Según revista Alimentos el precio promedio del producto en el mercado está en 2.500 pesos colombianos. (Alimentos. Latinoamericanos, 2022)
- Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado 3,1 litros anuales, según la Superintendencia de Sociedades, Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia en el año 2021.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En donde:

- N= Tamaño de la población= 107.044

- $Z =$ Para un nivel de confianza del 95%=1.96
- $p =$ Probabilidad de éxito= 0.5 para poder maximizar el tamaño de la muestra
- $q =$ Probabilidad de fracaso= 0.5
- $d =$ Error esperado= 5%

$$n = \frac{107.044 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{0.05 * (107.044 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382.79$$

$$n = 383$$

El número de encuestas a realizar son de 383 a los ciudadanos del barrio Santa Fe de Bogotá.

Actividad o Instrumento Para Utilizar

Para analizar al mercado al que apunta el presente proyecto, se realizó 383 encuestas en el barrio Santa Fe, en Bogotá Colombia. La encuesta comprendió 10 preguntas, todas preguntas cerradas y de elección múltiple. Estas fueron realizadas por Google forms y enviadas a ciudadanos de Santa Fe, contactándose a través de redes sociales y medios digitales.

Análisis y Recolección de Información a las Personas Encuestadas

Figura 3

¿Le gustaría una heladería aquí en Santa Fe con productos 100% saludables?



Al tabular la información, se obtuvo que, de las 383 personas encuestadas el 95% gusta de consumir helados en algún momento del día, lo que se traduce a 101.692 personas del mercado potencial total.

Figura 4

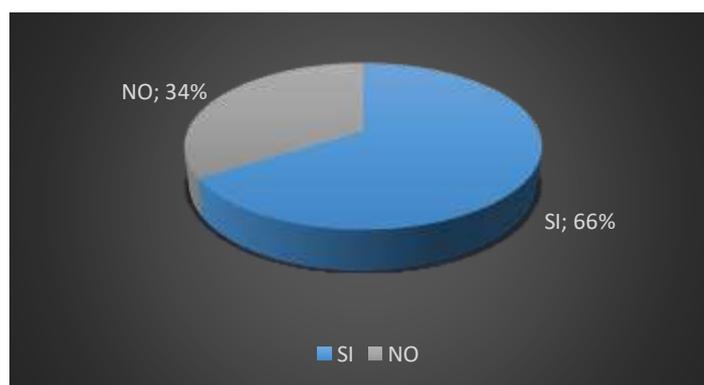
¿En qué lugar consume helados regularmente?



Respecto al consumo de helado el 29% de los encuestados compra helados en centros comerciales, seguido de un 25% en tiendas de barrio, el otro 28% en supermercado y un 18% comenta que prefiere prepararlo ellos mismos en casa.

Figura 5

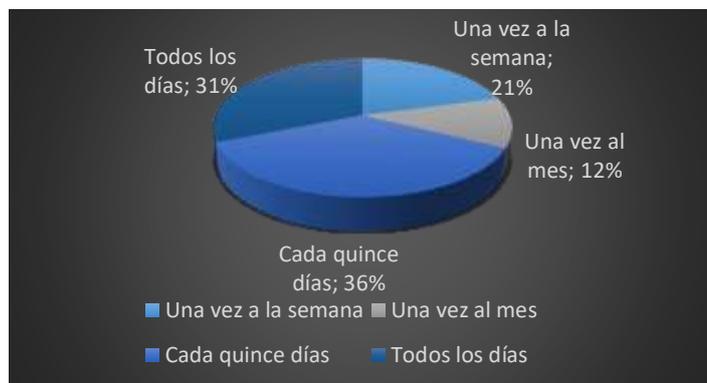
¿Es importante para usted el precio a pagar de un helado?



Más de la mitad de los encuestados manifestaron que es importante el valor a cancelar por un helado representados por el 66%, mientras que el 34% manifestó que no es importante.

Figura 6

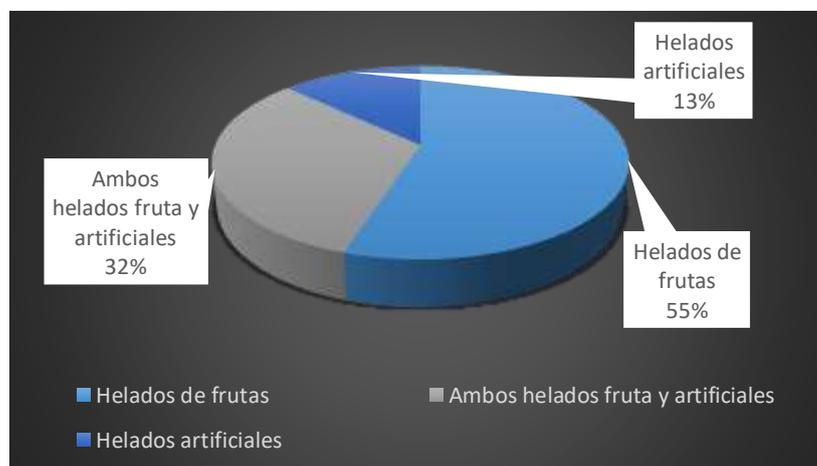
¿Con que frecuencia usted consume helado?



Las personas encuestadas manifiestan que consumen helado cada quince días en su mayoría con un 36%, así también manifiestan que consumen todos los días helados con un 31%, una vez a la semana con un 21% y una vez al mes con el 12%, por lo que se observa que la frecuencia del consumo de helado es alta.

Figura 7

¿Consume helados elaborados con frutas naturales o con sabores artificiales?



El 55% de los encuestados prefiere helados elaborados con fruta natural, un 32% tiene interés por helados con frutas naturales y por helados con sabores artificiales y un 13% se inclina por los helados con sabores artificiales. Se puede notar que más del 50% prefiere helados elaborados con pulpa de fruta.

Figura 8

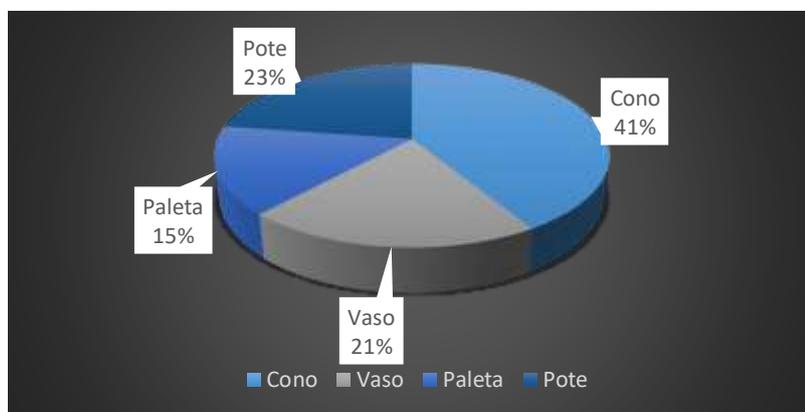
¿Características al momento de comprar un helado?



Del total encuestados, un 22% prefiere consumir helados por su presentación, mientras que el 30% lo hace por su sabor, por otra parte, el 25% observa la calidad del helado y el 23% elige los helados por su precio.

Figura 9

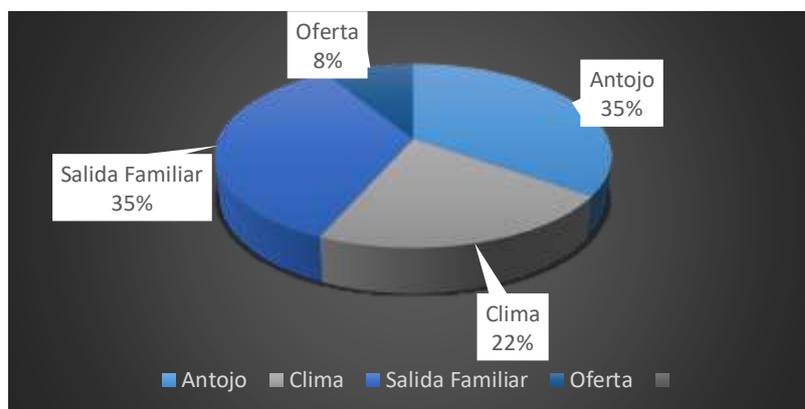
¿Cuál presentación de helado es de su agrado o gusto?



La mayoría de encuestados prefieren consumir los helados en cono con un 41%, seguido de la presentación en potes con un 23%, vaso con un 21% y paleta con un 15%.

Figura 10

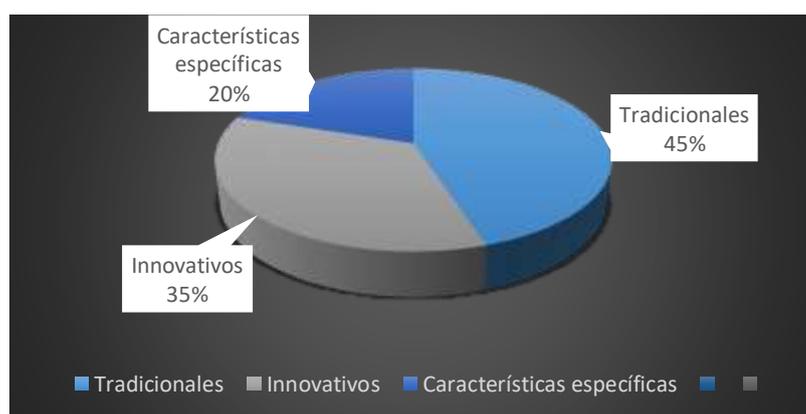
¿Qué factor considera usted más importante al momento de consumir un helado?



El factor que destaca a la hora de comprar helados es por salida familiar con un 35%, seguido por antojo con un 35%, el clima con el 22% y la oferta con un 8%, por lo que se observa que, para los colombianos, el ambiente familiar es importante a la hora de adquirir helados.

Figura 11

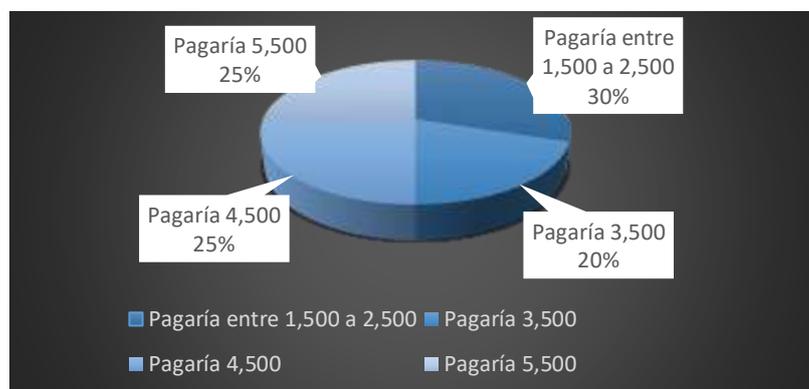
¿Usted degusta helados elaborados con?



La mayoría de los encuestados manifestaron con un 45% que prefieren consumir helados tradicionales, seguidos con un 35% con sabores innovativos y novedosos y el 20% manifestó que consume helados con características específicas como libre de gluten o cero azúcares.

Figura 12

¿Cuánto pagaría por un helado nuevo en el mercado?



Del total encuestados, un 30% pagaría entre \$1.500 a \$2.500 pesos, un 20% pagaría \$3.500 pesos, el otro 25% de los encuestados pagaría \$4.500 pesos, si son 100% fruta y con leche deslactosada y un 25% pagaría \$5.500 pesos.

De los resultados obtenidos se puede concluir que hay aceptación de la población para el consumo de helados con 100% leche deslactosada y 50% más de calcio.

Esto reafirma la existencia de una demanda potencial en el barrio Santa Fe en Bogotá Colombia dispuesta a consumir los productos de “CONGELADOS S.A”, a un precio que oscile entre \$0,50 centavos de dólar o \$2,148 pesos colombianos aproximadamente y los \$5.00 dólares o \$21.448.35 pesos colombianos dependiendo de las combinaciones que realice el cliente.

Cálculo Estimado de Ventas

La mayor parte de los empresarios toman muy en cuenta un estimado de ventas antes de poder ingresar en el mercado, donde consideran que tener un plan estratégico sobre sus ventas los pondrá en advertencia si el proyecto será o no rentable a futuro, si el gasto es mayor y el ingreso menor, se obtiene una pérdida, si el ingreso es mayor y cubre inversión y gastos el proyecto es rentable. (Emprendedores, 2020)

Para el cálculo estimado de las ventas se tomaron en cuenta los datos investigativos del capítulo uno, como población y estimación del consumo mensual del helado, con los cuales se partió para la aproximación de las ventas, esto debido a que se va a ingresar por primera vez al mercado colombiano y no se poseen datos históricos con los cuales partir.

Tabla 3

Demanda mensual del producto

Demanda Potencial	101,692
%	4%
Consumo mensual	4,068

Tabla 4

Estimado de ventas mensuales

Descripción	Precio en dólares	Precio en pesos	%Ventas	unidades		Ingresos mensuales (\$)	Ingresos mensuales(pesos)
				Consumo mensual	Consumo anual		
Helados Tradicionales	1.00	4,377.00	50%	2,034	24,406	2,033.84	890,211,776.00
Helados innovativos	2.00	8,754.00	25%	1,017	12,203	2,033.84	8,902,117.68
Helados Especiales	3.00	13,131.00	25%	1,017	12,203	3,050.76	13,353,177.00
			100%	4,068	48,812	7,118.44	912,467,070.68

Como se puede observar en la tabla 3, la capacidad de atención al cliente son 136 helados diarios aproximadamente por lo que el consumo mensual se estima que sería del 4% de la demanda potencial que representa el 95% de la población del barrio Santa Fe, así pues, se obtiene que la demanda mensual aproximada es de 4,068 helados, al multiplicar el precio tanto en dólares como en pesos colombianos con el volumen de ventas mensuales se obtiene que los ingresos mensuales estimados son de \$7.118,44

dólares o \$912,467,070.68 pesos colombianos, entre sus diferentes categorías tradicionales, especiales e innovativos.

Flujos de Ingresos Proyectados

El flujo de ingresos ayuda a las empresas a estimar el flujo de dinero que se obtendrá en un periodo de tiempo futuro. También permite a la organización conocer cuáles serán los ingresos proyectados con los cuales se contarán en los próximos años para la reinversión o como ganancia de socios. (ZIPFORECASTING, 2020)

Los helados que se estiman serán consumidos por el mercado objetivo son del 4% de la demanda potencial de Santa Fe, es decir, 4,068 helados mensuales, este consumo será la base de la proyección realizada para cinco años, del 2023 al 2027.

Tabla 5

Flujo de Ingresos Proyectados (dólares)

Tasa de crecimiento en los 5 años	2.8%
Cada año se tendrá un crecimiento de un	0.56%

Descripción	Ingreso mensual	2023	2024	2025	2026	2027
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Helados Tradicionales	2,033.84	24,406.08	24,542.75	24,680.19	24,818.40	24,957.39
Helados innovativos	2,033.84	24,406.08	24,542.75	24,680.19	24,818.40	24,957.39
Helados Especiales	3,050.76	36,609.12	36,814.13	37,020.29	37,227.60	37,436.08
Total	7,118.44	85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85

Para el cálculo de flujo de ingresos proyectados se tomó la tasa de crecimiento de 2.8% que según EMR, por lo que se divide en cinco años, teniendo un crecimiento del 0.56% anual, la compañía dedicada a la investigación del mercado latinoamericano espera que incremente del 2023 al 2027 en el mercado del helado en Colombia, con éste

se puede observar que al quinto año de funcionamiento de “CONGELADOS S.A”, en Colombia se estima obtener ingresos por \$87,350.85 dólares.

