

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN PUNTO DE VENTA DE LA  
HELADERIA TENTACION EN SAN JUAN DE PASTO PARA  
EL AÑO 2012 - 2013**

**ANA BEYBA DIAZ  
MARIO PORTILLA BASTIDAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN PUNTO DE VENTA DE LA  
HELADERIA TENTACION EN SAN JUAN DE PASTO PARA  
EL AÑO 2012 - 2013**

**ANA BEYBA DIAZ  
MARIO PORTILLA BASTIDAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título Profesional  
en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESOR  
HECTOR MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus actores”.

Artículo 1° del Acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto Noviembre 2013**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo pero también con mucho amor a DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo hicieron de mi una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSA, MADRE, HIJA Y PROFESIONAL.

A mi PADRE que aunque no esté en este mundo siento que siempre me acompaña y sé, que donde se encuentre estará orgulloso de su hija.

A mi ESPOSO, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra meta en mi vida.

A mis HIJOS, que son el motivo y la razón que me a llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar.

A todas y cada una de las personas que de alguna u otra manera, contribuyeron a que lograra esta meta que me propuse en la vida, y que me ha permitido crecer intelectualmente como persona y como ser humano.

**ANA BEYBA DIAZ**

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme ser parte de este triunfo tan importante en mi vida, conocer personas maravillosas a tener un espíritu emprendedor para lograr mis metas, A mis padres en especial a la memoria de mi madre que siempre me inspirara a lograr mas y mejores propósitos en la vida, a mis hermanos por su incondicional apoyo, a mis amigos por su sincera y honesta amistad en los diferentes momentos vividos.

**MARIO FERNANDO PORTILLA**

## RESUMEN

Es fundamental en toda idea de negocio desarrollar un plan por que nos brinde herramientas de información tanto cualitativas como cuantitativas, las cuales nos permite entender y acercarnos a la realidad del mercado en este caso la creación de un punto de venta de ensaladas de frutas y derivados lácteos.

Es una propuesta muy interesante debido a la tendencia del mundo actual al consumo de comida baja en grasa con altos niveles nutritivos, con esta idea nos propusimos encontrar y atraer este mercado y desarrollar estrategias clave como encontrar lugares apropiados en donde el cliente se sienta satisfecho y a gusto de consumir nuestros productos con precios ajustados a la realidad del mercado.

Nuestro objetivo ultimo como el primero es el cliente, el cual es la razón de ser de nuestra idea de negocio estar a la par con la innovación de nuevos productos y averiguar de una manera cuidadosa y eficaz cual es el interés del cliente sus verdaderos deseos y satisfacer sus necesidades.

Su evaluación y control se desarrollara con un pronostico en costos y gastos reflexionar y tomar decisiones en como se encuentra la empresa, plantear estrategias que se requieran para el desarrollo de los diferentes objetivos planteados y relacionarlos con la situación económica actual de los mercados, analizando variables macro y micro para lograr así resolver situaciones difíciles que se presenten.

Por lo anterior el marketing nos ayuda a encontrar métodos y técnicas que utilizaremos para encontrar esta información en el desarrollo de estrategias que el plan de negocio requiera.

## ABSTRACT

It is very important to develop a plan for each business idea which shows tools of information as qualitative as quantitative ones; through them you can understand an approach, which brings us to the reality of the market, as it is in this case; we are talking about the project of creating an ice cream shop which provides fruit salads and dairy products.

This project is very interesting due to the importance of having healthy habits related to the food in the current life, because the health care is essential nowadays; so that the food is very close to the health care because it has to be very nutritious and light. For this reason it is necessary to create an enterprise whereby we can develop strategies of marketing like looking for the appropriated place where the customers feel comfortable and satisfied for consuming our products, these ones should have fair prices, taking into account the reality of the market and the consumers' pocket.

Our main objective is focused on the clients, they are the most important and they are always right, because they are the reason to create this enterprise; thereby we have the responsibility of innovating with new products, finding out in a careful way what are the desires and likes of consumers, so we can satisfy them.

On the hand, the evaluation and the control of this project are developed through a forecast of costs and expenses to think over it and make decisions about the situation of the enterprise, likewise to propose some strategies in order to achieve the objectives in relation to the present economic situation in the markets and analyze macro and micro variables; all this for solving the possible problems and difficult situations, which could arise.

By the above, it is relevant to mention that the marketing helps us to find some methods and techniques, which can be used to discover information in the developing of strategies in the business plan

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 ANALISIS DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	19
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	20
1.5.1 Objetivo General	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
1.6 JUSTIFICACIÓN	21
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 ANTECEDENTES	23
2.1.1 Tendencia hacia el consumo de alimentos en Colombia	24
2.2 MARCO TEORICO	25
2.2.1 Proceso de planificación	25
2.2.2 Estudio de mercado	30
2.2.3 Estudio Técnico	37
2.2.4 Estudio administrativo	43
2.2.5 Estudio Financiero	47
2.2.6 Plan anual de Mercadeo	54
2.3 MARCO CONTEXTUAL	54
2.4 MARCO CONCEPTUAL	55
2.5 MARCO LEGAL	59
2.6 MARCO ESPACIAL	64
3. METODOLOGIA	65
3.1 TIPO DE ESTUDIO	65
3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION	65
3.3 METODO DE INVESTIGACION	66
3.4 POBLACION Y MUESTRA	66
3.5 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACION	68
3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	71
4. MARCO ADMINISTRATIVO	72
4.1 RECURSOS HUMANOS	72
4.2 RECURSOS MATERIALES	72
5. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO	73
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	73
5.1.1 Misión	73

5.1.2	Visión	73
5.1.3	Principios corporativos	73
5.1.4	Objetivos corporativos.	74
5.1.5	Valores de la organización	74
6.	ANALISIS DEL SECTOR INTERNO	76
6.1	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS	76
6.1.1	Descripción de variables internas.	76
6.1.2	Análisis Estructural	77
6.1.3	MEFI	82
6.2	ANALISIS DEL ENTORNO	83
6.2.1	Descripción de Variables Externas	83
6.2.2	Análisis Estructural	84
6.2.3	MEFE Matriz de evaluación de factores Externos	91
6.3	ANALISIS DE LA COMPETENCIA. DETERMINACION DE LA COMPETENCIA DIRECTA O INDIRECTA DE LA HELADERIA TENTACION	92
7.	ESTUDIO DE MERCADO	98
7.1	MERCADO POTENCIAL	98
7.2	ANALISIS DE LA DEMANDA. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	100
8.	RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADOS	102
9.	ESTUDIO DE OPERACIONES	136
9.1	LOCALIZACION DE LA EMPRESA	136
9.1.1	Macro-localización	136
10.	ESTUDIO SOCIAL, LEGAL Y AMBIENTAL	150
10.1	ESTUDIO LEGAL	150
10.2	INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA	150
10.3	ESTUDIO E IMPACTO AMBIENTAL	151
10.4	IMPACTO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	152
11.	ESTUDIO FINANCIERO	153
11.1	PRESUPUESTO INVERSION EN MAQUINARIA	153
11.1.1	Análisis en los precios de los insumos de las ensaladas de frutas	157
11.1.2	Flujo de inversiones	160
12.	EVALUACION FINANCIERA	166
13.	PLAN OPERATIVO	176
14.	CONCLUSIONES	177
15.	RECOMENDACIONES	179
	BIBLIOGRAFIA	180
	NETGRAFIA	183
	ANEXOS	184

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>	
Cuadro 1.	Muestra de población estratificada San Juan de Pasto	68
Cuadro 2.	Identificación de variables internas	77
Cuadro 3.	Matriz de evaluación del factor interno MEFI	83
Cuadro 4.	Identificación de variables externas	85
Cuadro 5.	Matriz de evaluación del factor externo MEFE	91
Cuadro 6.	Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	95
Cuadro 7.	Análisis DOFA	96
Cuadro 8.	Población del municipio de Pasto	97
Cuadro 9.	Muestra de población estratificada San Juan de Pasto	98
Cuadro 10.	Matriz Análisis del Cliente	99
Cuadro 11.	Diseñadores gráficos	122
Cuadro 12.	Precios de la etiqueta	123
Cuadro 13.	Etiqueta	124
Cuadro 14.	Tipos de diseños publicitarios	130
Cuadro 15.	Macro localización	137
Cuadro 16.	Clasificación de la empresa en Colombia	138
Cuadro 17.	Tamaño del proyecto	139
Cuadro 18.	Programa de producción	139
Cuadro 19.	Maquinaria y equipo	140
Cuadro 20.	Mobiliario	141
Cuadro 21.	Costo en puesta en marcha	142
Cuadro 22.	Maquinaria Y Equipo	153
Cuadro 23.	Mobiliario	154
Cuadro 24.	Nómina de personal	155
Cuadro 25.	Variables Económicas	155
Cuadro 26.	Nomina proyectada	156
Cuadro 27.	Ficha técnica de Ensalada De Frutas	156
Cuadro 28.	Frutas Central de Abastos Potrerillo	157
Cuadro 29.	Plaza de Mercado los dos Puentes	157
Cuadro 30.	Mercado de Frutas-Pasto	157
Cuadro 31.	Mercado de lácteos - PASTO	158
Cuadro 32.	Mercado del helado - PASTO	158
Cuadro 33.	Proyección De Costos Promedio Ensalada De Frutas Grande	158
Cuadro 34.	Proyección de costos promedio ensalada de frutas grande	159
Cuadro 35.	Proyección de costos promedio ensalada de frutas pequeña	159
Cuadro 36.	Proyección de costos promedio banana split	160
Cuadro 37.	Proyección de costos promedio browni con helado	160

Cuadro 38.	Inversión de Activos	161
Cuadro 39.	Costos Anualizados Administrativos	162
Cuadro 40.	Costos Depreciación y Amortización	163
Cuadro 41.	Proyecciones por precio del producto	164
Cuadro 42.	Proyecciones por unidades vendidas por año	164
Cuadro 43.	Proyecciones de presupuesto de ventas por año	164
Cuadro 44.	Amortización del crédito	165
Cuadro 45.	Estado de resultados	166
Cuadro 46.	Balance General	167
Cuadro 47.	Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto	168
Cuadro 48.	Punto de equilibrio	169
Cuadro 49.	Análisis de sensibilidad en las ventas	170
Cuadro 50.	Análisis de sensibilidad en las ventas	170
Cuadro 51.	Indicadores financieros de liquidez y actividad	172
Cuadro 52.	Indicadores Financieros De Endeudamiento	173
Cuadro 53.	Indicadores de Rentabilidad	174
Cuadro 54.	TIR – VPN	175
Cuadro 55.	Plan operativo	176

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>	
Figura 1.	Plano de influencias / dependencias directas	80
Figura 2.	Influencias directas	81
Figura 3.	Plano de influencias / dependencias directas	89
Figura 4.	Influencias Directas	90
Figura 5.	Análisis de la competencia	92
Figura 6.	Otros sitios o heladerías donde se asiste	93
Figura 7.	Departamento de Nariño y su capital (San Juan de Pasto)	97
Figura 8.	Personas encuestadas según estrato	102
Figura 9.	Personas encuestadas según género	102
Figura 10.	Asistencia a heladerías	103
Figura 11.	Frecuencia con que se asiste a heladerías	103
Figura 12.	Heladerías a las que se asiste	104
Figura 13.	Otros sitios o heladerías donde se asiste	105
Figura 14.	Productos que se consumen en una heladería	106
Figura 15.	Otros productos que se consumen en heladerías	106
Figura 16.	Lugares donde las personas prefieren consumir los productos que adquieren en la heladería	107
Figura 17.	Consideraciones que se tienen en cuenta al momento de asistir a una heladería	108
Figura 18.	Lugares donde se tiene preferencia para que se establezca una nueva heladería	108
Figura 19.	Otros sitios donde se prefiere que se establezca una heladería	109
Figura 20.	Medios por los cuales se ha tenido conocimiento de la existencia de heladerías	110
Figura 21.	Otros medios por los cuales se ha tenido conocimiento de la existencia de heladerías	111
Figura 22.	Consumo de ensalada de frutas	111
Figura 23.	Precio de disponibilidad de pago	112
Figura 24.	Ingredientes preferidos en una ensalada de fruta	112
Figura 25.	Otros ingredientes preferidos en una ensalada de frutas	113
Figura 26.	Personas que toman la decisión de compra en una heladería	114
Figura 27.	Ocupación del encuestado	114
Figura 28.	Otras ocupaciones	115
Figura 29.	Edad de los encuestados	115
Figura 30.	Productos preferidos según rango de edad	116
Figura 31.	Precio que las personas estarían dispuestas a pagar por una ensalada de frutas según su estrato	117

Figura 32.	Medios de comunicación y publicidad por los cuales se tiene conocimiento de heladería según la persona que decide la compra	118
Figura 33.	Localización	138
Figura 34.	Distribución Planta	142
Figura 35.	Organigrama	143
Figura 36.	Punto de equilibrio	169

## INTRODUCCION

En el siglo XXI se ha pensado en una serie de cambios de tipo demográfico y social que modifican las costumbres, intereses, ritmos y expectativas de vida y que llevan a una valorización diferente de interpretar los mercados, en una muestra clara de este cambio son los estudios previos, preliminares, o un diagnostico de una idea por realizar, que tiene por objetivo reunir la mayor cantidad de antecedentes, estadísticas, informaciones y datos sobre el producto bien o servicio que se pretenda generar.

Sin una Idea de Negocio no hay empresa. Sin embargo, la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo. Muchas personas están tan enamoradas de su idea, que son incapaces de darse cuenta de que dicha idea, como mucho, es el punto de partida de un largo proceso de desarrollo hasta lograr una Idea de Negocio perfectamente madura, y que deberá superar difíciles retos antes incluso de que tenga la menor perspectiva de financiamiento y de lograr introducirse con éxito en el mercado.

Plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio y además ajusta propuestas para el mejoramiento de uno ya establecido; examina su viabilidad técnica, económica y financiera, permitiendo desarrollar procedimientos y estrategias para proponer un plan de negocios o para reestructurarlo en el caso de que uno ya este establecido en este orden de ideas la presente propuesta tiene como finalidad elaborar un plan de negocio para la empresa HELADERÍA TENTACION.

De acuerdo a lo anterior el objetivo general consiste en la elaboración de un plan de negocios para la creación de un nuevo punto de venta de LA HELADERÍA TENTACIÓN en la ciudad de Pasto; los demás objetivos confirmaran el soporte de la siguiente manera: el primer objetivo será realizar el diagnóstico del negocio mediante el análisis interno y externo. El siguiente objetivo estará orientado al estudio del mercado desarrollando el trabajo de campo para obtener información referente al mercado objetivo, precios, estrategia publicitaria, competencia y demás acciones que se relacionen con el mercado. El tercer objetivo es la realización del estudio técnico mediante el diseño de la localización, tamaño e ingeniería del proyecto y el proceso productivo de la empresa. Como cuarto objetivo se efectuará la estructura organizacional para la futura ampliación donde se determinara los nuevos lineamientos directivos y legales para el funcionamiento de la heladería. El quinto objetivo planteara las nuevas necesidades de inversión y costos adicionales para la evaluación financiera, donde se determinara mediante el estudio de indicadores económicos y de

inversión, el monto de los recursos monetarios necesarios para la refinanciación y evaluación.

Finalmente se realizara el análisis de sensibilidad y un plan de acción que permitirá determinar las posibles variaciones del estudio en cuanto a rentabilidad se refiere frente a cambios inesperados en el ambiente económico, el cual se complementara con el impacto económico, social y ambiental para la puesta en marcha de este negocio.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia de la sociedad actual en buscar nuevas alternativas de alimentación, la preocupación por la figura, los cambios demográficos y en los estilos de vida han motivado a los negocios de comidas a incluir dentro de su oferta opciones bajas en grasa y carbohidratos, platos livianos y muchos vegetales, cada vez más las personas se preocupan por comer sano.

Los problemas de salud como la obesidad, la diabetes y los problemas cardiovasculares que van en alza en nuestro país, están haciendo tomar conciencia a la población que cada día más opta por una alimentación saludable. Nuestro objeto es satisfacer a las personas de la sociedad actual en sus hábitos alimenticios brindándoles comida diversa y sana nutricionalmente.

Durante las últimas décadas, la evidencia científica señala que una dieta rica en frutas, contribuye a reducir el riesgo de padecer de cáncer y enfermedades cardiovasculares. Actualmente se recomienda que todos los individuos consuman diariamente una dieta balanceada y saludable que incluya todos los grupos de alimentos, entre ellos el consumo de al menos dos porciones de frutas al día<sup>1</sup>.

Estudios científicos han demostrado que éstos pueden incidir en los hábitos y costumbres alimentarias de los individuos y por ende contribuir a la presencia de enfermedades crónicas como hipertensión arterial, problemas cardiovasculares, obesidad y diabetes entre otras.

Las frutas aportan vitaminas, minerales y fibra al organismo, además, se les atribuye propiedades antioxidantes por su contenido de carotenoides y vitamina C, puesto que éstos ayudan a eliminar el efecto dañino de los radicales libres y disminuir el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y degenerativas, y constituyen un efecto protector contra algunos tipos de cáncer no hay duda que la alimentación está condicionada por una serie de factores, que pueden crear en los individuos patrones de alimentación que perjudican la salud.

---

<sup>1</sup> Revista Costarricense de salud pública versión impresa ISSN 1409-1429 [EN LINEA] [Citado en junio del 2012] [http:// www.scielo.sa.cr](http://www.scielo.sa.cr)

Frente al anterior panorama se puede inferir que invertir en el negocio antes aludido resulta potencialmente atractivo por lo tanto es primordial realizar diferentes estudios propios de procesos administrativos que permitan con base en el pensamiento estratégico optar medidas alternativas de acción para minimizar riesgos en posibles contextos de incertidumbre.

## 1.2 ANALISIS DEL PROBLEMA

Es así que al lograr identificar las nuevas tendencias del mercado como en este caso de las comidas bajas en grasa con altos niveles de nutrición se ha desarrollado una idea de crear una heladería que satisfaga a un mercado potencialmente atractivo.

Heladería Tentación es una idea de negocio en el que entender el mercado es de gran importancia por ende va a desarrollar un mecanismo de orientación como la realización de un plan de negocios que proporcionara información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costes, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión.

Dicha información permitirá conocer si la Idea de negocio requiere un estudio más exhaustivo, o si existe la necesidad modificarlo, incluso, pensar en buscar alternativas con el fin de orientar la empresa hacia las oportunidades económicas.

En el contexto del plan de negocios resulta estratégicamente relevante el concepto de negocio con base en el cual la empresa genera posicionamiento, en este caso es importante socializar conceptos como de la revista heraldo que a la letra dice “si es bien importante los espacios, la decoración y el ambiente de un sitio de comidas y por su puesto su buena calidad de lo que se ofrece, debe tener algo que lo distinga de los demás, que le dé una identidad particular”.<sup>2</sup>

Al crear la empresa HELADERIA TENTACION va a desarrollar una serie de productos a partir de combinaciones de frutas y lácteos que van a reportar una gran aceptación en la ciudad de Pasto permitiéndole así a la empresa estar en una etapa de crecimiento y en un alto grado de aceptación.

---

<sup>2</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL. Revista el Heraldo. [en línea]. <http://www.elheraldo.com.co/revista/informe7deabril/noti7.htm> [Citado el 23 de febrero de 2010]

Por esta razón la empresa HELADERIA TENTACION está interesada en realizar un plan de negocios desarrollado para la empresa que consiste en determinar el nivel atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa y así lograr una definición clara y coherente de la visión de la empresa.

La propuesta está encaminada en la posibilidad de ubicar un punto de venta, en el sector de la Ciudad de San Juan de Pasto, que mediante este estudio se busca obtener un análisis profundo de mercado de todos aquellos factores que puedan intervenir en el desarrollo de la propuesta de crear un nuevo punto de venta. Como se menciona con anterioridad el plan proporcionara información y orientación en la toma de decisiones de la empresa y la consecución de este proyecto, además de brindar una evidencia de un óptimo aprovechamiento de sus recursos en acciones que generen a la empresa, con base en un pensamiento estratégico y crear la posibilidad de un futuro previsible para la empresa.

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo diseñar un plan de negocios que permita establecer un punto de venta de la Heladería Tentación en el municipio de Pasto en el año 2012?

### **1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el perfil de las capacidades internas y el ambiente externo, con relación a la creación de un punto de venta de la Heladería Tentación?
- ¿Cómo realizar el estudio del mercado para la comercialización del producto que permita obtener un mayor número de consumidores?
- ¿Cómo realizar el estudio técnico para identificar valores para los nuevos requerimientos técnicos y de ingeniería del proyecto?
- ¿Cómo estructurar el estudio administrativo y legal del proyecto?
- ¿Cómo elaborar el estudio financiero para definir los recursos de reinversión, los costos adicionales y gastos operacionales y determinar la rentabilidad del proyecto?

- ¿Cómo realizar la evaluación financiero y definir la viabilidad de negocio?
- ¿Qué actividades son factibles para desarrollar, y así alcanzar los objetivos del plan de mercadeo?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

**1.5.1 Objetivo General.** Elaborar un plan de negocios que permita la creación de un punto de venta de la Heladería Tentación en el municipio de Pasto con un análisis comercial y financiero que le contribuya un adecuado diagnostico para la empresa.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la HELADERIA TENTACION.
- Realizar un estudio de mercado que permita determinar las características del producto su posicionamiento, diferenciación, oferta, demanda, análisis de precio, canal de distribución para el montaje de un nuevo punto de venta de la HELADERÍA TENTACIÓN en el municipio de San Juan De Pasto.
- Realizar estudio técnico mediante la identificación del tamaño, localización e ingeniería del proyecto.
- Elaborar un estudio administrativo y organizacional para la nueva empresa.
- Elaborar un estudio financiero que permita identificar el tamaño de la inversión, los costos y gastos de operación y determinar la rentabilidad de la misma.
- Realizar una evaluación financiera utilizando indicadores: TIR (tasa interna de retorno),VPN (valor presente neto) B/C (beneficio, costo), para el montaje de un nuevo punto de venta de la Heladería Tentación en el municipio de San Juan De Pasto para analizar la viabilidad del mismo.

- Elaborar el plan anual de mercadeo para Heladería tentación.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad es de gran importancia de hablar de la imagen de las personas, la cultura del cuidado del cuerpo y equilibrar dietas alimentarias de una manera más saludable, el consumo de grupos de alimentos como frutas y derivados lácteos se está colocando en el ojo del huracán de la alimentación sana, la organización mundial de alimentos (OMA) ha realizado varios esfuerzos para recomendar una adecuada proporción de nutrientes que puedan asegurar una mejor calidad de vida y así motivar a la población en el consumo de alimentación más natural.

El estudio indica que la población en la actualidad se preocupa por consumo diario de productos como las frutas, en cantidad suficiente y en una alimentación bien balanceada, que ayuda a evitar enfermedades graves, como las cardiopatías, los accidentes cardiovasculares, la diabetes y el cáncer, así como deficiencias de importantes micro nutrientes y vitaminas. Pero lo que parece claro es que todas las personas deberían consumir más fruta y hortalizas, especialmente en países en los que, como Colombia, el desarrollo ha supuesto una modificación importante de los hábitos alimentarios<sup>3</sup>.

La empresa HELADERIA TENTACION ha interpretado estas nuevas tendencias del mercado, por lo tanto se quiere demostrar mediante el estudio de este plan de negocio tener productos de gran aceptación, en este caso en la ciudad de San Juan de Pasto, en los que la población infantil, juvenil y adulta, acude con frecuencia a los puntos de venta, por esta razón se ha creado la necesidad de identificar un mercado, con un objetivo principal de proporcionar productos derivados de la fruta, que se pueda consumir de forma fácil e inmediata, y que presente propiedades comparables a las ensaladas de fruta hechas para consumo en fresco.

En la actualidad por el ritmo de vida que llevan las personas es muy difícil gustar de un alimento saludable sobre todo para las personas que tienen un periodo de tiempo limitado. Y tienden a alimentarse de una manera mala comiendo en la calle muchas frituras y comida chatarra o alimentos muy condimentados en los restaurantes. Es por eso que esta empresa va a desarrollar un producto como la

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ JEREZ. José Juan. [en línea]. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). 2006. [Citado en Agosto de 2011]

ensalada de frutas que pueda reemplazar de manera saludable los alimentos que normalmente suelen comer las personas que no pueden gustar de sus alimentos en sus casas.

Desde el año 2009, el sector de alimentos en Pasto a reportado un alto porcentaje de crecimiento. Debido en gran parte a la estrategia de crear zonas de recreación en las que se facilite una interacción con un nuevo mercado objetivo como por ejemplo mayores lugares de afluencia de público. En este caso el sector de las heladerías, y lugares de comidas..

En este sentido se justifica la creación de un punto de venta mediante un plan de negocios en que su característica sea un enfoque sistemático para analizar el entorno y evaluar las fortalezas y debilidades de organización que está obligada a enfrentar una actualización permanente en el portafolio de los productos, por que el consumidor que está atento a descubrir nuevas opciones de comida saludable y evaluar su conveniencia que le brindarán criterios de juicio para tomar decisiones.

Para que tenga éxito esta investigación, es imprescindible que se analice la idea desde la perspectiva del inversor. Esto significa que se debe demostrar, de forma clara y concisa, qué ventajas va a aportar a los clientes y en qué mercados, y cómo generaría ingresos. Por último, por supuesto se debe presentar una idea de forma convincente para identificar la posibilidad de ubicar un punto de venta.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 ANTECEDENTES

Por Frank Bedoya M. La historia del helado tiene raíces en los romanos cuando como un lujo mandaban traer nieve de las montañas para comer con frutas. Sin embargo, son los chinos a quienes se atribuye esta invención, que llega a Occidente a través de Marco Polo. De esto han pasado muchos años en los que se destacan en el panorama mundial países como Italia y Estados Unidos por su alto consumo de helado con frutas y por su calidad.

En América Latina, resaltan Argentina y Chile con un consumo per. cápita que alcanza interesantes niveles de consumo al año. Esto señala la inclusión del helado y la fruta en la canasta familiar. Por el contrario, en Colombia el consumo per cápita de helado y fruta está cercano a los dos litros y 11 kilos de fruta por año y presenta una tendencia creciente que puede verse reflejada en la nueva proliferación de marcas en todo el territorio nacional. Solo en Medellín se habla de pequeños y grandes competidores que llegan con sus novedades en sabores, pero también en precios. Gran parte del mercado colombiano está compuesto por pequeños productores informales, que ofrecen al mercado un producto sin ningún tipo de control sanitario, lo que constituye un riesgo para quienes los consumen. Esta parte es muy importante, muchos de estos productores ni siquiera tienen registro sanitario, estos es un riesgo latente para los consumidores, ya que estos productos vienen con microorganismos perjudiciales para la salud humana. Es muy importante que las personas busquen empresas que le garanticen productos de calidad y en este punto el registro sanitario que es una variable para tener en cuenta al hacer así la escogencia.

El consumo de productos de heladerías en Pasto es cada vez mayor debido a distintas circunstancias que han hecho de éste un sector con una evolución ascendente y es por esta razón el creciente número de creaciones de heladerías en la ciudad de Pasto por la buena acogida de estos productos en la ciudad. Así, han quedado atrás viejos tabúes, como creer que el consumo de productos de heladerías en invierno es malo para la salud o que estos productos no son un alimento sano, Pero no es el único factor que ha influido en el incremento de su consumo: el descenso en los precios ha favorecido que estos productos ya no se consideren un lujo, sino un producto asequible para todos los bolsillos y en cualquier momento del año. Además, la frecuencia de su consumo, con independencia de la época del año, es cada vez mayor, y a ello también ha contribuido una mejor información sobre sus propiedades alimenticias.

Por las razones anteriormente mencionadas es que se decidió incursionar en este mercado obteniendo muy buenos resultados.

LA HELADERIA TENTACION es una empresa que se va a dedicar a la producción y venta de ensalada de frutas que tiene como propuesta dentro del plan de negocio, dentro de sus objetivos a largo plazo es el crear una marca que se posicione de manera exitosa, y la expansión hacia nuevos mercados e intentar posicionarse en otros sectores de la ciudad de Pasto.

Gracias a los conocimientos adquiridos en el programa de comercio internacional y mercadeo de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad de Nariño, además de antecedentes de otras heladerías en este mercado, se busca que la HELADERIA TENTACION tenga un buen reconocimiento y aceptación en el sector de alimentos de la ciudad, logrando así cumplir con los objetivos propuestos.

LA HELADERIA TENTACION al ver los buenos resultados desde su creación hasta la actualidad, se ha propuesto mirar nuevos horizontes con el fin de continuar su crecimiento en otros sectores de la ciudad de Pasto, llevando a esos lugares la imagen de emprendimiento, esfuerzo y dedicación que la empresa ha demostrado tener hasta el momento.

**2.1.1 Tendencia hacia el consumo de alimentos en Colombia.** En Colombia la expectativa de los consumidores por encontrar alimentos frescos, bajos en grasa y con alto contenido vitamínico está generando un cambio significativo en el negocio. Las inversiones en innovación y desarrollo son cada vez mayores y hay un creciente interés de los empresarios por cuidar el tema de empaques, presentación y calidad de los productos.

En el comercio nacional aún no se tienen estadísticas que muestren el crecimiento en la demanda de funcionales debido a que el mercado apenas está incursionando en esta tendencia. Sin embargo, las empresas del sector lácteo están aumentando la oferta con la idea de promover el consumo en las diferentes categorías a partir de nuevas propuestas que aporten beneficios a la salud.

Alpina, por ejemplo, invirtió cerca de diez años en el desarrollo de Yox, una bebida láctea con un compuesto de microorganismos llamado Defensis, que ayuda a reforzar el sistema inmunológico del organismo. Posteriormente, lanzó Regeneris, que trabaja sobre otros aspectos del sistema digestivo, y tiene leches

especializadas enriquecidas con fibra y hierro. En el segmento infantil está desarrollando nuevas propuestas, como Alpinette Extremo, Fruto Vitalis, Alpinito diario y papillas especializadas.

Según Juan Pablo Fernández, vicepresidente de mercadeo de Alpina, más del 30% de las ventas proviene de los productos funcionales desarrollados en los últimos tres años. "Para Alpina, la innovación e incorporación del conocimiento científico y tecnológico a los alimentos es una obsesión. Además de los convenios que existen con los principales centros de desarrollo científico en el mundo, la empresa creó el Instituto Alpina para impulsar nuevos desarrollos en el sector"<sup>4</sup>,

Lugares de Comidas rápidas, que se vende en restaurantes o lugares especializados lista para consumir de inmediato. La comida rápida incluye productos y platos como pastas y tortas calientes, sandwiches, hamburguesas, pizzas, pollo, tortilla de patatas, sopas y ensaladas de frutas y helados. También se incluyen bebidas, como los batidos, helados, refrescos y bebidas calientes no alcohólicas. En este orden de ideas ofrecemos un servicio de alimentos que se caracteriza por tener un sistema de asistencia en el que nuestro cliente elija entre diversos ingredientes la opción que más le agrade.

## **2.2 MARCO TEORICO**

**2.2.1 Proceso de planificación.** El "plan de negocios" es indispensable para las empresas pequeñas, quizás más importante que para las grandes empresas que invierten millones en desarrollarlos, utilizando diversos expertos en variadas áreas del conocimiento empresarial.

Se ha dicho insistentemente que un "plan de negocios" es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa operando en la actual economía de mercado globalizada.

Concepto y Definición: Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite

---

<sup>4</sup> PUBLICACIONES SEMANA. Demanda de alimentos y oportunidades [en línea]. <http://www.dinero.com/edicion-impres/editorial/articulo/demanda-alimentos-oportunidades/90481> (Citado en Junio de 2012)

determinar anticipadamente donde se queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada<sup>5</sup>.

Beneficios del Plan de Negocios. Entender mejor su producto o servicio. Determinar cuáles son sus metas y objetivos. Anticipar posibles problemas y fallas. Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros. Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa. Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidor, asociado en los objetivos de la empresa. Un buen “plan de negocios” permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

La extensión y profundidad de un “plan de negocios” dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o se necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

El objetivo de toda empresa comercial es tener utilidades. Ello nos lleva a que para conseguir su objetivo una empresa tiene que producir productos o servicios, que se intercambian por dinero, en un lugar llamado el mercado.

La interacción anticipada de los elementos que constituyen la empresa son los que deben incluirse, con el detalle que se requerido en un “plan de negocios”. Sin constituir una enumeración taxativa y completa los elementos recomendados incluir son los siguientes:

Empresa Orígenes de la empresa. Objetivos y filosofía de la empresa. Características de la empresa.

Composición y Organización: Recursos humanos. Recursos físicos. Productos o servicios: Productos actuales y sus características. Estrategias de producción / servicios. Precios venta y costos.

Mercado: Determinación mercado objeto. Distribución y Logística. Análisis de la Competencia.

---

<sup>5</sup> Artículos seleccionados por Liderazgo y Mercadeo. Revista digital mercadeo.com. Venezuela. 2007. [en línea]. <http://www.mercadeo.com/blog/> [Citado en Agosto de 2011]

Estudio técnico: Estudio encargado de la ingeniería del proyecto.

Mercadeo: Plan de Mercadeo (comunicación con el mercado objeto) Mezcla de promoción: Campaña de Ventas - Campaña de Publicidad - etc.

Plan Financiero: Objetivos de Venta, Costos y Gastos, Utilidades esperadas.

Análisis Estratégico: Las estrategias detallan de forma global el plan de negocios y le permite explorar del negocio las fortalezas y oportunidades y analizar amenazas y debilidades que el negocio pueda presentar por ende La estrategia le permite a las organizaciones una respuesta al mercado, en conclusión las estrategias es el eslabón del éxito. Permite definir en que centrarse y así un direccionamiento competitivo además es la que define y establece la diferencia a la hora de asociarse en la mente del consumidor.

Se debe evaluar el ambiente interno de la empresa que comprende la imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz DOFA (debilidades oportunidades fortalezas amenazas,) ; de esta forma el DOFA esta diseñado para ayudarle a la empresa a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a l a organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.<sup>6</sup>

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compite.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

---

<sup>6</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ed. México: Prentice Hall, 1997. p. 4-12.

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Estrategias: Orientaciones alternativas para la formulación estratégica; Una orientación que la organización puede tomar y se enfatice en la elección de un producto y respectivamente determinando por el entorno principalmente en el desarrollo de competencias mediante la mejor utilización de sus recursos ya que puede haber mucha demanda por satisfacer.

Michael Porter ha brindado un gran aporte al establecimiento de estrategias que las ha resumido en tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas que le permita a las empresas establecer bases que puedan construir y mantener ventajas competitivas, y también mantener la calidad y el precio.

- La noción de liderazgo en costes. Es tener el coste más bajo comparado con los competidores, que nos lo proporciona mediante las economías de escala en cuanto a la participación en el mercado no se debe dar ventaja. En los costes y los competidores tendrán menos abarque en el mercado las estrategias basadas en los costes brindan beneficios y se podría alcanzar mejores niveles de excedentes.
- Estrategias de diferenciación. Solo en un mercado tan competitivo la lucha de recortar costes, puede alcanzar a ser la única con precios bajos y se convierte

en un atributo de diferenciación esta estrategia permite adicionar al producto algo que le permita en el mercado una mayor atracción.