Tabla 6

Flujo de Ingresos Proyectados (pesos colombianos)

Descripción	Ingreso mensual	2023	2024	2025	2026	2027
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Helados Tradicionales	890,211,776	10,682,541,312	10,742,363,543	10,802,520,779	10,863,014,896	10,923,847,779
Helados innovativos	8,902,118	106,825,412	107,423,634	108,025,207	108,630,148	109,238,477
Helados Especiales	13,353,177	160,238,124	161,135,457	162,037,816	162,945,228	163,857,721
Total	912,467,071	10,949,604,848	11,010,922,635	11,072,583,802	11,134,590,271	11,196,943,977

Así también se puede observar que para el quinto año en pesos colombianos aproximadamente se obtendría ingresos por \$11,196,943,977 pesos.

Resumen

En este capítulo se realizó una investigación de mercado del negocio a proponer, analizando a los proveedores, competidores, distribuidores que existen en Colombia y sobre todo a los consumidores potenciales. Mediante un análisis cualitativo y cuantitativo se especificó el perfil del consumidor, se conoció la existencia de demanda potencial representada en 4,068 personas en el barrio Santa Fe, en Bogotá, Colombia. Adicionalmente, se realizó una estimación de ventas mensuales que ascienden a \$7.118,44 dólares o \$912,467,070.68 pesos colombianos con un flujo de ingresos proyectados a cinco años se estima obtener ingresos por \$87,350.85 dólares o \$11,196,943,977 pesos colombianos.

Capítulo 3: Plan de Marketing

En el capítulo tres, se revisará y desarrollarán las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado colombiano. Gracias a la aplicación del marketing mix, el análisis del precio, distribución, promoción y ventas, el diseño del plan de negocios tendrá establecido un buen posicionamiento de marca en el mercado. Adicional se observará la estructura del plan de marketing con sus objetivos y estrategias para incrementar la demanda de los productos ofrecidos por la empresa.

El plan de marketing es denominado la clave del posicionamiento, en si es una herramienta básica para la gestión comercial empresarial, que es indispensable previo al lanzamiento de un nuevo producto o a su vez la creación de un negocio, con objetivos claros, acciones y el presupuesto para el proyecto. (Galán, 2015)

Establecimientos de Objetivos

Establecer objetivos es de fundamental importancia a la hora de realizar un plan de marketing, puesto que, permitirá establecer las estrategias y mecanismos necesarios para que la empresa pueda alcanzar los resultados y fines deseados en consecuencia al marketing realizado, todo esto en un tiempo determinado. (Darios, 2016)

Los objetivos planteados para “CONGELADOS S.A”, son:

- Lanzar la marca en el mercado colombiano para el año 2023.
- Posicionar la marca en el mercado colombiano (Barrio Santa Fe).
- Aumentar un 15% de seguidores en las campañas publicitarias lanzadas en medios digitales para el segundo semestre del año 2023.
- Identificar mercados en los cuales se puede expandir la participación de comercialización de helados y aumentar su participación en al menos un 10% para finales del año 2023.

Criterios de Marketing

Los criterios con los cuales se establecen las acciones de mercado constituyen un pilar fundamental del targeting por lo que se debe identificar al público objetivo para poder adaptar las estrategias de marketing con miras a facilitar la interacción y captación del mercado, siendo en sí un aspecto fundamental de la empresa, para llevar a cabo la acción o estrategia en un marco publicitario. (Comunicare, 2019)

Los criterios de la segmentación del mercado se clasifican en:

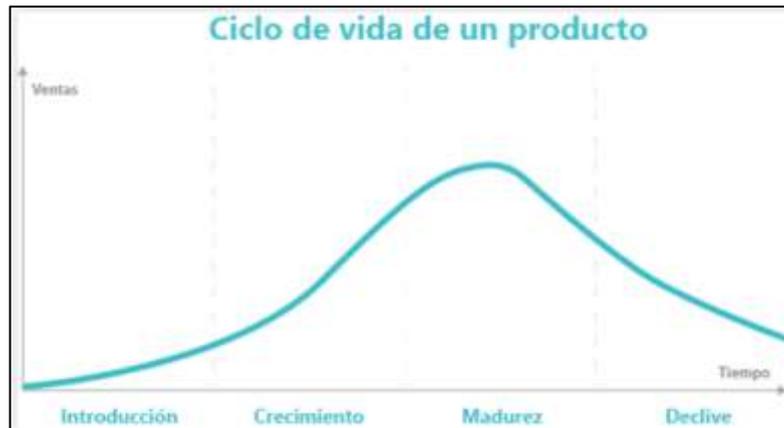
- **Geográficos:** Se refiere a la segmentación a nivel regional, urbano, rural, suburbana, interurbana o al clima.
- **Demográficos:** Hace referencia a la segmentación por edad, sexo, ocupación, profesión o estado civil.
- **Psicográficos:** Personalidad, estilo de vida, beneficios del producto, motivos de compra, conocimiento y uso del producto.
- **Posición del usuario:** Segmentación por aquellos que no son clientes, exclientes, clientes potenciales, regulares, etc. (Fisher, 2013)

“CONGELADOS S.A”, tiene como público objetivo a niños y adultos que deseen degustar la variedad de helados que la empresa ofrece, por lo cual, el criterio de segmentación de mercado será psicográfico, puesto que el público objetivo se distingue por el estilo de vida que llevan como es el caso de los helados para diabéticos y los beneficios del producto, ya que una de las características distintivas del producto es que son 100% naturales. Además, se puede adicionar los motivos de compra en vista de que los helados pueden ser consumidos de manera ocasional o frecuente dependiendo de la preferencia del cliente.

Con respecto al producto ofertado hay que tener en cuenta su ciclo de vida, dado que, permitirá establecer las bases a tener en cuenta para planificar la formulación de estrategias del marketing, éste ciclo está compuesto por cuatro etapas:

Figura 13

Ciclo de vida de un producto



Nota: Tomado de (Qualtrics, 2022)

- **Introducción:** Se refiere a la etapa inicial una vez culminada la elaboración del producto y puesto a disposición del cliente, esta etapa se encuentra llena de incertidumbre, ya que, es el primer acercamiento con el cliente, por lo general, la demanda del producto es baja y se deben proponer estrategias de publicidad fuertes para dar a conocer el producto.
- **Crecimiento:** En esta etapa, el producto ya se posiciona en el mercado y se empieza a recuperar las inversiones iniciales realizadas en la etapa de introducción, propone mayor estabilidad, sin embargo, la competencia empieza a ser más evidente por lo que se deberán establecer estrategias que mantengan el crecimiento del producto.
- **Madurez:** Es la etapa más estable del ciclo de vida del producto, puesto que, la demanda del producto ha alcanzado el público objetivo e incrementa su nivel a medida que pasa el tiempo.

- **Declive:** Es la etapa que debe ser evitada en cualquier organización, ya que, las ventas empiezan a reducirse en niveles que afectan a la rentabilidad de la empresa gradualmente, en esta etapa la empresa deberá establecer estrategias de innovación para recuperar la atención del cliente. (Qualtrics, 2022)

Para el caso de estudio, el ciclo de vida del producto se enfocará en las cuatro etapas. En la introducción, se realizarán campañas publicitarias fuertes en el mercado colombiano a través de redes sociales y spots publicitarios, así como promoción del producto a través de muestras en los alrededores de Santa Fe. En la etapa de crecimiento se plantea reforzar promociones de compra de los clientes ya captados en la etapa inicial como 2x1 o promociones por ocasiones especiales, esto con el fin de reforzar el posicionamiento del producto y la fidelización de los clientes.

En la etapa de maduración se propone buscar innovación del producto adaptando sabores con las preferencias de los consumidores en el mercado colombiano, incrementando la gama de sabores de helados y la presentación de los mismos.

Por último, en la etapa de declive, la empresa incrementará su publicidad en redes sociales, interactuará con el cliente con concursos tanto en el local como en medios digitales, se realizará un análisis de las estrategias empleadas y mediante indicadores se establecerán, cuáles son los recursos que funcionan con el cliente, con el objetivo de potencializarlos e incrementarlos. También se realizarán estudios de mercado para conocer mejor al cliente y sus preferencias de nuevos e innovativos sabores.

Formulación de Estrategias

Se establecen estrategias como métodos empleados por las organizaciones para alcanzar sus objetivos de ventas y expansión en el mercado, éstas son de vital

importancia a la hora de establecer marca y diferenciación en los clientes, además de producir un enfoque y dirección como hoja de ruta para alcanzar los resultados deseados por las organizaciones. (Galeano, 2021)

Todas las empresas tienen formulaciones de estrategias con las que se piensa atacar al mercado competitivo, un proceso muy importante a la hora de implementar un negocio, teniendo en cuenta que las estrategias, son corporativas, comerciales y de competitividad, puntos considerados como un éxito total a la hora de implementar un negocio.

Lo que se busca, es que la empresa alcance su objetivo planteado, apoyándose en sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Estas estrategias permiten la ejecución de una serie de acciones hacia el resultado esperado, es por eso, que se debe tener claro los procesos, así como las metas que se pretendan alcanzar. (Moreira, 2021)

Estrategia de Venta

Las estrategias de ventas ayudan a las organizaciones a alcanzar niveles de consumo del producto ofertado según lo esperado por la misma, también, permiten dar a conocer el producto al cliente a medida que la estrategia se expande, en otras palabras, una buena estrategia de venta es igual a mayor posicionamiento del producto en el mercado y por ende al incremento de las ventas. (Ferrell & Hartline, 2012)

Para el caso de “CONGELADOS S.A”, las estrategias de venta se darán de acuerdo con los criterios de marketing establecidos previamente, es decir, al mantener una segmentación psicográfica, las ventas se darán a clientes cuyo estilo de vida sea cotidiano (según los estándares colombianos), para personas con hábitos más enfocados al estilo de vida saludable y también para personas con problemas de salud leves como intolerancia a la lactosa, al gluten o diabetes en etapa temprana.

Tomando en cuenta estos puntos, se crearán redes sociales promocionando los productos y los beneficios que estos traen para los segmentos de mercado, además de promocionar las diferentes posibilidades y ocasiones de consumo de los helados, así también, se mantendrá la venta directa de los helados en el local, donde los clientes podrán vivir una experiencia innovadora y personalizada al poder seleccionar los sabores y combinaciones de su preferencia.

Adicional, se propone realizar alianzas para vender a través de restaurantes, cafeterías de Bogotá para la expansión de la marca en la ciudad.

Estrategia de Precio

Una buena estrategia de precio ayuda a la empresa a que su rentabilidad crezca y no se produzcan pérdidas con respecto al costo de la elaboración de un producto, además permite la captación de más clientes si se trata de la introducción de un nuevo producto en el mercado, el precio es uno de los factores más relevantes a la hora de establecer que producto comprar por parte del consumidor, por ende, su importancia. (Campeen, 2020)

Las estrategias de precio pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- **Penetración:** Donde los precios en el mercado tienen como objetivo crear una cierta atracción al cliente y así poder estimular su compra y si fuese el caso también hacia un nuevo producto.
- **Alineamiento:** Aquí los productos ingresan al mercado con un precio igual o similar al precio de los productos de la competencia y;
- **Selección:** En este punto como estrategia los productos ingresan al mercado con precios superiores a los que hay en el mercado generando promociones para su venta. (Sánchez, 2015)

Las Estrategias de precio de “CONGELADOS S.A”, estarán enfocadas en la penetración del producto en el mercado colombiano, al buscar el posicionamiento del mismo a nivel internacional, el objetivo de la empresa es en primera instancia introducirse en el mercado, buscar posicionarse en éste y en consecuencia fidelizar al cliente, por ende, se propone como estrategia, mantener el precio de \$1.00 dólares o \$4,377 pesos colombianos aproximadamente, como base de los helados dependiendo de los sabores escogidos por los clientes. Esta estrategia se implementará por el primer año en funcionamiento del negocio en Colombia, con el fin de ser competitivos con los precios ofertados por la competencia.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución hace referencia a los canales por los cuales van a llegar al cliente el producto elaborado, en otras palabras, hace referencia a los métodos empleados para hacer llegar el producto al mayor número de clientes posibles. Mientras mejores canales de distribución se posean y estos estén adaptados al mercado objetivo, mayor será el número de ventas del producto ofertado. (Jiménez, 2012).

Las estrategias de distribución se dan en función de la empresa y el producto o servicio que se encuentre ofertando, éstas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Interno:** Llamando también distribución directa, se da cuando la empresa es la encargada de la distribución del producto sin ningún intermediario y a través de ella permite el consumo del producto por el cliente.
- **Externo:** Se da cuando la empresa se encarga de la elaboración del producto y deja que sea comercializado por terceros, también se lo denomina distribución indirecta.

- **Mixto:** Ocurre cuando la empresa se encarga de la distribución del producto y también permite que terceros lo comercialicen. (Quiroa, 2020)

“CONGELADOS S.A”, empleará la estrategia de distribución mixta ya que permitirá la distribución de los helados en su local y también en centros comerciales, tiendas de barrio, restaurantes y cafeterías. Los productos de “CONGELADOS S.A”, son de distribución masiva ya que están ofertados para todo tipo de clientes.

Estrategia Promocional

Esta estrategia es importante para dar a conocer mejor el producto para tener una acogida positiva en el mercado, la competencia cada vez es más agresiva y el cliente más exigente. El objetivo de esta estrategia también es atraer más clientes y que las ventas aumenten, y de cierta manera que la marca sea conocida en el mercado, y que cada vez sean más quienes la consumen. La estrategia promocional es un recurso de marketing la cual ayudará a fortalecer el posicionamiento de la marca, aumentando las ventas, atrayendo la atención del cliente y mejorando su imagen. (Rodríguez, 2018)

A continuación, se resaltan algunas estrategias que ayudarán a la promoción.

- **Redes sociales:** Como ya se ha mencionada se crearán redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok para la publicidad y promoción de los helados que ofrece “CONGELADOS S.A”.
- **Información:** Debe ser interesante, la información para que el lector no se aburra es decir tener calidad y no cantidad. En las redes sociales se impartirán videos publicitarios ofreciendo promociones de 2x1 y en ocasiones especiales se darán promociones por ejemplo en el día de la madre, padre o niño, etc. Por otra parte, se impartirán posts sobre los

beneficios de consumir pulpa de fruta 100% natural y las vitaminas que proveen al cuerpo humano.

- **Calidad:** Se basa en la promoción de calidad tanto en la elaboración del producto como en el correcto manejo y manipulación hasta llegar a manos del cliente.

“CONGELADOS S.A”, promocionará sus productos de alta calidad, publicando posts de la elaboración de sus productos, así como, en la inauguración del local y la distribución de los helados en otros puntos de venta. Se proveerán de muestras para que los clientes puedan probar los diferentes tipos de helados que la empresa posee.

- **Concursos y sorteos:** Se promocionarán los helados a través de concursos interactivos relacionados a los videos informativos que se suban a las redes sociales. Adicional, se sortearán de acuerdo a la ocasión órdenes de helado para los clientes potenciales y fieles seguidores de las redes sociales.
- **Experiencia del consumidor:** Estrategia enfocada en la inauguración del local, puesto que, se permitirá al consumidor conocer la experiencia de consumir un helado en las instalaciones de “CONGELADOS S.A”, con atención personalizada y la oportunidad de selección de diferentes sabores a preferencia del consumidor.

Marketing Mix

Fue desarrollado por el profesor Jerome McCarthy, quien con su teoría sobre el Marketing Mix, pudo dar a conocer las 4P's que hoy en día es utilizado por todas las empresas para ingresar a un mercado con más fuerza, agresividad y conociendo a la competencia.

El Marketing Mix es el conjunto de elementos tradicionales y básicos en el marketing que combinados establecen claridad de la hoja de ruta que se debe seguir para alcanzar metas que permitan el posicionamiento de una marca y el incremento de las ventas de un producto o servicio. Para el caso de medios digitales estos elementos son adaptados para su uso exitoso. (Kramer, 2018)

Los elementos del marketing mix son producto, precio, plaza y promoción descritos a continuación:

- **Producto:** “CONGELADOS S.A”, pone a disposición de sus clientes helados elaborados con 100% leche deslactosada y 50% más de calcio, además posee un amplio portafolio de sabores de helados.
 - **Tradicionales:** como son chocolate, vainilla, ron con pasas, coco, fresa, mora, maracuyá, durazno, mango, limón, guayaba, guanábana, naranja y chicle.
 - **Innovadores:** Entre estos tenemos helados de higos con manjar, helados de chocho, de aguacate, cerezas con vino tinto, chocolate blanco y yogurt con mora y durazno.
 - **Especiales:** En esta categoría la empresa posee helados para personas dedicadas a un estilo de vida saludable o que desean llevar una dieta en específico, personas con diabetes inicial o que poseen intolerancia a la lactosa o al gluten. Los helados están elaborados con endulzantes saludables como estevias y leche deslactosada. Por otro lado, se tiene a disposición sherbet o sorbetes de frutas, una receta realizada con 100% de pulpa de fruta o té convertidos en helados. Los sorbetes de frutas de “CONGELADOS S.A”, se caracterizan por no implementar ningún tipo

de endulzante adicional al de la fruta seleccionada a menos de que el cliente lo solicite.

Los helados serán servidos para llevar en conos o en potes para su comercialización, adicional en el local podrán ser degustados en copas también.

Figura 14

Presentación de helados



- **Precio:** En cuanto al precio “CONGELADOS S.A”, mantiene precios que oscilan entre \$1.00 dólar o \$4,377 pesos colombianos aproximadamente y los \$3.00 dólares o \$13,131 pesos colombianos, dependiendo de la combinación realizada por el cliente, sea que lo consuman en el local, o dependiendo del sabor innovador o tradicional que soliciten en los puntos de venta en la ciudad de Bogotá.
- **Plaza:** La distribución de los helados de “CONGELADOS S.A”, se realizará de manera masiva debido a que está proyectado para todo público, además su distribución será de manera mixta tanto de manera directa en el local, donde el cliente mantendrá una atención personalizada como de manera indirecta en los puntos de venta como el centro comercial de Santa Fe, centro comercial Salida Plaza Brasil, entre otros.

- **Promoción:** Como previamente se ha manifestado la promoción del producto se lo realizará a través de medios digitales y spots publicitarios, el objetivo de la promoción del producto se dará con más fuerza en la etapa de introducción según el ciclo del producto, donde se darán promociones de 2x1 y promociones especiales por inauguración y fechas especiales, además se proveerán de muestra para que el cliente se familiarice con los sabores innovadores con los que cuenta la empresa.

Resumen

En este capítulo se realizó el plan de marketing para “CONGELADOS S.A”. Se establecieron los objetivos que se desean alcanzar con las estrategias de venta, precio, distribución y promoción. Adicionalmente, se determinaron las 4 Ps del marketing mix, destacando los elementos bases como producto, precio, plaza y promoción para poder llevar a cabo las estrategias propuestas y por ende cumplir con los objetivos de introducción al mercado, posicionamiento de la marca, expansión del mismo e incremento de ventas.

Capítulo 4: Estudio Técnico

A continuación, se observará la localidad en donde se elaborarán y comercializarán los productos de “CONGELADOS S.A”, la distribución y estructura arquitectónica del local, la tecnología del negocio y el diseño productivo conociendo el proceso de elaboración o producción, distribución y atención al cliente de la empresa.

Tamaño del proyecto

Determinar la Unidad de Medida del Tamaño y Análisis de la Capacidad del Negocio

“CONGELADOS S.A”, tiene la capacidad de abastecer al 4% de la demanda potencial, esto debido a que, con la mano de obra y el local, la capacidad diaria de producción de helados es de 136 helados por lo que al mes la producción ascendería a 4,068 helados.

Localización. Análisis de los Principales Criterios

Figura 15

Ubicación del Barrio de Santa Fe en Bogotá



Nota: Tomado de Wikimedia Commons (2020)

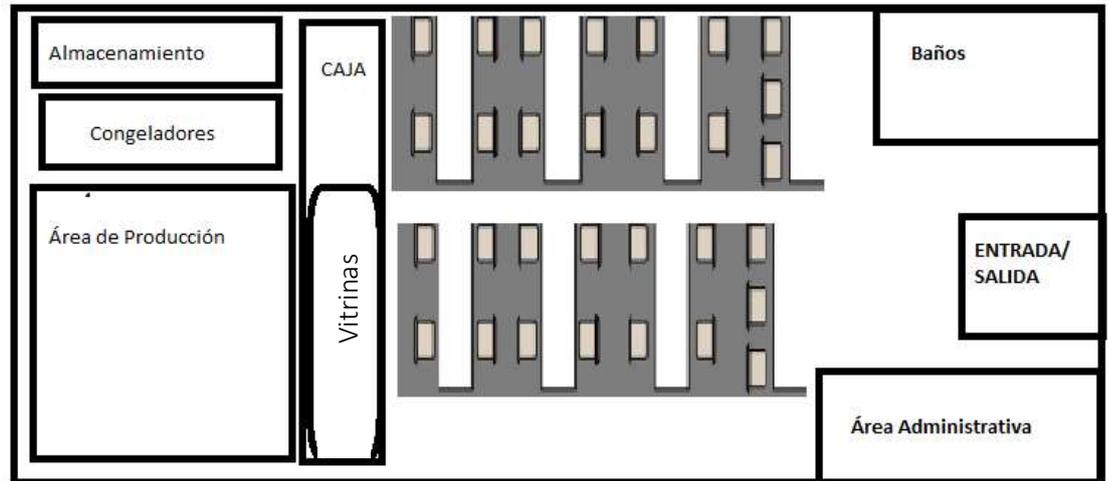
“CONGELADOS S.A”, se encontrará ubicado en la localidad de Santa Fe de Bogotá-Colombia, un barrio especialmente comercial principalmente de prestación de servicios hoteleros, financieros y entretenimiento, con una superficie de 45.17 km y una

población de 107.044 habitantes, de estrato social medio y medio-alto, con algunas fábricas pequeñas.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

Figura 16

Distribución arquitectónica del local



El local propuesto para “CONGELADOS S.A”, estará compuesto por una zona de almacenamiento de la materia prima, congeladores, área de producción donde se elaborarán los helados, además de un área de atención al cliente que consta de vitrinas donde se exhibirán los diferentes sabores de helados y la caja.

Adicional, cuenta con la zona central donde se distribuirán las mesas y sillas para el consumo del producto, se contará con dos televisores a cada lado del local para que los clientes puedan observar programas mientras disfrutan de sus helados o si la ocasión lo amerita y se alquile para un evento se pueda realizar Karaoke.

Al ingresar al local, al lado derecho se encontrarán los baños uno para hombres y otro para mujeres, al lado izquierdo estará una oficina para el personal administrativo como el administrador del local.

Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos Negocio y su Nivel de Acceso

La tecnología empleada en el negocio será tanto para la producción de los helados como para su mantenimiento.

- **Mantecedora Vertical H-MV:** Esta mantecedora es empleada para transformar la materia líquida en el helado, se la emplea para helados de crema en especial y para realizar combinaciones de sabores.

Figura 17

Mantecedora Vertical H-MV



- **Pasteurizadores H-PC:** Estos son empleados para mantener un producto de calidad y fresco para el consumidor.

Figura 18

Pasteurizadores H-PC



- **Montadora de nata:** Empleadas para montar cremas batidas en los helados o combinaciones de sabores con lácteos.

Figura 19

Montadora de nata para helados



- **Sorbetera:** Empleada para la elaboración de los sherbet o sorbetes de frutas, ésta enfría la pulpa de la fruta a la vez que la mezcla.

Figura 20

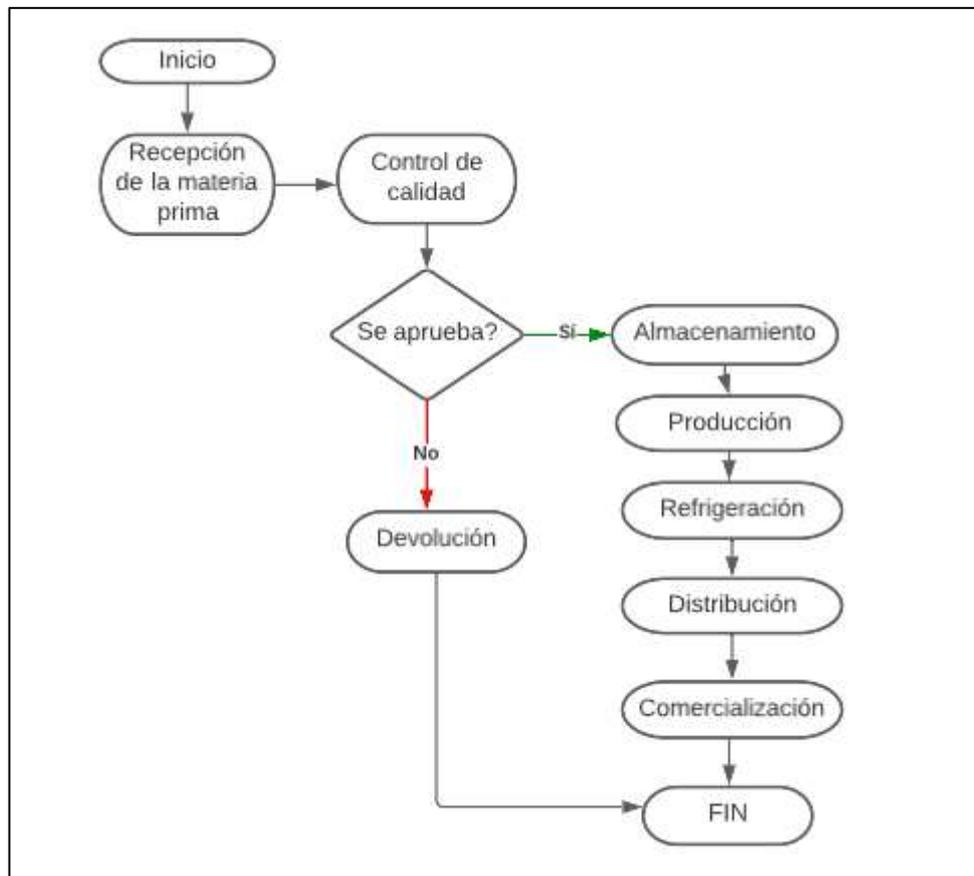
Sorbetera de helados



- **Tubo de glicol:** Es donde se colocan los diferentes sabores de helados para la elección del consumidor, estos permiten que los helados permanezcan conservados por mayor tiempo.

Figura 21*Tubos de glicol***Diseño del Proceso Productivo**

El diseño productivo de “CONGELADOS S.A”, consta de diferentes flujos como la recepción de la materia prima hasta la elaboración del helado, la atención del cliente y la distribución de los helados a los puntos de venta externos.

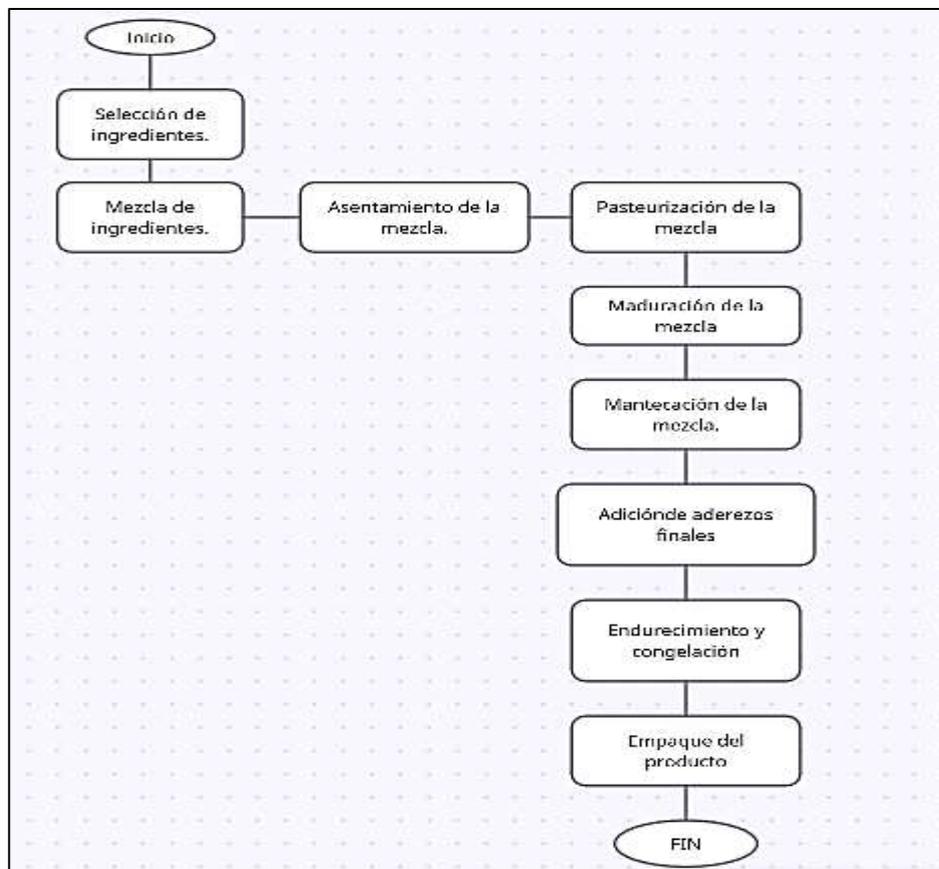
Figura 22*Proceso productivo hacia puntos de venta de “CONGELADOS S.A”*

Como primera instancia se tiene el proceso que se llevará a cabo hacia los puntos de venta en centro comerciales, cafeterías y tiendas de barrio de los alrededores de Santa Fe. Éste inicia con la recepción de la materia prima donde se realizará un control de calidad que permita garantizar la frescura de los productos a emplearse en los helados y sorbetes a ser elaborados, si se pasa la prueba de calidad estos son enviados al área de almacenaje caso contrario serán devueltos a los proveedores. Después de acuerdo a los pedidos, los ingredientes pasarán al área de producción, cuyo proceso será detallado más adelante.