Estrategias genéricas como reto para la dirección: Una estrategia organizativa brinda bases para una ventaja, sostenible una planeación con criterios de aplicabilidad.

- Mediante información y la definición del mercado a conocer
- Establecer la ruta más conveniente para la empresa
- Eficiencia en procesos de producción que generen ventajas en los costos frente a los competidores.

En el ejemplo citado la farmacéutica debe reducir el lapso entre la planeación y la acción sin descuidar los diferentes renglones dentro de la cadena de valor para así tener productos potenciales.

- Aumentar la participación en el mercado. Implica “robar” el mercado a otros, ello es posible cuando tenemos un producto que tiene potencial y el mercado está en crecimiento o cuando tenemos capacidad instalada ociosa entre las medidas que podemos adoptar tenemos una reducción en el precio, una mayor promoción y publicidad, y mejoras en el producto.

Crecimiento - centrada en acciones que permiten incrementar la participación de mercado.

Defensa - se centra en mantener las posiciones de mercado alcanzadas.

Salida - se trata de abandonar el mercado o retirar algunos productos o servicios. - reconversión - se trata de transformar la empresa por completo<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> SEMINARIOS VIRTUALES. Revista digital mercadeo.com. [en línea]. [www.mercadeo.com/blog/](http://www.mercadeo.com/blog/) [Citado en Agosto de 2011]

**2.2.2 Estudio de mercado.** Es importante que toda persona, sea cual sea su actividad, comprenda perfectamente qué se entiende por Marketing o Mercadeo. En la actualidad, en una economía globalizada, y en medio de un resurgimiento de las teorías económicas liberales, todas nuestras actividades tienden a enmarcarse dentro de esa disciplina.

**Demanda y oferta:** Se entiende por Demanda a aquellas cantidades de un determinado producto, bien o servicio que una población solicita o requiera a diferentes niveles de precios. (En condiciones *ceteris paribus*, el resto de las variables permanecen constantes). Si el precio de un bien cambia, pero todo lo demás *ceteris paribus*, se da un movimiento a lo largo de la curva de Demanda, denominándose este caso cambio de la cantidad Demandada; si el precio del producto permanece constante pero cambia alguno de los factores que influyen en los planes de los consumidores, entonces la curva de Demanda se desplaza, vale decir existe un cambio de la Demanda, ya sea a la derecha en el caso de aumento de la Demanda o a la izquierda en caso de una disminución.

**Demanda Elástica:** La Demanda de un producto es Elástica si un pequeño cambio en el precio provoca un cambio proporcionalmente mayor en las cantidades Demandadas; en otras palabras, la Demanda es Elástica si una pequeña reducción en el precio del producto provoca un aumento mayor en las cantidades Demandadas o si un pequeño aumento en el precio reduce considerablemente la Demanda. Al subir el precio en un 1%, la cantidad Demandada va a bajar más que proporcional al 1%. Ejemplo de esta Elasticidad son los productos duraderos, los artefactos electrodomésticos, que al incrementarse el precio en 1% la cantidad Demandada bajara más de 1%.

**Demanda inelástica:** Es Inelástica cuando un cambio considerable en el precio del bien no afecta o afecta mínima mente a la cantidad demandada del bien. En otros términos, un bien es inelástico cuando el incremento del precio en 1% hace variar la cantidad Demandada en menor proporción que el 1%.

**Demanda Unitaria:** Se dice que la Demanda es unitaria porque al variar el precio, la cantidad Demandada también varía en la misma proporción, es decir y a modo de ejemplo, cuando se incrementa el precio en 1%, la cantidad Demandada varía también en la misma proporción, es decir en 1%. Cuando la Demanda es igual a infinito la Demanda se llama *Perfectamente Elástica*; cuando la Elasticidad es igual a cero, la Demanda se denomina *perfectamente inelástica*.

ELASTICIDAD	CLASIFICACION	INTERPRETACION
$E > 1$	Elastica	$\Delta \% Q > \% \Delta P$
$E < 1$	Inelastica	$\Delta \% Q < \% \Delta P$
$E = 1$	Unitaria	$\Delta \% Q = \% \Delta P$

El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus característica y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo, y como comunicar nuestro mensaje y la logística de la Distribución del producto, son parte del arte conocido como Comercialización, Mercadeo o Marketing<sup>8</sup>.

**a)** Analizar el mercado y la competencia: En esta fase nos familiarizaremos con el mercado al que se dirige nuestra Idea de Negocio, analizando los puntos fuertes y débiles de tus competidores.

**b)** Elegir el mercado objetivo: Ahora pasamos a seleccionar al grupo de clientes (“clientes objetivo”), cuyas necesidades satisface mejor nuestro Producto, y al cual le ofrecemos más que la competencia. Debemos establecer también cómo queremos distinguimos de esta última (“Posicionamiento mediante la diferenciación”).

**c)** Determina la estrategia de mercado: En esta etapa decidiremos cómo llegar a nuestros clientes y de qué forma dirigirnos a ellos, sirviéndote de medidas específicas sobre el diseño del producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación.

Competencia: Cualquiera que ofrezca algo en un mercado tendrá que enfrentarse a la competencia. Si deseamos constituir un auténtico desafío para ésta, necesitaremos averiguar quiénes son los principales proveedores, qué cuota de mercado representan, cómo operan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. También tendremos que intentar prever si otro proveedor con un producto similar podría penetrar en el mercado, y si es así, a qué ritmo, a qué precio, y con qué incidencias para el éxito de nuestra empresa.

Haremos saber con claridad que conocemos a los competidores, nombrándoles de forma concreta y describiendo cómo y por qué nuestra empresa será mejor.

---

<sup>8</sup> Ibíd., p. 1.

La elección del mercado objetivo: Nuestra idea empresarial no será de igual interés para todos los clientes porque no todos tienen las mismas necesidades. Por tanto, dentro del mercado global, debemos identificar a aquellos a los que podemos llegar con mayor facilidad, a los que más se van a beneficiar del producto o servicio y que están dispuestos a pagar por él. Empleando el lenguaje del Marketing, tenemos que elegir nuestro “mercado objetivo” y definir sus características.

La Investigación De Mercados: Es el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información con el fin de ayudar a la toma de decisiones de mercado.

Este proceso incluye<sup>9</sup>:

- Información requerida
- Diseño del método de recopilación de la información
- Administración y ejecución de la recopilación de datos
- Análisis de los resultados
- Comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

Para poder comercializar dentro de la mercadotecnia, la única alternativa para lograrlo es la aplicación de las investigaciones, las cuales pretenden reducir la incertidumbre; ninguna empresa puede actuar por intuiciones o corazonadas. La investigación orienta a los especialistas en mercadeo a conocer con mayor exactitud los mercados a los que pretenden ingresar. Las investigaciones de mercado proporcionan información de cómo diseñar, analizar y aplicar los resultados obtenidos para tomar las mejores decisiones en mercadeo de sus productos a corto o largo plazo.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ZIKMUND, William y BARRY, Babin. Investigación de mercados. México: Cengage Learning Editores (9ª edición). 2009.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. Marketing Management. USA: Prentice-Hall, 1975.

Las etapas del proceso de investigación, servirán como guía metodológica y sistemática para efectuar un análisis profundo que permita la planeación y ejecución adecuada para la “Heladería Tentación” con base a requerimientos y bases reales. De esta manera se encauzan esfuerzos reales para la consecución de las metas organizacionales propuestas

Segmentación de mercado: Con nuestro producto o servicio pretendemos satisfacer una necesidad del cliente –de la forma más exacta y eficaz posible. Puesto que desde la perspectiva económica normalmente no resultará viable adaptar nuestro producto y su publicidad a cada cliente, deberemos aplicar criterios apropiados para agrupar a nuestros clientes potenciales. En el lenguaje del Marketing, esto se denomina “segmentación de la clientela”. Los criterios serán apropiados si tienen como resultado grupos de clientes consistentes internamente, pero lo suficientemente numerosos como para que podamos servirles de forma eficaz. También podrán ser susceptibles<sup>11</sup>.

Para bienes de consumo:

**a)** Geográficos: el país (Colombia, Venezuela, Brasil) o la densidad de población (urbana/rural, etc.)

**b)** Demográficos: edad, sexo, ingresos, profesión, etc.

**c)** Estilos de vida: locos por el tecno, ecologistas, Generación X, etc.

**d)** Actitudes: frecuencia de uso, aplicación del producto, etc.

**e)** Comportamiento en la compra: preferencias de marca, sensibilidad al precio, etc.

• **Producto:** Características del producto, Diseño del envase, Marcas, Etiquetas, Target o mercado objetivo, Calidades, Presentaciones. A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.

---

<sup>11</sup> Manual para elaborar un plan de negocios. (ideas 2007).

- **Precio:** La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios. Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente. El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo Total unitario} + \text{Utilidad}$$

- **Distribución:** Distribución física de la mercancía, Canales de distribución a emplear, Organización de la red de ventas.

Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en:

**Distribución en establecimiento propio:** será la más indicada en los casos en los que el diseño de la "experiencia de compra" resulte de gran importancia para el producto y sólo será necesario un reducido número de puntos de venta para cubrir todo el mercado. Se requerirán inversiones, pero ésta es la mejor vía para controlar la distribución.

**Agentes de venta propios:** se emplean principalmente para productos complejos (como los bienes de inversión, por ejemplo), los cuales requieren personal especializado en las ventas. Las visitas a los clientes son caras y exigen mucho tiempo, lo que obliga a que la clientela sea bastante reducida.

Los agentes propios constituyen un canal de distribución relativamente caro y sólo resultarán indicados en el caso de productos de gran valor.

**Correspondencia directa:** los clientes seleccionados reciben el material publicitario mediante cartas. En la mayoría de los países existen bases de datos muy completas donde se pueden adquirir direcciones clasificadas según criterios específicos.

**Ventas por teléfono:** el material publicitario invita a los clientes realizar los pedidos de un producto por teléfono. Ésta es una forma de hacerles llegar productos simples sin necesitar tiendas por toda la zona de ventas.

Otra manera de prestar estos servicios es contratarlos a operadores especializados, los cuales le enviarán los pedidos que reciban.

**Internet:** Es un canal de Marketing relativamente nuevo. En principio, se puede acceder al mercado mundial con unos costes mínimos. No obstante, el número de usuarios que representa a los clientes potenciales es todavía reducido, aunque está aumentando con rapidez.

**Los canales de distribución:** Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor.

**Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

Las ventajas de los canales directos son:

Mayor control.

Mayor posibilidad de promoción e información.

Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado.

Las desventajas por el contrario son:

Mayor inversión, tanto en activos fijos (equipos e instalaciones) como en bienes de cambio (stock de mercadería). Financiamiento propio de las ventas.

Menor cobertura.

**Indirectos:** pueden ser cortos o largos, según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

**Cortos:** Venta minorista.

**Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

Las ventajas de los canales indirectos son:

Amplia cobertura de plaza.

Menor inversión en activos.

Menor necesidad de "stock" de mercadería.

Las desventajas de los canales indirectos son:

Menor actividad de promoción.

Menor control.

Volúmenes de venta condicionados a políticas que no se controlan. n producto de compra por parte del cliente final.

- **Promoción:** Promociones Merchandising, Plan de medios, Desarrollo de la campaña publicitaria, Análisis de la eficacia de los anuncios.

Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

Necesidades mejor que productos o servicios de la competencia o que ninguna otra alternativa. Existen varias formas de atraer su atención:

Publicidad tradicional: periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine

Marketing directo: correspondencia directa a clientes seleccionados, Marketing telefónico e Internet

Relaciones públicas: artículos de prensa sobre nuestro producto, nuestra empresa o sobre nosotros mismos, que escribimos personalmente o sirviéndonos de un periodista.

Exposiciones y ferias de muestras

Visitas a clientes

**2.2.3 Estudio Técnico.** El análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de inversiones y de costos de operación pertinentes a esta área.

Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción de bienes y servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para posterior operación del proyecto.<sup>12</sup>

**Proceso productivo:** El Proceso de Producción se define como la fase en que una serie de materiales o insumos son transformados en productos manufacturados mediante la participación de la Tecnología, los materiales y las fuerzas de trabajo (combinación de la mano de obra, maquinaria, materia prima, sistemas y procedimientos de operación). Un Proceso de Producción se puede clasificar en Función de su flujo productivo o del tipo de producto a manufacturar, y en cada caso particular, se tendrá diferentes efectos sobre el flujo de fondos del Proyecto.

---

<sup>12</sup> CONTRERAS, Marco. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá: UNAD, 1995. p. 45

- En proyectos tecnología hace referencia a una forma particular de producir un bien o un servicio con unos determinados factores productivos.
- Por lo tanto, es posible encontrar más de una tecnología para producir un bien o servicio.
- En consecuencia, lo primero que debe hacer el proyectista es identificar las diferentes formas que existen para producir o comercializar un bien o servicio.
- Finalmente, debe seleccionar la más efectiva en función de los recursos con que cuenta.

Según el tipo de producto a manufacturar el Proceso de Producción se clasifican en Función de los bienes que se van a producir. Muchas veces un mismo producto puede obtenerse utilizando más de un Proceso productivo. Si así fuera, deberá analizarse cada una de estas Alternativas y determinarse la intensidad con que se utilizan los Factores productivos; esto definirá en gran medida, el grado de automatización del Proceso. Aquellas formas de Producción intensivas en capital requerirán una mayor inversión, pero menores costos de operación por concepto de mano de obra, además de otras repercusiones, positivas o negativas, sobre otros costos e ingresos. La Alternativa tecnológica que se seleccione afectará en forma directa a la rentabilidad del Proyecto; por ello, deberá elegirse aquella que optimice los resultados.<sup>13</sup>

**a) Identificar y describir las tecnologías disponibles:**

- Es muy importante considerar todas las alternativas de tecnología, teniendo en cuenta para cada una las posibilidades reales de acceder a ella.
- Se debe buscar asesoría en personas y empresas que ofrezcan el producto, bancos de proyectos, universidades, libros, revistas especializadas e Internet, entre otros.

---

<sup>13</sup> CANADÁ, John. Técnicas de análisis de producción para administradores e Ingenieros. México

- Si se va a escoger un proveedor de la tecnología se debe observar lo siguiente: precio, forma de pago, condiciones de crédito, asistencia técnica y capacitación, garantía, servicio de mantenimiento, repuestos, etc.

**b).** Selección de la mejor tecnología para el proyecto.

- Cada tecnología tiene sus respectivos costos para su puesta en marcha (maquinaria, instalaciones, M.P., más o menos personal y tiempo.
- Los costos también dependerán de las cantidades anuales del bien o servicio proyectadas para vender.

En condiciones normales la mejor tecnología debe cumplir los siguientes requisitos:

- Se encuentre efectivamente al alcance del inversionista.
- Permite producir el bien o servicio en la cantidad, en el tiempo, con las características técnicas y atributos físicos y con la calidad esperada.

**c).** Descripción del proceso productivo: Una vez seleccionada la mejor tecnología se debe describir en detalle el proceso productivo, este debe contener:

- Debe ser específica (hecha exclusivamente para el proyecto).
- Se debe precisar para qué lote de producción se hace.
- Se debe hacer paso a paso, tarea por tarea, en secuencia lógica.
- Cada paso se debe titular y enumerar.
- Para cada paso se debe definir en forma detallada el qué se debe hacer allí.

**d).** Diagramación del proceso productivo: Cualquier técnica seleccionada debe mostrar la secuencia lógica de los pasos o tareas, el tiempo estimado y la ruta crítica.

Ruta crítica: consiste en grupo de tareas o un incluso una sola que deben completarse para que un proyecto finalice a tiempo. Las tareas críticas no se pueden retrasar sin que se altere la fecha de fin de proyecto.

Métodos: Diagramas de Bloques, Diagramas de Flujo del Proceso, Diagramas de Procesos Analíticos, Diagramas de Gantt, Modelos de Redes<sup>14</sup>.

Diagramas de Bloques: Cada una de las operaciones se debe escribir dentro de un rectángulo y vincularse entre sí mediante flechas que deben indicar la secuencia lógica.

Diagrama de flujo del proceso: En lugar de rectángulos se utilizan símbolos aceptados internacionalmente.

Localización: Es una decisión de largo plazo; se debe implementar con el uso de mapas y planos para ayudar a identificarlo

#### **Factores de localización:**

a) Medios y costos de transporte: tanto para m.p., insumos y producto terminado. Afectados por disponibilidad y calidad de las vías. Terrestre, marítimo, aéreo, ferrocarril, fluvial, especial (ductos, líneas eléctricas, virtual).

b) Disponibilidad y costo de mano de obra: Niveles administrativos y operativos.

c) Cercanía de las fuentes de abasto: fundamental explotación de recursos no renovables.

d) Cercanía del mercado: para productos perecederos o de consumo rápido.

---

<sup>14</sup> CONTRERAS. Op. Cit., p 46.

- e) Factores ambientales o climáticos: cuando el proceso productivo requiere exigencias de este tipo.
- f) Costos y disponibilidad de propiedad raíz.
- g) Estructura legal: POT.
- h) Disponibilidad y calidad de servicios públicos.
- i) Facilidad para desprendimiento de desechos.
- j) Factores de tipo social.
- k) Beneficios fiscales

Macro localización: Compara alternativas entre regiones. Se hace un estudio general de todos los factores.

Micro localización: Con ella se elaboran los datos finales de la selección.

Técnicas para determinar la localización: Subjetivas, Cualitativas, Cuantitativas, Cualitativas-Cuantitativas.

- **T. Subjetivas:**

Antecedentes industriales: Se instala donde existan plantas similares análogas o que sea un área industrial. “Si el lugar es bueno para las otras plantas lo será para la planta del proyecto”.

Factor preferencial: Se basa en la preferencia personal de quien debe decidir en última instancia.

Factor dominante: Se refiere a que debido a la naturaleza de la actividad productiva, se determina localizar la planta en áreas cercanas a ese factor.

- **Método cualitativo de puntos:** Consiste en definir, luego de un estudio de la actividad productiva del proyecto, los principales factores de la localización y asignarle a cada factor, valores ponderados de peso relativo, de acuerdo a la importancia que el estudio de la actividad productiva proporcione.

La escala que se usa de preferencia es de 0 a 10. La opción de localización que tenga la mayor suma de sus calificaciones ponderadas, obtenidas al multiplicar la ponderación por su calificación, será la mejor opción de localización.

- **Método de Brown y Gibson:** Se combinan Factores posibles de cuantificar con Factores Subjetivos a los que asignan Valores ponderados de peso relativo. El Método consta de cuatro etapas:

a. Asignar un Valor relativo a cada Factor Objetivo FO<sub>i</sub> para cada localización optativa viable.

b. Estimar un Valor relativo de cada Factor Subjetivo FS<sub>j</sub> para cada localización optativa viable.

c. Combinar los Factores Objetivos y Subjetivos, asignándoles una ponderación relativa, para obtener una medida de preferencia de localización MPL.

d. Seleccionar la Ubicación que tenga la máxima medida de preferencia de Localización.

**Calculo del Valor Relativo de los FO<sub>i</sub>:** Normalmente los Factores Objetivos son posibles de cuantificar en Términos de costos, lo que permite calcular el costo total anual de cada Localización C<sub>i</sub>. Luego, el FO<sub>i</sub> se determina al multiplicar C<sub>i</sub> por la suma de los recíprocos de los costos de cada Lugar ( 1 / C<sub>j</sub> ) y tomar el recíproco de su resultado:

$$FO_i = \frac{1/C_i}{\sum_{j=1}^n 1/C_j}$$

**Cálculo del Valor relativo de los Fsj:** El carácter Subjetivo de los Factores de orden Cualitativo hace necesario asignar una medida de comparación, que Valor de los distintos Factores en orden relativo, mediante tres sub etapas:

Determinar una Calificación  $W_j$  para cada Factor Subjetivo ( $j = 1,2,\dots,n$ ) mediante comparación pareada de dos Factores. Según esto, se escoge un Factor sobre otro, o bien ambos reciben igual Calificación. <sup>15</sup>

Dar a cada Localización una ordenación jerárquica en Función de cada Factor Subjetivo  $R_{ij}$

Para cada Localización, combinar la Calificación del Factor  $W_j$ , con su ordenación jerárquica,  $R_{ij}$  para determinar el Factor Subjetivo  $FS_i$ , de la siguiente forma:

$$FS_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} \cdot W_j$$

**2.2.4 Estudio administrativo.** Las Pymes son organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (anif, 2003). De igual manera, representan el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según datos suministrados por el DANE.

Este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Ibíd., p. 30

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD DEL NORTE. Pensamiento & gestión. 2005. p.103-137.

**Requisitos para creación de una empresa:** Empresa unipersonal, reglamentada por la ley 222/95 Mediante la empresa Unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las cualidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil<sup>17</sup>.

La empresa unipersonal, una inscrita en el registro mercantil, forma de una persona jurídica.

Requisitos de formación: La empresa Unipersonal se creara mediante el documento escrito en cual se expresara:

- a) Nombre documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
- b) Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “Empresa unipersonal” de su sigla EU.
- c) El domicilio
- d) El termino de duración, si este no fuera indefinido
- e) Una enunciación clara y completa de sus actividades principales, a menos que se exprese que la empresa realiza algún acto lícito de comercio.
- f) El monto de capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
- g) El número de cuotas de igual valor nominal en el que se dividirá el capital de la empresa.

---

<sup>17</sup>FONDO EMPRENDER. Presentación de un plan de negocios. 2008. [en línea]. [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com) [Citado en Agosto de 2011]

**h)** La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos de las actividades previstas.

Delegada totalmente la administración y mientras tenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la empresa Unipersonal.

Así mismo, la empresa unipersonal estarán sujetas, en lo pertinente a la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia de Sociedades en los casos que determine el presidente de la Republica.

### **Herramientas gerenciales**

Misión: La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quién lo va a hacer.

La misión: De una empresa queda definida por tres componentes:

**a)** ¿Qué vendemos? (Oferta).

**b)** ¿A quién se lo vendemos? (Demanda).

**c)** ¿Por qué nos eligen a nosotros? (Ventaja competitiva).

Visión: De la empresa nos indica cual es la meta de la empresa persigue a largo plazo, incluye la forma en que esta se conceptualiza a si misma en la actualidad y en el futuro.

Objeto social: Es el concepto que la empresa crea frente al mercado objetivo mediante las cualidades y estrategias de la empresa que empleara para que en un tiempo consolidarse en el mercado.

Estructura organizacional: Este manual va de acuerdo con los requerimientos reales de la empresa. Reduciendo la contratación excesiva de personal y asignando las tareas correspondientes a cada empleado con el fin de evitar fallas administrativas y operacionales a la hora de llevar a cabo el proyecto. Esta estructura permite que el gerente tenga contacto con todas las áreas de la empresa, reduce y simplifica los mecanismos de control y hay una clara definición de responsabilidades.

- Administrador
- Auxiliar Contable
- Auxiliar de Punto de Venta

Reclutamiento y selección de personas: Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- a)** Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b)** Agencias de reclutamiento.
- c)** Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d)** Carteles en sitios visibles.
- e)** Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- f)** Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.

**g)** Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

**2.2.5 Estudio Financiero.** Nápoles y torres afirman:” contiene una proyección de los resultados económicos y financieros y están representados y están representados por el estado de resultados pre-forma, el estado de situación- o balance general y flujo de caja.”<sup>18</sup>

Toda empresa debería tener acceso en cualquier momento a las cifras esenciales sobre su situación financiera, incluidas las pérdidas o ganancias, la evolución del flujo de caja y la magnitud de los futuros requisitos de capital. En la sección “Principios básicos de contabilidad” encontraremos toda la información básica que se precisa al respecto.

### **Análisis de Costos**

**a).** Clasificación según la función que cumplen

Costo de Producción: Costos Fijos + Costos Variables.

Costo de Producción: Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación por ejemplo:

- Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los Servicios Públicos que intervienen en el proceso productivo.

---

<sup>18</sup> NAPOLES, M. y TORRES, R. Primeras consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml> [Consultado en Agosto de 2011]

- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

**b). Clasificación según su asignación:**

**Costos directos:** Son aquellos Costos de los recursos que se incorporan físicamente al producto final y a su empaque. Ambos se comercializan conjuntamente. El costo directo también contempla las labores necesarias para el manipuleo y transformación de dichos recursos. Los Costos directos se transfieren directamente al producto final y están constituidos por los siguientes rubros:

**Materias Primas Directas:** Son Recursos Materiales que en el proceso productivo se incorporan y transforman en una parte o en la totalidad del Producto Final. Por ejemplo, la harina es la materia prima del pan, la tela de la ropa, el acero de la maquinaria pesada, los materiales de Construcción en una Obra Civil, etc.

**Materiales Directos:** Se refiere a todos aquellos artículos transformados que acompañan al producto final y no constituyen parte de él, pero son comercializados de manera conjunta, tal es el caso de los envases, envolturas, cajas de empaque y embalaje, etiquetas, accesorios, repuestos, etc.

**Mano de Obra Directa:** Es la fuerza de trabajo empleada para extraer, producir o transformar la materia prima en bien final. Esta partida consigna las remuneraciones, beneficios sociales, aportes destinados a la seguridad social, primas por horas extraordinarias y comisiones que perciben los trabajadores que ejecutan una labor directa para la transformación de la materia prima en artículos finales.

**Costos indirectos:** Son Costos de los recursos que participan en el proceso productivo; pero que no se incorporan físicamente al producto final. Estos Costos están vinculados al periodo productivo y no al producto terminado, entre ellos tenemos:

**Materiales Indirectos:** Son Insumos que no se pueden cuantificar en el producto elaborado ni forman parte de él; pero sin su concurso no sería posible la

Producción de bienes finales. Están constituidos por suministros que coadyuvan o influyen en la Producción, por ejemplo combustibles, lubricantes, útiles de limpieza, herramientas y equipos de trabajo, materiales de mantenimiento etc.

Mano de Obra Indirecta: Es aquella mano de obra que no interviene directamente en la Producción o transformación de la materia prima y en la obtención del producto final, por ejemplo todos los jefes del departamento de Producción, como el gerente de Planta, etc. En este rubro se incluyen beneficios sociales, aportes institucionales, seguridad social y otras retribuciones que deben darse al personal.

Gastos Indirectos: Son gastos que emergen de las actividades de explotación, fabricación o transformación de la materia prima, es decir son todos aquellos Costos que se generan en el área de Producción, se dan por causa de las actividades productivas. Estos gastos nos encuentran incluidos en las partidas anteriores y responden a la categorización de costo Fijo. A diferencia de los Costos directos, los Costos indirectos, pueden clasificarse tanto en Costos Fijos como variables.

Gastos de Administración: Estos Gastos provienen de las actividades realizadas en la fase del funcionamiento administrativo de la Empresa y no pertenecen al área de Producción, ventas o distribución. Contempla los sueldos, salarios y benéficos sociales de la gerencia general y del personal de los diferentes departamentos de la Empresa (Contabilidad, Planificación, Personal, Administración, etc.) Se excluye el personal de área productiva (Planta o Fabrica) y de comercialización.

Depreciación: Esta partida contable es tratada de manera separada dado que para este rubro no se requiere un análisis corriente de liquidez y son cargos que se deducen anualmente por el desgaste de los bienes de capital. La Depreciación se calcula sobre la base del costo de adquisición de las Inversiones tangibles, para fines tributarios no debe incluirse como monto sujeto a Depreciación el IVA que se refleja en las facturas de compra del activo fijo, su conceptualización responde al criterio de costo fijo.

Amortización Diferida: Son erogaciones incurridas en la etapa Pre-Operativa por concepto de Inversiones realizadas en activos diferidos o intangibles. Su amortización se efectúa sin considerar al Impuesto al Valor Agregado. Se clasifica como costo fijo.

Costos fijos: Son aquellos Costos en que necesariamente se tienen que incurrir al iniciar operaciones, es decir representan los Costos que debe pagar el Proyecto aun cuando produzca nada. Se definen como Costos Fijos porque permanecen constantes a los diferentes niveles de producción mientras el Proyecto se mantenga dentro de los límites de su capacidad productiva (tamaño de planta).

Los costos fijos aumentaran, obviamente, si se aumenta la capacidad productiva. Toda ampliación en la capacidad productiva se logra mediante la adquisición de maquinarias y equipos adicionales y la ampliación de la planta. Esto posiblemente requiera el empleo de un número mayor de personal ejecutivo y un incremento de otros gastos imputables como costo fijo.

Costos variables: Son aquellos que varían al variar el volumen de Producción, los Costos Variables se mueven en la misma dirección del nivel de Producción. Vale decir, varían en forma directa con el cambio de volúmenes de Producción. A menor nivel de Producción los Costos Variables se incrementan y a menor Producción los mismos Costos disminuyen.

Inversión: Es la parte esencial dentro del plan de negocios ya la financiación se utiliza para asignar la aportación de capital necesario, para la constitución, ampliación, sane acción económica para la empresa. Esto se puede llevar a cabo mediante recursos propios o ajenos, que se encuentran fijados dentro del marco de legalidad. Entre los medios de financiación de recursos propios se encuentran: los fondos o reservas, diversas aportaciones de capital o dinero procedente de ejercicios anteriores de la empresa. Entre los medios ajenos están los préstamos, créditos a corto o largo plazo prestamos de particulares, descuentos proveedores y entre otras actividades comerciales.

**Gastos previos a la producción:** Gastos realizados antes del inicio de la operación del proyecto, sueldos, viajes, capacitación, Instalaciones provisionales, costos de promoción previos a la producción, Intereses sobre préstamos previos a la producción, costos de ensayos de funcionamiento, iniciación y puesta en marcha.

Inversiones Fijas: Compras de activos realizadas con el fin de garantizar su funcionamiento inicial

Terrenos, Construcciones, Maquinaria, equipos, herramientas, muebles y enseres, vehículos.

**Capital de trabajo:** Entendido como los medios financieros requeridos para las operaciones del proyecto, capital de trabajo bruto, activo corriente.

Capital de trabajo neto: Activo corriente – pasivo corriente, el capital de trabajo neto se puede calcular teniendo en cuenta el ciclo: Producción – venta – cobro – pago.

## **Evaluación financiera**

Estados Financieros: Medios de comunicación que utilizan las empresas para reportar los cambios económicos y financieros que experimentan en un periodo determinado.

**Balance General:** Es el documento en el cual se describe la posición financiera de la empresa en un momento dado (en un punto específico del tiempo). Está compuesto por el Activo, Pasivo y Patrimonio

**Estado de Resultados:** Presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período, mostrando los ingresos generados por ventas y los gastos en los que haya incurrido la empresa

**Indicadores de rentabilidad:** Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori<sup>19</sup>.

Tomando como referencia VPN podemos establecer criterios de decisión como:

---

<sup>19</sup> Comunidad virtual Gestipolis. [en línea]. [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com). [Citado en Agosto de 2011]

Sí VPN > 0, Recomendable

Sí VPN = 0, Indiferente

Sí VPN < 0, No recomendable

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es el segundo indicador más aceptable en este proyecto y es el indicador más adecuado, porque indica la capacidad que tendrá el proyecto.

Equivale a la máxima tasa de interés que soporta el proyecto al momento de financiar el proyecto con préstamos, porque al pagar más se obtendrá pérdidas, como criterio valido de decisión se establece la comparación de la TIR .

Calculo de la (TIR)

DATOS  $\begin{matrix} \rightarrow \\ \searrow \end{matrix}$  INGRESOS  $ip = \frac{j}{m}$   $V_f = V_p(1+ip)^n$   
EGRESOS

TIR > 0 Recomendable

TIR = 0 Indiferente

TIR < 0 No recomendable, el estudio no es viable.

Planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.

Si en el proceso investigativo, la obtención y recolección de la información se realiza sistemáticamente, siguiendo un proceso ordenado y coherente, que a su vez permita evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada, ésta no será relevante y por lo tanto no podrá reflejar la realidad social que se pretende describir.

Método inductivo permite que la búsqueda de la información se realiza con base en los elementos del problema, el planteamiento de preguntas relevantes (no necesariamente para mantenerlas sino para orientar la búsqueda de información),

las variables intervinientes en el proceso y los indicadores que permiten operacional las.

Se aplicara el método de síntesis por que es necesario que el investigador y los responsables de estas acciones tengan un dominio conceptual y teórico tanto del tema objeto de investigación, como de la población a estudiar, para minimizar la posibilidad de que se presenten sesgos en esta etapa.

**Relación beneficio / costo (B/C):** La relación Beneficio / Costo (B/C), muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el Proyecto por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) entre los costos actualizados. Para el cálculo generalmente se emplea la misma tasa que la aplicada en el VAN.

Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos de un Proyecto y los costos incurridos a lo largo de su vida útil incluyendo la Inversión total<sup>20</sup>.

1) Si la relación B/C es mayor que la unidad, el Proyecto es aceptable, por que el beneficio es superior al costo.

2) Si la relación B/C es menor que la unidad, el proyecta debe rechazarse porque no existe beneficio.

3) Si la relación B/C es igual a la unidad, es indiferente llevar adelante el Proyecto, porque no hay beneficio ni perdidas.

Para el cálculo de la relación beneficio / costo, se emplea la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{YB_1}{(1+i)^1} + \frac{YB_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{YB_n}{(1+i)^n}}{I_0 + \frac{C_1}{(1+i)^1} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^n}}$$

---

<sup>20</sup> CANADA. Op. Cit., p. 20

Donde:

$YB_1$  : Ingreso Bruto en el periodo uno, y así sucesivamente.

$I_0$  : Inversión Inicial

$C_1$  : Costo Total en el periodo uno, así sucesivamente

$(1 + i)$  : Factor de Actualización.

$n$  : Periodos (años)

La relación B/C solo entrega un índice de relación y no un valor concreto, además no permite decidir entre Proyecto alternativos.

**2.2.6 Plan anual de Mercadeo.** En el plan anual de mercadeo se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing, sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan anual de mercadeo se debe hacer para cada producto o línea de producto y debe ser consistente con el objetivo de producto. En general los gerentes pueden establecer tres tipos de objetivos: de participación en el mercado, de volumen de ventas y de rentabilidad. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar. El plan anual es importante ya que nos permite coordinar las actividades y presupuestos

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

Este estudio de adelantara en la empresa Heladería Tentación, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. Entre las características geográficas de la ciudad se tiene:

**Extensión:** 1.128,4 Kilómetros cuadrados.

**Población:** 411.706 Habitantes aproximados.

**Descripción Física:** El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128,4 Km<sup>2</sup>, el área urbana es de 26.4 Km<sup>2</sup>. Este municipio cuenta con 12 comunas que

constituyen la ciudad Pasto y también 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

**San Juan de Pasto, Colombia:** Esta ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el valle del Anca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

El mercado de las ensaladas de frutas y heladerías en San Juan de Pasto es un mercado con una tendencia creciente debido a la importancia de la imagen de las personas, la cultura del ciudadano de cuidar el cuerpo a llevado a la necesidad de equilibrar dietas alimentarias buscando una dieta más saludable, ha hecho que la gente vea el consumo de frutas una alternativa económica y saludable que le permita mejorar el estilo de vida y la salud al consumir productos más saludables y menos dañinos que los tradicionales.

En cuanto a la empresa “ Heladería Tentación” se cita que es una empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las cualidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

**Ubicación:** Barrio de Pandiaco ubicado al norte de la ciudad de pasto.

**Tamaño:** Empresa unipersonal, una persona natural o jurídica

**Sector:** Alimentos

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**Amenazas:** Tendencias en el entorno de una organización que limitan su desarrollo operativo.

**Análisis de mercado:** Aspecto de la investigación de mercados que abarca la medición y la extensión de un mercado y determinación de sus características.

**Cliente:** Persona u organización que toma la decisión de compra y puede efectuar la misma

**Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

**Competitividad:** La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

**Consumidor:** Persona o empresa que usa total o parcialmente los bienes o servicios adquiridos.

**Cultura organizacional:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Debilidades:** Factores internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

**Desarrollo del mercado:** Intento que realiza una empresa para aumentar sus ventas al introducir sus productos actuales en mercados nuevos.

**Desarrollo del producto:** Intento de una empresa para aumentar sus ventas mediante el desarrollo de productos nuevos o mejorados para sus mercados actuales.

**Distribuidor:** Persona o empresa dedicada a la comercialización de un producto en una determinada área geográfica.

**Empresa:** Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de obtener beneficios.

**Empaque:** Atributo tangible, que puede ser el recipiente o la envoltura que contiene al producto y lo puede hacer diferencial.

**Encuesta:** Instrumento más usado para la recolección de información, que permite a través de un cuestionario conocer las actitudes, necesidades, deseos, motivos de un grupo o una muestra de una población objetivo del estudio.

**Entorno:** Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

**Estrategias:** Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Fortalezas:** Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

**Implementación:** Planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

**Línea de productos:** Grupo de artículos estrechamente relacionados entre si, ya sea porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de un mismo tipo de canales de distribución etc.

**Macro-ambiente:** Fuerzas del entorno general que influyen en el desarrollo de todas las empresas.

**Marca:** Nombre, término, símbolo, signo o diseño o combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor y distinguirlos de los competidores.

**Mercado:** Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

**Mercado meta:** Conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

**Mercadotecnia:** Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios.

**Misión:** Es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

**Objetivos:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

**Oportunidades:** Tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

**Organización:** Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

**Participación en el mercado:** Porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia.

**Penetración en el mercado:** Estrategia de mercadeo que consiste en atacar con un producto actual a un mercado actual, buscando incrementar la participación en el mercado con productos y mercados existentes.

**Promoción:** Tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para que realicen la elección o compra de cierto producto o servicio.

**Presupuesto:** Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

**Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

**Sector:** Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

**Segmentación del mercado:** División del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados.

## 2.5 MARCO LEGAL

**Norma Técnica NTS-USNA. Sectorial Colombia 001. Preparación de alimentos de acuerdo al orden de la producción. -2002-10-0:** Las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) son códigos de voluntaria aceptación que el Instituto Colombiano De Normas Técnicas Y De Certificación (Icontec) , como máximo organismo de normalización, crea para un determinado sector, entre estos hoteles, y restaurantes. La puesta en marcha de estas normas permite que el sector restaurador tenga un estándar para una mayor calidad para prestación de servicios.

**Decreto 3075 de 1997:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

Título I. Disposiciones generales:

Artículo 1o. **Ámbito de aplicación.** La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, Almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Artículo 2o. Definiciones. Para efectos del presente Decreto se establecen las siguientes definiciones:

Alimento: Todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidas en la presente definición las bebidas no alcohólicas, y aquellas sustancias con que se sazonan algunos comestibles y que se conocen con el nombre genérico de especia.

Alimento adulterado: El alimento adulterado es aquel:

a. Al cual se le hayan sustituido parte de los elementos constituyentes, reemplazándolos o no por otras sustancias.

b. Que haya sido adicionado por sustancias no autorizadas.

c. Que haya sido sometido a tratamientos que disimulen u oculten sus condiciones originales,

d. Que por deficiencias en su calidad normal hayan sido disimuladas u ocultadas en forma fraudulenta sus condiciones originales.

Alimento alterado: Alimento que sufre modificación o degradación, parcial o total, de los constituyentes que le son propios, por agentes físicos, químicos o biológicos.

Alimento contaminado: Alimento que contiene agentes y/o sustancias extrañas de cualquier naturaleza en cantidades superiores a las permitidas en las normas nacionales, o en su defecto en normas reconocidas internacionalmente.

Alimento de mayor riesgo en salud pública: Alimento que, en razón a sus características de composición especialmente en sus contenidos de nutrientes, Aw actividad acuosa y pH, favorece el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Alimento falsificado: Alimento falsificado es aquel que:

- a. Se le designe o expendan con nombre o calificativo distinto al que le corresponde.
- b. Su envase, rótulo o etiqueta contenga diseño o declaración ambigua, falsa o que pueda inducir o producir engaño o confusión respecto de su composición intrínseca y uso.
- c. No proceda de sus verdaderos fabricantes o que tenga la apariencia y caracteres generales de un producto legítimo, protegido o no por marca registrada, y que se denomine como éste sin serlo.

Alimento perecedero: El alimento que, en razón de su composición, características físico-químicas y biológicas, pueda experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que, por lo tanto, exige condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio.

Ambiente: Cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

Autoridad sanitaria competente: Por autoridad competente se entenderá al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

Buenas prácticas de manufactura: Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado,

almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

**Biología de tercera generación:** Es la rama de la ciencia basada en la manipulación de la información genética de las células para la obtención de alimentos.

**Certificado de inspección sanitaria:** Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en el cual se hace constar su aptitud para el consumo humano.

**Desinfección - descontaminación:** Es el tratamiento físico-químico o biológico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de destruir las células vegetativas de los microorganismos que pueden ocasionar riesgos para la salud pública y reducir substancialmente el número de otros microorganismos indeseables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

**Diseño sanitario:** Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación, procesamiento, preparación, almacenamiento, transporte, y expendio con el fin de evitar riesgos en la calidad e inocuidad de los alimentos.

**Embarque:** Es la cantidad de materia prima o alimento que se transporta en cada Vehículo en los diferentes medios de transporte, sea que, como tal, constituya un lote o cargamento o forme parte de otro.

**Equipo:** Es el conjunto de maquinaria, utensilios, recipientes, tuberías, vajillas y demás accesorios que se empleen en la fabricación, procesamiento, preparación, envase, fraccionamiento, almacenamiento, distribución, transporte, y expendio de alimentos y sus materias primas.

**Artículo 15. Prácticas higiénicas y medidas de protección.** Toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación o elaboración de alimentos, debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen:

a. Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con éste.

b. Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y /o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal , este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo. La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla.

c. Lavarse las manos con agua y jabón, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. Será obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen.

d. Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo. Se debe usar protector de boca y en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas se debe usar cubiertas para estas.

e. Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.

f. Usar calzado cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo.

g. De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o desperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico de las manos sin protección. El material de los guantes, debe ser apropiado para la operación realizada. El uso de guantes no exime al operario de la obligación de lavarse las manos, según lo indicado en el literal c.

h. Dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso será obligatorio el uso de tapabocas mientras se manipula el alimento.

i. No se permite utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores. En caso de usar lentes, deben asegurarse a la cabeza mediante bandas, cadenas u otros medios ajustables.

j. No está permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.

k. El personal que presente afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa deberá ser excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.

## **2.6 MARCO ESPACIAL**

Las investigaciones de mercados se realizara a familias que se ubican en los estratos del 3 al 6, de la zona urbana del municipio de Pasto, la investigación se realizara para la empresa Heladería tentación del municipio de Pasto.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio a realizar es de tipo descriptivo porque se ocupa de identificar las características más relevantes de los aspectos de la empresa a nivel interno y externo.

Además, determinar las características de la población, identificar normas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación y a establecer comportamientos concretos de las personas estudiadas.

Así, el estudio proporcionará resultados que permitan ejecutar acciones encaminadas a minimizar el impacto del entorno, aprovechar los recursos de la empresa y las condiciones favorables para un mejor desarrollo dentro del sector analizado.

Estudios Exploratorios<sup>21</sup>: También conocido como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática que pretende identificar e investigar las preferencias de los consumidores en referencia el montaje de un nuevo punto de venta el análisis exploratorio de datos es básicamente el tratamiento estadístico que se realiza a las muestras que se recogen mediante las encuestas.

Es descriptivo, como se mencionó, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predicativos, De Conjuntos, De Correlación.

#### **3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACION**

Metodología cuantitativa: Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es "externo" al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intentar identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen

---

<sup>21</sup> BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. México: 5ª ed. Mexicanos Unidos, 1982.

recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. El análisis numérico de mercado y de las diferentes implicaciones a través indicadores financieros como el VPN y TIR.

### **3.3 METODO DE INVESTIGACION**

El método a utilizar para la identificación y obtención de la información será analítica inductiva y deductivo y de síntesis.

Se realizara mediante el método analítico que le permite al investigador mediante la recolección de la información realizar y utilizar un proceso planeado paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.

Si en el proceso investigativo, la obtención y recolección de la información se realiza sistemáticamente, siguiendo un proceso ordenado y coherente, que a su vez permita evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada, ésta no será relevante y por lo tanto no podrá reflejar la realidad social que se pretende describir.

Método inductivo permite que la búsqueda de la información se realiza con base en los elementos del problema, el planteamiento de preguntas relevantes (no necesariamente para mantenerlas sino para orientar la búsqueda de información), las variables intervinientes en el proceso y los indicadores que permiten operacional las.

Se aplicara el método de síntesis por que es necesario que el investigador y los responsables de estas acciones tengan un dominio conceptual y teórico tanto del tema objeto de investigación, como de la población a estudiar, para minimizar la posibilidad de que se presenten sesgos en esta etapa.

### **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

La población total de san Juan de pasto a diciembre de 2010 fue de 411.706 habitantes según la encuesta nacional de Hogares realizada por el departamento administrativo nacional de estadísticas (dane). en la zona urbana 312.759 y en la zona rural 71.087. Según el DANE el crecimiento poblacional es del 2% anual. Los estratos 3,4,5,6 que se realizara el estudio tienen alrededor de 30.173 hogares.

Instrumento para la recolección de información. Encuesta social.

Universo: 411.706 habitantes

Tamaño de muestra: 379

### **Determinación del tamaño de muestra**

Universo	411.706 de personas
Limite de confianza	0.95 % (1.96 según la tabla)
Margen de error	0.5

### **Objetivos de la encuesta:**

- Determinar el mercado objetivo de la empresa Heladería Tentación en el municipio de Pasto.
- Determinar cuáles son las necesidades de mercado en cuanto a los productos que ofrece la empresa Heladería Tentación.
- Establecer cuál es el precio más adecuado para el producto de la empresa Heladería Tentación en este mercado.
- Conocer y analizar cuál sería la principal competencia directa o indirecta con el cual contaría nuestro producto.
- Estudiar qué características tiene nuestro mercado objetivo.

### **Logística de la realización de la encuesta**

Equipo de trabajo: 4 encuestadores locales contratados de la ciudad de Pasto, estarán ubicados en los principales sectores comerciales de la ciudad y se distribuirán las encuestas de la siguiente forma:

- Centros de mayor afluencia de público.
- Centros comerciales
- Sitios turísticos
- Zonas de recreación
- Centros deportivos

### 3.5 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

**Primaria:** Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis. Mediante la observación, realización de encuestas.

**Secundaria:** Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio.

Se recurrirá a informes, textos, tesis de grado y todo tipo de información que tenga que ver con el tema de los negocios de heladerías que le permitan contribuir a este estudio.

**Mercado objetivo:** La población objeto de estudio la constituyó el área urbana tomando como base 30.102 hogares (promedio de cuatro a cinco integrantes) distribuidos en los estratos, tres, cuatro, cinco y seis.

#### Distribución de la muestra

**Cuadro 1. Muestra de población estratificada San Juan de Pasto**

Estrato	Numero de estrato por familia	Muestra
3	21.525	270
4	6.695	84
5	1.940	24
6	13	1
<b>TOTAL</b>	<b>30.173</b>	<b>379</b>

Fuente: Centrales eléctricas de Nariño - CEDENAR

Para determinar la muestra de las familias objeto de estudio se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

n= Muestra

Z= Nivel de confianza

N= Población

P= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error estimado

### **Tamaño de la muestra para hogares**

Z= 95%

N= **30.173**(familias)

P= 50%

q= 50%

e= 5%

$$n = \frac{(1,96)^2(30.173)(0,5)(0,5)}{(30.173-1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

**n= 379** Encuestas a familias

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Población universal

Z = (valor de Z para el nivel de confianza) para un 95%

p = Probabilidad de que un suceso ocurra, generalmente 50%

q = Probabilidad de que un suceso no ocurra, generalmente 50%

e = Error permisible 5%

### VALORES ESPECIFICOS

$$n_h = \frac{N_h * n}{N}$$

N = Tamaño de la población

N<sub>h</sub> = Tamaño del subgrupo

h = Numero del subgrupo

n<sub>3</sub> = Total de encuestas subgrupo 3

n<sub>4</sub> = Total de encuestas subgrupo 4

n<sub>5</sub> = Total de encuestas subgrupo 5

n<sub>6</sub> = Total de encuestas subgrupo 6

$$n_3 = \frac{21.525 * 379}{30.173}$$

$$n_3 = 270$$

En el estrato 3 se realizaran 270 encuestas.

$$n_4 = \frac{6.695 * 379}{30.173}$$

$$n_4 = 84$$

En el estrato 4 se realizaran 84 encuestas.

$$n5 = \frac{1.940 * 379}{30.173}$$

$$n5 = 24$$

En el estrato 5 se realizaran 24 encuestas.

$$n6 = \frac{13 * 379}{30.17}$$

n6 = 1 En el estrato 6 se realizaran 1 encuesta.

### **3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Para el tratamiento de la información secundaria, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura que permitirán ordenar y clasificar la información.

Con la técnica de fichado, se registrarán las fuentes de información y se extraerá de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, la información primaria requiere un tratamiento utilizando un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada será sometida a estudio de la estrategia descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se puede hacer a través de cuadros y gráficos.

## **4. MARCO ADMINISTRATIVO**

### **4.1 RECURSOS HUMANOS**

Son las personas que van a ser necesarias para el trabajo de investigación, como equipo de investigadores, asesor, personal de apoyo, encuestadores etc.

Investigadores: Mario Portilla  
Ana Beyba Díaz

Asesor: Héctor Muñoz.

### **4.2 RECURSOS MATERIALES**

La Empresa Heladería Tentación facilitará los materiales como fotocopias, papel, lápices, borradores que se necesiten para la recolección de la información, Además se necesitará El Carné de identificación de la Universidad de Nariño.

La información recolectada será codificada manualmente y luego ser procesada en Microsoft Excel, herramienta indispensable para la realización del informe final.

## 5. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

### 5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

**5.1.1 Misión.** Heladería tentación, es una empresa dedicada a ofrecer productos comestibles, elaborados a partir de la combinación de frutas, helados y aderezos de la mejor calidad, con el propósito fundamental de satisfacer las expectativas de nuestros clientes. Propendemos siempre por ofrecer el mejor servicio, desarrollado en un ambiente y espacio propicio para brindar a nuestros clientes un buen momento.

**5.1.2 Visión.** Posicionarse como la mejor opción en heladería a nivel local y ser líder en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio a través de una organización eficiente, sólida y comprometida.

#### 5.1.3 Principios corporativos.

**Respeto:** Manifiesta el reconocimiento de la dignidad humana, la comprensión y el compromiso que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y en el clima laboral interno. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás por lo tanto es menester escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

**Honestidad y ética:** Refleja el respeto a la verdad, el buen comportamiento y los buenos hábitos, en las diferentes labores y actividades que los integrantes de la empresa desarrollen, en interacción con el cliente, los proveedores y los integrantes internos de la empresa.

**Compromiso:** Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos orientados a resultados.

**Servicio al cliente:** Es el principio más relevante en la empresa, pues significa el valor de atender a los clientes de la mejor manera, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

**Calidad en el servicio:** Propender a diario por garantizar el ofrecimiento de un producto de calidad, conservando los estándares de cantidad, higiene y presentación, establecidos por la empresa internamente.

**Higiene y salubridad:** El cuidado de las normas de higiene en el desarrollo de labores de la actividad de la empresa garantizan que el producto que se ofrece este elaborado en condiciones de salubridad y alta calidad. Estas normas deben estar reflejadas tanto en la presentación de los colaboradores de la empresa, así como de los elementos de trabajo y del espacio físico.

#### **5.1.4 Objetivos corporativos.**

- Incrementar el volumen de ventas mensualmente
- Desarrollar y generar crecimiento de la empresa, en consecuencia lograr la estabilidad económica de sus empleados
- Posicionarse en la mente de los clientes actuales y potenciales de la empresa
- Incrementar participación en el mercado local, a través de la consolidación de su competitividad
- Lograr mantener la confianza de los integrantes de la empresa, de los clientes y de los proveedores, por el manejo adecuado y eficiente de los recursos.
- Propender por un mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados, otorgando todas las herramientas y los recursos necesarios y ampliando las oportunidades para el mejoramiento de los aspectos físicos.

#### **5.1.5 Valores de la organización.**

**Responsabilidad:** Actuar con seriedad y compromiso, en consecuencia con los deberes y derechos de los integrantes de la empresa, cumpliendo a cabalidad todas las tareas encomendadas.

**Confianza:** Cumplir siempre con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable. Cumplir con los acuerdos establecidos con los proveedores y con los colaboradores internos de la empresa.

**Honestidad:** Obrar en todas las acciones laborales y comerciales con transparencia y rectitud.

**Servicio:** Mejorar continuamente todos los aspectos necesarios para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

**Lealtad:** Ser fiel a la empresa y propender siempre en cada labor por la consecución de los objetivos propuestos por la misma.

**Excelencia:** Realizar nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar siempre lo mejor.

## 6. ANALISIS DEL SECTOR INTERNO

### 6.1 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

#### 6.1.1 Descripción de variables internas.

**Calidad:** Capacidad de crear productos de calidad, y buen servicio

**Amplio portafolio de productos:** Alta variedad gastronómica e innovación en platos.

**Capacidad de negociación a los proveedores:** Tener el poder de negociación hacia los proveedores para lograr bajos precios en los insumos.

**Normas técnicas sanitarias:** Estas normas están relacionadas con el higiene y manipulación de alimentos según las normas legales.

**Ubicación geográfica:** La ubicación estratégica del punto de venta de fácil acceso y afluencia de público.

**Instalaciones:** Establecimiento cálido y agradable, un lugar que sea acogedor y este a la altura de los clientes.

**Precios:** Precios que se ajusten al cliente.

**Posicionamiento:** Buscar alternativas consecuentes para lograr un posicionamiento de marca ya que es una Heladería nueva en el mercado.

**Capacidad financiera:** Recursos de valor monetario con la capacidad de endeudamiento.

**Poder de negociación de los compradores:** Coordinar una de las dependencias donde, la Heladería Tentación gestione de manera eficaz la compra de materias primas e insumos.

**Estructura empresarial:** Establecer una estructura empresarial que facilite la gestión en cada área de la empresa.

**Estrategia:** La empresa no tiene definida una estrategia pero busca de una manera operativa una reducción de costos de operación y definir reglas y procedimientos fijados de acuerdo a tendencias del mercado.

**Talento humano:** La empresa no ha desarrollado a plenitud las capacidades del área de recursos humanos de la empresa debido al desconocimiento por la apertura del sector.

**6.1.2 Análisis Estructural.** Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; Este software nos fue de gran utilidad ya que permitió calificar las variables seleccionadas y establecer las influencias y relación entre variables y poder obtener las variables claves que se analizarán en la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). Para realizar el análisis estructural se tuvo en cuenta tres fases.

Inventario de Variables Claves. Se realizó un estudio de variables internas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables claves: Se realizó un estudio de variables internas que afectan a la empresa.

**Cuadro 2. Identificación de variables internas**

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	CALIDAD	CALIDAD	Capacidad de crear productos de calidad y buen servicio, con una opción diferente con relación a la nueva gastronomía, una variedad de los productos, su precio. Lograr que la calidad sea un punto comparación y referencia en el mercado.	VARIABLE INTERNA

(Continuación Cuadro 2)

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
2	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	VARIEDAD	Alta variedad gastronómica y innovación en platos	VARIABLE INTERNA
3	NORMAS TECTICAS SANITARIAS	HIGIENE	Reglas preventivas que tiene por objeto la conservación de la salud y la prevención de enfermedades	VARIABLE INTERNA
4	UBICACION GEOGRAFICA	SECTOR	La empresa no tiene definida un estrategia pero busca de una manera operativa una reducción de costos de operación y definir reglas y procedimientos fijados de acuerdo a tendencias del mercado.	VARIABLE INTERNA
5	INSTALACIONES	AMBIENTE	Un espacio provisto de los medios necesarios para llevar a cabo las actividades previstas de la Heladería Tentación.	VARIABLE INTERNA
6	PRECIOS	PRECIO	Precios que se ajusten al cliente	VARIABLE INTERNA
7	POSICIONAMIENTO DE MARCA	POSICION	Buscar alternativas consecuentes para lograr un posicionamiento de marca ya que es una Heladería nueva en el mercado.	VARIABLE INTERNA
8	CAPACIDAD FINANCIERA	RECURSOS	Gestionar recursos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa	VARIABLE INTERNA
9	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	COMPRAS	Coordinar una de las dependencias donde, la Heladería Tentación gestione de manera eficaz la compra de materias primas e insumos.	VARIABLE INTERNA
10	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	ADMINISTR A	Establecer una estructura empresarial que facilite la gestión en cada área de la empresa.	VARIABLE INTERNA
11	ACTIVIDADES ESTRATEGICA EN EL MOMENTO ADECUADO	ESTRATEGI A	La empresa no tiene definida un estrategia pero busca de una manera operativa una reducción de costos de operación y definir reglas y procedimientos fijados de acuerdo a tendencias del mercado	VARIABLE INTERNA
12	TALENTO HUMANO	PERSONAL	Establecer una estructura empresarial que facilite la gestión en cada área de la empresa.	VARIABLE INTERNA

Fuente: Este estudio - Año 2012.

En este inventario de variables La primera tarea consiste en definir el alcance del estudio, y por lo tanto el alcance del sistema a ser estudiado, será entonces realizar un inventario de todas las variables, internas, que caracterizan al sistema. En esta etapa es conveniente ser lo más exhaustivo posible, teniendo cuidado de no dejar nada sin explicar. En una segunda etapa, debe elaborarse la lista de variables, completarla si es necesario definir cada variable y, posiblemente, agrupar, separar o incluso eliminar algunas de ellas para obtener una lista homogénea. Esta lista se ha identificado 12 variables de gran importancia entre las que se destacan la calidad, variedad de productos, precio, posicionamiento entre otras.

Las influencias se puntúa de 0 a 3 con la posibilidad de señalar influencias potenciales (variables que serán influyentes en el tiempo) 0: Sin influencia, 1: Débil 2: Media 3: Fuerte P: Potencial.

Interpretación del gráfico; De influencia por dependencia y tipología de variables, las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico de influencia por dependencia. Los resultados son percibidos gráficamente por un cuadro cartesiano que contiene una distribución de la nube de puntos que permite identificar cuatro categorías de variable.

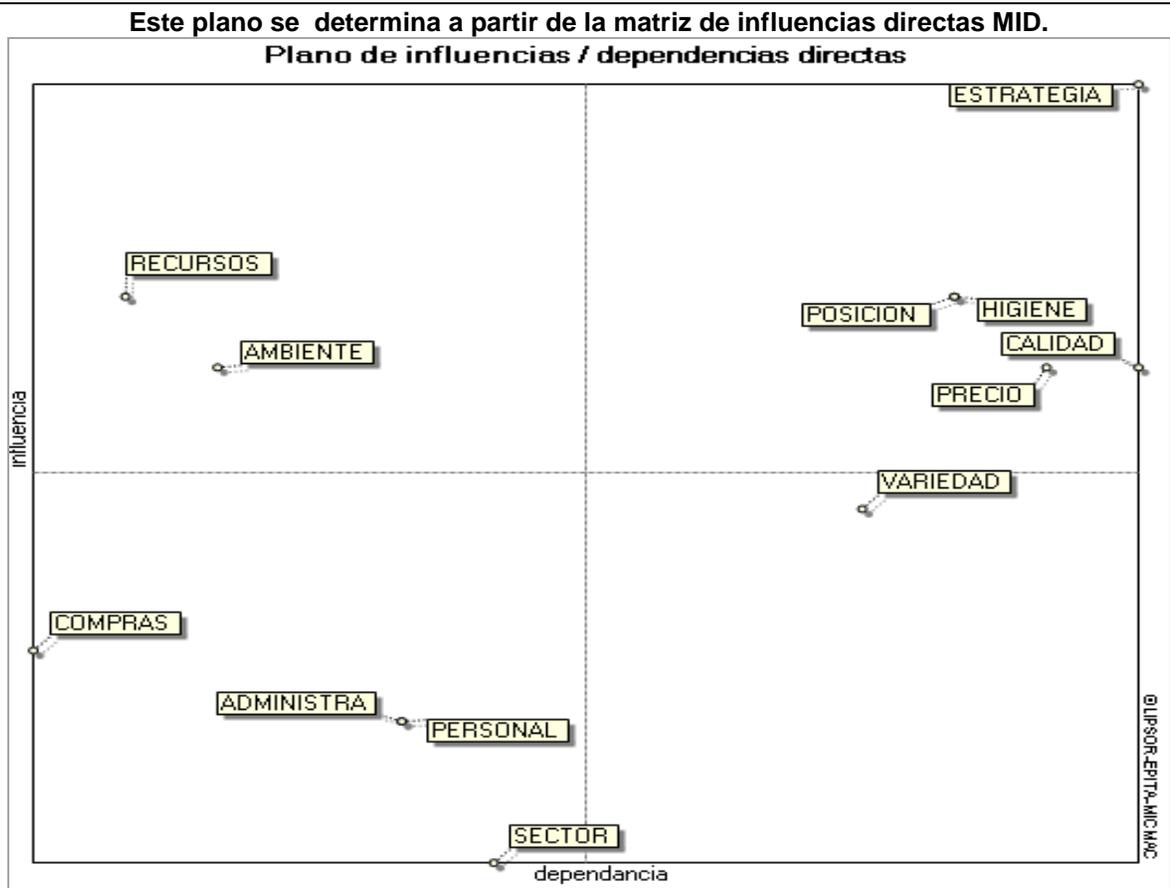
Cuadrante I - Variables determinantes o "influyentes". Son todas muy influyentes y un tanto dependientes están, ubicadas en el cuadro superior izquierdo del gráfico de percepción. Las variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre la empresa.

Cuadrante II – Variables muy influyentes pero poco dependientes están ubicadas en el cuadro superior derecho del grafico de percepción.

Cuadrante III - Variables dependientes o variables de resultado: Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, son al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes.

Cuadrante IV - Variables autónomas o excluidas, que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, y parecieran en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo.

**Figura 1. Plano de influencias / dependencias directas**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

MIC MACTOR la matriz de impactos cruzados permitieron ver el grado de casualidad de las variables a través de su relación entre ellas. Los resultados son percibidos gráficamente en el plano cartesiano que esta dividido en cuatro cuadrantes:

Cuadrante I - Variables determinantes o "influyentes" En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio dependiendo de que podamos controlarlas como un factor clave que es planeación e interpretación de ellas en el tiempo requerido según este estudio se encuentran Recursos y Ambiente.

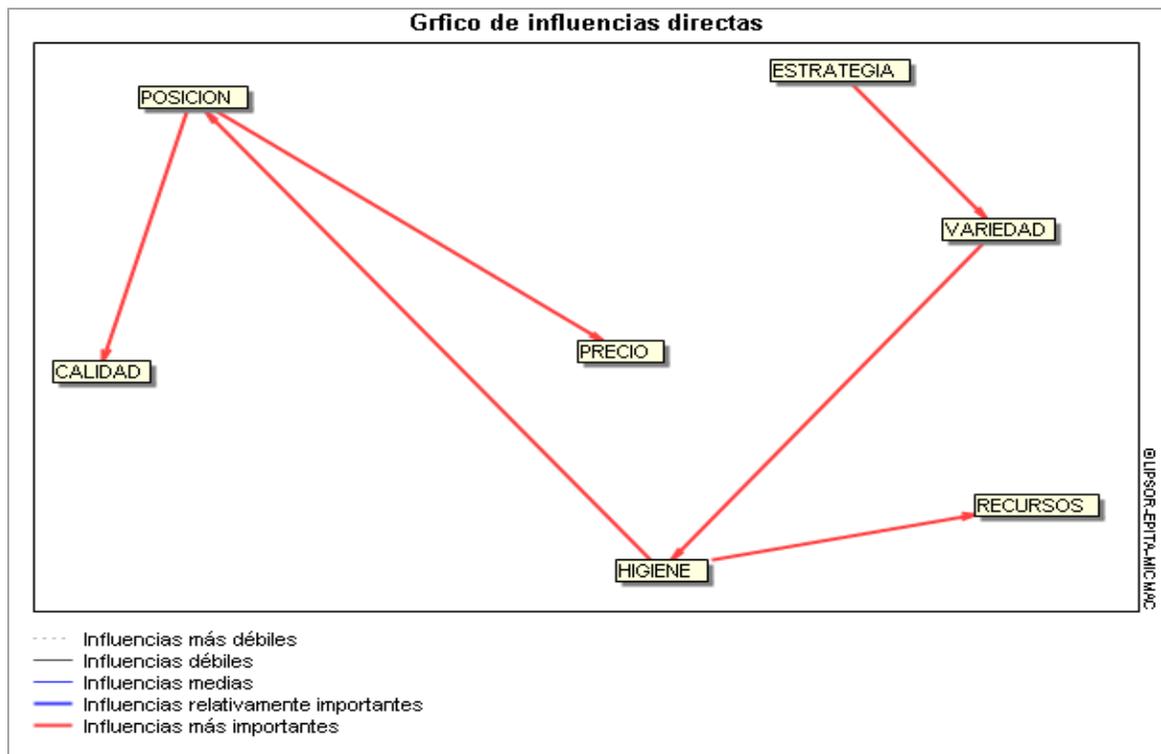
Cuadrante II - En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el

funcionamiento normal y sobre determinan el propio del sistema, son por naturaleza inestable y se corresponden con los retos de la empresa, donde se encuentra las variables de estrategia, precio, posicionamiento, higiene, calidad.

Cuadrante III - Variables dependientes o variables de resultado: Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, en este cuadrante se encuentran una variable variedad (amplio portafolio de productos).

Cuadrante IV - Variables autónomas o excluidas, que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, en este cuadrante se encuentran variables como compras, administración, personal, y el sector.

**Figura 2. Influencias directas**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

En este grafico se determina la relación que existe entre las variables del estudio en este caso están marcadas con color rojo; el posicionamiento se relaciona directamente con la calidad y el precio, la estrategia con la variedad, higiene y

este con los recursos y el posicionamiento, a lo anterior podemos determinar que las variables están relacionadas entre ellas pero unas mas influyentes que otras.

**6.1.3 MEFI.** Bajo los siguientes lineamientos, las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar un estudio es muy similar al de realizar un análisis externo. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La análisis interno requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz del gerente de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Pasos para desarrollar la matriz: se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa, se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1. 0.0 = Poco importante 1.0 = Muy importante, la sumatoria total debe ser igual a 1.0 se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

**Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor interno MEFI**

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>POND.</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>R. PONDERADO</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>			
Capacidad de negociación	0,8	2	0,16
<b>CAPACIDAD DE MERCADEO</b>			
Calidad	0,11	4	0,44
Ubicación geográfica	0,10	2	0,20
Precios accesibles	0,11	3	0,33
Amplio portafolio de productos	0,10	4	0,40
Innovación	0,11	3	0,33
Bajo posicionamiento	0,9	2	0,18
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
Bajo nivel de endeudamiento	0,8	3	0,24
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE PRODUCCIÓN</b>			
Instalaciones de calidad, ambiente así como el servicio al cliente	0,12	3	0,36
<b>CAPACIDAD DEL T. HUMANO</b>			
Capacitación del talento humano	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,64</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI que estén por debajo de 2.5, caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno y por encima del 2.5 caracterizan a las organizaciones con una posición interna fuerte. Con relación a lo anterior esta matriz arroja un valor exacto **2,64** lo que indica que la organización está en una posición estratégica interna arriba de la media, dentro de la situación interna favorable predominan fortalezas importantes como: la calidad, y el amplio portafolio de productos y la búsqueda de mejorar variables como capacitación del talento humano, posicionamiento, entre otras.

## **6.2 ANALISIS DEL ENTORNO**

### **6.2.1 Descripción de Variables Externas**

Dinamismo del sector: En el comercio nacional se tienen estadísticas que muestren el crecimiento en la demanda debido a nuevas propuestas que aporten beneficios a la salud y el mercado está incursionando en esta tendencia.

Inflación: Elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

Hábitos de consumo: La expectativa de los consumidores por encontrar alimentos frescos, bajos en grasa y con alto contenido vitamínico está generando un cambio significativo en el mercado.

Destinación del ingreso de la población: Es una variable macroeconómica que se encarga de estudiar en que los Colombianos gastan sus ingresos.

Ventas: Una Función comercial de la empresa y tiene la finalidad de establecer unas metas para un determinado periodo, usualmente un año, y su pronóstico debería orientar a la fuerza de ventas a diversificarse con otros clientes

Competencia: Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores

Tasas de interés: Las decisiones financieras que toman las empresas están influenciadas por las tasas de interés las cuales se han establecido varias líneas de crédito con bajos intereses para el fortalecimiento de las MIPYMES.

Crecimiento poblacional: Crecimiento de manera exponencial en un determinado tiempo de la población en San Juan de Pasto.

Leyes y reformas: Otros factores que influyen en el desarrollo normal de la empresa son las reformas leyes y decretos: Ministerio de hacienda, el gobierno nacional, la DIAN, Alcaldía de San Juan de Pasto.

Factores climáticos: Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región perteneciente o relativo al clima.

**6.2.2 Análisis Estructural.** Teniendo en cuenta el software MIC MAC se realizó el análisis estructural; Este software nos fue de gran utilidad ya que permitió calificar las variables seleccionadas y establecer las influencias y relación entre variables y poder obtener las variables claves que se analizaran en la matriz

MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos). Para realizar el análisis estructural se tuvo en cuenta tres fases.

Inventario de Variables Claves: Se realizó un estudio de variables internas que afectan a la empresa; donde se realiza una descripción de cada una de las variables.

Calificación de relación entre variables: Se procede a calificar de 0 a 3 de acuerdo a la influencia.

Identificación de variables claves: Se realizó un estudio de variables internas que afectan a la empresa.