Una vez producidos los helados, estos se almacenarán en congeladores para mantener su frescura, acto seguido, pasarán a ser distribuidos en los diferentes puntos de venta para ser comercializados a los clientes finales.

Figura 23

Proceso productivo de helados de “CONGELADOS S.A”



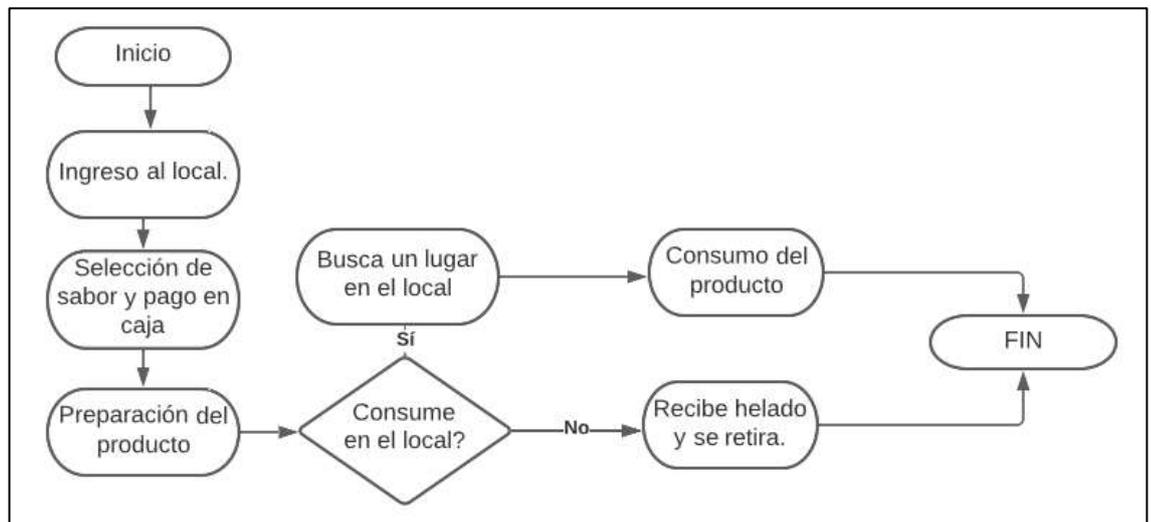
La elaboración de los diferentes sabores de helados se lo realiza a través de algunas fases como son en primera instancia la selección de los ingredientes a emplear dependiendo del sabor que se desee elaborar, luego se procede a mezclarlos, seguido del asentamiento de la mezcla, de la mezcla en donde se controla que ésta sea homogénea sin residuos.

Lo siguiente a realizar es colocar la mezcla en la pasteurizadora, esto con el fin de que se eliminen bacterias o microorganismos que puedan echar a perder los helados hasta su consumo o eliminar algunos que se hayan encontrado presentes en la materia prima como leche o fruta.

Después se procede a la maduración de la mezcla, proceso en el cual el helado debe ser colocado a temperaturas menores a los 4 grados con el fin de que empiece a tomar consistencia, cristalice las grasas y conserve nutrientes. Gracias a esta etapa el helado poseerá mayor duración en temperatura ambiente. Este proceso dura de 8 a 10 horas aproximadamente dependiendo del sabor que se esté elaborando.

La mantecación de la mezcla hace referencia al momento de colocar la mezcla en los tubos de glicol para la disposición del cliente o en los envases previos a ser empaquetados para su distribución. Como siguiente paso opcional, es el agregar aderezos o ingredientes adicionales, en consecuencia, al sabor elaborado.

Finalmente, se procede al endurecimiento y congelación del producto en los tubos de glicol o en los empaques para ser distribuidos. (Heladero, 2022)

Figura 24*Proceso de prestación del servicio al cliente*

En cuanto al proceso para la atención del cliente, éste se realizará con la selección de los sabores a consumir y el pago del pedido en la caja. El cliente tendrá la disponibilidad de seleccionar los sabores de su preferencia y podrá escoger los ingredientes a su gusto, pudiendo elaborar su helado desde cero con recomendaciones personalizadas por parte del personal del local. Una vez realizado el pedido, el cliente tendrá la alternativa de consumir su helado en el local o si lo prefiere solicitarlo para llevar.

Resumen

En este capítulo, se dio a conocer la ubicación del local donde se comercializarán los productos de “CONGELADOS S.A”. Así mismo, se observó el diseño arquitectónico del local y su distribución. También se describió la maquinaria empleada para la elaboración de los helados y se diseñó el proceso productivo, de comercialización y de atención al cliente.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

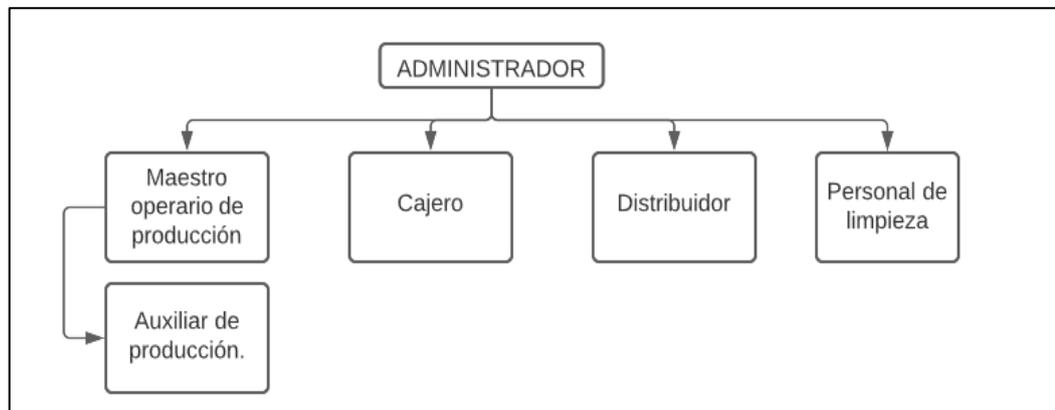
En este capítulo se analizará el diseño de la organización, de perfiles profesionales, tomando en cuenta la estructura organizacional de la parte administrativa y operativa, obteniendo un análisis del marco normativo de la empresa y los reguladores del ente.

Para el correcto desenvolvimiento y gestión de la empresa es necesaria la estructura organizacional de acuerdo al modelo de negocio, esto ayudará a la distribución de funciones de manera adecuada y agilizará los procesos, por ende, un sistema donde se manifieste un diseño organizacional estructurado en función al negocio ayudará al correcto cumplimiento de objetivos. (Definista, 2017)

Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional

Figura 25

Estructura Organizacional “CONGELADOS S.A”



- **Administrador:** Será la persona que represente a la organización en Colombia, encargada de la organización administrativa, digital y de producción del local, además de realizar el análisis de ingresos y egresos, velar por el cumplimiento de objetivos y metas empresariales, así también estará encargado del pago a proveedores y empleados.

- **Maestro operario de producción:** Encargado de la producción de los helados, velará tanto por la calidad de la materia prima como del producto final.
- **Auxiliar de producción:** Encargado de auxiliar al maestro operario en la vigilancia de las fases de producción de los helados y en la correcta manipulación de materia prima y almacenamiento del producto final para ser distribuido.
- **Cajero:** Persona encargada de la apertura y el cierre de caja diario, mantendrá contacto directo con el cliente por lo cual estará encargada de su atención, tomando pedidos personalizados y asesorando a cliente con combinaciones de sabores o componentes del mismo, cobrará y entregará cambio, mantendrá la responsabilidad de los ingresos por ventas de helados en el local.
- **Distribuidor:** Persona encargada de la distribución de los pedidos externos, así como la entrega de los helados en los diferentes puntos de venta como centros comerciales, restaurantes, etc.
- **Personal de limpieza:** Encargado de la limpieza del local en su totalidad.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

- **Administrador:**
 - Licenciado/a en Administración de empresas, finanzas, comercial o carreras afines.
 - Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
 - Capacidad de liderazgo, planificación y organización.

- **Maestro Operario de Producción:**
 - Tecnólogo/a en nutrición y producción de alimentos o carreras afines.
 - Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
 - Con conocimientos en manejo de inventarios de alimentos.
- **Auxiliar de Producción:**
 - Bachiller o técnico en producción de alimentos.
 - Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares.
- **Cajero:**
 - Bachiller en contabilidad o cursando carrera de finanzas, contabilidad, comercial o carreras afines.
 - Experiencia mínima de un año en cargos similares.
 - Con conocimiento en atención al cliente, Excel y sistemas de facturación.
- **Distribuidor:**
 - Bachiller
 - Licencia Tipo B
 - Experiencia en transportación de alimentos de al menos 6 meses.
- **Personal de Limpieza:**
 - Bachiller
 - Con conocimiento en limpieza de maquinaria de alimentos.

Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración

Políticas de Selección

El proceso de selección del personal que formará parte de “CONGELADOS S.A”, en Colombia es muy importante ya que de ellos dependerá el correcto desenvolvimiento de operaciones, producción y administración del negocio, permitiendo, que al final de un periodo determinado se alcancen los objetivos y metas planteadas por la empresa en el mercado propuesto. (QuestionPro, 2022)

Para la selección del personal se procederá a colocar anuncios en las diferentes plataformas de empleo como LinkedIn, Compu Trabajo, entre otros. Una vez puestos los anuncios se establecerá una fecha para la selección de los mejores perfiles para la empresa y se procederá con las entrevistas, donde se comprobará la información proporcionada en las hojas de vida. Finalmente, se procederá con el periodo de prueba de 3 meses previo a la firma del contrato permanente.

Contratación de Personal

En la legislación colombiana existen 5 tipos de contrato o modalidades vigentes en el presente año, estos son, el contrato indefinido, término fijo, por obra o labor, ocasional y por aprendizaje. (Ministerio del Trabajo, 2022)

Para “CONGELADOS S.A”, la empresa manejará un tiempo de prueba de tres meses, posterior al tiempo mencionado se efectuará la contratación por modalidad de contrato indefinido.

Capacitación del Personal

La capacitación del personal se realizará una vez firmado el contrato. En esta fase se procederá a dar una inducción y se socializarán los procesos productivos y de atención al cliente con el objetivo de que todos los empleados conozcan a cabalidad de

principio a fin cómo se maneja la organización, dando especial énfasis en las actividades para las cuales el personal ha sido contratado.

Remuneración del Personal

El salario básico en Colombia para el 2022 es de \$1.000.000 pesos colombianos o \$249,11 dólares, tomando en consideración este aspecto se procederán a detallar las remuneraciones del personal. (Gomez & Pinzón, 2021)

Tabla 7

Remuneraciones del personal de “CONGELADOS S.A”

Cargo	Remuneración (dólares)	Remuneración (pesos colombianos)
Administrador	650,00	2.845.050,00
Maestro operario de producción	500,00	2.188.500,00
Auxiliar de producción	475,00	1.969.650,00
Cajero	420,00	1.750.800,00
Distribuidor	365,00	1.531.950,00
Personal de limpieza	300,00	1.203.675,00
Total	2.710,00	11.489.625,00

Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño del personal se lo realizará cada trimestre por parte del administrador del negocio y cada seis meses por parte de la matriz en Ecuador, los parámetros de evaluación serán las ventas mensuales tanto en el local como en las ventas por distribución en los diferentes puntos de venta, también, se medirá en el primer año mediante una encuesta de satisfacción del cliente, el desempeño de los trabajadores que tienen relación directa con el consumidor.

Otro de los factores a evaluar será una tarjeta de control de limpieza del negocio, los cierres diarios de caja y buzón de quejas colocado a lado de la caja del negocio.

Análisis del Marco Normativo

Constitución de la Empresa

“CONGELADOS S.A”, es una empresa dedicada a la producción y elaboración de helados, constituida en Quito-Ecuador, busca expandirse a nivel internacional, por lo cual colocará una sucursal en Bogotá-Colombia, para esto seguirá los marcos normativos colombianos detallados a continuación:

Entes Reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al Negocio

“CONGELADOS S.A”, deberá crear un acta legalizada de la autorización de la creación de una sucursal para el mercado colombiano, ésta deberá ser notariada y deberá contar con los estatutos generales de la compañía. También es indispensable que el local sea registrado en la Cámara de Comercio de Colombia y este regulado por el DIAN².

También se debe registrar en el Banco Central de Colombia la inversión inicial realizada para la sucursal, así como crear una cuenta corporativa para llevar los ingresos percibidos en el país. (Legal Team Colombia, 2022)

Según el Código de Comercio de Colombia los requisitos requeridos para constituir un negocio extranjero son los siguientes:

- Formulario Único Empresarial
- Formulario de inscripción en el RUT.
- Certificados de la empresa matriz, autorización de apertura y representación legal.
- Documentos de la constitución extranjera.

² Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Todos los documentos deberán estar debidamente legalizados en notaria tanto del país extranjero como colombiano. (Tolosa, 2021)

Resumen

En este capítulo se explicó sobre el modelo de gestión organizacional, en el cual se pudo detallar la estructura organizacional que compondrá el negocio en Bogotá-Colombia encabezada por el administrador del local, contando con un total de seis empleados. Así también, se conoció sobre los perfiles que debe cumplir para ser contratado el personal, así como las políticas de selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño. Adicional se hizo un análisis del marco normativo y los entes reguladores para la constitución de la empresa en el mercado colombiano.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

En este capítulo se realizará una evaluación financiera que determine la rentabilidad del plan de negocio, así como un análisis de la inversión inicial del proyecto para dar a conocer cuáles son los activos y capital de trabajo requerido para poder poner en marcha el proyecto. Adicionalmente, se identificarán los costos de operación y mantenimiento en los que incurrirá el negocio con el fin de conocer si es viable financieramente mediante el cálculo de la tasa de descuento, el VAN, la TIR, el periodo de recuperación y el análisis de sensibilidad. Finalmente, se presentan los balances del proyecto.

Costos de Inversión

La inversión inicial en un plan de negocios es indispensable para conocer sobre cuáles serán los activos necesarios para operar un negocio, además de estimar el capital para emprender, posee vínculos directos con los recursos financieros, tangibles e intangibles requeridos para el correcto desenvolvimiento del negocio. (Ionos, 2019)

Los costos de inversión para el caso del presente estudio se clasificarán en activos fijos e intangibles, adicional se presentará un cuadro de la composición de la inversión inicial.

Inversión en Activos Fijos

Los activos fijos son aquellos bienes muebles o inmuebles que no son corrientes en un periodo inferior a un año, es decir, no se convierten en liquidez para la empresa a corto plazo. (Sumup, 2022)

En cuanto a la inversión a realizar en activos fijos, estos se desglosarán en maquinaria, muebles y enseres y equipos de cómputo necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto.

Tabla 8*Inversión de activos fijos*

Inversión en activos fijos	Dólares	Pesos colombianos
Maquinaria	6,805.00	30,016,856.00
Muebles y encerres	4,135.00	18,239,484.00
Equipos de cómputo	2,825.00	12,461,075.00
Total inversión	13,765.00	60,717,415.00

Inversión en Maquinaria

La inversión a realizar por cada máquina se detalla de la siguiente manera. Se utilizará una mantecedora vertical H-MV, por el costo de \$1,500.00, una máquina pasteurizadora H-PC por \$1,100.00, una montadora de nata por \$950.00, una sorbetera por \$290.00, un tubo de glicol por \$175.00, dos jarras medidoras por \$25.00, cada una, dos estanterías para almacenamientos por \$170.00, cada una, dos congeladores por \$1,100.00, cada uno y dos licuadoras por el valor de \$100.00 cada una. A continuación, se detalla lo mencionado en dólares y en pesos colombianos.