**Cuadro 4. Identificación de variables externas**

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
1	DINAMISMO DEL SECTOR	DINAMISMO	En el comercio nacional se tienen estadísticas que muestran el crecimiento en la demanda debido a nuevas propuestas que aporten beneficios a la salud y el mercado está incursionando en esta tendencia	VARIABLES EXTERNAS
2	FLUCTUACION EN LOS PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS	INFLACION	La economía Colombiana en los últimos años ha hecho esfuerzos muy notables en mantener el nivel de precios con efectos favorables para la economía del país.	VARIABLE EXTERNAS
3	HABITOS DE CONSUMO	CONSUMO	Sin embargo, a la vez que aumenta el tipo de alimentación relacionada con el modelo de vida moderna, también crece la preocupación por la salud. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en todo el mundo hay alrededor de 1.300 millones de personas obesas, 600 millones tienen problemas con su presión arterial y 150 millones sufren de diabetes. Por esa razón, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho de auge creciente: el de la comida preparada que, al mismo tiempo, contribuya con la salud de los consumidores.	VARIABLES EXTERNAS

(Continuación cuadro 4)

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
4	DESTINACION DEL INGRESO	INGRESO.P	De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar.	VARIABLES EXTERNAS
5	VENTAS	VENTAS	Se pueden hacer predicciones relativamente atinadas del corto plazo. Para este paso debemos tomar en consideración algunas variables del proceso comercial tales como el ciclo de ventas de la empresa	VARIABLES EXTERNAS
6	COMPETENCIA	COMPTENCIA	En el sector de las heladerías existe un mercado muy competitivo como las heladerías mas fruta, comprometen directamente a nuestra empresa.	VARIABLES EXTERNAS
7	TASAS DE INTERES	CREDITO B.	La banca de inversión suele concentrar en reportes usualmente disponibles para el público en general a través de las páginas de Internet de los bancos.	VARIABLES EXTERNAS
8	CRECIMIENTO DE LA POBLACION	POBLACION	El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) contempla como área urbana a la ciudad de Pasto como una "ciudad reestructurada en su organización físico espacial y complementaria, recursos naturales y ambientales". Actualmente, Pasto cuenta con proyectos de vivienda social como la construcción en lotes urbanizables no urbanizados, pero a la vez existen áreas suburbanas que han sido adecuadas para reducir los costos de vivienda, de esta forma, hay una expansión de la ciudad que se convierte en una oportunidad ya que de esta forma la empresas pueden mejorar su posicionamiento en otros puntos de la ciudad mediante la presencia de sus productos en nuevos puntos de venta.	VARIABLES EXTERNAS

(Continuación cuadro 4)

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
9	LEYES Y REFORMAS	REFORMAS	Otros factores que influyen en el desarrollo normal de la empresa son las reformas leyes y decretos: Ministerio de hacienda, el gobierno nacional, la DIAN, Alcaldía de San Juan de Pasto. Cámara de comercio que regula y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como reformas laborales, licencias de funcionamiento, entre otros.	VARIABLES EXTERNAS
10	FACTORES CLIMATICOS	CLIMA	Esta es una variable que en los últimos años se ha convertido en un factor de preocupación en el que tipo de empresas como la nuestra, por lo tanto debe realizar estrategias de aprovisionamiento de l frutas.	VARIABLES EXTERNAS

Fuente: Este estudio - Año 2012.

En este inventario de variables La primera tarea consiste en definir el alcance del estudio, y por lo tanto el alcance del sistema a ser estudiado, será entonces realizar un inventario de todas las variables, externas, que caracterizan al sistema. En esta etapa es conveniente ser lo más exhaustivo posible, teniendo cuidado de no dejar nada sin explicar. En una segunda etapa, debe elaborarse la lista de variables, completarla si es necesario definir cada variable y, posiblemente, agrupar, separar o incluso eliminar algunas de ellas para obtener una lista homogénea. Esta lista se ha identificado 10 variables de gran importancia entre las que se destacan la dinamismo del sector, inflación, tasas de interés, clima, entre otras.

Las influencias se puntúa de 0 a 3 con la posibilidad de señalar influencias potenciales (variables que serán influyentes).

0:Sin influencia

1:Débil

2:Media

3:Fuerte

P: Potencial

Interpretación del gráfico; de influencia por dependencia y tipología de variables, las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno pueden proyectarse sobre el gráfico de influencia por dependencia. Los resultados son percibidos gráficamente por un cuadro cartesiano que contiene una distribución de la nube de puntos que permite identificar cuatro categorías de variables.

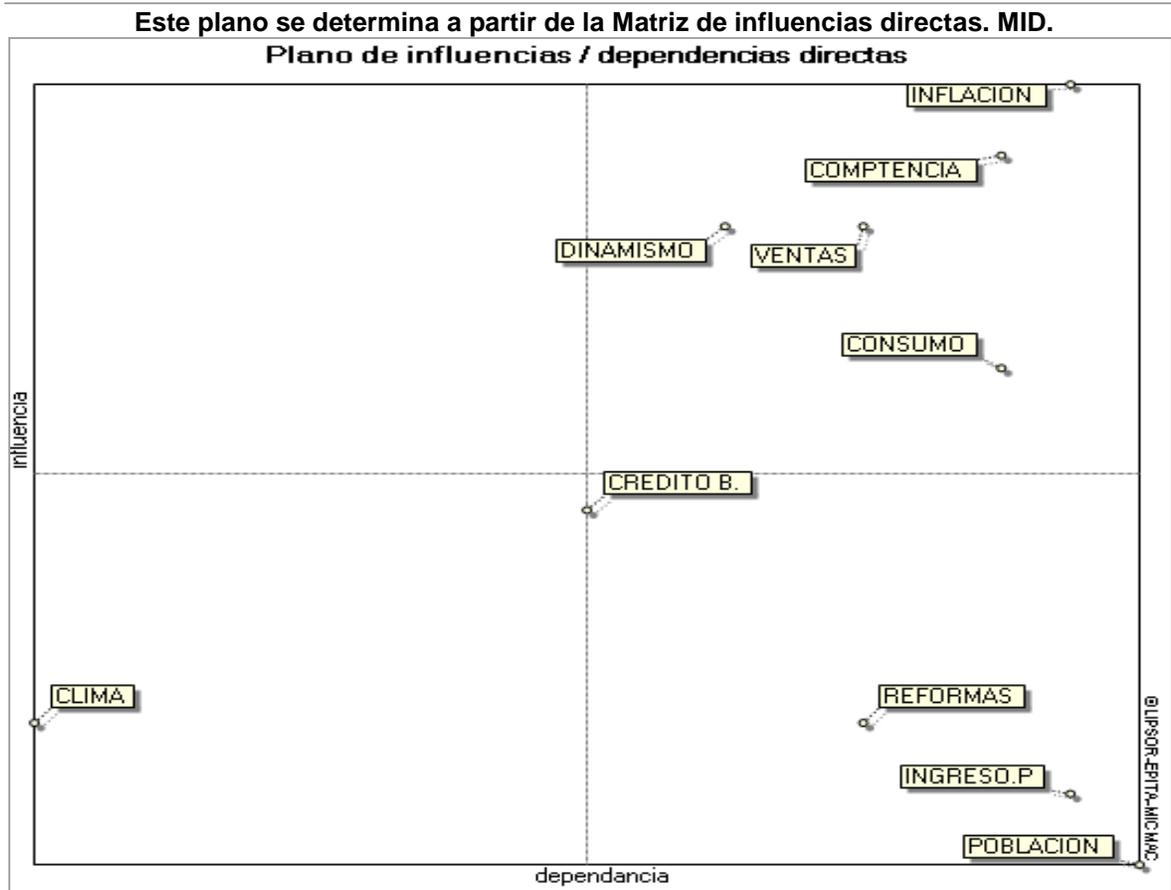
Cuadrante I - Variables determinantes o "influyentes". Son todas muy influyentes y un tanto dependientes están, ubicadas en el cuadro superior izquierdo del gráfico de percepción. Las variables influyentes son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre la empresa.

Cuadrante II – Variables muy influyentes pero poco dependientes están ubicadas en el cuadro superior derecho del gráfico de percepción.

Cuadrante III - Variables dependientes o variables de resultado: Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, son al mismo tiempo un tanto influyentes y muy dependientes.

Cuadrante IV - Variables autónomas o excluidas, que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, y parecieran en gran medida no coincidir con el sistema ya que por un lado no detienen la evolución del sistema, pero tampoco permiten obtener ninguna ventaja del mismo.

**Figura 3. Plano de influencias / dependencias directas**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

MIC MACTOR la matriz de impactos cruzados permitieron ver el grado de casualidad de las variables a través de su relación entre ellas. Los resultados son percibidos gráficamente en el plano cartesiano que esta dividido en cuatro cuadrantes:

Cuadrante I - Variables determinantes o "influyentes" En la zona superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio dependiendo de que podamos controlarlas como un factor clave que es planeación e interpretación de ellas en el tiempo.

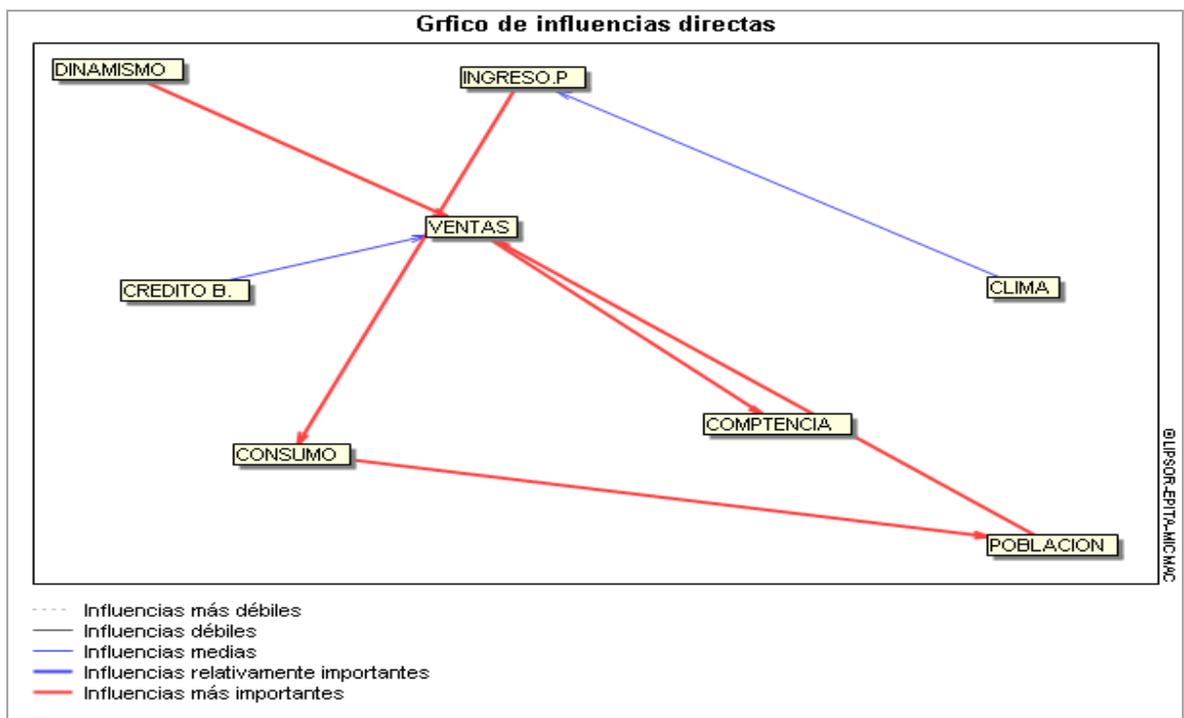
Cuadrante II - En la zona superior derecha, se encuentran las variables-clave o variables reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal y sobre determinan el propio del sistema, son por

naturaleza inestable y se corresponden con los retos de la empresa, donde se encuentra las variables como inflación, competencia, dinamismo del sector, competencia.

Cuadrante III - Variables dependientes o variables de resultado: Estas variables, situadas en el cuadro inferior izquierdo del gráfico, en este cuadrante se encuentran una variable clave como clima.

Cuadrante IV - Variables autónomas o excluidas, que son al mismo tiempo poco influyentes y poco dependientes. Estas variables están ubicadas en el cuadro inferior derecho, en este cuadrante se encuentran variables como crédito bancario, reformas, ingreso, población.

**Figura 4. Influencias Directas**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

En este gráfico se determina la relación que existe entre las variables del estudio en este caso están marcadas con color rojo; el ingreso se relaciona directamente con la ventas y el consumo, la población la competencia. También intervienen variables con una influencia media están marcadas de color azul; clima relación ingreso y crédito bancario con ventas.

**6.2.3 MEFE Matriz de evaluación de factores Externos.** Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones de dichas áreas.

Pasos para desarrollar la matriz: Se identifican las fortalezas y debilidades de la organización, se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa, se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1. 0.0 = Poco importante 1.0 = Muy importante la sumatoria total debe ser igual a 1.0 Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde,

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante.

**Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor externo MEFE**

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
<b>ECONÓMICO</b>			
Dinamismo del sector	0.11	4	0,44
Inflación	0.12	3	0.36
Tasas de interés	0.10	3	0,30
Destinación del ingreso	0.10	3	0.30
<b>SOCIOCULTURAL</b>			
Crecimiento poblacional	0.10	4	0,40
Hábitos de consumo	0.10	4	0,40
<b>POLÍTICO/LEGAL</b>			
Regulaciones gubernamentales	0.11	2	0,22
Reforma laboral	0.07	2	0,21
<b>COMPETITIVO</b>			
Alta participación de la competencia	0.11	3	0,33
Buenos sistemas de Logística y puntos de venta de competidores.	0.08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>3.2</b>

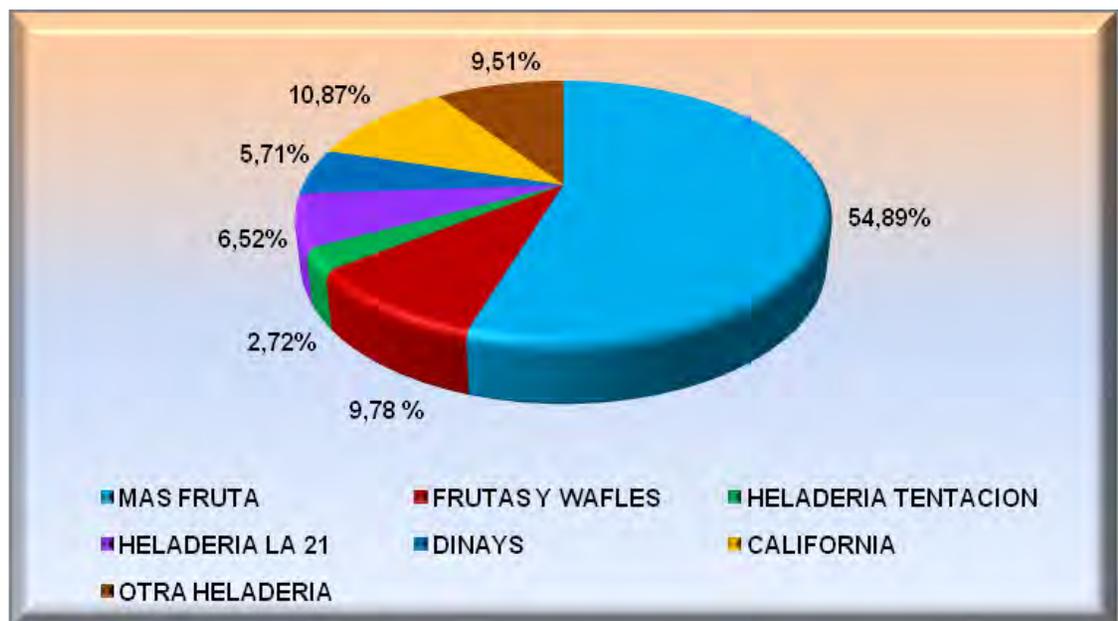
Fuente: Este estudio - Año 2012.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE que estén por debajo de 2.5, caracteriza a las organizaciones que son débiles que no se están capitalizando las oportunidades externas y evitando las amenazas. Empresas que estén por encima del 2.5 caracterizan a las organizaciones que están respondiendo de una manera favorable ante las oportunidades y amenazas. Con relación a lo anterior esta matriz arrojó un valor exacto **3,2** lo que indica que la organización está en una posición estratégica externa arriba de la media, dentro de la situación interna favorable predominan fortalezas importantes como: las oportunidades por **DINAMISMO DEL SECTOR, EL CRECIMIENTO DE LA POBLACION Y HABITOS DE CONSUMO**, que tienen una calificación 4 que representa fortaleza importante, ante las otras variables la empresa debe enfocar esfuerzos estratégicos frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

### 6.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA. DETERMINACION DE LA COMPETENCIA DIRECTA O INDIRECTA DE LA HELADERIA TENTACION

No hay enemigo pequeño pero no sólo las grandes empresas compiten entre sí. Quienes están sumergidos en el mercado del helado saben que no hay enemigo pequeño. De hecho, una de las grandes competencias que enfrentan los conglomerados es la industria informal: según las cifras, en Colombia existen más de 200 pequeñas y medianas industrias que producen conos, helados y paletas, y y mezclas con frutas así como decenas de empresas artesanales que muerden cerca del 40% del mercado.

**Figura 5. Análisis de la competencia**

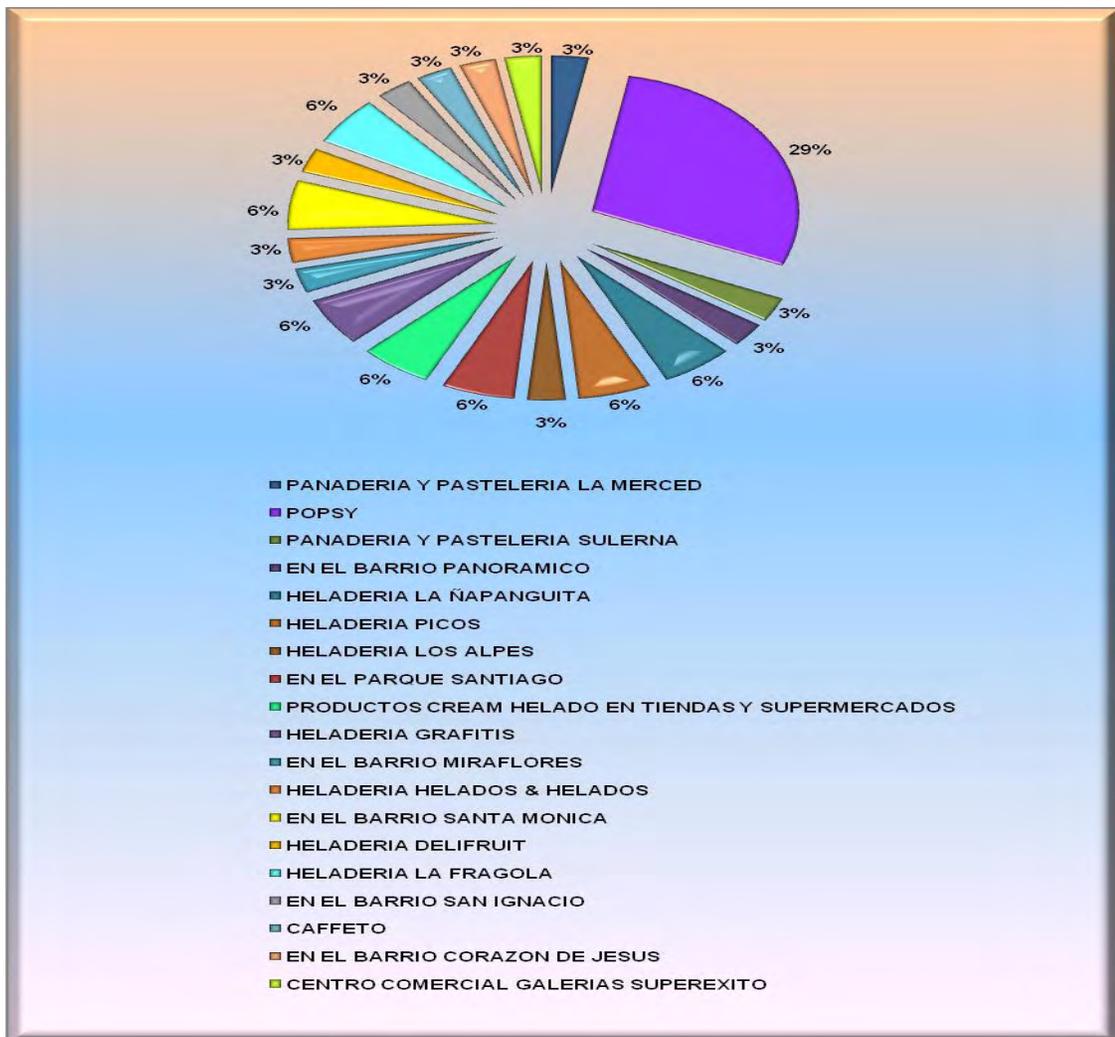


Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según la información suministrada por la población encuestada, el 54,89% asiste a heladería “Más Fruta”, el 10,87% a heladería “California”, el 9,78% a heladería “Frutas y Waffles”. Como se observa en el grafico 5, el porcentaje de personas que asiste a la heladería “Más Fruta” es bastante significativo y establece una diferencia amplia frente a sus competidores, puesto que más de la mitad del total de personas encuestadas respondieron que frecuentan este establecimiento y degustan los productos que ahí se ofrecen.

Otro aspecto a resaltar, es que cierto número de personas asiste a otras heladerías distintas a las que se les mencionaron y por tanto en el siguiente grafico se dará a conocer cuáles fueron sus respuestas.

**Figura 6. Otros sitios o heladerías donde se asiste**



Fuente: Este estudio 2012

Dentro de este estudio se logro identificar un competidor muy fuerte que propiamente por su razón social no es catalogado como una Heladería y se lo podría denominar dentro de la competencia indirecta en este caso PANADERIA Y PASTERIA LA MERCED que representa un 29% de las personas encuestadas.

### **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

**Procedimiento:** La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, incluyen datos específicos y concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

1. Seleccionar hasta 3 competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

**Cuadro 6. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Empresas		<b>HELADERIA TENTACION</b>		<b>MAS FRUTA</b>		<b>CALIFORNIA</b>	
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Imagen corporativa	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Micro localización	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Instalaciones físicas	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Precios competitivos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Calidad de productos	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Servicio al cliente	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Variedad de productos	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Bajo posicionamiento	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
Mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.3</b>		<b>3.63</b>		<b>3.4</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades en particular, en relación con una muestra estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas, las calificaciones se refieren a fuerzas y debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una MPC y una MEFE, en primer término los factores críticos y determinantes para el éxito de una MPC son más amplios no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se puede concretar en cuestiones internas.

En este ejemplo se puede argumentar que factores relativamente muy importantes como los precios competitivos y la calidad de ellos es un factor de éxito, en cualquier empresa es por eso que nuestra empresa da importancia como se lo señala en el cuadro con calificación 4. Mirándolo desde el punto de vista como factor de fuerza, y una muestra estratégica frente a nuestros competidores.

El resultado de la matriz MPC nos indica que la Heladería Tentación frente a sus principales competidores como MAS FRUTA Y Heladería California muestra internamente que la empresa presenta debilidades debido a la apertura de mercado por no encontrarse posicionado lo cual implica que se debe elegir alternativas que ayuden a mejorar la situación así como aprovechar las fortalezas que la empresa posee.

**Cuadro 7. Análisis DOFA**

ANALISIS DOFA			
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Visión Empresarial	
		Es buena la calidad del producto así como el servicio al cliente.	Desconocimiento del mercado.
		Establecimiento cálido y acogedor.	Recursos financieros limitados.
		Precios asequibles.	
		Conocimiento y desarrollo de estrategias de mercadeo.	Bajo nivel posicionamiento
		Servicio Wifi	
		Capacidad de innovación en productos.	Desinformación de la competencia
	Capacidad de Negociación		
	Cumplimiento de estándares legales.		
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
OPORTUNIDADES			
Innovar en cuanto al ambiente y servicio	Lograr establecer estrategias encaminadas a posicionarse en el mercado mediante una campaña publicitaria.	Promociones en el punto de venta y una campaña publicitaria.	
Se establece una nueva tendencia en los hábitos en el estilo de vida.		Posición de La Competencia	
Crecimiento de la Población			
Desarrollo en cuanto a productos.		Combinar la fruta y el helado y estar en una constante innovación, que se ve reflejada en el desarrollo de nuevos productos según el rango de edad.	
Implementación de nuevas tácticas de ventas	Un excelente servicio en un tiempo determinado.		
AMENAZAS			
Competidores con precios más económicos.	No solo por la calidad del producto sino por las buenas condiciones higiénicas de su producción.		
Inflación (aumenta los precios de las materias primas)			
Variación en los precios de los insumos debido a los factores climáticos.	Conocer productos que se cosechen en determinada época.		
Accesibilidad a los crédito			

Fuente: Este estudio 2012

## Análisis del entorno

**Figura 7. Departamento de Nariño y su capital (San Juan de Pasto)**



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto)

**Descripción Física:** El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128,4 Km<sup>2</sup>, el área urbana es de 26.4 Km<sup>2</sup>. Este municipio cuenta con 12 comunas que constituyen la ciudad Pasto y también 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio. La población total se encuentra discriminada según el siguiente

**Cuadro 8. Población del municipio de Pasto**

AREA	2010
Población Total	411.706
Cabecera	338.493
Población Rural	73.213

Fuente: DANE, censo 2010

## 7. ESTUDIO DE MERCADO

### 7.1 MERCADO POTENCIAL

La población objeto de estudio la constituyó el área urbana tomando como base 30.102 hogares (promedio de cuatro a cinco integrantes) distribuidos en los estratos, tres, cuatro, cinco y seis.

**Cuadro 9. Muestra de población estratificada San Juan de Pasto**

<b>Estrato</b>	<b>Numero de familia estrato por</b>	<b>Muestra</b>
3	21.525	270
4	6.695	84
5	1.940	24
6	13	1
<b>TOTAL</b>	<b>30.173</b>	<b>379</b>

Fuente: Centrales eléctricas de Nariño - CEDENAR

¿Quiénes necesitan el producto? Mercado Potencial. El servicio lo necesitan todos los niños, jóvenes, hombres y mujeres de 5 años en adelante que deseen satisfacer sus necesidades y satisfacciones relacionadas con la alimentación y el bienestar.

¿Cuáles de ellos lo podrían adquirir? Mercado objetivo. Este servicio puede ser adquirido por niños o adultos, hombres y mujeres quienes tengan la capacidad económica y deseen acceder al servicio. En este sentido de habla del estrato 2 en adelante que son segmentos que tienen dentro de sus posibilidades el uso de su dinero en actividades como esta.

¿Cómo y por qué lo compran? Como lo compran acercándose a las instalaciones, en donde se dará a conocer el portafolio de productos y en la misma medida su escogencia del producto, su pago será después del servicio y en efectivo. Y por qué lo compran por satisfacer necesidades conscientes e inconscientes que cliente manifieste y su gusto lo prefiera.

**Cuadro 10. Matriz Análisis del Cliente**

	USA	COMPRA	DECIDE
<b>¿Quién?</b>	Personas que deseen acceder al servicio y tengan disponibilidad económica.	Personas que deseen acceder al servicio y tengan disponibilidad económica.	Personas que tienen dentro de sus posibilidades el uso de su dinero que le permita acceder al servicio.
<b>¿Qué?</b>	Un servicio de la Heladería.	Por satisfacer necesidades conscientes e inconscientes que cliente manifieste.	La variedad en los productos, calidad y sabor.
<b>¿Cómo?</b>	Compran acercándose a las instalaciones, en donde se dará a conocer el portafolio de productos.	En efectivo	Con información publicitaria a través de radio, volantes.
<b>¿Cuándo?</b>	EL cliente manifieste y su gusto lo prefiera	Según estudio el cliente asiste semanalmente con un 39% seguida de ocasionalmente con el 32%. Complementan, quincenalmente con el 15%, mensualmente con el 10% y por último diariamente con el 4%.	Cuando existe necesidad y capacidad de pago,
<b>¿Dónde?</b>	En las instalaciones de la Heladería.	Puede pagar por el servicio dentro del establecimiento	El cliente puede decidir su compra dependiendo del lugar donde se este desplazando.
<b>¿Por qué?</b>	Al compartir un momento con amigos o la familia	Por satisfacer una necesidad con otra alternativa de alimentación.	Costo/ Beneficio
<b>¿Para qué?</b>	Encontrar otra de alimentación	Para obtener un momento de bienestar.	Las personas conozcan el producto el servicio y las instalaciones.

Fuente: Este estudio - Año 2012.

### Perfil del Cliente

Género: Hombres y Mujeres

Edad de 5 años en adelante

Ingreso: De un salario mínimo en adelante

Ocupación: Estudiantes, Amas de casa, Trabajadores independientes O Empleados

## 7.2 ANALISIS DE LA DEMANDA. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Bruto Interno creció en aproximadamente 4.3% respecto a al año 2012, resultado que consolida la recuperación de la actividad económica, teniendo presente que el incremento fue del 1.5%

Los rubros con mayor crecimiento fueron:

- 11,1% en explotación de minas y canteras (incremento del valor agregado de petróleo crudo y gas natural).
- 6% en comercio, restaurantes y hoteles.
- 4.9% Industria manufacturera.
- 4.8% servicios de reparación.
- 4.1% transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Este crecimiento es muy positivo para la Heladería Tentación y más teniendo en cuenta que uno de los rubros con mayor crecimiento es el del sector de restaurantes y hoteles, que es en donde se pretende tener presencia con el producto o como base de preparación para algunos alimentos y bebidas.

**Objetivo General:** Determinar el nicho de mercado que esté interesado en acceder a los servicios de Heladería Tentación compuesto 30.713 familias.

**Objetivos Específicos:** Establecer un rango de precios en el que las personas estén dispuestos a pagar por una ensalada de frutas.

¿Cuáles son las razones que los clientes evalúan para ir a una Heladería?

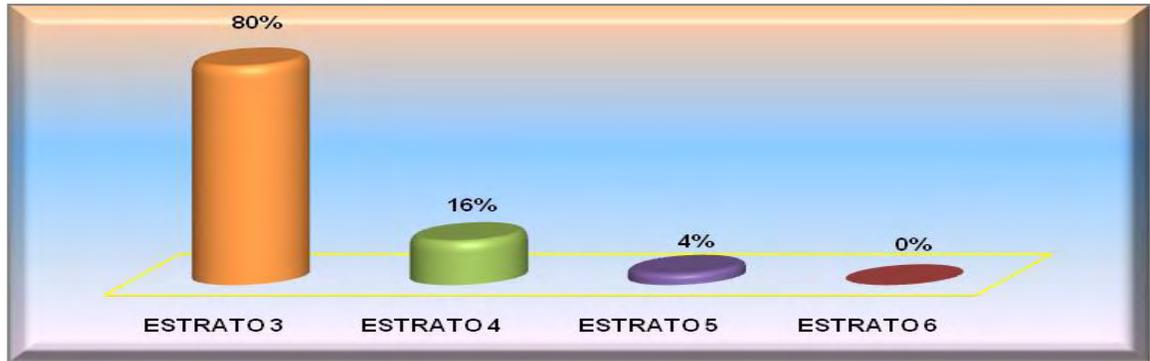
**Producto / Servicio:** Los alimentos ricos, saludables y funcionales son los que están demandando la gran mayoría de personas que tienen conciencia del cuidado de su cuerpo y de su salud, e integrado todos estos atributos y beneficios en nuestro producto hace que básicamente el segmento esté definido de acuerdo al estilo de vida de cada persona, debido a que es un producto natural que está compuesto por fruta y helado y otros atributos que el cliente desee. Su mercado está dirigido a todas aquellas personas que tienen gusto por vivir la vida, y busquen nuevos lugares donde ir con ambiente agradable y acogedor.

**Atributos:** Heladería Tentación será un lugar creado para todo tipo de personas con un estilo de vida saludable y activo, que disfrutan de los colores, olores y sabores de una ensalada de frutas con helado, su servicio se realizara a la carta se buscara al máximo generar una buena imagen visual de los productos que se ofrecerá así mismo su variedad, el servicio y la información suministrada por los clientes con relación a su preparación.

**Clientes.** Son consumidores ubicados en la ciudad de Pasto y su área metropolitana que sean de estrato del 3 al 6 entre los clientes estarán personas de distintas edades niños, jóvenes y adultos que buscan un estilo de vida saludable. Personas que estén dispuestas a pagar un valor asequible, por un producto que satisfaga sus necesidades. Los clientes de la Heladería serán los consumidores finales ya que son quienes realmente probaran el producto dentro del lugar. No se manejaran cadenas de distribución con mayoristas o minoristas, porque nuestra estrategia está enfocada a ese único segmento y esto permite una mayor efectividad en los procesos de mercadeo.

## 8. RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADOS

**Figura 8. Personas encuestadas según estrato**

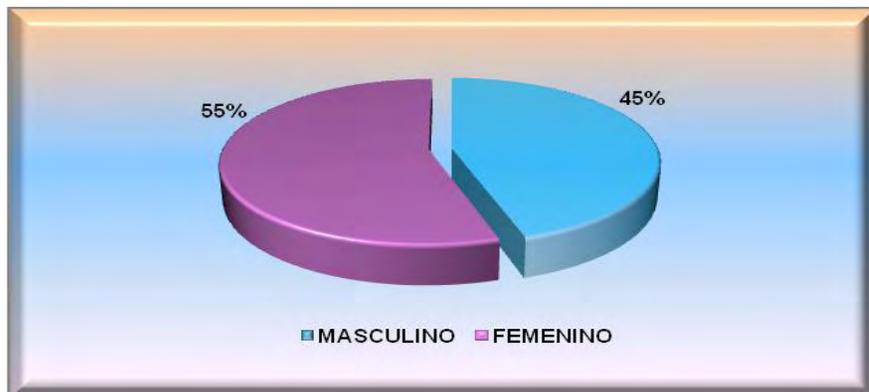


Fuente: Este estudio - Año 2012.

El presente gráfico permite observar que el 80% de la población encuestada pertenece al estrato 3, debido a que este estrato socio-económico representa una proporción muy alta en la ciudad de San Juan de Pasto en cuanto al número de habitantes que pertenecen al mismo. (Exactamente el 31,19% de la población de San Juan de Pasto pertenece al estrato 3, el segundo más alto después del estrato 2 con el 38,93%<sup>22</sup>)

Por otra parte, el 16% de los encuestados pertenecen al estrato 4 y el 4% restante corresponde al estrato 5.

**Figura 9. Personas encuestadas según género**

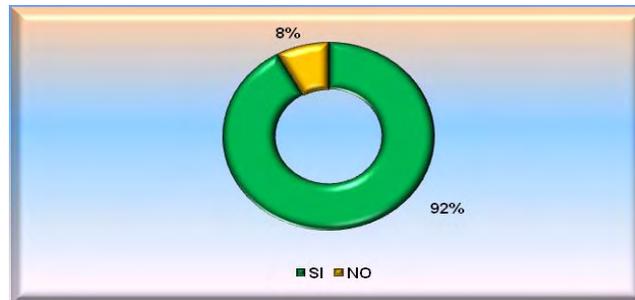


Fuente: Este estudio - Año 2012.

<sup>22</sup>Consulta. Centrales Eléctricas de Nariño- CEDENAR. San Juan de Pasto, Septiembre 24 de 2012. Oficina de Facturación.

Del total de personas encuestadas, el 55% corresponde al género femenino, mientras que el otro 45% pertenece al género masculino. Esta proporción al momento de encuestar se basa conforme a los datos y proyecciones suministrados por el DANE los cuales señalan que para el año 2012 la población de la Ciudad de San Juan de Pasto es de 423.217 personas, de las cuales 203.756 son hombres y 219.461 son mujeres.<sup>23</sup> Por tanto se puede evidenciar una leve diferencia entre el número de hombres y mujeres, en donde el género femenino sobrepasa por muy poco al género opuesto.

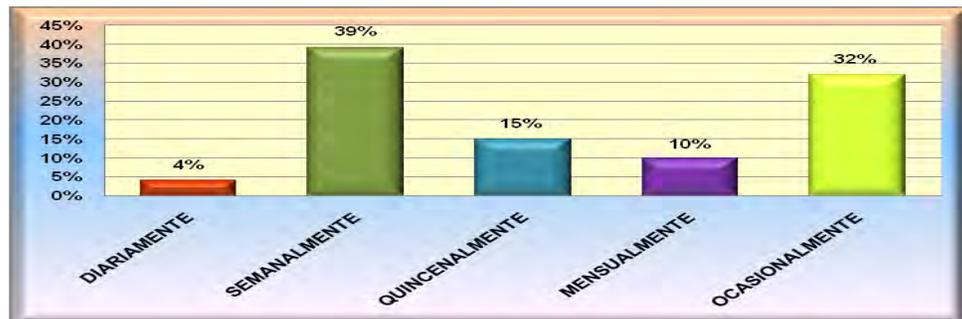
**Figura 10. Asistencia a heladerías**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

De acuerdo al gráfico, se puede observar que del total de personas encuestadas el 92% afirma asistir a heladerías, mientras que el 8% restante dice no hacerlo. Es así que la asistencia a heladerías en San Juan de Pasto se puede calificar como alta, puesto que un número muy significativo de personas frecuentan este tipo de establecimientos actualmente, mientras que el número que se abstiene de hacerlo es poco representativo.

**Figura 11. Frecuencia con que se asiste a heladerías**

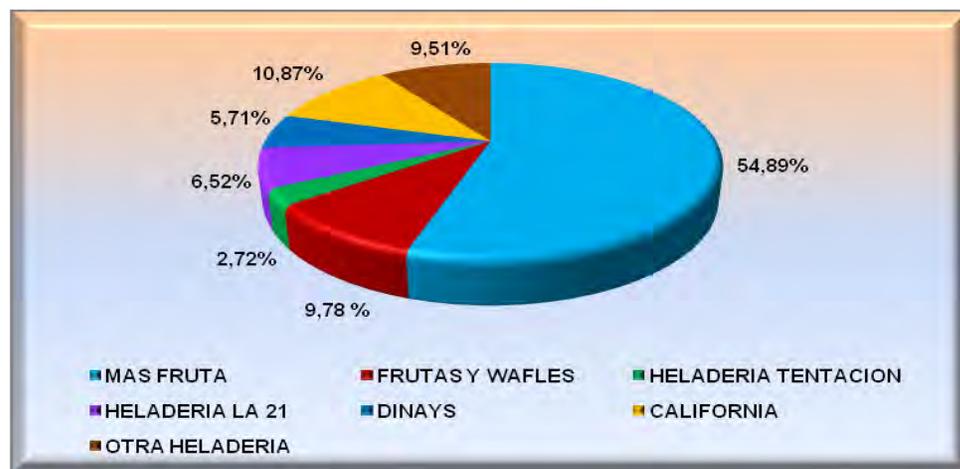


Fuente: Este estudio. 2012

<sup>23</sup>DANE. [En línea]. [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls) [Consultado en Junio de 2012]

Según las opiniones de los encuestados, se puede evidenciar que la frecuencia de asistencia a una heladería varía, pero se destacan las opciones *semanalmente* con un 39% seguida de *ocasionalmente* con el 32%. Complementan, *quincenalmente* con el 15%, *mensualmente* con el 10% y por último *diariamente* con el 4%. De acuerdo a estos resultados se puede deducir que existe un grupo de consumidores que asiste a heladerías comúnmente y lo hacen con un nivel de frecuencia regular; mientras que hay otras personas que asisten en menor medida y lo hacen únicamente en ciertas oportunidades. La asistencia a heladerías quincenal y mensualmente se encuentra en un nivel medio; mientras que la visita a heladerías diariamente es poco frecuente.

**Figura 12. Heladerías a las que se asiste**



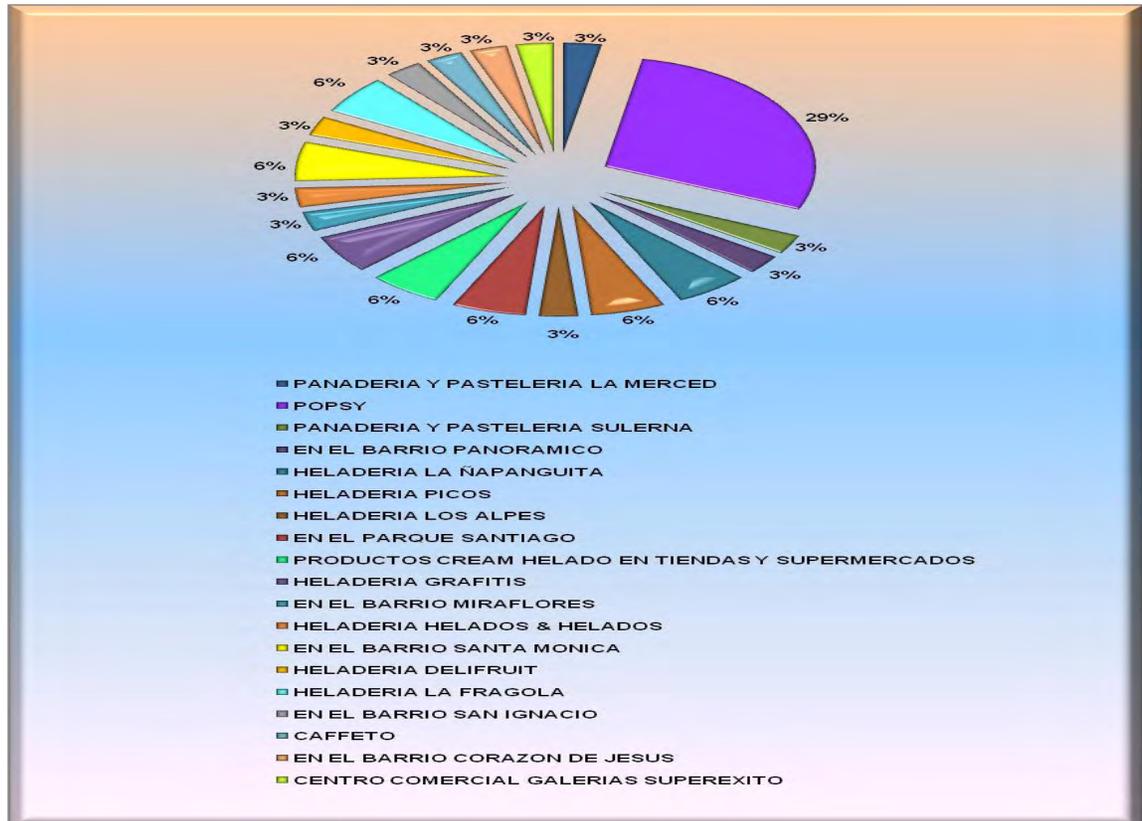
Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según la información suministrada por la población encuestada, el 54,89% asiste a heladería “*Más Fruta*”, el 10,87% a heladería “*California*”, el 9,78% a heladería “*Frutas y Waffles*”, el 9,51% a otras heladerías, un 5,71% a la heladería “*Dinays*”, un 6,52% a “*Heladería la 21*” y el 2,72% a “*Heladería Tentación*”.

Como se observa en el gráfico 5, el porcentaje de personas que asiste a la heladería “*Más Fruta*” es bastante significativo y establece una diferencia amplia frente a sus competidores, puesto que más de la mitad del total de personas encuestadas respondieron que frecuentan este establecimiento y degustan los productos que ahí se ofrecen.

Otro aspecto a resaltar, es que cierto número de personas asiste a otras heladerías distintas a las que se les mencionaron y por tanto en el siguiente gráfico se dará a conocer cuáles fueron sus respuestas.

**Figura 13. Otros sitios o heladerías donde se asiste**

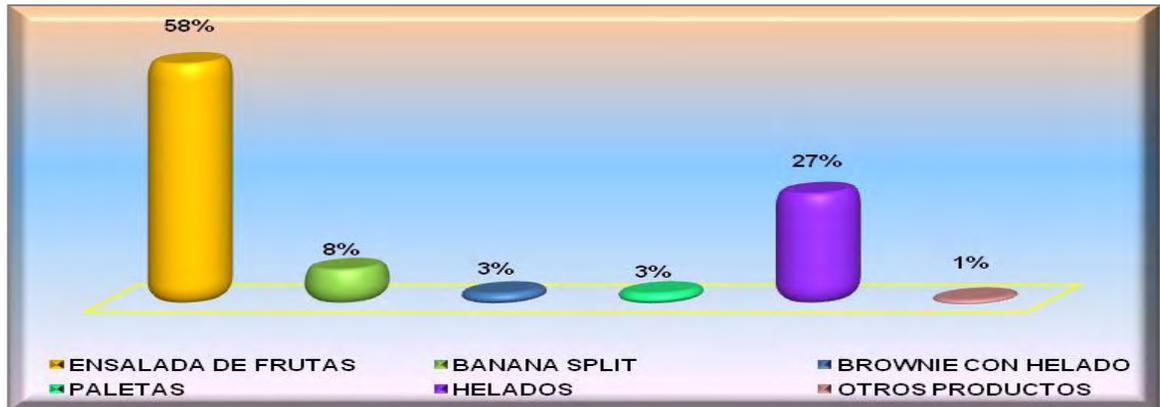


Fuente: Este estudio - Año 2012.

Del 9,5% de los encuestados que respondieron asistir a una heladería diferente a las opciones que se les plantearon en el interrogante: *¿A cuál heladería usted asiste?*, un porcentaje sobresaliente, exactamente el 29% asisten al punto de venta de “*Popsy Helado Gourmet*” y se convierte en un competidor relativamente importante. Otras heladerías y lugares donde las personas asisten son: heladería “*La Ñapanguita*”, heladería “*Picos*”, heladería “*La Fragola*”, heladería “*Grafitis*”, y productos “*Cream Helado*” en tiendas y supermercados con el 6% respectivamente. Panadería y pastelería “*La Merced*”, Panadería y pastelería “*Sulerna*”, heladería “*Los Alpes*”, heladería “*Helados & Helados*”, heladería “*Delifruit*”, y “*Caffeto*” obtienen el 3% respectivamente.

Del mismo modo, una característica importante que se logra identificar es que muchos de los encuestados que asisten a una heladería, no recuerdan el nombre de la misma y se limitan a responder el barrio o algo otro lugar como un parque donde se encuentra ubicada. En total las personas que solo mencionan el sitio donde se encuentra la heladería donde asisten, corresponde al 21%.

**Figura 14. Productos que se consumen en una heladería**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según la opinión de los encuestados, el producto que más se consume en una heladería es la *“Ensalada de Frutas”* con un 58%, en segundo lugar están los *“Helados”* con un 27%, en tercer lugar la *“Banana Split”*, en cuarto y quinto lugar se encuentran las *“Paletas”* y el *“Brownie con Helado”* con el 3% cada uno respectivamente y el 1% corresponde a otros productos.

La *“Ensalada de Frutas”* por tanto, es el producto de mayor aceptación y preferencia por parte de los consumidores ya que se diferencia sustancialmente de productos como *“Banana Split”*, *“Paletas”* y *“Brownie con Helado”*.

Además se consumen en menor medida otros productos como los que se describen en el gráfico siguiente.

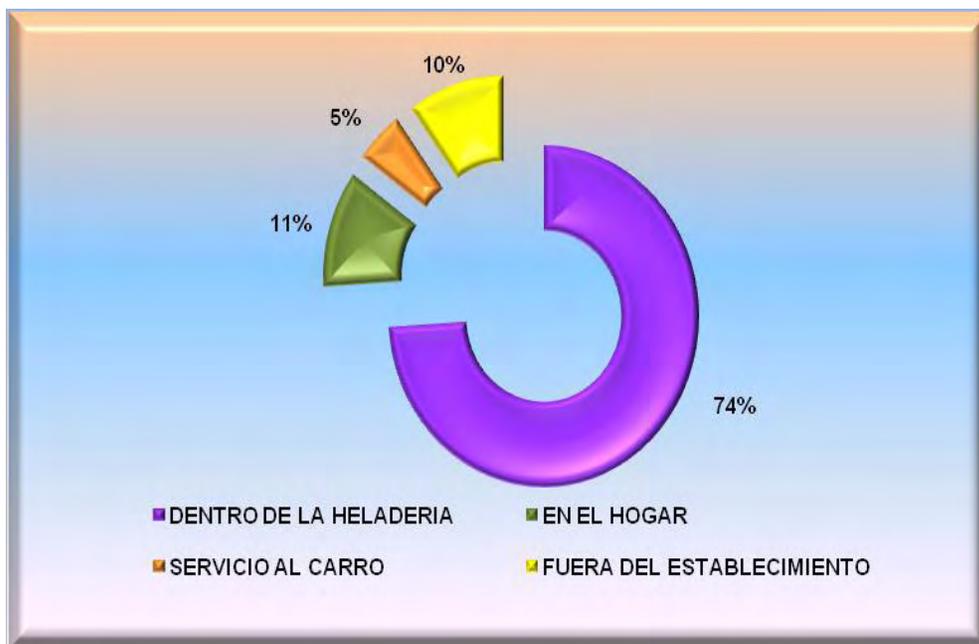
**Figura 15. Otros productos que se consumen en heladerías**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Además de los productos mencionados, el 1,3% del total de personas encuestadas respondieron consumir otros productos entre los que se encuentran: “Fresas con crema” con el 50%,” además de “Salpicón”y “Granizados”con el 17%cada uno y “Malteada”con el 16%.

**Figura 16. Lugares donde las personas prefieren consumir los productos que adquieren en la heladería**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Dentro de los sitios de mayor preferencia para el consumo de los productos que se adquieren, la opción “*Dentro de la heladería*” es la predilecta entre los encuestados, puesto que un porcentaje importante, exactamente el 74% optan por consumir dentro del establecimiento. En segundo lugar se puede determinar que el 11% prefieren consumir en el hogar y el 10% fuera del establecimiento, mientras pasean o realiza otras actividades.

Un porcentaje muy reducido, el 5% eligen que los productos de la heladería sean ofrecidos a su vehículo. La mayoría de los encuestados prestan gran atención a las condiciones internas de la heladería y gustan de poder compartir un momento agradable mientras consumen los productos de la heladería por tanto prefieren hacerlo dentro de la misma.

**Figura 17. Consideraciones que se tienen en cuenta al momento de asistir a una heladería**

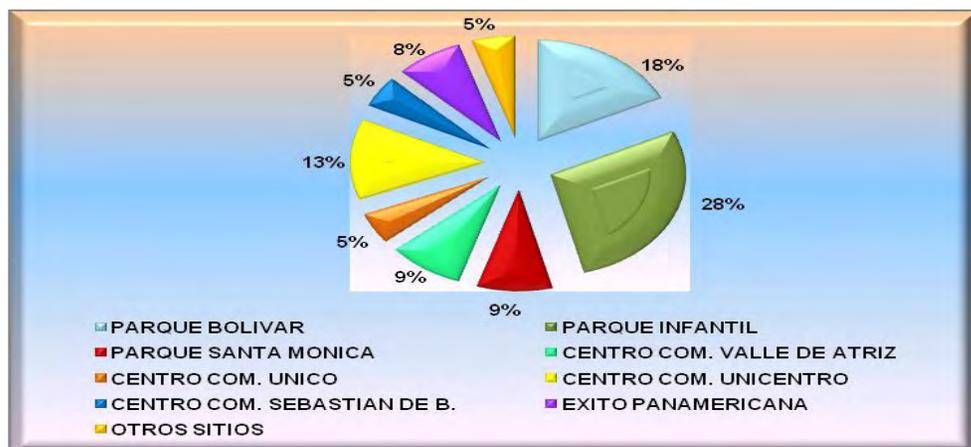


Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según el gráfico, las apreciaciones de la población encuestada demuestran que la calidad del producto es la consideración más importante al momento de asistir a una heladería, puesto que representa el 38% ; otra consideración que resaltan las personas es la atención del personal que labora en la heladería, mientras que la variedad de productos y la ubicación del punto de venta con el 11% cada uno, son menos importantes sin embargo los consumidores no dejan de señalarlos como factores necesarios que influyen en su decisión de compra.

También se puede identificar que existen otras consideraciones como la higiene de la heladería y de los productos con el 7% y la economía con el 5%.

**Figura 18. Lugares donde se tiene preferencia para que se establezca una nueva heladería**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según los puntos de vista de las personas a quienes se les pregunto, existe una inclinada tendencia a preferir el “Parque Infantil”, como primera alternativa para que se establezca una nueva heladería en ese punto con el 28%, como segunda opción se encuentra el “Parque Bolívar” con el 18% y como tercera elección el centro comercial “Unicentro” con el 13%.

Con porcentajes más moderados se encuentran en su orden: “Parque Santa Mónica” con un 9%, al igual que el centro comercial “Valle de Atriz” con un 9%, Almacén Éxito Panamericana con un 8% y finalmente con un 5% cada uno, los centros comerciales “Único”, “Sebastián de Belalcázar” y otros lugares sugeridos por las personas.

Es importante destacar que frente a las múltiples opciones que se le planteo a la población encuestada, existe mayor preferencia porque se establezca una nueva heladería en sitios abiertos donde se practique deporte o se comparta en familia como lo son los parques, dejando un poco a parte los centros comerciales que tienen un nivel de aceptación menor.

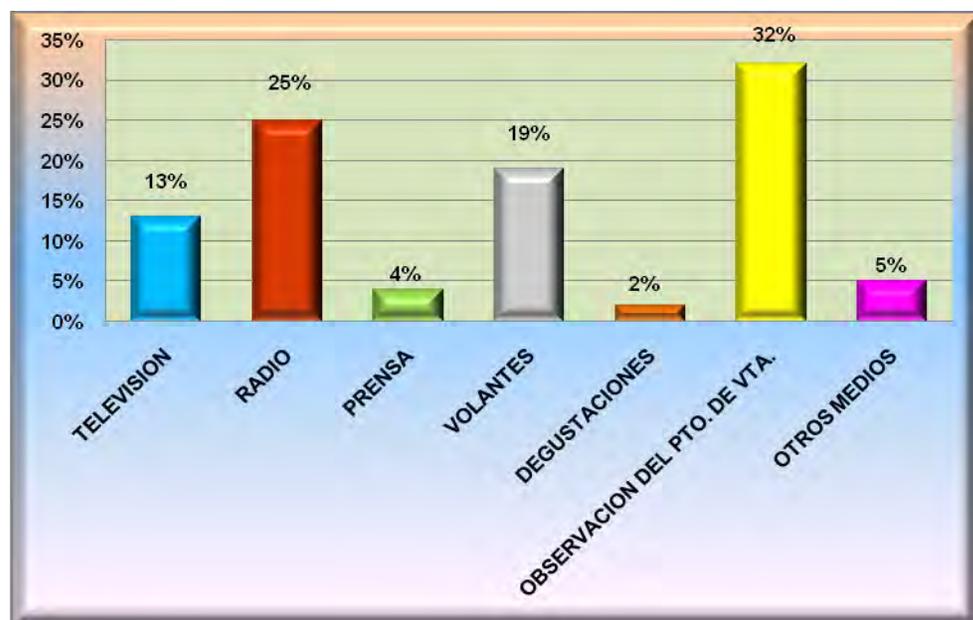
**Figura 19. Otros sitios donde se prefiere que se establezca una heladería**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Algunas de las personas encuestadas manifestaron que les gustaría que se estableciera una nueva heladería, en otros sitios diferentes a los que se les nombraron. El sitio de mayor preferencia es el *Parque Santiago* con el 24%, además de los siguientes lugares: barrio *San Pedro*, colegio *La Normal*, barrio *El Tejar*, barrio *La Colina*, Parque *San Andrés*, barrio *Lorenzo*, *Chapalito*, *Catambuco*, barrio *Villacampanela*, *Torobajo*, *Dos Puentes*, *Plaza del Carnaval*, *Centro de la ciudad*, *Almacén Éxito Centro*, *Parque San Felipe* y fuera de la ciudad cada uno de ellos con un 5%.

**Figura 20. Medios por los cuales se ha tenido conocimiento de la existencia de heladerías**

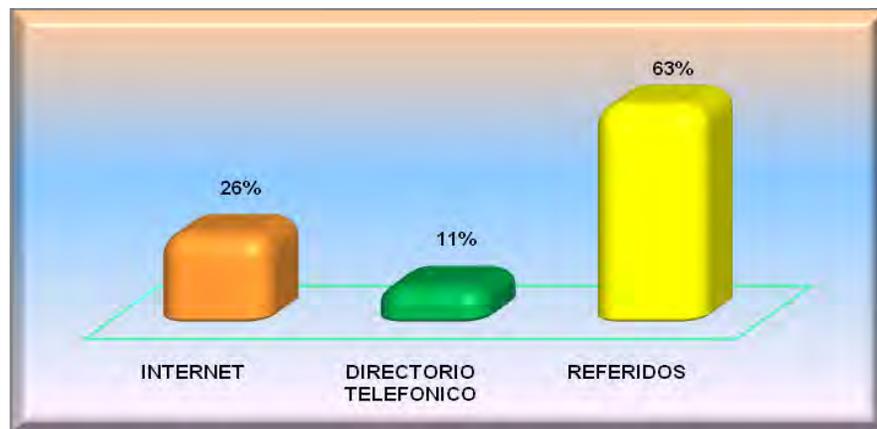


Fuente: Este estudio - Año 2012.

De acuerdo al presente gráfico, se puede determinar que el principal medio por el cual las personas han tenido conocimiento de la existencia de heladerías, es la *observación directa del punto de venta*, con un 32%, el segundo medio más importante es la *radio*, mientras que el tercer medio que destacan los encuestados son los *volantes* que se entregan.

De igual manera se ha tenido conocimiento de alguna heladería por medio de la *televisión* con un 13%, la *prensa* con un 4%, *degustaciones* con un 2% y la gente además cito *otros medios* los cuales corresponden al 5% y se describirán en el siguiente gráfico.

**Figura 21. Otros medios por los cuales se ha tenido conocimiento de la existencia de heladerías**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Del 5,4% de encuestados que afirmaron conocer alguna heladería por medio de medios distintos a los que se les nombraron; el 63% opino que se entero por medio de *referidos* o comentarios de otras personas, el 26% señalo que por medio de *internet* y el 11% restante atribuyo haber tenido conocimiento de heladerías a través del *directorio telefónico*.

**Figura 22. Consumo de ensalada de frutas**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según las respuestas otorgadas por la totalidad de encuestados, se puede establecer que el consumo de ensalada de frutas es muy alto puesto que equivale el 95% y se considera como un producto muy representativo en el catalogo de heladerías y otros establecimientos comerciales que lo ofrecen. Únicamente el 5% respondió negativamente y por tanto no tiene preferencia por este producto.

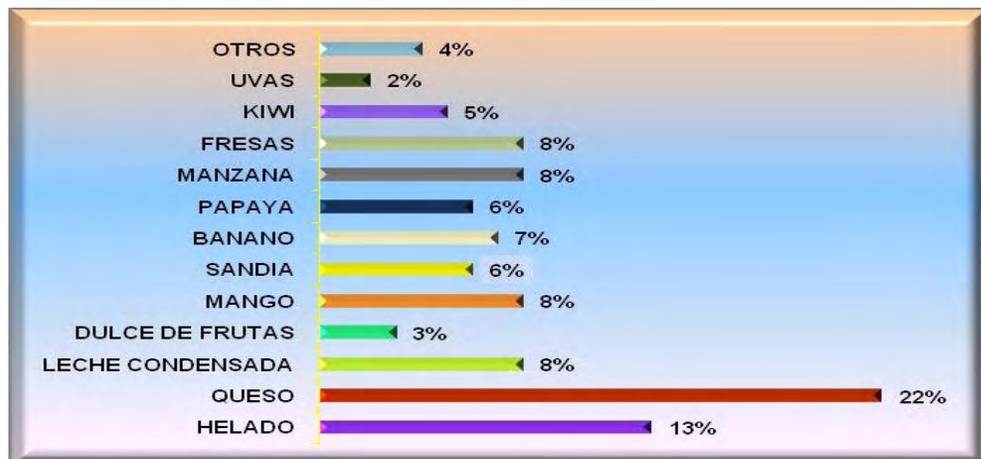
**Figura 23. Precio de disponibilidad de pago**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

De acuerdo al gráfico 16 se puede evidenciar como el 33% del total de encuestados estarían dispuestos a pagar por una ensalada de frutas un precio entre \$3.000 y \$3.500, seguido muy cerca con un porcentaje del 29% quienes estarían dispuestos a pagar *más de \$ 4.500*, en este orden de ideas se tiene que el 24% pagaría de \$3.500 a \$4.000 por una ensalada y el 14% entre \$4.050 y \$4.500; estos indicadores reflejan como la población encuestada pagaría un precio justo por una ensalada de acuerdo a los ingredientes que contenga y a la cantidad del mismo , de tal forma que representa una oportunidad para ingresar al mercado con un producto innovador que cause impacto entre los consumidores, que para el caso de las ensaladas de fruta no tienen en cuenta tanto el precio, sino la calidad del mismo.

**Figura 24. Ingredientes preferidos en una ensalada de fruta**

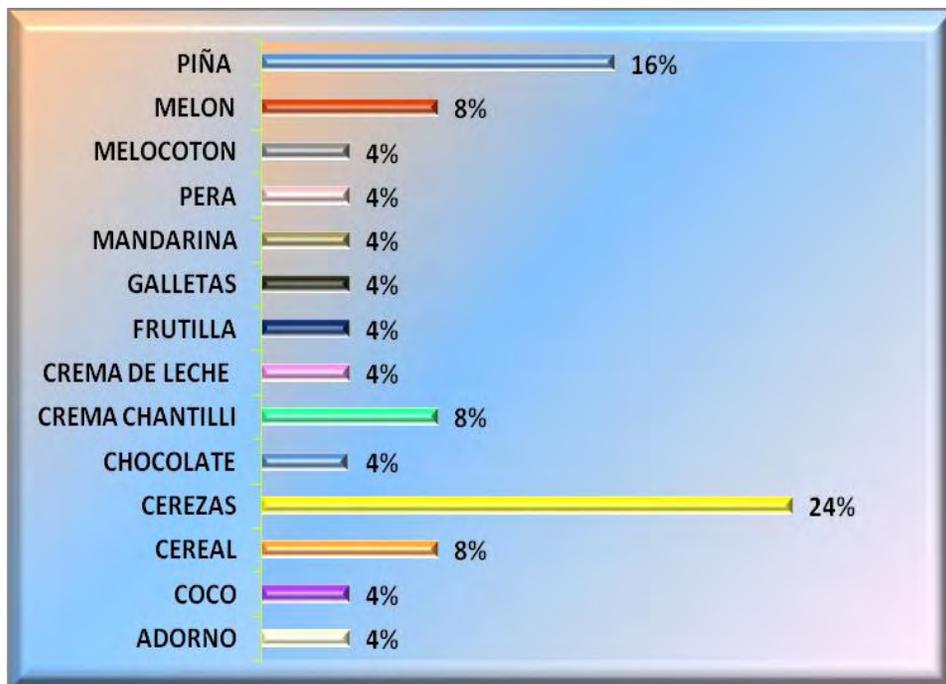


Fuente: Este estudio. 2012

Según la gráfica 17, el queso se constituye en el ingrediente de mayor preferencia entre el total de la población encuestada con el 22%, seguido por el helado con un 13%. Respecto a la preferencia por las frutas, existen 3 con un nivel de aceptación considerable: el mango, fresas y manzanas tiene el 8% respectivamente, seguidos con un 7% por el banano y con un 6% la sandía.

Por otro lado los de menor calificación son el kiwi, el dulce de fruta, las uvas con unos porcentajes del 5, 3 y 2% respectivamente.

**Figura 25. Otros ingredientes preferidos en una ensalada de frutas**

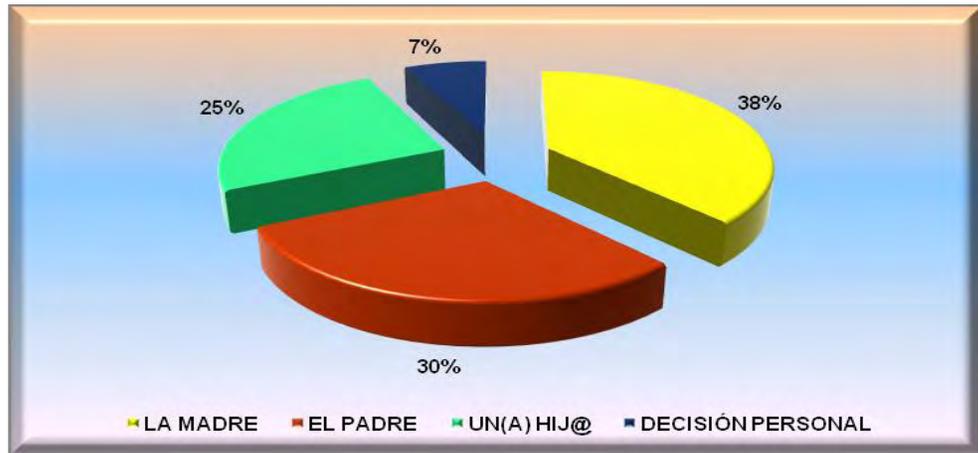


Fuente: Este estudio - Año 2012.

Dentro de la opción otros, los encuestados afirmaron que una ensalada de frutas debe ser diferente a las demás, por ende deben adicionar otro tipo de ingredientes que causen impacto a la hora de consumirla.

En este orden de ideas se tiene que las cerezas representan el 24% del nivel de preferencia entre el pequeño segmento de personas encuestadas quienes afirmaron otras opciones, seguido por la piña con un porcentaje del 16%, el cereal y la crema chantillí con un 8% entre las más relevantes.

**Figura 26. Personas que toman la decisión de compra en una heladería**

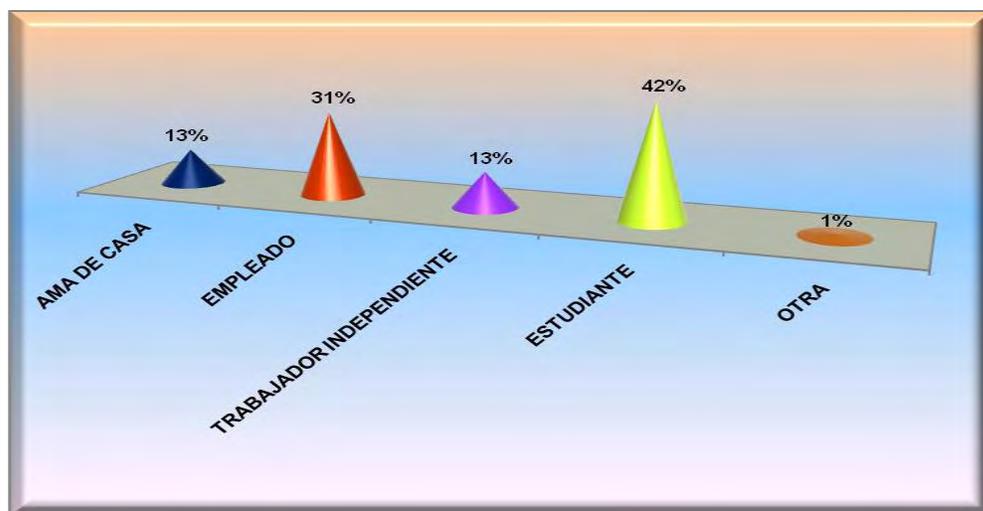


Fuente: Este estudio - Año 2012.

En relación a la decisión de compra por parte de los consumidores se tiene que la madre se constituye en el eje principal a la hora de adquirir un bien o servicio, con una participación del 38%, es ella quien determina que es lo más conveniente comprar y en que sitio hacerlo, por ende la importancia de dirigir esfuerzos de marketing hacia este segmento de mercado.

En segundo lugar y con una participación del 30% el padre, seguido por el hijo con un porcentaje del 25%.

**Figura 27. Ocupación del encuestado**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

En relación a la gráfica de ocupación se tiene que el 42% lo constituyen estudiantes, seguido por empleados con un 31%, las amas de casa y trabajadores independientes representan un 13%, evidenciando que gran parte de los consumidores de productos dentro una heladería son personas que se encuentran en formación académica, aspecto a tener en cuenta a la hora de ubicar un punto de venta cerca de una institución educativa, como colegio o universidad.

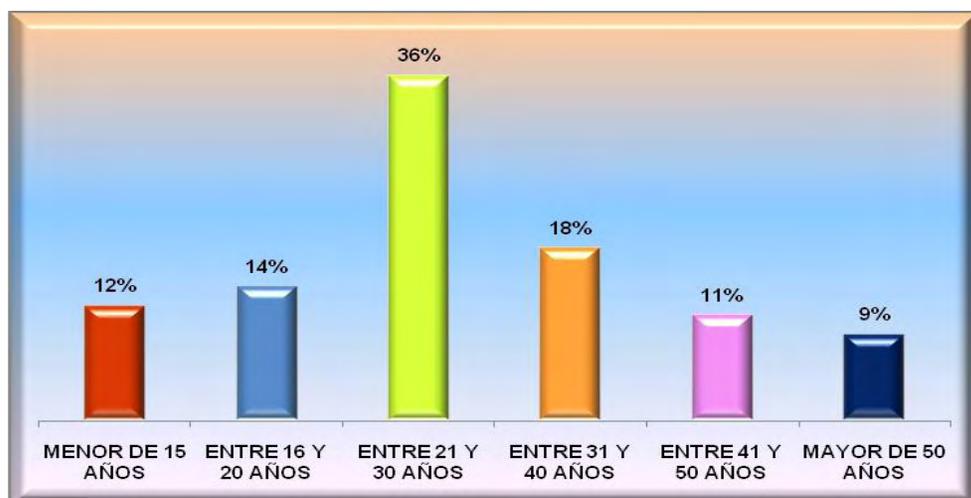
**Figura 28. Otras ocupaciones**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Dentro de la opción otras ocupaciones que representa el 1% del total de ocupaciones de los encuestados, se tiene que 60% son pensionados y el 40% son desempleados.