Tabla 9*Estimación de inversión en maquinaria (dólares)*

Maquinaria			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mantecedora Vertical H-MV	1	1,500.00	1,500.00
Pasteurizadores H-PC	1	1,100.00	1,100.00
Montadora de nata	1	950.00	950.00
Sorbetera	1	290.00	290.00
Tubo de glicol	1	175.00	175.00
Jarras medidoras	2	25.00	50.00
Estanterías para almacenamiento	2	170.00	340.00
Congeladores	2	1,100.00	2,200.00
Licuadora	2	100.00	200.00
Total			6,805.00

Tabla 10*Estimación de inversión en maquinaria (pesos colombianos)*

Maquinaria			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mantecedora Vertical H-MV	1	6,616,500.00	6,616,500.00
Pasteurizadores H-PC	1	4,852,100.00	4,852,100.00
Montadora de nata	1	4,190,450.00	4,190,450.00
Sorbetera	1	1,279,190.00	1,279,190.00
Tubo de glicol	1	771,925.00	771,925.00
Jarras medidoras	2	110,275.00	220,550.00
Estanterías para almacenamiento	2	744,090.00	1,488,180.00
Congeladores	2	4,852,100.00	9,704,200.00
Licuada	2	441,100.00	882,200.00
Total			30,005,295.00

Inversión en Muebles y Enseres

El rubro de inversión por muebles y enseres está compuesto por una mesa administrativa a \$200,00, una silla administrativa a \$80,00, ocho mesas para los clientes a \$50,00 cada una, 32 sillas para complementar las mesas de los clientes a \$30,00 cada una, 2 televisores, colocados uno al lado derecho y otro en el lado izquierdo del local para comodidad del cliente, éstos por un valor de \$950,00, un parlante para colocar música o para potencializar el volumen de los televisores a \$100,00, dos vitrinas a \$150.00 cada una, para mostrar a los clientes las opciones de helados y sorbets que se dispone y la señalética necesaria para el local como entrada, salida, baños, salida de emergencia a \$35,00.

A continuación, se presenta el detalle mencionado en dólares y pesos colombianos:

Tabla 11*Estimación de inversión en muebles y enseres (dólares)*

Muebles y Enceres			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mesa administrativa	1	200.00	200.00
Silla administrativa	3	80.00	240.00
Mesas (Clientes)	8	50.00	400.00
Sillas (Clientes)	32	30.00	960.00
Televisores	2	950.00	1,900.00
Parlante	1	100.00	100.00
Vitrinas	2	150.00	300.00
Señalética NTP	1	35.00	35.00
Total			4,135.00

Tabla 12*Estimación de inversión en muebles y enseres (pesos colombianos)*

Muebles y Enceres			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mesa administrativa	1	882,200.00	882,200.00
Silla administrativa	3	352,880.00	1,058,640.00
Mesas (Clientes)	8	220,550.00	1,764,400.00
Sillas (Clientes)	32	132,330.00	4,234,560.00
Televisores	2	4,190,450.00	8,380,900.00
Parlante	1	441,100.00	441,100.00
Vitrinas	2	661,650.00	1,323,300.00
Señalética NTP	1	154,385.00	154,385.00
Total			18,239,485.00

Inversión en Equipos de Cómputo

El rubro de equipos de computación o cómputo está compuesto por la caja registradora de los pagos de los clientes a \$1000.00, una laptop para el administrador del negocio por \$1,500.00, una impresora, necesaria para la documentación del negocio por \$300,00 y un teléfono fijo a \$25,00, empleado para el contacto de proveedores y

clientes con el administrador del negocio. Se detalla a continuación en dólares y pesos lo mencionado con anterioridad.

Tabla 13

Estimación de inversión en equipos de cómputo (dólares)

Equipos de cómputo			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Caja registradora	1	1,000.00	1,000.00
Laptop	1	1,500.00	1,500.00
Impresora	1	300.00	300.00
Teléfono fijo	1	25.00	25.00
Total			2,825.00

Tabla 14

Estimación de inversión en equipos de cómputo (pesos colombianos)

Equipos de cómputo			
Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Caja registradora	1	4,411,000.00	4,411,000.00
Laptop	1	6,616,500.00	6,616,500.00
Impresora	1	1,323,300.00	1,323,300.00
Teléfono fijo	1	110,275.00	110,275.00
Total			12,461,075.00

Depreciaciones

La depreciación es el desgaste que mantienen los activos fijos tangibles con el paso del tiempo, en otras palabras, es la pérdida del valor de un activo a través del tiempo. (Vázquez, 2022)

El cálculo de la depreciación se la realizó en base a la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, donde se establecen los siguientes porcentajes:

Tabla 15***Porcentajes anuales de depreciación***

Activo Fijo	% anual
Inmuebles	5%
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	10%
Vehículos y equipos de transporte	20%
Equipos de cómputo y software	33%

Nota: Tomado de Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (Servicio de Rentas Internas, 2021).

Tabla 16***Cálculo de la depreciación de activos fijos***

Activos Fijos	Valor de adquisición	Vida útil	% Depreciación	Depreciación anual dólares	Depreciación anual pesos
Maquinaria	6,805.00	10	10%	680.50	3,001,685.50
Muebles y enceres	4,135.00	10	10%	413.50	1,823,948.50
Equipos de cómputo	2,825.00	3	33%	932.25	4,112,154.75
Total	13,765.00			2,026.25	8,937,788.75

Inversión en Activos Intangibles

Los Activos fijos intangibles son aquellos que pertenecen a la organización sin ser bienes muebles, en otras palabras, no puede ser percibido de manera física. (Sumup, 2022)

Como se mencionó con anterioridad los activos fijos estarán divididos en tangibles e intangibles, para el caso de los activos fijos intangibles, estos estarán compuestos por la documentación notariada del negocio por \$250,00, el registro de la matrícula mercantil por \$30,00 y los trámites necesarios para poner en marcha al proyecto por \$50,00.

A continuación, se detalla los rubros mencionados en dólares y pesos colombianos:

Tabla 17

Inversión de activos intangibles

Activos Intangibles	Valor dólares	Valor pesos
Documentación notariada	250.00	437,700.00
Registro matricula mercantil	30.00	109,425.00
Trámites tributarios	50.00	153,195.00
Total inversión	330.00	700,320.00

Amortizaciones

Para el correcto manejo contable es necesario realizar amortizaciones a los activos intangibles de la organización por un período determinado de tiempo, por lo general el tiempo de vida útil es establecido por la empresa u organización, para este caso es de tres años. (Sanchez, 2022)

El detalle de la amortización de activos intangibles en dólares y pesos colombianos son presentados a continuación:

Tabla 18

Cálculo de amortizaciones en dólares y pesos colombianos

Activos Intangibles	Valor dólares	Valor pesos	Amortización anual dólares	Amortización anual pesos
Documentación notariada	250.00	437,700.00	83.33	145,900.00
Registro matricula mercantil	30.00	109,425.00	10.00	36,475.00
Tramites tributarios	50.00	153,195.00	16.67	51,065.00
Total inversión	330.00	700,320.00	110.00	233,440.00

Como se puede observar en la tabla 19, el costo total de la inversión inicial será por \$31,332.25 dólares o \$135,644,928.25 pesos colombianos.

Tabla 19*Costos de la inversión inicial*

Inversión Inicial	Valor dólares	Valor pesos
Activos fijos	13,765.00	60,717,415.00
Capital de Trabajo	17,567.50	74,927,513.25
Total Inversión inicial	31,332.50	135,644,928.25

Con respecto a las fuentes de financiamiento de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio esta se dará el 50% por capital propio y el otro 50% por el financiamiento de un crédito bancario como se detalla a continuación:

Tabla 20*Fuentes de financiamiento de la inversión inicial*

Fuentes de Financiamiento	Valor dólares	Valor pesos
50% Propio	15,665.50	75,227,460.25
50% Crédito bancario	15,667.00	60,417,468.00
Total Inversión inicial	31,332.50	135,644,928.25

Al 2022 las tasas de interés subieron al 9 % en Colombia por lo que se realizará el cálculo de la amortización en base a esa tasa de interés, adicional el crédito se lo realizará a 2 años plazo. (Infobae, 2022)

Tabla 21*Tabla de amortización del crédito*

Total 2 años =	Total Final del Crédito	Total Interés	Total Amortización	Saldo
	17,177.83	1,510.83	15,667.00	
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	
0				15,667.00
1	715.74	117.50	598.24	15,068.76
2	715.74	113.02	602.73	14,466.03
3	715.74	108.50	607.25	13,858.78
4	715.74	103.94	611.80	13,246.98
5	715.74	99.35	616.39	12,630.59
6	715.74	94.73	621.01	12,009.58
7	715.74	90.07	625.67	11,383.91
8	715.74	85.38	630.36	10,753.54
9	715.74	80.65	635.09	10,118.45
10	715.74	75.89	639.85	9,478.60
11	715.74	71.09	644.65	8,833.95
12	715.74	66.25	649.49	8,184.46
13	715.74	61.38	654.36	7,530.10
14	715.74	56.48	659.27	6,870.83
15	715.74	51.53	664.21	6,206.62
16	715.74	46.55	669.19	5,537.43
17	715.74	41.53	674.21	4,863.21
18	715.74	36.47	679.27	4,183.94
19	715.74	31.38	684.36	3,499.58
20	715.74	26.25	689.50	2,810.09
21	715.74	21.08	694.67	2,115.42
22	715.74	15.87	699.88	1,415.54
23	715.74	10.62	705.13	710.41
24	715.74	5.33	710.41	(0.00)

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

El capital de trabajo se estimará por los tres primeros meses de operación del negocio, hasta que se dé a conocer el local en Santa Fe y empiecen a regularizarse las ventas.

Para determinar la estimación del capital trabajo se estimarán los valores de materia prima, mano de obra, arriendo de local, materiales de oficina, gastos de publicidad y servicios básicos.

Tabla 22

Estimación de Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Dólares	Pesos colombianos
Materia Prima	7,627.50	31,082,171.25
Mano de obra	8,130.00	35,861,432.00
Arriendo Local	750.00	3,308,250.00
Servicios Básicos	510.00	2,249,610.00
Materiales y suministros de oficina	100.00	441,100.00
Gastos Publicidad	450.00	1,984,950.00
Total Capital de trabajo	17,567.50	74,927,513.25

A continuación, se detallará la composición del cálculo de la estimación del capital de trabajo.

Tabla 23

Estimación de materia prima general

Detalle	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche	litros	1,000	0.70	700.00
Azúcar	qq	9	30.00	270.00
Cono	unidad	9,000	0.15	1,350.00
Pote	unidad	9,000	0.20	1,800.00
Total		19,009	31.05	4,120.00

Tabla 24*Estimación de materia prima para helados tradicionales*

Detalle	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Chocolate	Kg	30	25.00	750.00
Vainilla	Kg	30	20.00	600.00
Coco	Kg	12	16.00	192.00
Fresa	Kg	12	18.00	216.00
Mora	Kg	9	17.00	153.00
Maracuya	Kg	9	20.00	180.00
Durazno	Kg	6	15.00	90.00
Mango	Kg	6	20.00	120.00
Limón	Kg	3	15.00	45.00
Guanabana	Kg	3	15.00	45.00
Naranja	Kg	6	10.00	60.00
Total		126	191.00	2,451.00

Tabla 25*Estimación de materia prima para helados de sabores innovadores*

Detalle	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Higos	Kg	6	2.00	12.00
Manjar	Kg	15	6.00	90.00
Chocho	Kg	3	1.50	4.50
Aguacate	Kg	3	3.00	9.00
Cerezas	Kg	12	4.00	48.00
Vino	Litro	9	6.00	54.00
Chocolate blanco	Kg	15	12.00	180.00
Yogur	Litro	15	3.00	45.00
Plátano	Kg	5	1.00	5.00
Total		83	38.50	447.50

Tabla 26*Estimación de materia prima para helados especiales*

Detalle	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Leche deslactosada	litro	60	1.10	66.00
Stevia	libra	30	8.00	240.00
Pulpa de fruta	kg	30	6.00	180.00
Té negro	kg	15	5.00	75.00
Menta	kg	12	4.00	48.00
Total		147	24.10	609.00

Tabla 27*Resumen de estimación de materia prima*

Materia Prima	Valor en dólares	Valor en pesos
General	4,120.00	18,033,240.00
Tradicionales	2,451.00	8,495,757.00
Innovadores	447.50	1,887,581.25
Especiales	609.00	2,665,593.00
Total Materia Prima	7,627.50	31,082,171.25

Tabla 28*Estimación de mano de obra*

Cargo	Remuneración (mensual)	Remuneración Total (3 meses)
Administrador	650.00	1,950.00
Maestro operario de producción	500.00	1,500.00
Auxiliar de producción	475.00	1,425.00
Cajero	420.00	1,260.00
Distribuidor	365.00	1,095.00
Personal de limpieza	300.00	900.00
Total	2,710.00	8,130.00

Tabla 29*Estimación de servicios básicos*

Servicio Básicos	Valor mensual	Valor 3 meses	Valor Anual
Luz	80.00	240.00	960.00
Agua	50.00	150.00	600.00
Teléfono	15.00	45.00	180.00
Internet	25.00	75.00	300.00
Total	170,00	510,00	2.040,00

Costos de Operación y Mantenimiento

Los costos de operación y mantenimiento son aquellos en los cuales la empresa u organización incurre una vez se ha puesto en marcha el plan de negocios y a lo largo de su vida útil. (Landaure, 2019)

Para el plan de negocios los costos de operación y mantenimiento está compuesto por los salarios del personal del local, servicios básicos, la materia prima, gastos financieros compuestos por las cuotas que debe cancelar al banco por el crédito para el financiamiento del capital de trabajo, materiales y suministros de oficina, gastos de arriendo y gastos de publicidad necesarios para potencializar el posicionamiento de la marca en el mercado colombiano.