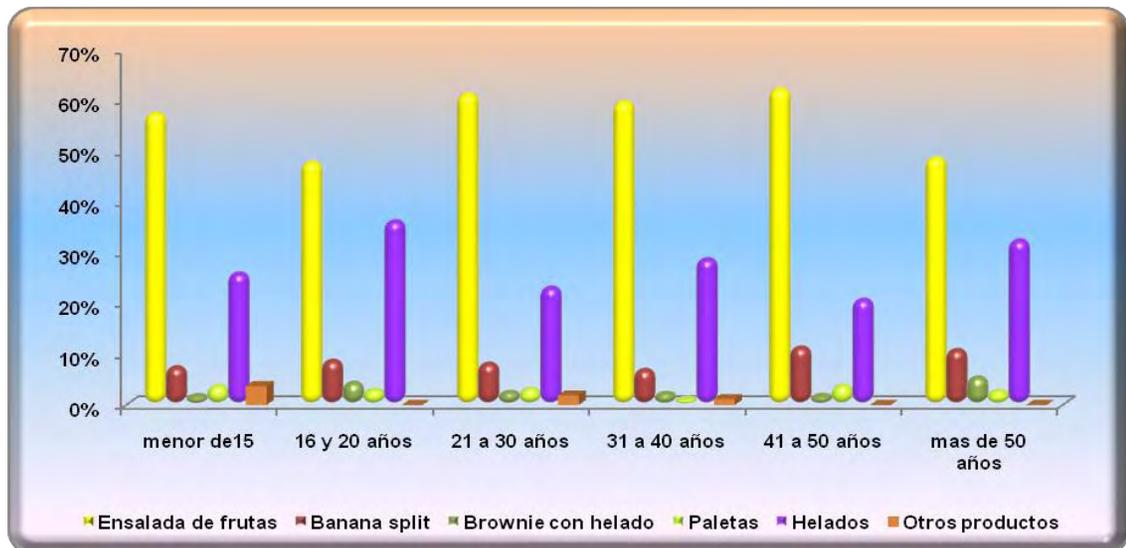
**Figura 29. Edad de los encuestados**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

De acuerdo a la presente investigación la mayor parte de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los 21 a 30 años, con una participación del 36%, seguido con un 18% por un rango de edad entre los 31 a los 40 años, y con el 14% en un rango de edad entre los 16 a 20 años, determinando así que la población joven es quien más consume este tipo de productos.

**Figura 30. Productos preferidos según rango de edad**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Según se puede observar en el gráfico 23, la *ensalada de frutas* es consumida en general por cualquier persona sin importar en cual rango de edad se encuentre, sin embargo los índices de consumo más altos se encuentran entre las personas de 21 a 50 años, con un promedio de 57,7% de consumo por rango de edad. Los *helados* por su parte, son consumidos mayoritariamente por personas entre los 16 y 20 años, aunque también se destaca el consumo entre quienes poseen una edad mayor a 50 años.

La *banana split* tiene un consumo destacado por personas mayores a 41 años, siendo las más jóvenes quienes menos compran este producto.

El consumo de *brownie con helado* se puede determinar con equitativo en todos los rangos de edad, aunque la población adolescente entre los 16 y 20 años tienen una marcada preferencia, al igual que los adultos mayores de 50 años.

Por otra parte, las *paletas* son consumidas en mayor medida por menores de 15 años y por personas entre los 41 y 50 años.

Por último, otros productos como *fresas con crema*, *granizados* entre otros son consumidos por personas menores de 15 años y por algunas entre los 31 y 40 años de edad.

**Figura 31. Precio que las personas estarían dispuestas a pagar por una ensalada de frutas según su estrato**

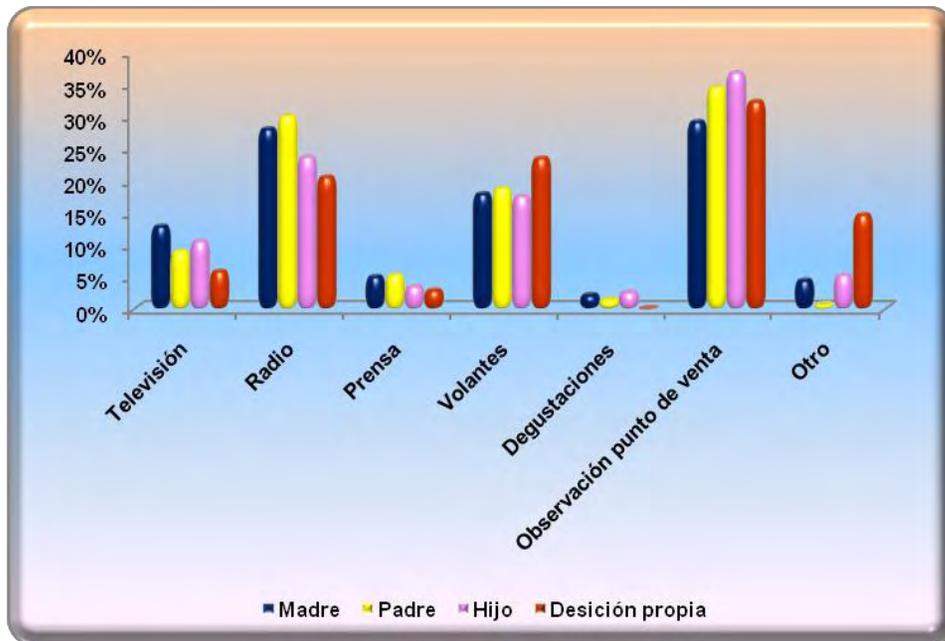


Fuente: Este estudio - Año 2012.

A partir de grafico 24, se puede identificar que las personas pertenecientes a estratos menores como el 3, por lo general estarían dispuestas a pagar un precio que oscile entre \$3.000 y \$3.500; sin embargo en el grafico también es evidente que el precio que se estaría en disponibilidad de pagar por una ensalada de frutas, no depende directamente con el estrato socio-económico de la población, puesto que también se tiene en cuenta otras variables como la calidad del producto, la atención del personal de venta y la apariencia del establecimiento donde se venden estos productos.

Por tanto en este caso, aunque los ingresos cierto segmento de la población puedan ser inferiores, no es una causa totalmente influyente para que se opte por un productos de menor precio, sacrificando la buena calidad de otros que pueden poseer un precio un poco mayor.

**Figura 32. Medios de comunicación y publicidad por los cuales se tiene conocimiento de heladería según la persona que decide la compra**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

Mediante este gráfico, se puede determinar varias apreciaciones: La primera es que en el caso de que una madre decida la compra en una heladería, la televisión se convierte en el medio más importante para que esta la haya conocido, con un 13%, lo sigue un(a) hijo con el 11%, el padre con un 9% y en el caso de que sea una decisión personal el 16%.

En cuanto a las personas que se han enterado por medio de anuncios radiales, se observa que quien encabeza este grupo es el padre con un 30%, en segunda estancia la madre 28%, en tercer lugar un(a) hijo con el 24% y la decisión propia corresponde al 21%.

Los encuestados que han conocido una heladería por medio de periódicos o prensa, están clasificados así: la madre con un 5%, el padre con un 5%, un(a) hijo con el 4% y cuando es decisión propia un 3%.

Los volantes son unos de los medios, mediante el cual muchas de las personas han conocido una heladería, en primer lugar están las personas que deciden por sí mismas con un 24%, en segundo esta el padre con el 19% y en tercer y cuarto lugar están la madre y un(a) hijo con 18% cada uno.

Las personas que se han enterado por medio de degustaciones son un(a) hij@, con el 3%, el padre con el 2%, la madre con el 2% y no hay personas que tomen la decisión de compra por sí mismas que hayan tenido conocimiento de heladerías por este medio.

Siendo la observación del punto de venta la manera más común por la cual las personas se han dado cuenta que existe una heladería, los miembros del hogar que lo han hecho se distribuyen de la siguiente manera: un(a) hij@ con el 37%, el padre con el 35%, persona que decide por su propia cuenta 32% y la madre con un 29%. Po su parte, las personas que han tenido conocimiento de heladerías por otros medio de comunicación o publicidad como Internet y el directorio telefónico, además de ser influenciados por comentarios de otras personas corresponden a gente que decide por sí misma en un 15%, un(a) hijo con el 5%, la madre con un 4% y el padre con un 1%.

La anterior investigación le permite a la empresa entrar a valorar importantes variables que afectan en la decisión de compra dentro del círculo del mercado entre las más importantes están:

Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio, es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no por eso es necesario conocerlos. Lo que quiere el cliente, dónde y cuándo lo quiere, cómo quiere comprarlo, quién quiere realmente comprarlo, cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él por qué puede querer comprarlo. Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo. Una vez identificado al grupo de clientes potenciales, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento que se ha elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece.

La calidad es algo que reconocen los paladares expertos en el sabor, la consistencia y otras cualidades que se prueban con el gusto.

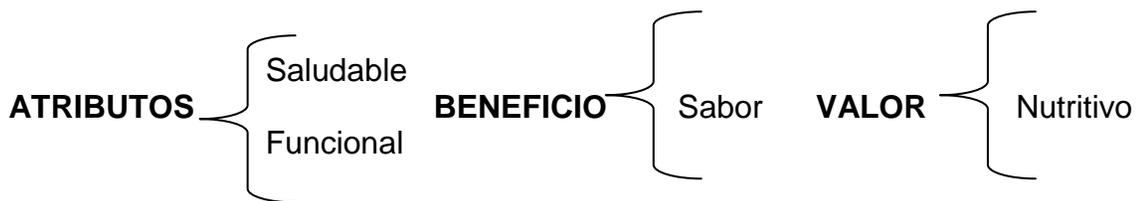
Innovación entre los productos que se ofrece en la categoría de helados y la combinación de frutas se caracteriza por su constante innovación, que se ve reflejada en el desarrollo de nuevos productos según el rango de edad, nuevos sabores, formas innovadoras, mayor consistencia que realza el sabor o combinaciones inimaginables.

Cercanía respecto al modo de colocación de los puntos de venta que también crecen en la ciudad, algunos sitios que aparecen como ofertas para el aficionado a los helados y las combinaciones con frutas cada uno con fortalezas y estrategias para cautivar de esta manera al público a buscar en los alimentos momentos de satisfacción y alegría con los suyos.

**Estrategia y marketing mix:** Teniendo en cuenta el análisis de resultados de la Investigación de mercados y analizando el comportamiento de las personas que frecuentan lugares de recreación con un espacio que les brinde un ambiente familiar y un lugar que es visitado por personas con estilo de vida saludable, se realizó un análisis en que se toman decisiones en cuanto a la mezcla de mercadeo.

### **Producto:**

Estrategia de producto: De acuerdo al resultado de la investigación y de la observación de comportamiento de personas con estilos de vida saludable, se puede definir, que los atributos de los productos que vamos a ofrecer en orden de importancia son:



El eje central de este estudio se enfatiza en unificar los esfuerzos de mercadeo para el producto, todas las decisiones principales emanan del *posicionamiento* es en realidad el aspecto central de lo que es el producto en términos de:

**Objetivo:** La variedad e innovación en productos ofrecidos por la HELADERIA TENTACIÓN incluyen nuevos desarrollos mes a mes entre los que se destacan nuevos sabores, formas innovadoras, mayor consistencia que realza el sabor o combinaciones inimaginables.

### Actividades

1. Análisis de los atributos de nuestro producto.

2. La posición que tiene el producto frente a la competencia
3. Dar a conocer los productos en los puntos de venta, mediante su portafolio de productos.

**Atributos del producto:** Se debe presentar especial atención a si existe una necesidad u oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender las línea actual de productos. A respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para este, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

#### Fortalezas

- Calidad. ¿Este su producto bien elaborado?
- \*Precios. Sensibilidad en el precio
- Debilidades
- Elaboración de un portafolio de productos
- Establecer una marca que permita diferenciarse en el mercado.

#### Estrategias del producto

##### Objetivos:

1. Contribuir en un a las utilidades de la empresa.
2. Aumentar la recordación de marca
3. Incrementar la participación en el mercado
4. Disminuir el índice de quejas y reclamos que se hagan en el servicio.

**Elaboración de un portafolio de productos:** Es una revista publicitaria cuyo objetivo es mostrar, cautivar, vender con relación al producto que logre posicionarse en el mercado y que contribuya a satisfacer las necesidades de los consumidores.

### Beneficios:

- Dar a conocer el producto
- Descripción del producto
- Tomar mayor la atención por medio de las imágenes
- Atraer clientes.

Para lo anterior se a desarrollado un plan de acción en el cual se incluído una previa accesoria por parte de profesionales de diseño de imagen como diseñadores gráficos, se ha realizado cotizaciones del valor de estas que nos ofrecen un portafolio con un diseño de calidad.

### Cuadro 11. Diseñadores gráficos

DISEÑADORES GRAFICOS “Signo Comunicación Visual”		
Diseños	Propuestas	Valor Total
Portafolio de Productos	3	80000
Diseño de marca	3	40000
Diseño de eslogan	3	30000

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Se puede estudiar usos alternativas del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se debe buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad el diseño del producto es un punto a tener en cuenta, un cambio de imagen ayuda a rejuvenecer el producto.<sup>24</sup>

**Estrategia elaborar la etiqueta:** Se debe hacer un rediseño de la impresión de los empaques en cuanto a colores, tipos de letra, imágenes, información del producto, utilidades y empleos, de tal manera que se pueda identificar fácilmente con la marca Tentación y sea atractivo al consumidor cumpliendo con las normas de rotulado vigentes.

Los factores a considerar para elegir una etiqueta son muchos los más principales son:

---

<sup>24</sup> Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado (PRODUCT MANAGMENT).

## Objetivos

1. Dar a conocer el producto en el punto de venta
2. Comunicar características del producto y su posicionamiento
3. Generar un impulso de compra
4. Tener un tamaño, forma, color y diseño convenientes.

La etiqueta es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo; una etiqueta puede ser parte del embalaje (impresión) o simplemente una hoja adherida directamente al producto.

**Elementos de la etiqueta:** En la amplia diversidad de los productos, las inscripciones (etiquetas) deben cumplir (con letras claras y fácilmente legibles)

Para lo anterior se a desarrollado un plan de acción en el cual se incluido una previa accesoria por parte de profesionales de diseño de imagen como diseñadores gráficos, se ha realizado cotizaciones del valor de estas impresiones también cantidad. Con características en formato full color, calidad, autoadhesivas.

### Cuadro 12. Precios de la etiqueta

Cp Impresores, Fátima		
Producto	Cantidades	Valor total
Sellos a color, con eslogan autoadhesivo	1000 UND.	\$85000
Sellos a color, con eslogan	1000 UND.	\$60000
Imágenes a color, variedad de 5, autoadhesivas,	1000 UND.	\$160000
<b>TOTAL DE IMPRESIÓN</b>	<b>5000 UND.</b>	<b>\$305.000</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Mediante el estudio de campo se realizo una cotización con la empresa CP, IMPRESORES, FATIMA. Lo arroga alternativas buenas para una reelaboración de imagen y poder así cautivar al consumidor con un producto llamativo que permita ser más competitivo a nivel de imagen y calidad.

Cuadro 13. Etiqueta



Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Precio:** Los dos elementos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costes de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad para eventos familiares como cumpleaños, postres en bautizos matrimonios entre otros.

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

**Estrategia:** De fijación precio

**Objetivo:** Mejorar los métodos de fijación de precio

Decisiones del precio, Condiciones básicas:

1. Precio refleja la calidad del producto
2. Precio es competitivo
3. Qué clase de descuento y rebaja debe ofrecer la empresa a sus clientes
4. Los precios deben definir en cada segmento de mercado
5. Que opciones de precios están disponibles si los costos de la empresa incrementan o reducen.

**El precio de venta:** El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes.

La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios.

Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

El precio de venta es igual al costo total del producto más la ganancia.

<b>Precio de Venta = Costo Total unitario + Utilidad</b>
--

***Costo Total unitario = Costo Variable unitario + Costo Fijo unitario***

**Estrategias de posicionamiento en función al precio:** Las empresas deben establecer bases que puedan construir y mantener ventajas competitivas, y también mantener la calidad y el precio.

Las estrategias genéricas de Porter: Estrategia de liderazgo en costes un especial énfasis en fijar siempre el precio a nivel externo y que solo se puede lograr cuando el productor aplique adecuadamente economías de escala.

Estrategia de diferenciación; Solo en un mercado tan competitivo la lucha de recortar costes, puede alcanzar a ser la única con precios bajos y se convierte en un atributo de diferenciación.

Estrategia concentración; Focalizar un sector con el objetivo de segmentarlo de manera estratégica con un objetivo alcanzar ser competitivo.

*“la noción de liderazgo en costes”*

Es tener el coste mas bajo comparado con los competidores, que nos lo proporciona mediante las economías de escala en cuanto a la participación en el mercado no se debe dar ventaja. En los costes y los competidores tendrán menos abarque en el mercado las estrategias basadas en los costes brindan beneficios y se podría alcanzar mejores niveles de excedentes.

Estrategias genéricas basadas en los mercados; “El reloj de la estrategia” desde el punto de vista interno de la empresa se basa en el coste y la ventaja competitiva y se debe obrar en lo que verdaderamente el cliente desea.

Estrategias basadas en el precio; Dentro de este tópico existen dos conceptos de gran importancia bajar precios o mantenerlos pero no se debe alterar en la calidad, y otra alternativa es informarse de los diferentes segmentos de mercados y la sensibilidad en los precios y tener encuenta a la competencia.

Valor añadido o estrategias de diferenciación; La intención principal es alcanzar una alta participación en el mercado con niveles de precios que los competidores no puedan ofrecer de esta manera.

Precios con diferenciación tecnológica que genere un valor diferencial, también con una visión de mercado como el posicionamiento y la de logrando anticipar a los competidores y suplir las expectativas de los clientes.

“las estrategias de éxito” están encaminadas a la información parcial o relativa del mercado, sus tendencias y mecanismos o estrategias.

Una capacidad directiva que perciba y responda a los gastos del mercado. Mantener y estar en una constante información si se desea aplicar estrategias basadas en la diferenciación.

**Distribución:** La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor a que compre el producto. La distribución se preocupa de hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada.

Se define distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.<sup>25</sup>

Actividades:

- Reconocimiento de tipo de distribución
- Eficiencia de los canales de distribución
- Mejorar los niveles del servicio al cliente
- Costes de distribución del canal
- Productividad de la distribución y de los agentes de venta

**Tipo de distribución:** De acuerdo geografía y al segmento que se dirige, así como el tipo de producto, la distribución de la empresa es: Masiva. Son pocas

---

<sup>25</sup> Plan de marketing estratégico gestión. 2000

las empresas que llegan a manejar una distribución masiva, que los clientes lleguen al punto de venta ya que implica un esfuerzo y planeación muy importantes. En otro caso acercar nuestro producto al consumidor final en este tipo de distribución se busca llegar a todos los puntos de venta en una zona geografía de San Juan de Pasto como se decía antes el caso de lograr clientes que soliciten el producto a domicilio.

Ventajas. Nivel de ventas, posicionamiento de producto

Desventajas. Control, educación y supervisión, alto costo de ventas.

Nota: el alto costo se ve equilibrado con el nivel de ventas.

## **Canales de distribución**

### **Servicio al cliente:**

**Personal de ventas:** Es necesario estudiar el personal de ventas y el programa de ventas, ya que más factores constituye el contacto día a día de la empresa con el consumidor.

En todo caso el personal de ventas es la unión fundamental entre la empresa y su mercado objetivo también hace referencia la gestión y atención en el punto de venta, la preparación del producto para la venta, así como la presentación y mantenimiento del producto, el trato hacia el cliente.

**Estrategia venta personal:** Como herramienta para mejorar la atención a los clientes del canal de *empresa al consumidor final* que se propone implementar un sistema de trabajo basado en la cercanía suministrando información, dicha mejora se permite que los meseros puedan explicar los beneficios de nuestros productos, formas de uso y además recoger información de marketing sobre las tendencias de consumo; favoreciendo de esta manera la disminución de los índices de cambios y devoluciones.

**Objetivo:** Mejorar en los niveles de servicio al cliente

**Acción:** Inducción al personal de ventas

Actividades:

- Capacitación fuerza de ventas
- Diseñar cronograma de capacitación una vez al mes.
- Elaboración de una vestimenta apropiada que identifique a la empresa
- Estudio de alternativas y promociones por compras al por mayor.

**Publicidad:** Se define como la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación como en este caso anuncios que ayudan a vender.

Objetivo: Buscar que el producto permanezca presente en la mente del consumidor.

Actividades:

- Solicitar propuestas de nuevos diseños de diferentes agencias publicitarias
- Selección de una agencia publicitaria
- Desarrollo de logros.
- Creación de un correo electrónico

**Estrategia de medios:** Esta estrategia consiste en determinar los medios por los cuales se comunicará los mensajes publicitarios de la empresa, así como la frecuencia de exposición de los mismos.

A. Es necesario encontrar expertos adecuados para que ayuden en la confección de anuncios y de otras partes del mismo.

Puntos importantes a la hora de seleccionar una agencia publicitaria son:

- No debe elegir una agencia sin comparar entre varias
- Solicitar referencias a empresas similares
- Personal calificado con la capacidad de asesoramiento
- Encontrar una agencia que nos brinde precios favorables y que estén de acuerdo con nuestras necesidades.

B. Seleccionamos entre 2 agencias publicitarias a *-SIGNO COMUNICACION VISUAL* la cual nos presenta la mejor propuesta en relación a precios y servicios.

**Cuadro 14. Tipos de diseños publicitarios**

<b>SIGNO COMUNICACION VISUAL</b>			
<b>TIPOS DE DISEÑOS PUBLICITARIOS</b>			
	<b>TIPO</b>	<b>VOLUMEN</b>	<b>ASIGNACIÓN ANUAL</b>
MATERIAL POP	AFICHES	500 (70 X 50 CM)	\$250.000
	Tarjetas De Presentación	500	\$90.000
	PLEGLABES	500 (50 X 30 CM)	\$40.000
	CALENDARIOS	500 (70 X 50 CM)	\$250.000
<b>TOTAL ANUAL</b>			\$630.000
<b>TOTAL PLAN DE MEDIOS ANUAL PARA HELADERIA TENTACION</b>			\$630.000

Fuente: Este estudio - Año 2012.

C. Una vez la agencia sea seleccionada se realizara los usos de esta publicidad de la cual debe proporcionar una dirección clara y definitiva de las siguientes áreas;

1. A quien se dirigen los anuncios
2. Época del año en la que se entregaran los anuncios
3. Objetivos de comunicación
4. Desarrollar un objetivo presupuestario

D. Redes Sociales: Se evaluará la red social más adecuada para pautar y acercar nuestra empresa a los clientes, creando lazos de confianza y respaldo, en épocas de globalización es realmente importante estar a la vanguardia de la tecnología como el Internet es por eso importante proponer la creación de un correo electrónico para la empresa.

Ventajas:

1. Apertura a la información
2. Crear un sitio para descargar archivos que brindan información antes gubernamentales como por ejemplo cámaras de comercio, ministerios.
3. Sirve como un mecanismo publicitario con el cliente por que el podrá acceder a la empresa por medio de un correo y resolver algunas inquietudes.
4. Interacción de la empresa con el cliente en el caso de realizar un pedido realizar reclamos sugerencias etc.

**Promoción:** La promoción es una herramienta de marketing que se define como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

**Objetivo:** Asegurar el pronóstico de ventas planteado, enfocado al apoyo de las fuerzas de ventas.

Actividades:

- a. Definir el tipo de promoción
- b. Incentivo de la promoción
- c. Capacitar a las fuerzas de ventas y que enfoquen la atención hacia el producto.

### **Estrategia de promoción**

- a. Promoción comercial: Lograr que los miembros de las fuerzas de ventas de la empresa piensen acerca de las necesidades del producto, y retroalimente información a la empresa de lo que los consumidores detectan del producto.

Promoción hacia el consumidor: Los objetivos globales en cuanto al mercado del producto más clientes que ensayen el producto y se conviertan en usuario del mismo, lograr que los clientes actuales usen más el producto mediante.

- Envío de cupones
- Tamaño con bonificación
- Ofrecimiento de reembolso
- Envío de muestras
- - Se trata de recibir como obsequio una de sus copas durante el mes de cumpleaños, siempre y cuando el acompañante pague.
- Activaciones y degustaciones: La forma cómo promocionaremos la marca Heladería Tentación, es por medio de activaciones y degustaciones en los puntos en donde tendremos presencia por medio del canal de distribución. Para estas actividades, se utilizará personal propio como; el asesor comercial, la asistente administrativa y los dos socios. Para las degustaciones se contará con un presupuesto de un millón cuatrocientos treinta y un mil pesos (\$1.431.000) que a costo de producción del helado, alcanza para hacer un buen cubrimiento en el punto de atención.

b. Incentivo de la promoción: Debe incluir la recompensa para el consumidor puesto que la recompensa puede afectar al comportamiento el consumidor el incentivo se lo puede trabajar con convenios de las fuerzas de ventas con la gerencia que le permitan al detallista estos incentivos.

- Rebaja en la factura o paquete de promoción
- Descuentos por cantidad
- Reembolsos de mercancías al detallista
- Entrega de afiches, calendarios por fidelidad de compra

C. Lograr que los miembros de las fuerzas de ventas (meseros) enfoquen su atención hacia el producto. Obviamente, el gerente de la empresa quiere que

ellos alaben el producto cuando contacten los compradores, de tal modo que lo logren.

- Mejor asignación de precios al por menor.
- Aspectos sobre el precio reducido
- Publicidad sobre la disponibilidad del producto
- Entregar materiales de apoyo y muestrarios de exhibición
- Convencer al cliente de que el helado es una atractiva opción como postre.

### **Tipo de posicionamiento**

Posicionamiento por atributos/ beneficios: En el área del comercio al detalle, los atributos básicos para el consumidor son calidad, selección y precio, seguidos de servicio y de la ubicación. Según el concepto en que usted se base la venta al por menor el orden de los atributos cambiara conforme a la importancia que les dé el mercado meta.

### **Objetivos de posicionamiento:**

- Incrementar la participación el mercado de la ciudad de Pasto
- Incrementar la cobertura en la ciudad de Pasto.
- Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose al servicio al cliente.
- Lograr el posicionamiento de la marca en los consumidores

**Conclusiones de mercadeo:** El desarrollo del producto permite entender cada unas de las fases del proceso, necesidad de los insumos y tiempos de maduración. De igual forma se puede concluir, que la misma rentabilidad del negocio inicia desde el proceso de producción, dado que nuestros productos es la combinación de frutas con helado es un producto que lleva incorporación con insumos como el queso, crema que está dentro de las fases de elaboración, es decir, se aumenta su volumen y su decoración con relación a los requerimientos del cliente que igualmente es el valor agregado de la HELADERIA TENTACION.

Adicionalmente se comercializa por tamaño grande medio y pequeño, y la creación de nuevos productos lo cual hace que sea más rentable. Con el estudio de comportamiento de los consumidores y de la investigación de mercados, se observa que el helado y la fruta son cada vez mas comercializado en Colombia, y en especial mercado de San Juan de Pasto dado el aumento de su consumo; es debido a las nuevas tendencias a lo saludable y es un producto que se viene utilizado como alternativa en la alimentación sana.

La calidad es un indicio de estrategia, en el que la Heladería se ponen de acuerdo para señalar la calidad de sus productos puede verse afectada, ya que ante la "aparición de nuevas marcas gana el consumidor por que tiene más alternativas pero también éste mismo debe ser consciente de elegir marcas reconocidas no solo por la calidad del helado y la fruta sino por las buenas condiciones higiénicas de su producción".

La calidad es algo que reconocen los paladares expertos en el sabor, la consistencia y otras cualidades que se prueban con el gusto. La clave para incrementar el consumo de las ensaladas de frutas ha de estar precedida por un aumento de la demanda efectiva del consumidor. Para lograrlo es necesario alinear la oferta de determinados alimentos con la demanda de los mismos por un sector específico de consumidores, lo que a su vez requiere una considerable intervención para elevar los ingresos, reducir los precios, ampliar, diversificar y estabilizar el suministro, asegurar la inocuidad de los alimentos y promover el interés en la fruta

La Heladería tentación desarrollo propuesta encaminadas a una cultura organizacional que le permita diseñar objetivos de largo, mediano y corto plazo que involucren tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo y capacitación de su capital humano; esto con lleva a que la empresa trate de no cometer errores frecuentes en las funciones administrativas y operativas gastando recursos y tiempo en solucionarlos de manera contingencial.

Tener un buen lugar con un ambiente agradable, permitirá a la empresa Heladería Tentación, llagar a más personas a un menor costo, debido a que la empresa no cuenta con un músculo financiero sólido, que le permita abrir más puntos propios para la venta al consumidor final

Es necesario evaluar la realización del plan por lo menos cada tres meses con el fin de realizar posibles cambios de forma de acuerdo a las nuevas situaciones

presentadas en el mercado como acciones de la competencia, situaciones del macro ambiente, entre otras.

Organización de las fuerzas de ventas. Es necesario organizar la estructura del de ventas para que exista una mejor comunicación y una adecuada unidad de mando logrando coordinar los esfuerzos de todo el personal para alcanzar los objetivos propuestos.

El plan anual tendrá dos objetivos generales sobre los cuales se tendrán que establecer ítems de control estos son: la participación en el mercado y el volumen de ventas.

En cuanto al primero se tendrá que llevar un registro sobre el incremento en el número de clientes conseguidos, la rotación de nuestros productos en los diferentes canales y esto se conseguirá observando la disminución en los niveles de quejas y reclamos en el servicio verificación continua de la visita a todos nuestros clientes.

Respecto a controlar el volumen de ventas el departamento debe llevar un registro periódico de las ventas de los diferentes productos ofrecidos, dicho registro debe contener por lo menos cifras sobre las metas de incrementos propuestas y porcentajes de cumplimiento e incrementos de cargue de todas las referencias de los productos ofrecidos por la empresa (actuales y nuevos).

## 9. ESTUDIO DE OPERACIONES

### 9.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA

El proyecto se realizara en la ciudad de San Juan de Pasto

**9.1.1 Macro-localización.** En algunas circunstancias la ubicación puede constituir un factor decisivo para el éxito de la empresa. Su importancia dependerá del tipo de actividad de la que se trate. El método que se empleo fue analizar variables de importancia como:

**El plan de Ordenamiento Territorial:** Esta es una variable que le permite a la empresa su ubicación dentro de lo permitido por la administración municipal.

**Preferencias del Mercado:** La localización dentro de un plan de negocios es de vital importancia por ende su lugar se realizara al conocer la opinión del mercado.

**Estrato:** Con relación al valor de los servicios públicos, este le permite a la empresa conocer el precio de los servicios.

**Costo de Arrendamiento o lote:** Este costo hace relación con el estrato y la ubicación de la empresa.

**Iluminación y seguridad:** Estas variables son fundamentales dentro del ambiente, en donde el cliente va disfrutar un momento agradable.

**Accesibilidad y zonas de parqueo:** Es necesario ubicar un lugar en donde las zonas de macro localización cuente con múltiples rutas de bus, buenas vías de comunicación, y que existan zonas de parqueo.

La localización de la Heladería sería en un local cerca del sector del parque infantil en la ciudad de San Juan de Pasto. Este es un sector reconocido por estar ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad, con una gran afluencia de gente y de gran actividad económica y deportiva, por esto es propicio para que nuestro negocio tenga su sede allí.

**Cuadro 15. Macro localización**

FACTORES RELEVANTES	IMPOTANCIA RELATIVA	PESO	PARQUE INFANTIL		PARQUE BOLIVAR		PARQUE SANTIAGO	
			Califica Escala 0-100	Califica Ponderado	Califica Escala 0-100	Califica Ponderado	Califica Escala 0-100	Califica Ponderado
Plan de Ordenamiento Territorial.	9	0.25	100	25	90	22.5	90	22.5
Preferencias del Mercado	9	0.25	100	25	90	22.5	90	22.5
Estrato (Servicios públicos)	6	0.16	80	12.8	70	11.2	80	12.8
Costo de Arrendamiento o lote	5	0.10	80	8	90	9	70	7
Iluminación y seguridad	6	0.16	90	14.4	70	11.2	70	11.2
Accesibilidad y zonas de parqueo	4	0.08	90	7.2	70	5.6	60	4.8
<b>TOTALES</b>		<b>1.00</b>		<b>92.4</b>		<b>82</b>		<b>80.8</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

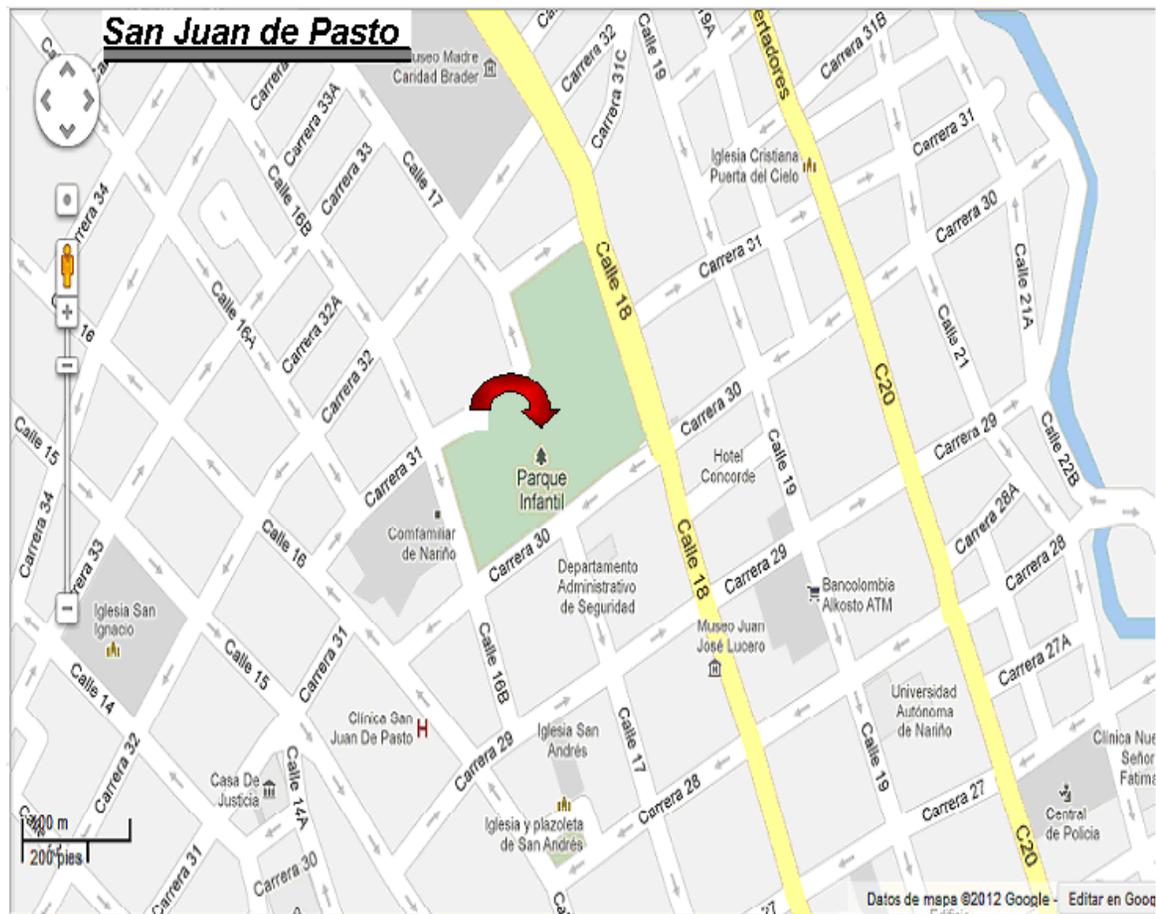
El anterior cuadro sus resultados lograron identificar que el PARQUE INFANTIL obtuvo la mayor calificación con 92.4% que nos indica un lugar ideal dentro de este planteo, seguido por dos lugares que según el análisis de la encuesta y con relación al cuadro también son opcionales el PARQUE BOLIVAR con un puntaje del 82% y por ultimo PARQUE SANTIAGO con un puntaje del 80.2 %. (Ver figura 33)

**Tamaño de la empresa:** Debido a la infraestructura, equipos y personal, el tamaño requerido para la Heladería es pequeño, ya que la maquinaria es de unas dimensiones bajas, los equipos son pocos y el número de trabajadores es menos de 5, lo que clasifica a la organización según su tamaño como pequeña:

Microempresa si posee menos de 10 trabajadores; Ya que en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)<sup>26</sup>. (ver cuadro 16)

<sup>26</sup> BANCOLDX. [en línea]. [www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112](http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112), 2011 [Consultado en Junio de 2012]

**Figura 33. Localización**



Fuente: maps.google.com. 2012

**Cuadro 16. Clasificación de la empresa en Colombia**

Tamaño Activos Totales SMMLV	
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000
Grande	Superior a 30.000
SMMLV para el año 2012	\$535.600

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Capacidad de Instalada: La capacidad de Instalada está dada por las máquinas y el personal de operación disponible para realizar la labor, y la plataforma para su servicio, para Heladería Tentación contaríamos con capacidad optima de 30%.

### Cuadro 17. Tamaño del proyecto

Horario	9am 9pm
Días disponibles	Lunes a Domingo
Mesas disponibles	10
Numero de sillas	40
Número de horas de atención al público	12
Número de horas semanales	84
Número de horas mensuales	360
Número de horas anuales	4320
Número de personas por mesa por (hora)	3
Total de capacidad por servicio / hora	129600

Fuente: Este estudio - Año 2012.

### Cuadro 18. Programa de producción

AÑO	PRODUCCION (SERVICIOS)	CAPACIDAD INSTALADA APROVECHADA	VENTAS (SERVICIOS)	PRECIO PROMEDIO	VENTAS TOTALES
2013	129600	30%	\$ 38.880	\$ 3.500	\$ 136.080.000
2014	132192	30%	\$ 39.658	\$ 3.675	\$ 145.741.680
2015	134835	30%	\$ 40.451	\$ 3.859	\$ 156.089.339
2016	138880	30%	\$ 41.664	\$ 4.052	\$ 168.810.620
2017	143047	30%	\$ 42.914	\$ 4.254	\$ 182.568.686

Fuente: Este estudio - Año 2012.

La propuesta de crecimiento para la producción se propondrá los primeros 5 años sería de 12%, en los primeros 3 años de un 6%, o asea de un 2% respectivamente por año esto obedeciendo a un comportamiento de introducción en el mercado y fuerte estrategia publicitaria en los mercados objetivos de mayor potencial. Los años 4 y 5 se estabilizan el producto y allí los crecimientos irán ligados al IPC<sup>27</sup> es decir alrededor de un 3%. Para el año 4y 5 se recomienda una diversificación en el portafolio, es decir, una nueva presentación, nuevas especialidades a nuevos mercados objetivos, esto con el fin de oxigenar un poco la compañía y mantener estable las ventas. Con relación al incremento de los precios se partirá a la base del 5% dependiendo a la reacción a la inflación y factores determinantes que lo influyan.

<sup>27</sup> Revista Dinero.com. 2007. [en línea]. www.dinero.com [Consultado en Junio de 2012]

Actividades básicas:

1. El proceso comienza con la compra de los insumos y material necesario para la manipulación y transformación de los alimentos, en este caso a los proveedores.
2. Después se lleva un previa inspección de los productos de los cuales se escogen los alimentos que se enviarán al cuarto frío (nevera) y otros insumos al depósito.
3. Al cliente ingresar a las instalaciones se le atenderá de una manera cortes y así mismo se le dará a conocer el portafolio de productos en este caso el mesero escribe el pedido; luego lleva esta información al Jefe de cocina principal.
4. Una vez tomado el pedido del cliente, el Jefe de cocina se encarga de la creación del alimento exigido, para esto hace uso de los diversos materiales e insumos que se requieran en este proceso.
5. Por último el Jefe de cocina entrega el pedido al mesero quien atendió la mesa, y este lo llevará a la mesa respectiva.
6. El mesero estará pendiente de nuevas exigencias de cliente para atenderlo de una manera oportuna y cortes.
7. Finalmente una vez el cliente haya terminado de degustar los alimentos, pide la cuenta y se realizara el registro del pedido en la caja, previo a esto se le dará una factura para llevar un registro de la venta

A continuación se puede apreciar el cuadro correspondiente a la maquinaria y equipo con la cantidad y su costo necesario para requerimientos necesarios para la operación de la Heladería Tentación.

**Cuadro 19. Maquinaria y equipo**

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
Utensilios de Cocina	Varios	80.000	80.000
Cucharas	4 doc	15.000	60.000
Cuchillos	12 unds	3.000	36.000
Copas de cristal	40 unds	4.000	160.000
Platos de cristal	40 unds	2.000	80.000
Mesas para la Heladería	10 Unds	120.000	1'200.000

(Continuación Cuadro 19)

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Sillas para la Heladería	40Unds	40.000	1'600.000
Licuada	1unds	80.000	80.000
Recipientes plásticos	1 doc	3.000	36.000
Batidora de mano	1unds	60.000	60.000
Bandeja grande	1 doc	10.000	120.000
Extractor de Jugo	1unds	170.000	170.000
Microondas	1unds	240.000	240.000
Nevera de almacenamiento	1unds	1'050.000	1'050.000
Mini componente	1unds	450.000	450.000
Televisor lcd	1unds	1'200.000	1'200.00
Barra en madera	1unds	600.000	600.000
Decoración local	Varios	200.000	200.000
Desechables	Varios	60.000	60.000
<b>TOTAL</b>			<b><u>7'482.000</u></b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Con el cuadro anterior se busco detallar de manera específica cada uno de los instrumentos de maquinaria y equipo que se va a necesitar con un total de **\$ 7'482.000**.

#### **Cuadro 20. Mobiliario**

REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE MUEBLES Y OFICINA			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorio	1	250.000	250.000
Silla para escritorio	1	150.000	150.000
Computador	1	600.000	600.000
Teléfono	1	80.000	80.000
Dotación para oficina	Varios	60.000	60.000
<b>TOTAL</b>			<b>1,140.000</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Con el cuadro anterior se busco detallar de manera específica cada uno de los instrumentos de equipo de muebles y oficina que se va a necesitar con un total de **\$ 1'140.000**.

**Cuadro 21. Costo en puesta en marcha**

<b>COSTOS EN PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
Escritura y gastos notariales	10.000
Registro mercantil	63.400
<b>TOTAL</b>	<b>73.400</b>

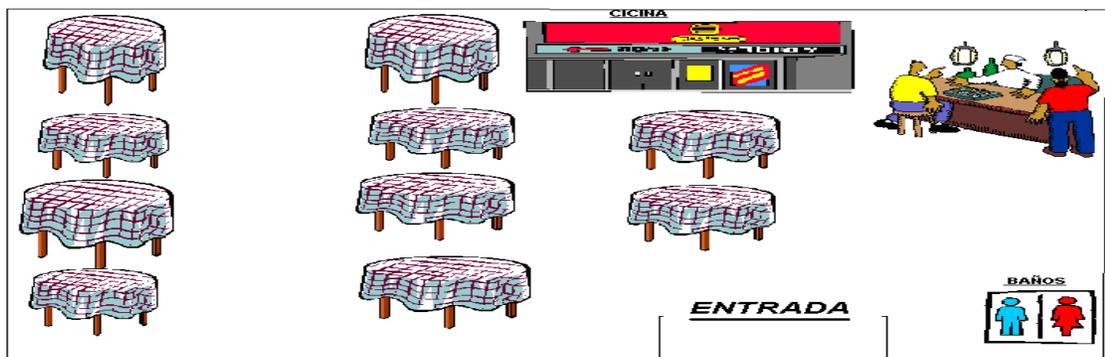
Fuente: Este estudio - Año 2012.

Nota: El pago de sayco y acimpro se lo realiza cada año, los funcionarios después de una revisión del local determinan el valor a pagar anual. El pago de industria y comercio también se lo hace anualmente el valor se lo establece según las ventas mensuales

Distribución:

- Local peatonal o esquinero
- Entrada proveedores
- Depósitos
- Cocina
- Zona de mesas
- Entrada frontal
- Baño

**Figura 34. Distribución Planta**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Estructura organizacional de la empresa:** Nuestro diseño de organización no va hacer un complicado esquema lo que importa realmente es que las responsabilidades se irán impartiendo de manera clara y que exista una estructuración simple con tan sólo unas pocas categorías: Una persona encargada del área administrativa, en la parte operativa se nombrara un mesero y jefe de cocina, también es de destacar que nuestra política es en función al cliente es por eso que al cliente lo colocamos a la cabeza por que a partir de este se realizaran todas las estrategias y proyecciones que se pacten. Todo lo demás vendrá dado por las nuevas necesidades que planteen las actividades del negocio. La organización ha de ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas circunstancias es de esperar que durante los primeros años debamos reestructurar nuestra empresa varias veces.

**Figura 35. Organigrama**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

### Manual de funciones Heladería tentación:

- **El gerente**

Descripción básica del cargo: La gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

En general, el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización.

Responsabilidades básicas:

- Perpetuar la organización
- Brindar dirección a la organización
- Incrementa la productividad
- Satisface a los empleados

Funciones básicas del gerente: Ser preactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo, mediante la creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes.

Ejecuta seis tareas básicas: fija objetivos; deriva metas en cada área de objetivos; organiza tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrolla a la gente y a sí mismo.

Además el gerente debe realizar actividades relacionadas con otras áreas como:

Funciones básicas en compras

- Comprar consiste en evaluar a diversos proveedores o vendedores,
- Elegir a los mejores proveedores.
- Convenir condiciones aceptables con los proveedores
- Conseguir los suministros.

Funciones básica en Mercadeo

- Análisis del volumen de ventas, publicidad, canales de distribución costos y utilidades.

- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.

#### Funciones básicas de Talento Humano

- Selección del personal (análisis de competencias, perfiles, pruebas y entrevistas de entrada, etc.)
- Capacitación y entrenamiento
- Bienestar
- Nómina

#### Funciones básicas de Contabilidad

- Implementar el Sistema de Contabilidad General de la organización.
- Llevar la Contabilidad General, de acuerdo a las normas de reconocimiento, registro y revelación trazadas por la Cámara de Comercio.

La efectividad de una organización depende directamente de la efectividad con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Perfil del gerente: Persona de sexo masculino o femenino, entre 25 a 30 años, de buena presentación, debe tener habilidades personales.

Requisitos: Ser Administrador de Empresas, experiencia laboral mínima de 1 año, que tenga gran responsabilidad, buena presentación personal y mentalidad de Cambio. Debe tener cursos de actualizaciones en cualquiera de las diferentes áreas de la Administración de empresas.

- **Jefe de cocina**

Objetivo del cargo: Personal capacitado para la producción de ensaladas de frutas y especialidades de la heladería, Una persona. Puesto encargados directamente de la transformación de la materia prima en producto terminado con el máximo de beneficios, pero al mínimo costo posible.

Aquí se tiene una lista genérica de funciones que el operario debe acatar en los procesos de producción.

Funciones básicas

- Conocimiento del producto y sus parámetros de calidad.
- Conocimiento de las características de la materia prima.
- Buen manejo de insumos y alimentos.
- Conocimiento de todo el proceso productivo.
- Conocimiento y funcionamiento de máquinas y equipos.

Perfil Ocupacional: Persona de sexo femenino, con edad entre 18 y 30 años, de buena condición física y mental.

Requisitos: ser bachiller, con experiencia laboral mínima de 1 años, contar con un curso técnico en manipulación de alimentos, además de tener buenas recomendaciones personales.

- **Mesero**

Objetivo estratégico del cargo: Personal bachiller que trabajara en el mantenimiento y aseo del local, la atención de los clientes en el punto de venta también suministrara información al administrador con referencial al comportamiento de compra y sugerencias de los clientes. Una persona.

Funciones básicas

- Vender el producto dentro del local.

- Redactar informes sobre el comportamiento de compra de los consumidores.
- Realizar los respectivos registros de venta. (facturación)

Perfil Ocupacional: Persona de sexo femenino o masculino, entre 18 y 30 años, con buena presentación personal, habilidades de comunicación.

Requisitos: ser bachiller, con curso de servicio al cliente, con experiencia en ventas mínimo de un año y tener buenas recomendaciones personales y laborales.

Gestión humana: Procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

Objetivo: Garantizar la selección de personal de acuerdo a las necesidades de Heladería Tentación, teniendo en cuenta el perfil del cargo previamente definido y el cumplimiento de los requisitos para la contratación y vinculación de personal.

Alcance: Este procedimiento incluye a todos los cargos de la empresa, para garantizar una adecuada selección de personal, desde el reclutamiento de las hojas de vida hasta la vinculación o rechazo del candidato. Es aplicable a las contrataciones realizadas directamente por la empresa.

Los cargos como el distribuidor, vigilancia y contabilidad, serán subcontratados a través de prestación de servicio.

Responsabilidades: Es responsabilidad del cargo de la Asistente Administrativa del Gerente conocer, aplicar y mantener actualizado este procedimiento.

#### Definiciones

Reclutamiento: Es el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, de los cuales se seleccionará alguno para efectuarle el ofrecimiento de iniciar el proceso.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se evalúa las condiciones de una persona frente a las necesidades previamente establecidas para el cargo.

Contratación: Se realiza a través de un documento legal que se genera para dar por iniciado el convenio entre el empleador (Empresa) y el empleado (Persona Contratada). Existe un tipo de contratación de prestación de servicios, suscrito entre empresa y las empresas que suministren recurso humano para cargos de distribución de productos lácteos, vigilancia y contabilidad.

Consideraciones Generales: El procedimiento de selección requiere establecer los perfiles del cargo, los cuales serán definidos por el área de Producción.

Heladería Tentación tiene definidas sus políticas, normas y reglamentos, por lo tanto las personas que aspiren ingresar a la empresa deben identificarse y cumplir con ellas.

Se debe elaborar un formato por cada cargo que se requiera proveer, donde se determina si la solicitud es por ampliación de cupo, reemplazo, por temporada o si es un nuevo el cargo.

El formato de "Solicitud de personal" debe ser diligenciado por el Gerente.

- **Metodología**

Revisar la existencia del perfil de cargo: El encargado del cargo de Asistente Administrativo revisa si el perfil del cargo existe, si no está definido lo debe definir. Reclutamiento, análisis y preselección de hojas de vida: El aspirante puede provenir de una fuente interna o externa. En ambos casos el candidato debe cumplir con las competencias requeridas para el cargo y participar del proceso completo de selección establecido por la empresa.

- **Selección**

Análisis Fuente Interna; se realiza por reubicación de un trabajador o promoción de personal, a través del siguiente procedimiento:

Revisión de la hoja de vida del candidato

Entrevistas al candidato por el Gerente.

Examen técnico (opcional) Revisión de pruebas psicotécnicas.

- **Inducción:**

Es un proceso planeado de recepción y orientación a las personas que se integran a la Empresa; que busca acompañar y adaptar al trabajador y proveedor de servicios a su nuevo entorno laboral.

- **Retiro de empleados**

Procedimientos disciplinarios: Para efectos de sanciones disciplinarias donde la falta es poco grave, genera pocas pérdidas a la empresa, la empresa Heladería Tentación aplicara el siguiente procedimiento:

Las tres (3) primeras llamadas de atención en el año, darán lugar a un (1) día de suspensión con pérdida del dominical.

La cuarta (4ª) llamada de atención en el año, dará lugar a una (1) semana de suspensión.

La empresa, no tendrá en cuenta para efectos disciplinarios, las llamadas de atención o suspensiones de una antigüedad superior a un (1) año que tenga el trabajador. Sin embargo, la persona que acumule cuatro (4) llamadas de atención con suspensión de una (1) semana, sea cual fuere el tiempo transcurrido, podrá ser despedido por justa causa. Si la falta cometida genera pérdidas para la empresa y es considerada como una falta delicada o grave, las sanciones varían dependiendo del evento, teniendo en cuenta las leyes y legislación que regula a la empresa y los trabajadores.

Cuando un trabajador haya cometido una falta, El gerente le informara y citara por escrito, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al conocimiento de ella, por parte de la empresa. El trabajador se presentara entonces, ante la persona que lo citó, asesorado de acuerdo con la ley si se considera conveniente, para presentar los descargos del caso. En caso de que por cualquier motivo no se pueda presentar en ese lapso de tiempo, a petición del trabajador, se consideraran dos (2) días hábiles adicionales para tal efecto.

## **10. ESTUDIO SOCIAL, LEGAL Y AMBIENTAL**

### **10.1 ESTUDIO LEGAL**

La sociedad a constituir sería una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. ya que esta permite que la estructura orgánica de la sociedad su administración y el funcionamiento de sus órganos puedan ser determinados libremente por sus accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Dicha sociedad se constituye mediante documento privado registrado ante cámara de comercio, en el cual uno o más accionistas responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

Adicionalmente, la ley otorga hoy a los accionistas una amplia libertad con respecto a la organización y el funcionamiento de su sociedad, para que éstos las definan conforme a su objeto social y a sus necesidades.

Otra de las ventajas que ofrece la referida sociedad es que el pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo inicial. Esto facilita su constitución.<sup>28</sup>

### **10.2 INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA**

Para cumplir con las Normas Técnicas Colombianas y con la norma HACCP, la edificación debe ser construida o adecuada, para que se protejan los ambientes de producción, e impida la entrada de polvo, lluvia y otros agentes contaminantes que puedan afectar la calidad del producto. Debe de haber una adecuada separación con otras áreas que puedan generar contaminación, deben entre otros aspectos cumplir con:

- Tener un espacio adecuado que permita el buen funcionamiento de las máquinas y la circulación de personal.
- La distribución de planta debe tener una ubicación lógica, de acuerdo a la secuencia el proceso.

---

<sup>28</sup> RINCON, Luis. Grandes beneficios con la SAS. 2009. [en línea]. <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3385/59/> [Consultado en Junio de 2012]

- No se permiten la presencia de animales.
- El agua que se utilice debe ser de calidad potable.
- Debe de haber un sistema de separación y recolección y disposición de los residuos sólidos.
- Se debe de disponer de instalaciones sanitarias suficientes, para facilitar la higiene del personal.
- Los pisos deben tener drenaje y ser contruidos en un material adecuado que faciliten la limpieza y desinfección.
- Las paredes deben ser impermeables y resistentes.
- Los techos deben ser contruidos para evitar la acumulación de agentes contaminantes.
- Adecuada iluminación y ventilación que faciliten el trabajo.

### **10.3 ESTUDIO E IMPACTO AMBIENTAL**

La Heladería Tentación, para ayudar con el medio ambiente y disminuir el impacto ambiental en su proceso de producción y comercialización, dispondrá de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales. Para tal efecto se dispondrá de trampas de grasas para no verter a los ríos y quebradas, aguas que puedan llevar alto contenido de sólidos y grasas. Los residuos sólidos como resultado del proceso, se recolectarán y se almacenaran en recipientes especiales para evitar la proliferación de animales y plagas, en un lugar alejado de la planta de producción y así, evitar la contaminación a los insumos y productos a procesar. Los residuos sólidos, se entregarán a empresas certificadas por el Área Metropolitana de la Ciudad para garantizar la buena y correcta disposición de los residuos

#### **10.4 IMPACTO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La empresa Heladería Tentación, pensando en hacer un aporte a la sociedad y al crecimiento de las comunidades campesinas trabajadoras, motivando a la compra de sus productos para que cada familia campesina siembre un producto diferente con calidad, eficiencia y buena rentabilidad para sus dueños. Lo que beneficia de igual forma a la empresa, ya que le permite hacer un monitoreo continuo con tras habilidad, para trabajar bajo los estándares de calidad requeridos para el proceso de producción, y de esta manera garantizar la calidad de cada uno de los componentes De los productos ofrecidos al consumidor final.

## 11. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio económico permite recopilar la información conceptual y teórica del Plan de Empresa en el análisis del entorno, plan de mercadeo, operativo, administrativo, legal, social y ambiental para establecer las necesidades de recursos financieros para poner en marcha el proyecto. Igualmente permite conocer las proyecciones de ingreso para la HELADERIA TENTACIÓN, en un horizonte de tiempo que permita medir la viabilidad del proyecto, así como el análisis financiero de los resultados.

### 11.1 PRESUPUESTO INVERSION EN MAQUINARIA

**Cuadro 22. Maquinaria Y Equipo**

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Utensilios de Cocina	Varios	80.000	80.000
Cucharas	4 doc	15.000	60.000
Cuchillos	12 unds	3.000	36.000
Copas de cristal	40 unds	4.000	160.000
Platos de cristal	40 unds	2.000	80.000
Mesas para la Heladería	10 Unds	120.000	1'200.000
Sillas para la Heladería	40Unds	40.000	1'600.000
Licuadaora	1unds	80.000	80.000
Recipientes plásticos	1 doc	3.000	36.000
Batidora de mano	1unds	60.000	60.000
Bandeja grande	1 doc	10.000	120.000
Extractor de Jugo	1unds	170.000	170.000
Microondas	1unds	240.000	240.000
Nevera de almacenamiento	1unds	1'050.000	1'050.000
Mini componente	1unds	450.000	450.000
Televisor lcd	1unds	1'200.000	1'200.00
Barra en madera	1unds	600.000	600.000
Decoración local	Varios	200.000	200.000
desechables	Varios	60.000	60.000
<b>TOTAL</b>			<b>7'482.000</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Con el cuadro anterior se busco detallar de manera especifica cada uno de los instrumentos de maquinaria y equipo que se va ha necesitar con un total de \$ **7'482.000.**

**Cuadro 23. Mobiliario**

<b>REQUERIMIENTO DE EQUIPO DE MUEBLES Y OFICINA</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	1	250.000	250.000
Silla para escritorio	1	150.000	150.000
computador	1	600.000	600.000
Teléfono	1	80.000	80.000
Dotación para oficina	Varios	60.000	60.000
<b>TOTAL</b>			<b>1,140.000</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Asignaciones salariales: Con base en el organigrama, se presenta a continuación la planta de personal con las asignaciones salariales y prestaciones sociales, que siendo las aquí mencionadas, se hace un promedio aproximado del 50% adicional al salario.

Cesantías	8.33%
Interés sobre cesantías	1%
Prima de servicios	8.33%
Vacaciones	4.17%
Sena	2%
ICBF	3%
Cajas de compensación	4%
Salud aprox.	8.5%
Pensión aprox.	12%
ARP	2.436%

**Cuadro 24. Nómina de personal**

Asignación Salarial por 12 Meses		Salario mínimo 2013 \$589.500		
	CARGO	GERENTE	MESERO	JEFE DE COCINA
	CANTIDAD	1	1	1
Salario		700.000	589.500	589.500
Auxilio de transporte	70.500		70.500	70.500
Cesantías	0,0833	58.310	49.105	49.105
Interés a cesantías	0,12	84.000	70.740	70.740
Primas	0,0833	58.310	49.105	49.105
Vacaciones	0,0417	29.190	24.582	24.582
Salud	0,085	59.500	50.108	50.108
Pensión	0,12	84.000	70.740	70.740
ARP	0,0144	10.080	8.489	8.489
SENA	0,02	14.000	11.790	11.790
ICBF	0,03	21.000	17.685	17.685
CONFAMILIAR	0,04	28.000	23.580	23.580
<b>Total prestación</b>		<b>446.390</b>	<b>446.424</b>	<b>446.424</b>
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>13.756.680</b>	<b>12.431.090</b>	<b>12.431.090</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>38.618.860</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Para iniciar se deben considerar las variables económicas que afectaran al proyecto, según lo planteado en el plan de ventas, las proyecciones de crecimiento o aumento de precios, van sustentadas en el crecimiento de la inflación o en el IPC, como medición del crecimiento de precios y las unidades de acuerdo al crecimiento del PIB, especialmente del sector donde está inmersa la industria. Para el proyecto evaluado en el plan de empresa, las proyecciones son las siguientes:

**Cuadro 25. Variables Económicas**

Variables Macroeconómicas	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Crecimiento PIB	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Para el IPC se tomó como referencia la meta de inflación del banco de la república la cual está entre el 2 y el 4%, teniendo esto en cuenta, se puede estimar que el índice de precios al consumidor (IPC) 2013 a 2017 estará alrededor del 3%. Para estimar la tasa de interés se tuvo que las entidades bancarias para nuevos empresarios están prestando a una tasa entre 18 y 20% efectivo anual, es decir 1,7% mensual, se toma superior a este valor con el fin de estar con holgura si llegase a subir en algún momento en los próximos 5 años.

El rubro de comercio restaurantes y hoteles es uno de los de mayor crecimiento en la economía colombiana en este caso HELADERÍA TENTACIÓN esta en relación con este sector con un 6%, con el fin de tener un panorama más conservador se proyecto a un 5% para los próximos 5 años. En el siguiente cuadro se observa la nomina de personal proyectada a 5 años.

**Cuadro 26. Nomina proyectada**

Rubro	Total Año1	Total Año2	Total Año3	Total Año4	Total Año5
Sueldos empleados	38.618.860	39.777.426	40.970.749	42.199.871	43.465.867

Fuente: Este estudio - Año 2012.

En el siguiente cuadro se proyecta el costo de insumos de los principales productos que se ofrecerá al mercado.

**Cuadro 27. Ficha técnica de Ensalada De Frutas**

Especificaciones Técnicas			
<b>Producto</b>	Ensalada de Frutas		
<b>Diseño</b>	Una ensalada diseñada de acuerdo a requerimientos tomados del estudio de campo con relación a ingredientes o especificaciones de cada cliente.		
<b>Tamaño por Unidad</b>	Personal	250 grms	1 porción
	Mediana	350 grms	1 porciones
	Grande	440 grms	1 porciones
<b>Cantidad aproximada</b>	250 grms		
<b>Tiempo de preparación aproximado</b>	Personal	5 min.	
	Mediana	7 min.	
	Grande o familiar	10 min.	
<b>Consumo</b>	En lo menos posible		
<b>Empaque</b>	Las ensaladas de frutas para su consumo dentro del establecimiento se hará en platos adecuados por estos alimentos, y fuera del establecimiento se empacaran en vasos plásticos para su transporte.		

Fuente: Este estudio - Año 2012.

### 11.1.1 Análisis en los precios de los insumos de las ensaladas de frutas

**Cuadro 28. Frutas Central de Abastos Potrerillo**

<b>PRODUCTO</b>	Fresa	Mango	Papaya	Piña
<b>PRECIO</b>	3.000 lb	800 lb	400 lb	600 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Nariño	Valle	Valle	Tolima
<b>VARIEDAD</b>	Camarosa	Tommy	Común	Petrolera

<b>PRODUCTO</b>	Banano	Cereza	Sandia	Manzana
<b>PRECIO</b>	200 lb	10400 lb	500 lb	600 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Bolivar	Cundinamarca	Cauca	Chile
<b>VARIEDAD</b>	Crillo	Maraschono	Patilla	Chilena

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 29. Plaza de Mercado los dos Puentes**

<b>PRODUCTO</b>	Fresa	Mango	Papaya	Piña
<b>PRECIO</b>	4.000lb	1.000 lb	400 lb	700 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Nariño	Valle	Valle	Tolima
<b>VARIEDAD</b>	Camarosa	Tommy	Común	Petrolera

<b>PRODUCTO</b>	Banano	Cereza	Sandia	Manzana
<b>PRECIO</b>	400 lb	10400 lb	600 lb	700 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Nariño	Cundinamarca	Valle	Tolima
<b>VARIEDAD</b>	Crillo	Maraschono	Patilla	Chilena

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 30. Mercado de Frutas-Pasto**

<b>PRODUCTO</b>	Fresa	Mango	Papaya	Piña
<b>PRECIO</b>	3000 lb	800 lb	400 lb	600 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Nariño	Valle	Valle	Tolima
<b>VARIEDAD</b>	Camarosa	Tomy	Común	Perolera

<b>PRODUCTO</b>	Banano	Sandia	Cereza	Manzana
<b>PRECIO</b>	200 lb	500 lb	10400 lb	600 lb
<b>PROCEDENCIA</b>	Valle	Valle	Cundinamarca	Tolima
<b>VARIEDAD</b>	Criollo	Patilla	Marraschino	Chilena

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 31. Mercado de lácteos - PASTO**

<b>PRODUCTO</b>	CREMA DE LECHE	QUESO
<b>MARCA</b>	Colacteos	Chambu
<b>PRECIO</b>	5600 lt	9000 kg
<b>PROCEDENCIA</b>	Pasto	Pasto
<b>VARIEDAD</b>	Pasteurizada	Doble crema

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 32. Mercado del helado - PASTO**

<b>PRODUCTO</b>	HELADO
<b>MARCA</b>	Crem helado
<b>PRECIO</b>	5100 kg
<b>PROCEDENCIA</b>	Medellín
<b>VARIEDAD</b>	Sabores

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 33. Proyección De Costos Promedio Ensalada De Frutas Grande**

<b>PROUCTO</b>	<b>ENSALADA DE FRUTAS GRANDE</b>						
	Unidad de Producción:	Unidad	Cantidad	Proyección de precios			
Materia Prima e insumos				Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4
Mango	gr.	22	35,0	36,05	37,13	38,25	39,39
Fresa	gr.	22	132,0	135,96	140,04	144,24	148,57
Papaya	gr.	22	17,6	18,13	18,67	19,23	19,81
Cereza	gr.	6	124,8	128,54	132,40	136,37	140,46
Sandía	gr.	22	22,0	22,66	23,34	24,04	24,76
Manzana	gr.	22	26,4	27,19	28,01	28,85	29,71
Banano	gr.	22	8,8	9,06	9,34	9,62	9,90
Piña	gr.	22	26,4	27,19	28,01	28,85	29,71
Queso	gr.	35	315,0	324,45	334,18	344,21	354,54
Crema de leche	gr.	125	700,0	721,00	742,63	764,91	787,86
Helado y salsas	gr.	120	612,0	630,36	649,27	668,75	688,81
Total Costo unitario de materias primas e insumos		440	2.020,00	2.080,60	2.143,02	2.207,31	2.273,53

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 34. Proyección de costos promedio ensalada de frutas grande**

PROUCTO	ENSALADA DE FRUTAS MEDIANA						
Unidad de Producción:	grs.	Cantidad	Proyección de precios				
Materia Prima e insumos	Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5
Mango	gr.	18	28,8	29,66	30,55	31,47	32,41
Fresa	gr.	18	108,0	111,24	114,58	118,01	121,55
Papaya	gr.	18	14,4	14,83	15,28	15,74	16,21
Cereza	gr.	4	83,2	85,70	88,27	90,91	93,64
Sandía	gr.	18	18,0	18,54	19,10	19,67	20,26
Manzana	gr.	18	21,6	22,25	22,92	23,60	24,31
Banano	gr.	18	7,2	7,42	7,64	7,87	8,10
Piña	gr.	18	21,6	22,25	22,92	23,60	24,31
Queso	gr.	30	270,0	278,10	286,44	295,04	303,89
Crema de leche	gr.	100	560,0	576,80	594,10	611,93	630,28
Helado y salsas	gr.	90	459,0	472,77	486,95	501,56	516,61
Total Costo unitario de materias primas e insumos		350	1.591,80	1.639,55	1.688,74	1.739,40	1.791,58

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 35. Proyección de costos promedio ensalada de frutas pequeña**

PROUCTO	ENSALADA DE FRUTAS PEQUEÑA						
Unidad de Producción:	grs.	Cantidad	Proyección de precios				
Materia Prima e insumos	Unidad		Valor Unitario Año1	Valor Unitario Año2	Valor Unitario Año3	Valor Unitario Año4	Valor Unitario Año5
Mango	gr.	13	20,8	21,42	22,07	22,73	23,41
Fresa	gr.	13	78,0	80,34	82,75	85,23	87,79
Papaya	gr.	13	10,4	10,71	11,03	11,36	11,71
Cereza	gr.	3	62,4	64,27	66,20	68,19	70,23
Sandía	gr.	13	13,0	13,39	13,79	14,21	14,63
Manzana	gr.	13	15,6	16,07	16,55	17,05	17,56
Banano	gr.	13	5,2	5,36	5,52	5,68	5,85
Piña	gr.	13	15,6	16,07	16,55	17,05	17,56
Queso	gr.	21	189,0	194,67	200,51	206,53	212,72
Crema de leche	gr.	75	420,0	432,60	445,58	458,95	472,71
Helado y salsas	gr.	60	306,0	315,18	324,64	334,37	344,41
Total Costo unitario de materias primas e insumos		250	1.136,00	1.170,08	1.205,18	1.241,34	1.278,58

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 36. Proyección de costos promedio banana split**

PROUCTO	BANANA SPLIT						
Unidad de Producción:	grs.		Proyección de precios				
			Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Banano	gr.	180	288	296,64	305,54	314,71	324,15
Queso	gr.	20	180	185,4	190,96	196,69	202,59
Crema de leche	gr.	15	84	86,52	89,12	91,79	94,54
Helado y salsas	gr.	125	637,5	656,63	676,32	696,61	717,51
Total Costo unitario de materias primas e insumos		340	1.189,50	1.225	1.261,94	1.299,80	1.338,79

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 37. Proyección de costos promedio browni con helado**

PROUCTO	BROWNI CON HELADO						
Unidad de Producción:	grs.		Proyección de precios				
			Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario	Valor Unitario
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Brownie	gr.	100	800	824	849	874	900
Crema de leche	gr.	30	168	173	178	184	189
Helado y salsas	gr.	50	255	263	271	279	287
Total Costo unitario de materias primas e insumos		180	1223	1260	1297	1336	1377

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**11.1.2 Flujo de inversiones.** Para la HELADERIA TENTACIÓN se estima un inventario de 2 meses y un capital de trabajo por recursos en efectivo igualmente para este tiempo, esto dado que se estima tener una recuperación de cartera en el primer mes y lo suficiente para producir, pagar a los proveedores y cumplir con los gastos administrativos por un período mínimo de 2 meses.

En este flujo, se observa que los principales activos invertidos al inicio del proyecto son la compra de maquinaria y equipos dado que la diferenciación del portafolio de

productos está en la innovación, usándola como ventaja competitiva para el desarrollo de estos.

### Cuadro 38. Inversión de Activos

INVERSION ACTIVOS			
	Valor Total del Activo	Años de Vida útil	Depreciación y Amortización
Muebles y Enseres y Equipo de oficina			
Muebles y enseres	540.000	5	108.000
<b>Sub Total</b>	<b>540.000</b>		<b>108.000</b>
Maquinaria y Equipo			
Maquinaria y equipos	7.482.000	5	1.496.400
<b>Sub Total</b>	<b>7.482.000</b>		<b>1.496.400</b>
Equipo de Computo			
Computador	600.000	5	120.000
<b>TOTALES</b>	<b>8.622.000</b>		<b>1.724.400</b>
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción	Valor	Observación	
Materia prima	8.060.167	Materia prima, frutas y insumos para 1 mes	
Nomina de personal	4.357.823	Nomina de 2 meses	
Arrendamiento Local	1.200.000	Arrendamiento 2 meses	
Publicidad de introducción	200.000	Primer mes	
Servicios	700.000	Luz, Agua, Internet 2 meses	
Dotación Empleados	289.050	Para el primer Año	
<b>TOTAL</b>	<b>14.807.040</b>		
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>23.429.040</b>		

Fuente: Este estudio - Año 2012.