Tabla 30

Costos de operación y mantenimiento

Detalle	Valor en dólares	Valor en pesos
Gasto publicidad	1,800.00	7,939,800.00
Gastos Financieros	1,510.83	6,649,329.00
Salarios	32,520.00	143,445,728.00
Servicios Básicos	2,040.00	8,998,440.00
Materia Prima	30,510.00	124,328,685.00
Suministros de oficina	400.00	1,764,400.00
Gastos de arriendo	3,000.00	13,233,000.00
Total costos de operación y mantenimiento	71,780.83	306,359,382.00

Tabla 31*Costos de operación y mantenimiento proyectado en dólares*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto publicidad	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Gastos Financieros	1,106.37	404.46	-	-	-
Salarios	32,520.00	32,520.00	32,520.00	32,520.00	32,520.00
Servicios Básicos	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00	2,040.00
Materia Prima	30,510.00	30,680.86	30,852.67	31,025.44	31,199.19
Suministros de oficina	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Gastos de arriendo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Total costos de operación y mantenimiento	71,376.37	70,845.31	70,612.67	70,785.44	70,959.19

Tabla 32*Costos de operación y mantenimiento proyectado en pesos colombianos*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto publicidad	7,939,800	7,939,800	7,939,800	7,939,800	7,939,800
Gastos Financieros	4,869,256	1,780,073	-	-	-
Salarios	143,445,728	143,445,728	143,445,728	143,445,728	143,445,728
Servicios Básicos	8,998,440	8,998,440	8,998,440	8,998,440	8,998,440
Materia Prima	124,328,685	125,024,926	125,725,065	126,429,126	127,137,129
Suministros de oficina	1,764,400	1,764,400	1,764,400	1,764,400	1,764,400
Gastos de arriendo	13,233,000	13,233,000	13,233,000	13,233,000	13,233,000
Total costos de operación y mantenimiento	304,579,309	302,186,367	301,106,433	301,810,494	302,518,497

Ingresos

Es importante conocer adicional a los costos a los cuales va a incurrir la empresa, cuáles serán los ingresos proyectados, como se mencionó en el capítulo dos el consumo mensual de unidades será de 4,068, el detalle del consumo mensual estimado se detalla a continuación:

Tabla 33

Proyección de unidades vendidas mensuales y anuales

Descripción	Costo en dólares	Costo en pesos	%Ventas	unidades	
				Consumo mensual	Consumo anual
Helados Tradicionales	1.00	4,377	50%	2,034	24,406
Helados innovativos	2.00	8,754	25%	1,017	12,203
Helados Especiales	3.00	13,131	25%	1,017	12,203
			100%	4,068	48,812

Tabla 34

Ingresos por ventas mensuales en dólares y pesos colombianos

Descripción	Ingresos mensuales (\$)	Ingresos mensuales(pesos)
Helados Tradicionales	2,033.84	890,211,776.00
Helados innovativos	2,033.84	8,902,117.68
Helados Especiales	3,050.76	13,353,177.00
	7,118.44	912,467,070.68

A continuación, se detallará la proyección de ingresos a cinco años del plan de negocios en dólares y pesos colombianos:

Tabla 35*Proyección de ventas a cinco años en dólares*

Descripción	Ingreso mensual	2023	2024	2025	2026	2027
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Helados Tradicionales	2,033.84	24,406.08	24,542.75	24,680.19	24,818.40	24,957.39
Helados innovativos	2,033.84	24,406.08	24,542.75	24,680.19	24,818.40	24,957.39
Helados Especiales	3,050.76	36,609.12	36,814.13	37,020.29	37,227.60	37,436.08
Total	7,118.44	85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85

Tabla 36*Proyección en ventas a cinco años en pesos colombianos*

Descripción	Ingreso mensual	2023	2024	2025	2026	2027
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Helados Tradicionales	890,211,776	10,682,541,312	10,742,363,543	10,802,520,779	10,863,014,896	10,923,847,779
Helados innovativos	8,902,118	106,825,412	107,423,634	108,025,207	108,630,148	109,238,477
Helados Especiales	13,353,177	160,238,124	161,135,457	162,037,816	162,945,228	163,857,721
Total	912,467,071	10,949,604,848	11,010,922,635	11,072,583,802	11,134,590,271	11,196,943,977

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde no se obtiene rentabilidad ni pérdida, en otras palabras, se llega al punto de equilibrio cuando se tiene los ingresos necesarios para cubrir los gastos de la empresa. (Contreras, 2021)

La fórmula para el cálculo de punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio } \$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos Totales}} \right)}$$

$$\text{Punto de equilibrio } Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo de venta unitario}}$$

Para el cálculo del punto de equilibrio es necesario obtener el margen de contribución ponderado que se obtiene de la resta del PV unitario y el CV unitario, multiplicado por el porcentaje de ponderación de las ventas. Después de haber obtenido el margen de contribución ponderado se reemplaza en la fórmula y se obtiene el punto de equilibrio por cada producto de la empresa.

Por otro lado, para el cálculo del punto de equilibrio monetario se tiene dos opciones la primera es el reemplazar la fórmula o se puede multiplicar el número de unidades obtenidas como punto de equilibrio por cada producto y multiplicarlo por el precio unitario, en ambas posibilidades el resultado es el mismo.

A continuación, se detalla el cálculo del punto de equilibrio en unidades y valores monetarios:

Tabla 37

Punto de equilibrio en dólares

	PV. Unit	CV. Unit	Costo Fijo	Demanda Anual	% Ventas	Margen Contribución Unit	Margen Contribución Ponderado	Punto de equilibrio	
								Unidades	Monetario
Helados Tradicionales	1.00	0.79	31,302.62	24,406	50%	0.21	0.11	17,680	17,679.97
Helados innovativos	2.00	0.92		12,203	25%	1.08	0.27	8,840	17,679.97
Helados Especiales	3.00	0.97		12,203	25%	2.03	0.51	8,840	26,519.96
Total	6.00	2.67	31,302.62	48,812.16	100%	3.33	0.89	35,360	61,879.91

PE Anual	
PE unidades	35,360
PE monetario	61,879.91

PE Mensual	
PE unidades	2,947
PE monetario	5,156.66

Tabla 38*Punto de equilibrio en pesos colombianos*

							Punto de equilibrio	
PV. Unit	CV. Unit	Costo Fijo	Demanda Anual	% Ventas	Margen Contribución Unit	Margen Contribución Ponderado	Unidades	Monetario
Helados Tradicionales	4,377	3,064	24,406	50%	1,313	657	16,832	73,674,502
Helados innovativos	8,754	3,940	12,203	25%	4,814	1,204	8,416	73,674,502
Helados Especiales	13,131	4,202	12,203	25%	8,929	2,232	8,416	110,511,753
	26,262	11,206	48,812	100%	15,056	4,092	33,664	257,860,758

PE Anual	
PE unidades	35,360
PE monetario	257,860,757.73

PE Mensual	
PE unidades	2,947
PE monetario	21,488,396.48

El número de unidades que debe vender al año para mantenerse en un punto de equilibrio donde no se gane ni pierda dinero son de 2,947 unidades por mes, adicional el negocio deberá mantener un ingreso mensual de \$5,156.66 dólares o \$21,488,396.48 pesos colombianos, para no ganar ni perder rentabilidad.

Evaluación Financiera

La evaluación financiera ayuda a la toma de decisiones en las organizaciones, esta permite analizar los ingresos, egresos y cual será o fue la rentabilidad del negocio puesto en marcha.

Es de gran importancia la realización de la evaluación financiera al inicio, durante y después de la realización de un plan de negocios ya que permitirá observar aspectos como la viabilidad del negocio, las estrategias que deberán aplicarse en caso de pérdidas o declive en el mismo. (Soto, 2018)

Análisis y Determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto

Para determinar cuál será la tasa de descuento a emplear en el proyecto se empleará el método WACC ³o costo de capital ponderado.

El WACC o también llamado, costo medio ponderado de capital, se lo emplea como tasa de descuento para poder medir la rentabilidad de una organización o un proyecto a ponerse en marcha, este método es empleado para todo tipo de proyectos y tipos de organizaciones desde pequeñas a grandes corporaciones, se emplea al WACC para poder obtener los flujos de caja proyectados que más adelante serán dados a conocer. (Samaniego, 2020)

La fórmula del costo de capital ponderado es la siguiente:

$$WACC = \left[Kd * (1 - T) * \frac{D}{D + E} \right] + \left[Ke * \frac{E}{D + E} \right]$$

WACC=Costo Promedio ponderado de capital

Kd=Costo de las deudas

T=Tasa impositiva

D=Financiamiento por las deudas

E=Financiamiento por recursos propios

Ke=Costo de capital

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que el plan de negocios posee dos fuentes de financiamiento una por terceros que es el préstamo del banco del 50% de la inversión inicial y el otro 50% por financiamiento propio, la tasa por el financiamiento de terceros será la tasa Kd o Costo de las deudas que es en otras palabras la tasa de

³ WACC (Weighted average cost of capital)

interés del crédito. Por otro lado, la fuente de financiamiento propia representará a la tasa K_e que es el coste de capital.

Se conoce que la tasa K_d es del 9% por el crédito bancario, para la obtención de la tasa K_e o coste de capital se emplea la siguiente fórmula:

$$K_e = R + \beta * (R_m - R_f)$$

K_e = Coste de capital

R =11,52% Tasa activa libre de riesgo

β = Coeficiente beta que mide el riesgo sistémico

$(R_m - R_f)$ = Prima de riesgo

Para el cálculo del coste de capital se considera las tasas de interés de política monetaria registrados en el Banco de Tesorería de Colombia del 11,52% a agosto del 2022, una beta del 0.12% y una prima de riesgo de 1,069% (Banrep, 2022)

Figura 26

Tasa activa libre de riesgo

Fecha (dd/mm/aaaa)▲▼	Tasa a 1 año %	Tasa a 5 años %	Tasa a 10 años %
12/08/2022	10,41	11,52	11,93
11/08/2022	10,41	11,37	11,70
10/08/2022	10,55	11,58	11,93
09/08/2022	10,70	11,93	12,42
08/08/2022	10,79	11,95	12,32
05/08/2022	10,45	11,70	12,18

Nota: Tomado del Banco de la República de Colombia (2022).

Figura 27*Beta de riesgo sistémico*

Fecha (dd/mm/aaaa)	B0
12/08/2022	0,12020325
11/08/2022	0,11693865
10/08/2022	0,11877293
09/08/2022	0,12684270

Nota: Tomado del Banco de la República de Colombia (2022)

Figura 28*Prima de riesgo*

Último	Var.	Var. Mes	Var. Año	Var. este Año	Fecha
1.069	4	-94	315	237	18/08/2022

Nota: Tomado de Revista expansión- Datos macro colombianos (2022)

$$Ke = R + \beta * (Rm - Rf)$$

$$Ke = 11.52\% + 0.12\% * 1.069\%$$

$$Ke = 11.52\%$$

Otra de las tasas requeridas para el cálculo del WACC es la tasa impositiva o impuesto sobre la renta de las utilidades, está será obtenida de la tarifa señalada del artículo 240 del estatuto tributario de Colombia, en éste menciona que la declaración se dará con una tarifa del 35% a partir del año 2022. (Salazar, 2022)

Figura 29*Tasas del estatuto tributario*

Año 2020	32%
Año 2021	31%
Año 2022 y siguientes	35%

Nota: Tomado de Revista Gerencie (2022)

Una vez obtenidas las tasas K_d o costo de las deudas, la tasa K_e o coste de capital y la tasa impositiva se procede con el cálculo del WACC:

$$WACC = \left[K_d * (1 - T) * \frac{D}{D + E} \right] + \left[K_e * \frac{E}{D + E} \right]$$

WACC=Costo Promedio ponderado de capital

K_d =Costo de las deudas

T=Tasa impositiva

D=Financiamiento por las deudas

E=Financiamiento por recursos propios

K_e =Costo de capital

$$WACC = \left[9\% * (1 - 35\%) * \frac{15,667.00}{15,667.00 + 15,665.50} \right]$$

$$+ \left[11.52\% * \frac{15,665.50}{15,667.00 + 15,665.50} \right]$$

$$WACC = [9\% * (65\%) * 0.50] + [11.52\% * 0.50]$$

$$WACC = 8.68\%$$

La tasa de descuento para el proyecto será de 8.68%.

Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad (VAN, TIR, Período de Recuperación)

Flujo de Caja.

Para poder determinar los indicadores de rentabilidad es indispensable realizar los flujos de caja del plan de negocio, estos estarán proyectados a cinco años como se detalla a continuación:

Tabla 39*Flujo de caja en dólares*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(31,332.50)					
Ingresos por Venta		85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85
Costos Variable (-)		42,210.00	42,446.38	42,684.08	42,923.11	43,163.48
Costos Fijos (-)		29,166.37	28,464.46	28,623.86	28,784.15	28,945.34
Depreciación (-)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (-)		110.00	110.00	110.00	-	-
Utilidad antes Impuestos		11,908.66	12,852.56	12,936.49	13,130.90	13,215.78
Impuestos (-)		4,168.03	4,498.39	4,527.77	4,595.82	4,625.52
Utilidad neta		7,740.63	8,354.16	8,408.72	8,535.09	8,590.26
Depreciación (+)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (+)		110.00	110.00	110.00	-	-
Flujo neto de caja	(31,332.50)	9,876.88	10,490.41	10,544.97	10,561.34	10,616.51

Tabla 40*Flujo de caja en pesos colombianos*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(135,644,928)					
Ingresos por Venta		10,949,604,848	11,010,922,635	11,072,583,802	11,134,590,271	11,196,943,977
Costos Variable (-)		174,226,480	175,202,148	176,183,280	177,169,907	178,162,058
Costos Fijos (-)		137,766,272	138,537,763	139,313,575	140,093,731	140,878,256
Depreciación (-)		8,937,789	8,937,789	8,937,789	8,937,789	8,937,789
Amortización (-)		233,440	233,440	233,440	-	-
Utilidad antes Impuestos		10,628,440,867	10,688,011,495	10,747,915,718	10,808,388,845	10,868,965,874
Impuestos (-)		3,719,954,304	3,740,804,023	3,761,770,501	3,782,936,096	3,804,138,056
Utilidad neta		6,908,486,564	6,947,207,472	6,986,145,217	7,025,452,749	7,064,827,818
Depreciación (+)		8,937,789	8,937,789	8,937,789	8,937,789	8,937,789
Amortización (+)		233,440	233,440	233,440	-	-
Flujo neto de caja	(135,644,928)	6,917,657,793	6,956,378,701	6,995,316,446	7,034,390,538	7,073,765,607

Un cálculo determinante dentro de las empresas para realizar una inversión, es analizar si el proyecto es viable o no. Se toma en cuenta dos indicadores que son importantes como el VAN y la TIR, herramientas que arrojan resultados para determinar si la empresa gana o pierde en la inversión. Estos indicadores son los más utilizados dentro de las finanzas para una evaluación fija de un proyecto. (Arcoya, 2021)

VAN (Valor Actual Neto).

El VAN es un indicador financiero que emplean las organizaciones para conocer si un proyecto es rentable o no, este consiste en traer a valor presente los flujos futuros proyectados, en otras palabras, se emplea este indicador para conocer si se va a obtener ganancia o pérdida en un proyecto. (Cruz, 2017)

La fórmula del VAN o Valor Actual Neto es:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En cuanto a las interpretaciones del VAN si este es mayor a cero el proyecto es rentable y por lo tanto generará ganancias a la empresa, si es igual a cero, el VAN no generará ni tendrá pérdidas, por el contrario, si el VAN es menor a cero, el proyecto no será rentable. (Cruz, 2017)

TIR (Tasa Interna de Retorno).

La TIR o Tasa Interna de Retorno permite conocer el porcentaje de beneficio o ganancia que la empresa obtendrá por la inversión en un proyecto determinado.

(Sanchez, 2022)

La fórmula de la TIR es la tasa de descuento que iguala a cero al VAN como se indica a continuación:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

En cuanto a la interpretación de la tasa de la TIR si ésta es mayor a la tasa de descuento con la cual se calcula el VAN, el proyecto será viable, si es igual a la tasa de descuento, no se gana ni pierde y si es menor a la tasa de descuento el proyecto o plan de negocios no es rentable por lo que lo recomendable sería rechazar el proyecto.

(Sevilla, 2020)

Para el plan de negocios el cálculo del VAN y la TIR se la realizará a través de la formula NPV para el cálculo del VAN en Excel y la fórmula IRR para el cálculo de la TIR, una vez aplicadas las fórmulas se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

Tabla 41*VAN y TIR del proyecto*

Inversión inicial	(31,332.50)
Tasa de descuento	8.68%
VAN	9,419
TIR	19%

Como se puede observar el VAN es mayor a cero por lo que el plan de negocios es rentable y generará ganancias a la empresa, por otro lado, la TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que ratifica la rentabilidad del negocio y permite apoyar la toma de decisión de poner en marcha el plan de negocios.

Periodo de Recuperación.

El período de recuperación o payback es como su nombre lo indica aquel periodo de tiempo en el cual se recuperará la inversión de un proyecto o plan puesto en marcha por la empresa, es de suma importancia ya que ayuda a los empresarios a ver si un proyecto es rentable en términos de tiempo debido a que no será un negocio rentable si su periodo de recuperación es extenso. (Carrera, 2022)

Para el cálculo del PRI o periodo de recuperación se toma en cuenta los flujos de caja proyectados determinados anteriormente, a continuación, se detalla el cálculo del período de recuperación:

Tabla 42*Cálculo para el periodo de recuperación*

Tiempo	Valor	Pendiente por recuperar
Año 0	(31,332.50)	(31,332.50)
Año 1	9,876.88	(21,455.62)
Año 2	10,490.41	(10,965.21)
Año 3	10,544.97	(420.24)
Año 4	10,561.34	10,141.10
Año 5	10,616.51	20,757.60

$$PRI = \text{Año que supe. inv} + \frac{\text{valor absoluto flujo a recuperar}}{\text{flujo neto año sup. inv}}$$

$$PRI = 3 + \frac{420.24}{10,561.34}$$

$$PRI = 3 \text{ años } 14 \text{ días}$$

La inversión se recuperará al tercer año, 14 días después de la inversión inicial, considerando que es menor a los 5 años para los cuales se han realizado las proyecciones de ventas y gastos, el proyecto se considera rentable.

Análisis De Sensibilidad

El análisis de sensibilidad o también llamado hipotético es aquel análisis que permite conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede enfrentar el proyecto propuesto por la empresa u organización, esto permite predecir los diferentes resultados a obtener y también ayuda a tomar mejores decisiones y estrategias para beneficio del negocio. (Llanez, 2021)

Para la medición del análisis de sensibilidad se establecieron dos escenarios uno positivo y uno negativo, el escenario positivo será que sobrepase en 5% las ventas proyectadas y el negativo que disminuya en un 5%.

Escenario Positivo.**Tabla 43***Flujos proyectados*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(31,332.50)					
Ingresos por Venta		85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85
5% incremento		4,271.06	4,294.98	4,319.03	4,343.22	4,367.54
Ingresos por Venta Nuevo		89,692.34	90,194.62	90,699.71	91,207.63	91,718.39
Costos Variable (-)		42,210.00	42,446.38	42,684.08	42,923.11	43,163.48
Costos Fijos (-)		29,166.37	28,464.46	28,623.86	28,784.15	28,945.34
Depreciación (-)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (-)		110.00	110.00	110.00		
Utilidad antes Impuestos		16,179.72	17,147.54	17,255.53	17,474.12	17,583.32
Impuestos (-)		5,662.90	6,001.64	6,039.43	6,115.94	6,154.16
Utilidad neta		10,516.82	11,145.90	11,216.09	11,358.18	11,429.16
Depreciación (+)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (+)		110.00	110.00	110.00	-	-
Flujo neto de caja	(31,332.50)	12,653.07	13,282.15	13,352.34	13,384.43	13,455.41

Inversión inicial	(31,332.50)
Tasa de descuento	8.68%
VAN	20,419
TIR	31%

Tiempo	Valor	Pendiente por recuperar
Año 0	(31,332.50)	(31,332.50)
Año 1	12,653.07	(18,679.43)
Año 2	13,282.15	(5,397.28)
Año 3	13,352.34	7,955.06
Año 4	13,384.43	21,339.49
Año 5	13,455.41	34,794.90

En el escenario positivo se observa que se obtendría un VAN superior a cero por lo que el proyecto notablemente con una TIR del 31% será bastante rentable en caso del incremento de ventas, la inversión inicial será recuperada a los 2 años 4 meses y 26 días de puesta en marcha las operaciones.

Escenario Negativo.

Se realiza un escenario negativo, con la finalidad de dar a entender que a futuro suceda algo inestable, como otra cuarentena como se ha dado en los últimos 2 años debido al COVID-19, por esta razón se realizó esta tabla.

Tabla 44*Flujos proyectados*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	(31,332.50)					
Ingresos por Venta		85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85
5% baja		4,271.06	4,294.98	4,319.03	4,343.22	4,367.54
Ingresos por Venta Nuevo		81,150.22	81,604.66	82,061.64	82,521.19	82,983.31
Costos Variable (-)		42,210.00	42,446.38	42,684.08	42,923.11	43,163.48
Costos Fijos (-)		29,166.37	28,464.46	28,623.86	28,784.15	28,945.34
Depreciación (-)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (-)		110.00	110.00	110.00	-	-
Utilidad antes Impuestos		7,637.59	8,557.57	8,617.46	8,787.68	8,848.24
Impuestos (-)		2,673.16	2,995.15	3,016.11	3,075.69	3,096.88
Utilidad neta		4,964.44	5,562.42	5,601.35	5,711.99	5,751.35
Depreciación (+)		2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25	2,026.25
Amortización (+)		110.00	110.00	110.00	-	-
Flujo neto de caja	(31,332.50)	7,100.69	7,698.67	7,737.60	7,738.24	7,777.60

Inversión inicial	(31,332.50)
Tasa de descuento	8.68%
VAN	(1,580)
TIR	7%

Tiempo	Valor	Pendiente por recuperar
Año 0	(31,332.50)	(31,332.50)
Año 1	7,100.69	(24,231.81)
Año 2	7,698.67	(16,533.14)
Año 3	7,737.60	(8,795.54)
Año 4	7,738.24	(1,057.30)
Año 5	7,777.60	6,720.31

En el caso del escenario negativo se puede observar que si se obtiene un 5 % menos en las ventas esperadas al plan de negocios el VAN saldría menor a cero por lo que no sería rentable el proyecto, además que la TIR sería menor de la tasa de descuento alcanzando tan solo el 7%, adicional el periodo de recuperación de la inversión inicial tardaría 4 años, 1 mes y 19 días.

Balance del Proyecto

Los balances de los proyectos son indispensables para tener una visión general del comportamiento de las cuentas que se manejará en el proyecto puesto en marcha, así como cuál será el balance inicial con el cual parte el plan de negocios.

Es de suma importancia el establecimiento de los balances de un proyecto debido a que se conocerán los valores con los que cuenta la empresa y los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio, en otras palabras, permite la toma de decisiones oportunas para el plan de negocio. (Sevilla, 2020)

Tabla 45*Balance de Situación financiera inicial (dólares)***Activos****Activo corriente**

Inversión variable	31,332.50
--------------------	-----------

Activos Fijos

Maquinaria	6,805.00
------------	----------

Muebles y encerres	4,135.00
--------------------	----------

Equipos de computo	<u>2,825.00</u>
--------------------	-----------------

Total Activos	<u><u>45,097.50</u></u>
----------------------	--------------------------------

Pasivos

Inversión Financiada	15,667.00
----------------------	-----------

Total Pasivos	15,667.00
----------------------	------------------

Patrimonio

Inversión propia	29,430.50
------------------	-----------

Total patrimonio	29,430.50
-------------------------	------------------

Total pasivo + patrimonio	<u><u>45,097.50</u></u>
--------------------------------------	--------------------------------

Tabla 46*Balance de Situación financiera inicial (pesos)***Activos****Activo corriente**

Inversión variable	135,644,928.25
--------------------	----------------

Activos Fijos

Maquinaria	30,016,856.00
------------	---------------

Muebles y enseres	18,239,484.00
-------------------	---------------

Equipos de computo	<u>12,461,075.00</u>
--------------------	----------------------

Total Activos	<u><u>196,362,343.25</u></u>
----------------------	-------------------------------------

Pasivos

Inversión Financiada	60,301,928.00
----------------------	---------------

Total Pasivos	60,301,928.00
----------------------	----------------------

Patrimonio

Inversión propia	136,060,415.25
------------------	----------------

Total patrimonio	136,060,415.25
-------------------------	-----------------------

Total pasivo + patrimonio	<u><u>196,362,343.25</u></u>
----------------------------------	-------------------------------------

Tabla 47*Balance de resultados proyectado (dólares)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	85,421.28	85,899.64	86,380.68	86,864.41	87,350.85
Costos Operativos	63,030.00	63,200.86	63,372.67	63,545.44	63,719.19
Utilidad Bruta en Ventas	22,391.28	22,698.78	23,008.01	23,318.97	23,631.66
Gastos Administrativos	7,240.00	7,240.00	7,240.00	7,240.00	7,240.00
Depreciaciones	4,052.50	6,078.75	8,105.00	9,199.00	10,293.00
Amortizaciones	110.00	110.00	110.00	-	-
Utilidad Operacional	10,988.78	9,270.03	7,553.01	6,879.97	6,098.66
Gastos Financieros	1,106.37	404.46	-	-	-
Utilidad Proyectada	9,882.41	8,865.58	7,553.01	6,879.97	6,098.66
Participación trabajadores	1,482.36	1,329.84	1,132.95	1,031.99	914.80
Utilidad antes de impuestos	8,400.05	7,535.74	6,420.06	5,847.97	5,183.86
Impto. Renta	2,100.01	1,883.93	1,605.01	1,461.99	1,295.97
Utilidad del Ejercicio	6,300.04	5,651.80	4,815.04	4,385.98	3,887.90

Tabla 48*Balance de resultados proyectado (pesos)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	10,949,604,848	11,010,922,635	11,072,583,802	11,134,590,271	11,196,943,977
Costos Operativos	77,380,000	77,813,344	78,249,064	78,687,280	79,127,912
Utilidad Bruta en Ventas	10,872,224,848	10,933,109,291	10,994,334,738	11,055,902,991	11,117,816,065
Gastos Administrativos	19,727,904	19,727,904	19,727,904	19,727,904	19,727,904
Depreciaciones	13,126,964	19,690,446	26,253,928	32,817,410	39,380,892
Amortizaciones	233,440	233,440	233,440		
Utilidad Operacional	10,839,136,540	10,893,457,501	10,948,119,466	11,003,357,677	11,058,707,269
Gastos Financieros	4,869,256	1,780,073	-	-	-
Utilidad Proyectada	10,834,267,284	10,891,677,428	10,948,119,466	11,003,357,677	11,058,707,269
Participación trabajadores	1,625,140,093	1,633,751,614	1,642,217,920	1,650,503,652	1,658,806,090
Utilidad antes de impuestos	9,209,127,192	9,257,925,814	9,305,901,546	9,352,854,026	9,399,901,179
Impto. Renta	2,302,281,798	2,314,481,454	2,326,475,387	2,338,213,506	2,349,975,295
Utilidad del Ejercicio	6,906,845,394	6,943,444,361	6,979,426,160	7,014,640,519	7,049,925,884

Resumen

En este capítulo se desarrolló la evaluación financiera para determinar la rentabilidad del plan de negocio, así pues, se obtuvo que la inversión a realizarse por activos fijos sería de \$13,765.00 dólares o \$60,717,415.00 pesos colombianos, la inversión en activos intangibles sería de \$330.00 dólares o \$700,320.00 pesos colombianos y el capital de trabajo necesario para arrancar con el negocio sería de \$17,567.50 dólares o \$74,927,513.25 pesos colombianos, por lo tanto la inversión

inicial del plan de negocios ascendería a \$31,332.50 dólares o \$135,644,928.25 pesos colombianos.

Adicional el negocio deberá producir 2,947 unidades helados mensuales y obtener un ingreso de \$5,156.66 dólares o \$21,488,396.48 pesos colombianos para llegar a su punto de equilibrio y no ganar ni perder rentabilidad.

Se determinó que el plan de negocios es rentable con un VAN mayor a cero de 9,419 y una TIR mayor a la tasa de descuento del 19%, el periodo de recuperación de la inversión será de 3 años y 14 días, por lo que manifiesta la factibilidad y viabilidad del plan de negocios, adicional se elaboraron los estados financieros iniciales del plan de negocios y el estado de resultados proyectado.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones a las cuales se han llegado tras haber desarrollado los objetivos específicos propuestos.

Conclusiones

- En definitiva se encontró que el mercado de helados tanto en Ecuador como en Colombia y en general en Latinoamérica ha ido incrementando por lo que se proyecta su rentabilidad en los próximos cinco años con una tasa de crecimiento del 2.8%, gracias a la preferencia del consumo de helados como una alternativa nutritiva o como postre en la cotidianidad de los clientes potenciales, debido a esto se propone poner a disposición helados para todo tipo de público y adaptados a las necesidades del consumidor, 100% naturales y de calidad.
- El mercado objetivo de “CONGELADOS S.A”, se encontrará en Santa Fe-Bogotá y tras realizar las encuestas se determinó que el 95% de las personas encuestadas gustan de consumir helados por lo que se obtuvo una demanda potencial de 101,692 personas. Al examinar las cinco fuerzas de Porter se concluyó que pese a la competencia el punto fuerte será la innovación y atención personalizada con los clientes.
- Se concluyó que las estrategias de marketing estarán enfocadas en el perfil psicográfico de los clientes, puesto que se distinguen por el estilo de vida que llevan como es el caso de los helados para diabéticos, intolerantes al gluten y los beneficios del producto en caso de estilo de vida fitness. Las estrategias de captación de clientes en el mercado colombiano serán lanzar el plan de negocios al mercado colombiano en el año 2023, posicionar la marca buscando el incremento de sus

seguidores en un 15% para ese año y expandirse en posicionamiento de marca en al menos un 10% al finalizar el año 2023, para esto se crearán redes sociales para promocionar el producto, el precio oscilará entre \$1.00 a \$3.00 dólares de acuerdo a la preferencia del consumidor que tendrá a su disposición un portafolio de helados tradicionales, innovadores y especiales, adicional se distribuirá el producto tanto en el local como en restaurantes y centros comerciales.

- Se concluyó que el tamaño y capacidad del proyecto será del 4% que son 4,068 helados por mes o 136 helados diarios, el local estará equipado de todo lo necesario para que la experiencia del consumidor sea placentera, adicional se diseñaron procesos de distribución de los helados hacia los puntos de venta, diseño del proceso de elaboración de los helados y el proceso de prestación del servicio al cliente.
- En cuanto al diseño organizacional éste estará conformado por un administrador, dos personas para producción (maestro y asistente), cajero, distribuidor y personal de limpieza, así también, se buscará personal calificado con previa experiencia y capacitación previo su contratación. Adicional es importante tener en cuenta que los entes reguladores del negocio en Colombia serán el Banco Central de Colombia, la Cámara de Comercio de Colombia y el DIAN o Dirección de Impuestos y Aduanas.
- Se obtuvo que la inversión inicial del plan de negocios ascendería a \$31,332.50 dólares o \$135,644,928.25 pesos colombianos, el negocio deberá producir 2,947 helados mensuales y obtener un ingreso de \$5,156.66 dólares o \$21,488,396.48 pesos colombianos para llegar a su

punto de equilibrio, con un VAN mayor a cero de 9,419 una TIR mayor a la tasa de descuento del 19% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años y 14 días, se determinó que el plan de negocios es rentable.

Recomendaciones

- Con respecto a la propuesta de valor que engloba el concepto del negocio, es indispensable aprovechar la fortaleza del mercado creciente para imponer las características de innovación y calidad de los productos ofrecidos en el mercado colombiano.
- Se recomienda enfocarse en la demanda potencial y en la atención de sus preferencias en cuanto a sabores y combinaciones de helados, así como realizar proyectos que permitan atender un mayor porcentaje de la demanda potencial, así como establecer estrategias de acuerdo a estudios después de puesto en marcha el negocio para incrementar las fortalezas del negocio en el mercado colombiano.
- Se recomienda mantener el enfoque en los objetivos propuestos del marketing mix así como de realizar ajustes y evaluaciones periódicas de las estrategias puestas en marcha para la captación de clientes.
- Se recomienda realizar estudios de expansión o futura contratación de mayor personal, maquinaria y demás necesarios para atender un mayor número de clientes.
- La mano de obra es un recurso indispensable para toda organización por lo que se recomienda, mantener una estrecha relación y evaluación de los empleados contratados para el proyecto, así como estar al pendiente de las políticas del país colombiano.

- Se recomienda realizar reuniones trimestrales para la revisión de las cifras financieras del negocio, así como de realizar nuevas propuestas de expansión del negocio en el mercado colombiano.
- Una vez elaborado el plan de negocio, se recomienda la implementación de la empresa “CONGELADOS S.A”, dado que es viable de manera técnica y financiera, al demostrar la existencia de demanda potencial, la capacidad para satisfacer el 4% de dicha demanda, presentando una rentabilidad y generando un desarrollado sobre el análisis financiero.

Referencias

- Alimentos. Latinoamericanos. (2022). *Alimentos*. Obtenido de <https://enalimentos.lat/noticias/5347-se-preve-que-mercado-de-helados-alcance-los-12-280-mdd-hasta-2025.html>
- Arcoya, E. (26 de Agosto de 2021). *Economía en General*. Obtenido de <https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2022). *BCE*. Obtenido de www.bce.com
- Banrep. (agosto de 2022). *Banco de la República*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Brand, L. V. (01 de Enero de 2019). *Mapa de los Centros Comerciales en Colombia*. Obtenido de https://www.mallyretail.com/index.php/centros-comerciales-apocalipsis-o-resurreccion?id=&id_news=351#:~:text=Parque%20La%20Colina%2C%20Fontanar%2C%20Multiplaza%20y%20pr%C3%B3ximamente%20MallPlaza,est%C3%A1n%20siendo%20los%20protagonistas%20principales%20de
- Buom. (24 de Julio de 2022). *Establecimientos de Objetivos*. Obtenido de <https://buom.store/que-es-el-establecimiento-de-objetivos-mas-como-establecer-objetivos/>
- Calderón, C. (20 de 12 de 2021). *Oferta y Demanda de un Producto*. Obtenido de <https://sustentables.org/producto/como-definir-la-oferta-de-un-producto-los-5-mejores-consejos.html>
- Camara Madrid. (02 de Mayo de 2020). *Establecimiento de Objetivos*. Obtenido de <https://www.mba-madrid.com/empresas/establecimiento-objetivos-requisito-exito-empresarial/>

- Campeen, A. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Estrategia de precios y fijación de precios: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-de-precios-y-fijacion-de-precios/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Carrera, T. (junio de 2022). *Euroinnova*. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-periodo-de-recuperacion>
- Caurin, J. (31 de Mayo de 2018). *Proveedores*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/proveedores>
- Comunicación, M. (04 de Febrero de 2022). *El Analisis del Entorno*. Obtenido de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/>
- Comunicare. (24 de Julio de 2019). *Criterios de Marketing*. Obtenido de <https://www.comunicare.es/criterios-de-marketing/#:~:text=Entre%20los%20criterios%20de%20marketing%20uno%20de%20los,estrategia%20ya%20sea%20de%20marketing%2C%20promoci%C3%B3n%20o%20publicitaria.>
- Contreras, A. (12 de 2021). *Salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- Corvo, H. S. (6 de Febrero de 2019). *Flujo de Ingresos Proyectados* . Obtenido de <https://www.lifeder.com/flujo-de-caja-proyectado/#:~:text=El%20flujo%20de%20caja%20proyectado%20es%20una%20estimaci%C3%B3n,caja%20generalmente%20cubre%20un%20per%C3%ADodo%20de%2012%20meses.>

Cruz, E. S. (01 de 2017). *Conexionesan*. Obtenido de

[https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20\(VAN\)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van#:~:text=El%20valor%20actual%20neto%20(VAN)%20es%20un%20indicador%20financiero%20que,ganancia%2C%20el%20proyecto%20es%20viable.)

Darios, G. (Abril de 2016). *Bpo comercio*. Obtenido de Bpo comercio:

<http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2015/04/definicion-de-objetivos-del-plan-de.html>

Definista. (30 de Noviembre de 2017). *Modelo de Gestión*. Obtenido de

<https://definicionyque.es/modelo-de-gestion/#:~:text=Los%20modelos%20de%20gesti%C3%B3n%20son%20los%20marcos%20te%C3%B3ricos,empresas%20puedan%20desarrollar%20su%20propio%20sistema%20de%20organizaci%C3%B3n.>

Economia. (01 de Enero de 2014). *Definicion de Negocio*. Obtenido de

<https://economia.org/negocio.php>

Economia. (01 de Marzo de 2015). *Definicion de Distribuidor*. Obtenido de

<https://economia.org/distribuidor.php#:~:text=Un%20distribuidor%20es%20la%20persona%20u%20organizaci%C3%B3n%20que,sobre%20bienes%20de%20consumo%20destinados%20a%20la%20venta.>

El Diario. (21 de Julio de 2022). *Consumo de Helado en Colombia*. Obtenido de

<https://periodicoeldiario.com/el-helado-sigue-siendo-noticia-su-consumo-en-colombia-va-en-aumento/>

El Universo. (14 de Febrero de 2021). *Consumo de Helados en Ecuador*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-negocio-de-helados-innova-y-busca-recuperar-consumo-de-ecuatorianos-nota/>

Emprendedores. (16 de Julio de 2020). *Plan de Negocio, Calculo Estimado de Ventas.*

Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/como-calcular-cuanto-vas-a-vender/>

EMR. (2022). *Market Report and Forescat 2022-2027.* Obtenido de Mercado

Latinoamericano del Helado:

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-del-helado>

Euromonitor. (2021). *Euromonitor Internacional.* Obtenido de

<https://www.euromonitor.com/>

Ferrell & Hartline. (2012). *Estrategia de marketing.* Mexico: Cengage Learning

Editores, S.A. de C.V.

Fisher, L. &. (2013). *Mercadotecnia.* Mexico: Mc Graw Hill.

Franquicia Mamayuú. (24 de Julio de 2011). *Historia de la Franquicia Mamayuú.*

Obtenido de

<https://www.100franquicias.com.co/franquicias/barescafesrestaurantes/Mamayuu/Franquicia-mamayuu.htm>

Galán, J. S. (27 de Junio de 2015). *Plan de Marketing.* Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>

Galeano, S. (Febrero de 2021). *Marketing 4 ecommerce.* Obtenido de

<https://marketing4ecommerce.co/para-que-sirven-las-estrategias-de-marketing/>

Gomez & Pinzón. (diciembre de 2021). *Gómez-Pinzón.* Obtenido de

<https://gomezpinzon.com/salario-minimo-y-calendario-de-pago-de-prestaciones-sociales-en-202/>

- Heladero, R. M. (2022). *Mundo Heladero*. Obtenido de <https://www.heladeria.com/articulos-heladeria/a/201705/3312-el-helado-fase-a-fase>
- Infobae. (08 de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/29/banco-de-la-republica-aumento-al-9-las-tasas-de-interes-150-puntos-mas/>
- Ionos, G. (04 de 2019). *IONOS*. Obtenido de Star up Guide IONOS: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/plan-de-inversion/>
- Jiménez, S. (2012). Distribución comercial aplicada. En D. c. aplicada.
- Kotler, P., & Am, n. (1984). *xxxxx*. xx: xxx.
- Kramer. (08 de Enero de 2018). *Marketing Mix*. Obtenido de Instituto Europe de Posgrado: <https://www.iep.edu.es/marketing-mix-concepto-aplicacion/>
- La Barra. (2019). B&B Waffles. *La Barra*, 1.
- La Universidad en Internet. (04 de Febrero de 2022). *Analisis del Entorno*. Obtenido de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/>
- Landaure, J. (junio de 2019). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto>
- Legal Team Colombia. (06 de 2022). *Equipo Legal Colombia*. Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/pasos-crear-registrar-sucursal-extranjera-colombia/>
- Llanez, M. (agosto de 2021). *Delson*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/analisis-de-sensibilidad/>

Martínez, L. (20 de Febrero de 2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de

https://www.academia.edu/23731505/LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER

Ministerio del Trabajo. (06 de 2022). *Info Pa'lante*. Obtenido de

<https://www.infopalante.org/hc/es-co/articles/6225226557975-Estos-son-los-5-tipos-de-contratos-laborales-que-existen-en-Colombia->

Moreira, F. (10 de Diciembre de 2021). *Proceso de Formulaicion de Estrategias*.

Obtenido de [https://eladminis.com/proceso-de-formulacion-de-](https://eladminis.com/proceso-de-formulacion-de-estrategias/#:~:text=La%20formulaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20es%20el%20curso%20de,presupuestos%20y%20maximizar%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.)

[estrategias/#:~:text=La%20formulaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20es%20el%20curso%20de,presupuestos%20y%20maximizar%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.](https://eladminis.com/proceso-de-formulacion-de-estrategias/#:~:text=La%20formulaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20es%20el%20curso%20de,presupuestos%20y%20maximizar%20el%20retorno%20de%20la%20inversi%C3%B3n.)

Orso Heladeria. (24 de Julio de 2022). *Historia de Orso Heladeria*. Obtenido de

<https://www.orsoheladeria.com/quienes-somos/>

Portafolio. (2019). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio.com:

<https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduca-a-grandes-y-chicos-526211>

Porter. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Harvard Busines Review.

Porter. (12 de Noviembre de 2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA*

EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES.

Qualtrics, X. (Julio de 2022). *Qualtrics XM*. Obtenido de

<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/producto/ciclo-de-vida-del-producto/>

QuestionPro. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de

<https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de->

personal/#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20es,un%20nuevo%20compa%C3%B1ero%20de%20trabajo.

Quiroa, M. (Agosto de 2020). *Estrategia de distribución*. . Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-distribucion.html>

Quiroga Myriam. (07 de Agosto de 2020). *Estrategias de Distribucion*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-distribucion.html>

Revolledo, A. O. (15 de Octubre de 2021). *Idea de Negocio*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/idea-de-negocio/>

Rodríguez, R. (24 de Julio de 2018). *Estrategias de Promocion*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>

Salazar. (julio de 2022). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/tarifas-del-impuesto-de-renta.html>

Samaniego. (marzo de 2020). *Financlick*. Obtenido de <https://www.financlick.es/que-es-el-wacc-y-como-interpretarlo-n-81-es>

Sánchez, J. (30 de Septiembre de 2015). *Estrategias de Precio*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-precio.html#:~:text=Las%20estrategias%20de%20precio%20son%201%C3%A2neas%20a%20seguir,establecer%20el%20precio%20de%20sus%20bienes%20o%20servicios.>

Sanchez, J. (junio de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/amortizacion-de-intangibles.html#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20amortizaci%C3%B3n%20de%20intangibles&text=Vida%20%C3%BAtil%20estimada%3A%20Las%20empresas,para%20ser%20explotada%20diez%20a%C3%B1os.>

- Santamaría, C. B. (19 de Febrero de 2022). *Que son los proveedores*. Obtenido de <https://hassio.es/empresas/que-son-los-proveedores/>
- Servicio de Rentas Internas. (agosto de 2021). Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020A2_CON120_01_136254.pdf
- Sevilla, A. (junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>
- Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14357/1/Cap.5%20Criterios%20de%20evaluaci%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Sumup. (julio de 2022). *debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/activo-fijo>
- Tekams Mentoring School. (01 de Enero de 2020). *Estrategias de Ventas*. Obtenido de <https://tekams.com/estrategias-de-ventas/>
- Tolosa, A. G. (08 de 2021). *Alcivar Gonzalez Tolosa Abogados*. Obtenido de <https://www.agtabogados.com/blog/como-constituir-una-sucursal-de-empresa-extranjera-en-colombia/>
- Torres, C. (2021). *Plan de negocios para la produccion de helados artesanales en Boyaca - Bogota*.
- Vázquez, R. (Junio de 2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/depreciacion.html>
- Waves, H. (24 de Julio de 2022). *Historia de Helados Waves*. Obtenido de <https://www.wavesicecream.com/>
- WIKIMEDIA COMMONS. (Octubre de 2020). *Bogotá - Santa Fe.svg*. Obtenido de https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bogot%C3%A1_-_Santa_Fe.svg
- ZIPFORECASTING. (Septiembre de 2020). *Proyecciones de flujo de efectivo* .

Apéndice A: Encuesta para el Plan de Negocios

Encuesta Para La Implementación De Una Heladería En Santa Fe, Bogotá – Colombia

La presente encuesta tiene el objetivo de obtener información que permita estudiar la viabilidad de la apertura de un local de helados en Santa Fé -Bogotá, así como los sabores de preferencia y presentaciones.

Agradecemos de antemano por el tiempo brindado para la presente encuesta.

Edad ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

1) Le gustaría una heladería aquí en Santa Fe con productos 100% saludables?

- a) Si ()
- b) No ()

2) ¿En que lugar consume helados regularmente?

- a) Tienda de barrio
 - b) Centros comerciales
 - c) Supermercados
 - d) Otros (especifique por favor)
-

3) ¿Es importante para Ud. el precio a pagar de un helado?

- a) Si.
- b) No.

4) ¿Con que frecuencia usted consume helado?

- a) Una vez a la semana
- b) Una vez al mes
- c) Cada quince días
- d) Todos los días

5) ¿Consume helados elaborados con frutas naturales o con sabores artificiales?

- a) Helados artificiales
- b) Helados de frutas
- c) Ambos helados de fruta y artificiales.

6) ¿Características al momento de comprar un helado?

- a) Sabor
- b) Calidad

- c) Presentación
 - d) Precio
- 7) ¿Cuál presentación de helado es de su agrado o gusto?
- a) Tulipán
 - b) Vaso
 - c) Cono
 - d) Pote
- 8) ¿Qué factor considera usted más importante al momento de consumir un helado?
- a) Oferta
 - b) Antojo
 - c) Clima
 - d) Salida familiar
- 9) ¿Usted degusta helados elaborados con?
- a) Solo tradicionales
 - b) Sabores innovativos.
 - c) Características específicas como sin gluten, cero azúcares, etc.
- 10) ¿Cuánto pagaría por un helado nuevo en el mercado?
- a) Entre 1500 a 2500 pesos
 - b) 3500 pesos
 - c) 4500 pesos
 - d) 5500 pesos

Gracias por su colaboración.