En el capital de trabajo la variable en la cual se debe hacer una mayor inversión es en la parte administrativa, donde los salarios suman mensualmente \$4'357.823 correspondientes a un 29.43% del capital de trabajo total para los 2 meses iniciales de la empresa.

**Flujo de egresos:** Para soportar el proceso productivo se deben evaluar cuales serán los egresos de la empresa, los cuales se componen de costos fijos y variables para la generación de ingresos, siendo así, los egresos de la Heladería Tentación están representados en:

**Costos de producción:** Son todos los egresos variables y fijos necesarios para la generación de ingresos mediante el objeto social del negocio. Fueron proyectados para los 5 años siguientes con base en el estudio de mercado que indicó los

costos y cantidades para el año 1 y se proyectó un crecimiento con base a la estrategia para las cantidades a incrementar cada año.

**Gastos de administración y ventas:** Son los egresos provenientes de las funciones comerciales. Son los necesarios para poner a disposición del consumidor final el producto como arriendos, servicios públicos, elementos de aseo y cafetería, depreciaciones entre otros. Si bien las depreciaciones y algunos egresos por normatividad contable pueden ser calculados como costos, en la proyección se establecen como gastos teniendo en cuenta el análisis de la utilidad y margen operativo, Los gastos y costos de producción fueron proyectados de la siguiente forma:

### Egresos

**Gastos de administración y ventas:** Son los egresos provenientes de las funciones comerciales. Son los necesarios para poner a disposición del consumidor final el producto como arriendos, servicios públicos, elementos de aseo de administración, depreciaciones entre otros. Si bien las depreciaciones y algunos egresos por normatividad contable pueden ser calculados como costos, en la proyección se establecen como gastos teniendo en cuenta el análisis de la utilidad y margen operativo.

**Cuadro 39. Costos Anualizados Administrativos**

<b>Egresos</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Costos variables</b>	45.732.400	49.459.591	53.490.547	57.850.027	62.564.804
<b>Costos Fijos</b>	<b>11.640.000</b>	<b>11.989.200</b>	<b>12.348.876</b>	<b>12.719.341</b>	<b>13.100.922</b>
Arriendos	7.200.000	7.416.000	7.638.480	7.867.634	8.103.663
Servicios	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
Transporte	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>57.372.400</b>	<b>61.448.791</b>	<b>65.839.423</b>	<b>70.569.368</b>	<b>75.665.726</b>
<b>Gastos Operativos</b>	<b>43.717.660</b>	<b>44.977.458</b>	<b>46.275.050</b>	<b>47.611.570</b>	<b>48.988.184</b>
Suministros de oficina					
Internet	900.000	927.000	954.810	983.455	1.012.958
Gastos de Impuestos	74.400	76.632	78.931	81.299	83.738
Gastos por publicidad	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Gastos por salarios	38.618.860	39.777.426	40.970.749	42.199.871	43.465.867
<b>Gastos Financieros</b>	<b>3.780.000</b>	<b>3.251.874</b>	<b>2.628.686</b>	<b>1.893.324</b>	<b>1.025.597</b>
<b>Total de Gastos</b>	<b>47.497.660</b>	<b>48.229.332</b>	<b>48.903.736</b>	<b>49.504.894</b>	<b>50.013.781</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>104.870.060</b>	<b>109.678.123</b>	<b>114.743.159</b>	<b>120.074.262</b>	<b>125.679.507</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Amortizaciones y depreciaciones:** Las amortizaciones y depreciaciones se deben relacionar en el estudio financiero, ya que estos afectan los estados financieros en general, este cálculo se realizó con el método de la línea recta.

Según la ley se permite tener vidas útiles diferenciadas para cada activo, la HELADERIA TENTACIÓN proyecta una vida útil de los activos de 5 años para analizar la viabilidad del proyecto absorbiendo todos los egresos y estos quedaran cargados al proyecto, lo cual permitirá evaluar no solo la viabilidad financiera sino también el flujo de caja.

Los valores por depreciaciones y amortizaciones proyectados fueron:

**Cuadro 40. Costos Depreciación y Amortización**

	<b>Valor Total del Activo</b>	<b>Años de vida útil</b>	<b>Depreciación y Amortización</b>
Muebles y Enseres	7482.000	5	1.456.400
Maquinarias y Equipos	540.000	5	108.000
Computador	600.000	5	120.000
<b>TOTAL</b>	<b>8.622.000</b>		<b>1.684.400</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

### **Flujo de ingresos**

Como insumo para realizar la proyección del flujo de ingresos se usa la información encontrada en el estudio de mercado relacionada con las ventas esperadas.

Los crecimientos se pueden ver afectados por múltiples variables como la competencia y los nuevos productos, las inversiones y el incremento de la producción. Sin embargo las proyecciones fueron realizadas a partir de los crecimientos en cantidades basados en estrategia de mercadeo y de precio basados en el IPC proyectado y relacionado con el precio esperado por el cliente. La proyección de ingresos se presenta a continuación

**Cuadro 41. Proyecciones por precio del producto**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENSALADA DE FRUTAS GRANDE	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628
ENSALADA DE FRUTAS MEDIANA	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065
ENSALADA DE FRUTAS PEQUEÑA	3.500	3.605	3.713	3.825	3.939
BANANA SPINT	4.000	4.120	4.244	4.371	4.502
BROWNIE CON HELADO	4.500	4.635	4.774	4.917	5.065
<b>Total</b>	<b>21.500</b>	<b>22.145</b>	<b>22.809</b>	<b>23.494</b>	<b>24.198</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 42. Proyecciones por unidades vendidas por año**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENSALADA DE FRUTAS GRANDE	7500	7875	8269	8682	9116
ENSALADA DE FRUTAS MEDIANA	10000	10500	11025	11576	12155
ENSALADA DE FRUTAS PEQUEÑA	11000	11550	12128	12734	13371
BANANA SPINT	1000	1050	1103	1158	1216
BROWNIE CON HELADO	800	840	882	926	972
<b>Total</b>	<b>30300</b>	<b>31815</b>	<b>33406</b>	<b>35076</b>	<b>36830</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 43. Proyecciones de presupuesto de ventas por año**

4. Presupuesto de ventas					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENSALADA DE FRUTAS GRANDE	37.500.000	40.556.250	43.865.719	47.439.473	51.306.519
ENSALADA DE FRUTAS MEDIANA	45.000.000	48.667.500	52.633.350	56.920.421	61.565.392
ENSALADA DE FRUTAS PEQUEÑA	38.500.000	41.637.750	45.029.408	48.707.072	52.666.670
BANANA SPINT	4.000.000	4.326.000	4.679.010	5.059.979	5.472.209
BROWNIE CON HELADO	3.600.000	3.893.400	4.210.668	4.553.634	4.925.231
<b>Total</b>	<b>128.600.000</b>	<b>139.080.900</b>	<b>150.418.154</b>	<b>162.680.578</b>	<b>175.936.021</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Acorde con los estudios de mercado y operativo, el 83.17% de los ingresos están representados en las ensaladas de frutas en sus diferentes presentaciones. así mismo el crecimiento en precios está proyectado en un 3% como inflación estimada para los próximos años. En ambos casos se determina como un

escenario conservador, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado. Y las proyecciones de ventas se estimó del precio por unidades vendidas teniendo en cuenta el crecimiento del sector con un 4%.

**Fuentes de financiación y servicio de la deuda:** Para iniciar el proyecto se plantea un financiamiento por medio de una entidad financiera y una inversión de capital propio, estos tendrán asociados un costo de capital o tasa de interés. Este costo se calculará para determinar si la empresa en su operación genera o destruye valor al calcular la diferencia entre el rendimiento del activo neto y el costo promedio ponderado del capital.

Los fondos para la Heladería Tentación provienen entonces el correspondiente a \$2'429.040 en recursos propios y el resto con una obligación financiera al plazo evaluado en el proyecto y una tasa del 18% E.A.

**Cuadro 44. Amortización del crédito**

Valor del Préstamo:		21.000.000	
Plazo:		60	
Tasa:		1,389%	
Cuota mes:		559.611	
FECHA	CUOTA	INTERES	CAPITAL
AÑO 1	6.714.031	3.780.000	2.934.031
AÑO 2	6.714.031	3.251.874	3.462.157
AÑO 3	6.714.031	2.628.686	4.085.345
AÑO 4	6.714.031	1.893.324	4.820.707
AÑO 5	6.714.031	1.025.597	5.688.434
SOCIOS			
APORTES			\$2'429.040

Fuente: Este estudio - Año 2012.

## 12. EVALUACION FINANCIERA

Estado de resultados: En el estado de resultados se puede evaluar los beneficios o pérdidas del proyecto en el período de 5 años iniciales lo cual permite conocer el resultado económico del mismo. Se presenta la estructura de Estado de Resultados en la tabla siguiente:

**Cuadro 45. Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	128.600.000	139.080.900	150.418.154	162.680.578	175.936.021
Costos	57.372.400	61.448.791	65.839.423	70.569.368	75.665.726
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>71.227.600</b>	<b>77.632.109</b>	<b>84.578.731</b>	<b>92.111.210</b>	<b>100.270.295</b>
Gastos Operativos	<b>43.717.660</b>	<b>44.977.458</b>	<b>46.275.050</b>	<b>47.611.570</b>	<b>48.988.184</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	27.509.940	32.654.652	38.303.681	44.499.640	51.282.111
Gastos Financieros	3.780.000	3.251.874	2.628.686	1.893.324	1.025.597
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	23.729.940	29.402.777	35.674.995	42.606.316	50.256.514
Impuestos (33%)	8.203.029	10.667.933	13.397.200	16.416.429	19.752.125
<b>Utilidad antes de Reserva</b>	15.899.060	19.699.861	23.902.247	28.546.232	33.671.864
Reserva legal	1.589.906	1.969.986	2.390.225	2.854.623	3.367.186
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>14.309.154</b>	<b>17.729.875</b>	<b>21.512.022</b>	<b>25.691.609</b>	<b>30.304.678</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Realizando un análisis vertical se puede observar que los gastos con respecto a las ventas son el 44% en el primer año siendo este el rubro de mayor peso, sin embargo para el año 5 y según las proyecciones de crecimiento en ventas este bajará a ser el 35,7% lo cual es positivo para el proyecto, además a partir del año 5 ya el gasto financiero estará cubierto y se podría realizar una nueva financiación para ampliación y mejoras en los equipos en caso de ser necesario.

**Balance general:** El balance general de la Heladería Tentación se proyectó a 5 años y se realizó con el fin de interpretar lo que la empresa tiene (activos) y como lo ha financiado (pasivo y patrimonio).

El patrimonio tiene un crecimiento anual considerable en promedio de 53%, mientras que los pasivos se van reduciendo, este es un buen panorama financiero que finalmente a los inversionistas les traerá beneficios.

**Cuadro 46. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Activo</b>						
Efectivo			19.161.882	45.436.227	76.488.594	112.805.631
CxC		-	-	-	-	-
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>14.807.040</b>		19.161.882	45.436.227	76.488.594	112.805.631
<b>Activos a largo plazo</b>						
Muebles y enseres	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000
Maquinaria y Equipo	7.482.000	7.482.000	7.482.000	7.482.000	7.482.000	7.482.000
Equipo de Computacion	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Depreciación Acumulada	-	1.724.400	3.448.800	5.173.200	6.897.600	8.622.000
<b>Total Activos no Corrientes</b>	<b>8.622.000</b>	<b>6.897.600</b>	<b>5.173.200</b>	<b>3.448.800</b>	<b>1.724.400</b>	<b>-</b>
Gastos de constitución y transporte		314.400	323.832	333.547	343.553	353.860
Suministros de oficina internet		900.000	927.000	954.810	983.455	1.012.958
Arrendamientos		6.000.000	7.416.000	7.638.480	7.867.634	8.103.663
Servicios		3.500.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
otros (mano de obra		32.182.383	26.869.544	27.675.630	28.505.899	29.361.076
publicidad y mercadeo		1.516.746	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
<b>Total</b>		<b>44.413.529</b>	<b>42.334.376</b>	<b>43.604.407</b>	<b>44.912.539</b>	<b>46.259.915</b>
<b>Total Activos</b>	<b>23.429.040</b>	<b>51.311.129</b>	<b>72.947.768</b>	<b>98.956.094</b>	<b>129.786.193</b>	<b>165.926.026</b>
<b>Pasivos</b>						
Proveedores	-	-	-	-	-	-
Impuestos por Pagar		8.203.029	10.667.933	13.397.200	16.416.429	19.752.125
Obligaciones Financieras Corrientes		3.780.000	3.251.874	2.628.686	1.893.324	1.025.597
<b>Total Pasivos</b>	<b>-</b>	<b>11.983.029</b>	<b>13.919.807</b>	<b>16.025.887</b>	<b>18.309.754</b>	<b>20.777.722</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	23.429.040	23.429.040	23.429.040	23.429.040	23.429.040	23.429.040
Reserva Legal		1.589.906	1.969.986	2.390.225	2.854.623	3.367.186
reserva acumulada		-	1.589.906	3.559.892	5.950.117	8.804.740
utilidad del ejercicio		<b>14.309.154</b>	<b>17.729.875</b>	<b>21.512.022</b>	<b>25.691.609</b>	<b>30.304.678</b>
Utilidad acumulada		-	14.309.154	32.039.029	53.551.051	79.242.660
<b>Total Patrimonio:</b>	<b>23.429.040</b>	<b>39.328.100</b>	<b>59.027.961</b>	<b>82.930.208</b>	<b>111.476.440</b>	<b>145.148.304</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>23.429.040</b>	<b>51.311.129</b>	<b>72.947.768</b>	<b>98.956.094</b>	<b>129.786.193</b>	<b>165.926.026</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 47. Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto**

<b>Flujo de caja del Proyecto</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	128.600.000	139.080.900	150.418.154	162.680.578	175.936.021
Costos	57.372.400	61.448.791	65.839.423	70.569.368	75.665.726
Gastos Operativos	<b>43.717.660</b>	<b>44.977.458</b>	<b>46.275.050</b>	<b>47.611.570</b>	<b>48.988.184</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>27.509.940</b>	<b>32.654.651</b>	<b>38.303.681</b>	<b>44.499.640</b>	<b>51.282.111</b>
Impuesto de renta Operativo	8.203.029	10.667.933	13.397.200	16.416.429	19.752.125
<b>Utilidad operativa despues de impuesto</b>	<b>19.306.911</b>	<b>21.986.718</b>	<b>24.906.481</b>	<b>28.083.211</b>	<b>31.529.986</b>
Depreciación y Amortización	1.724.400	1.724.400	1.724.400	1.724.400	1.724.400
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>21.031.311</b>	<b>23.711.118</b>	<b>26.630.881</b>	<b>29.807.611</b>	<b>33.254.386</b>
Servicio de la deuda	2.934.031	3.462.157	4.085.345	4.820.707	5.688.434
Gastos financieros	3.780.000	3.251.874	2.628.686	1.893.324	1.025.597
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>	<b>14.317.280</b>	<b>16.997.087</b>	<b>19.916.850</b>	<b>23.093.580</b>	<b>26.540.355</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Este estado financiero permite mostrar el efectivo generado en un periodo Tanto para la empresa como para los inversionistas. El flujo de caja donde se cuentan los pagos de capital e interés de la deuda, por lo tanto se considera como flujo de caja libre del inversionista y con este se puede evaluar la viabilidad del proyecto frente a la tasa esperada del inversionista.

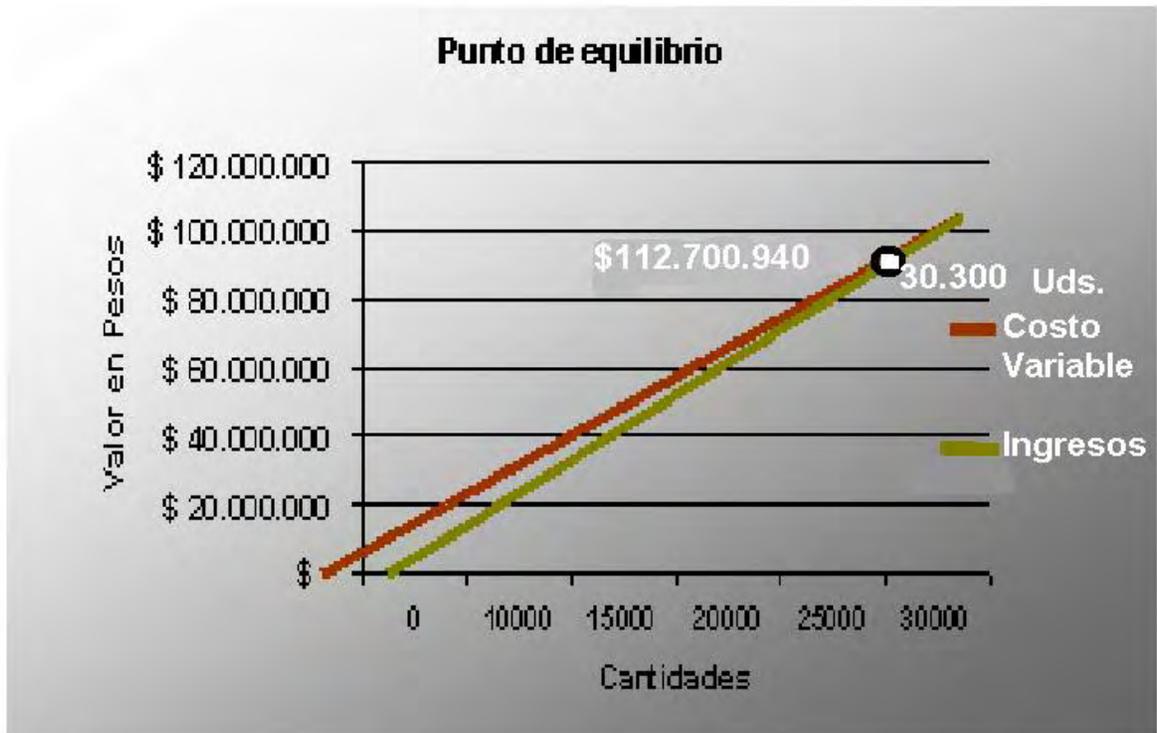
**Punto de equilibrio:** Para el proyecto de la Heladería Tentación es importante determinar el número de unidades a producir o servicios a prestar para alcanzar a cubrir todos los costos fijos y variables del proyecto. Debe ser medido en unidades y en pesos e interpretado de acuerdo con las proyecciones financieras del plan de empresa. Se calculó para el primer año estableciendo si la empresa lograba iniciar por encima del punto de equilibrio y el resultado fue:

**Cuadro 48. Punto de equilibrio**

Punto de Equilibrio-primer Año			
Costos Fijos	2013	Precio de Venta	2013
costos fijos	11.640.000	Precio de Venta Promedio	3.720
Gastos operativos	<b>43.717.660</b>		
Gastos financieros	3.780.000		
Impuestos	7.830.880	PRECIO DE VENTA UNITARIO	<b>3.720</b>
Total Costos Fijos	<b>66.968.540</b>	PUNTO DE EQUILIBRIO	2013
		EN UNIDADES - ANUAL	30.300
Costos Fijo Promedio	2.210		
		EN UNIDADES -MENSUAL	2.525
Costo Variable	<b>45.732.400</b>	EN PESOS - ANUAL	112.700.940
Costo Variable Promedio	<b>1.509</b>	EN PESOS MENSUAL	9.391.745

Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Figura 36. Punto de equilibrio**



Fuente: Este estudio - Año 2012.

**Cuadro 49. Análisis de sensibilidad en las ventas**

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	113.811.000	116.132.552	125.599.159	135.838.283	146.906.578
Costos variables	40.473.174	43.771.738	47.339.134	51.197.274	55.369.852
Costos Fijos	11.640.000	11.989.200	12.348.876	12.719.341	13.100.922
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>61.697.826</b>	<b>60.371.614</b>	<b>65.911.148</b>	<b>71.921.668</b>	<b>78.435.804</b>
Gastos Operativos	29.461.336	30.345.176	31.255.531	32.193.198	33.158.993
Gastos Financieros	3.780.000	3.251.874	2.628.686	1.893.324	1.025.597
<b>Total de Gastos</b>	<b>33.241.336</b>	<b>33.597.050</b>	<b>33.884.217</b>	<b>34.086.522</b>	<b>34.184.590</b>
utilidad antes de impuestos	18.871.838	22.163.888	25.803.793	29.830.093	34.286.184
Impuesto de (33%)	6.227.707	7.314.083	8.515.252	9.843.931	11.314.441
utilidad antes de Reserva	12.644.131	14.849.805	17.288.542	19.986.162	22.971.743
Reserva legal (10%)	1.264.413	1.484.980	1.728.854	1.998.616	2.297.174
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>11.379.718</b>	<b>13.364.824</b>	15.559.687	17.987.546	20.674.569

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Con relación al cuadro anterior se puede afirmar que el análisis de sensibilidad en las ventas pueden tener una variación en las ventas hasta de un 11,5% que en pesos se estipula \$104.518.500 por debajo de su proyección estimada en este estudio. En el caso de que las ventas disminuyan mas de 11,5% la Heladería tentación entrara en perdidas. En el año 1 y 2 los saldos en rojo significa que la empresa apenas lograra utilidades para los socios una base al salario minimo vigente.

**Cuadro 50. Análisis de sensibilidad en precio**

Análisis de sensibilidad – Precio

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ventas</b>	123.456.000	127.954.428	138.384.702	149.666.132	161.861.139
<b>Costos variables</b>	48.361.000	49.811.830	51.306.185	52.845.370	54.430.732
<b>Costos Fijos</b>	11.640.000	11.989.200	12.348.876	12.719.341	13.100.922
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>60.001.000</b>	<b>61.801.030</b>	<b>63.655.061</b>	<b>65.564.711</b>	<b>67.531.654</b>
<b>Gastos Operativos</b>	29.461.336	30.345.176	31.255.531	32.193.198	33.158.993
<b>Gastos Financieros</b>	3.780.000	3.251.874	2.628.686	1.893.324	1.025.597
<b>Total de Gastos</b>	<b>33.241.336</b>	<b>33.597.050</b>	<b>33.884.217</b>	<b>34.086.522</b>	<b>34.184.590</b>
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	30.213.664	32.556.348	40.845.424	50.014.899	60.144.895
<b>Impuesto de (33%)</b>	9.970.509	10.743.595	13.478.990	16.504.917	19.847.815
<b>utilidad antes de Reserva</b>	20.243.155	21.812.753	27.366.434	33.509.982	40.297.080
<b>Reserva legal (10%)</b>	2.024.315	2.181.275	2.736.643	3.350.998	4.029.708
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>18.218.839</b>	<b>19.631.478</b>	<b>24.629.790</b>	<b>30.158.984</b>	<b>36.267.372</b>

Fuente: Este estudio - Año 2012.

El análisis de sensibilidad con relación al precio la empresa puede tener una variación en sus precios en el 1 año únicamente del 4% debido a que el primer año se hace mas inversión y su adaptación al mercado es mas difícil y requiere mas presupuesto; en los próximos años su disminución en el precio en el caso que el mercado lo requiera por motivos de competencia o estrategia en precios podría disminuir hasta un 8% y estos porcentajes anteriores no compromete mucho las utilidades de los socios.

**Indicadores de liquidez:** Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación enunciamos los más importantes:

A. Relación corriente o de liquidez: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Relación corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Solidez:** Indicador que muestra la capacidad que tienen los activos de cubrir toda la deuda que tenga la empresa.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

**Capital De Trabajo:** Es el capital de trabajo adecuado para pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres.

**Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente**

**Cuadro 51. Indicadores financieros de liquidez y actividad**

INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD					
Liquidez	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Corriente	1,7	2,3	3,9	5,5	7,1
Solidez	4,2	5,5	6,8	8,1	9,5
Capital de Trabajo	10.001.918	19.134.455	47.099.496	79.505.515	116.806.238

Fuente: Este estudio - Año 2012.

La razón corriente: nos muestra la capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes.

La solidez; de la empresa es buena y aumenta en los 5 años iniciales lo cual es positivo para la empresa.

El capital de trabajo: En los diferentes periodos indican un aumento debido los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal la capacidad de pago a corto plazo.

Endeudamiento: Relaciona y mide la forma como la empresa combina las fuentes internas y externas de financiación de la empresa, es decir, en qué medida están relacionados los acreedores con la propiedad de la empresa. Dentro de los indicadores de endeudamiento, se presentan los siguientes:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{total activo}}$$

Apalancamiento a corto plazo:

$$\text{Concentración \%} = \frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

**Deuda a capital contable:** Esta razón indica la independencia que tiene el proyecto para poder financiar el mismo las actividades operativas a través del patrimonio.

$$DCC = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos}}$$

**Cuadro 52. Indicadores Financieros De Endeudamiento**

INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Índice de Endeudamiento	0,57	0,44	0,26	0,18	0,14
Apalancamiento a Corto Plazo	0,31	0,22	0,17	0,14	0,12
Deuda Capital contable	3,20	4,50	5,82	7,15	8,49

Fuente: Este estudio - Año 2012.

El Nivel de Endeudamiento: determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa en este caso el indicador presenta una disminución, lo cual es positivo para la empresa.

Apalancamiento a corto plazo: el comportamiento de dicho indicador esta disminuyendo ya que la empresa puede solventar su deuda a corto plazo a lo largo de los periodos analizados, esto implica que la empresa no tiene compromisos representativos que le afecten notablemente el patrimonio institucional.

El patrimonio a pasivos viene aumentando llegando a un 8,49 esto nos indica que cada vez el patrimonio tiene una mayor participación. Desde ese punto de vista el proyecto esta generando un valor muy bueno a sus socios año tras año lo cual confirma la viabilidad del mismo a lo largo de los 5 años de vida.

Rentabilidad: Relaciona y mide la productividad de los fondos de la Empresa provenientes de las ventas y el control de los gastos y costos, midiendo su

efectividad. Dentro de los indicadores de rentabilidad de la empresa Heladería tentación, se calcularon:

Margen de utilidad bruta: Indicador que muestra la utilidad operacional antes de impuesto esto con el fin de aproximar se a el rendimiento operativo de la empresa es decir que rendimiento que tienen las actividades del proyecto lo cual se expresa así:

$$\text{El margen de utilidad bruta} = \frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas totales}}$$

El margen de utilidad neta: sirve para determinar el rendimiento que tienen las utilidades netas sobre las ventas totales, para el proyecto se uso la formula:

$$\text{El margen de utilidad neta} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas totales}}$$

Rendimiento sobre el capital: indica el rendimiento de las utilidades netas sobre el patrimonio, es importante para determinar si el proyecto tiene un rendimiento aceptable y satisfactorio para los socios. La formula financiera que se usa es la siguiente:

$$\text{Rendimiento de capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

**Cuadro 53. Indicadores de Rentabilidad**

Indicadores de Rentabilidad					
Indicadores de Rentabilidad	2012	2013	2014	2015	2016
Margen de Utilidad Bruta	28,2	29,9	31,6	33,2	34,7
Margen de Utilidad Neta	0,24	0,27	0,30	0,32	0,35
Rendimiento de Capital	66,3	52,0	43,8	38,5	34,7

Fuente: Este estudio - Año 2012.

Margen de Utilidad Bruta: Se denota una gran mejoría de la utilidad bruta lo que quiere decir que en el ámbito operacional el rendimiento es aceptable y esta dentro de las expectativas que se tenía con respecto a lo que se podría vender y gastar para operar.

Margen de Utilidad Neta: El margen de utilidad neta muestra un incremento a medida que transcurre la vida del proyecto, a pesar de que en el primer periodo es bajo dentro de los índices debido al valor de los intereses que se pagan en el primer año y por apertura al mercado reduciendo de esta forma la renta neta. La recuperación de las utilidades empieza en el segundo periodo y llegan a ser de un 27% aproximadamente, se puede ver claramente que a partir de ahí las utilidades netas se incrementan año tras año en un 2 o 3% aproximadamente hasta llegar a un 35% en el quinto año.

**Cuadro 54. TIR – VPN**

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspiran los emprendedores	24%
TIR ( Tasa Interna de Retorno)	41%.
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 11.045.000

Fuente: Este estudio - Año 2012.

TIO: Se trabajo una tasa de interés de Oportunidad del 18% tomándose como base del DTF.

TIR: Es la tasa de interés que iguala en el tiempo los ingresos del proyecto y los egresos del mismo, generalmente se calcula tomando como base los egresos del proyecto y los ingresos del mismo, se considera aceptable, si comprándola con el Costo de Capital (CK), es mayor a esta. Se asume como el rendimiento del proyecto. Para el caso de la empresa, la TIR fue de **41%**.

VPN: Representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto, para calcularlo se descuentan los flujos de caja al costo de capital (CK) para la empresa, obteniendo un valor de \$ **11.045.000** lo cual quiere decir que el proyecto es viable y en el tiempo generará valor.

### 13. PLAN OPERATIVO

**Cuadro 55. Plan operativo**

Programa / estrategia	Actividades	PRECIO semestral	Tiempo de ejecución	Responsables	Meta	I. De Control
ESTRATEGIA DE PRODUCTO	1. Elaborar un portafolio de productos	\$150.000	Apertura	Gerencia	Incrementar en un 20% la recordacion de marca y en un 10% su consumo	Ventas mes / ventas mes año anterior
	2. Elaborar diseño de imagen impresión	\$305.000	Apertura	Gerencia y clientes		
	3. Innovación constante en productos al cliente		1 año	Gerencia		
Mejoramiento para fijación de precio	1. Estrategia de diferenciación	%	1 año	Jefe de producción	Fijar un precio competitivo en el mercado	
	2. estrategia concentración	%	1 año	Jefe de producción		
	3. 3.estrategias genéricas basadas en los mercados	%	1año	Jefe de producción		
	4. estrategias basadas en el precio	%	1año	Jefe de producción		
	5. valor añadido o estrategias de diferenciación	%	1año	Jefe de producción		
Distribución Venta personal	1. Capacitación del personal de ventas	\$100.000	1 mes	Gerencia	Incrementar las ventas 5%	
	2. Remuneración de pago	%		Gerencia y fuerza de ventas		
	3. elaboración de una vestimenta adecuada (DOTACION)	\$289.000	1 mes	Gerencia		
	4. elaboración de estrategias de ventas		1 al 5 año	Gerencia y fuerza de ventas		
Publicidad estrategia de Medios	1. Solicitud de diseños comerciales 4 líneas	\$630000	6 meses	Gerencia	Posicionar a los diferentes productos en los respectivos segmentos de mercado	Solicitud de propuestas recibidas
	2.Creación de correo electrónico		1 mes	Gerencia		Consenso fuerza de ventas (MESERO)
Promoción Estrategia de Medios	1. Promoción comercial	\$1215.000	1 al 5 año	Gerencia, J. de Vtas, J. Depto contabilidad	Comunicar la nueva imagen de los productos de la empresa	Recordación de la Marca año plan / recordación de la marca año base
	2. Promoción al consumidor		1 al 5 año	Gerencia, J. de Vtas, J. Depto contabilidad		

Fuente: Este estudio - Año 2012.

## 14. CONCLUSIONES

La expectativa de los consumidores por encontrar alimentos frescos, bajos en grasa y con alto contenido vitamínico está generando un cambio significativo en los negocios. Las inversiones en innovación y desarrollo son cada vez mayor y es por eso el desarrollo de esta investigación.

En el comercio local aún no se tienen estadísticas que muestren el crecimiento en la demanda debido a que el mercado apenas está incursionando en esta tendencia. Sin embargo, las empresas del sector lácteo y la combinación de frutas están aumentando la oferta con la idea de promover el consumo en las diferentes categorías a partir de nuevas propuestas que aporten beneficios a la salud.

El total ponderado de la MEFI obtuvo un valor **2,64** lo que indica que la organización está en una posición estratégica interna arriba de la media, dentro de la situación interna favorable predominan fortalezas importantes como: la calidad, y el amplio portafolio de productos y la búsqueda de mejorar variables como capacitación del talento humano, posicionamiento, entre otras.

El total ponderado de MEFE valor exacto **3,2** lo que indica que la organización está en una posición estratégica externa arriba de la media, dentro de la situación interna favorable predominan fortalezas importantes como: las oportunidades por DINAMISMO DEL SECTOR, EL CRECIMIENTO DE LA POBLACION Y HABITOS DE CONSUMO, que tienen una calificación 4 que representa fortaleza importante, ante las otras variables la empresa debe enfocar esfuerzos estratégicos frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

El resultado de la matriz MPC nos indica que la Heladería Tentación frente a sus principales competidores como MAS FRUTA Y Heladería CALIFORNIA muestra internamente que la empresa presenta debilidades debido a la apertura de mercado por no encontrarse posicionado lo cual implica que se debe elegir alternativas que ayuden a mejorar la situación así como aprovechar las fortalezas que la empresa posee.

Esta investigación busco explorar estas tendencias con base de una serie de preguntas enfocadas a personas de la ciudad de san Juan de Pasto y resueltas mediante encuestas en las cuales demostró la factibilidad del proyectose puede observar que del total de personas encuestadas el 92% afirma asistir a heladerías, mientras que el 8% restante dice no hacerlo. Es así que la asistencia a heladerías

en San Juan de Pasto se puede calificar como alta, puesto que un número muy significativo de personas frecuentan este tipo de establecimientos actualmente, mientras que el número que se abstiene de hacerlo el poco representativo también nos permitió explorar, el negocio en sus aspectos legales, operativos y financieros logrando así una visión más clara del negocio

Los resultados del análisis financiero arrojan una proyección positiva con una alta capacidad de renta, La recuperación de las utilidades empieza en el segundo periodo y llegan a ser de un 27% aproximadamente, se puede ver claramente que a partir de ahí las utilidades netas se incrementan año tras año en un 2 o 3% aproximadamente hasta llegar a un 35% en el quinto año.

Dado a lo que se puede concluir que el desarrollo del proyecto tiene un gran mercado al cuál abarcar, teniendo en cuenta el incremento cada vez más del consumo per cápita en Colombia de este tipo de productos.

## 15. RECOMENDACIONES

Se debe propender por mejorar cada año su cultura organizacional por medio de incentivos que fomenten la comunicación sincera y abierta, las iniciativas de mejoramiento, el trabajo en equipo y debe crear formas más adecuadas para motivar a sus colaboradores con el fin crear un sentido de pertenencia hacia la organización.

La empresa debe estudiar un sistema oportuno de información estadística de ventas con el objetivo de medir constantemente el cumplimiento de las metas y de esta manera poder tomar decisiones apropiadas para cada ruta.

El departamento de ventas debe hacer constantemente sondeos de mercado y pruebas de conceptos para medir la aceptación de sus productos y de igual manera recolectar información sobre las expectativas de los consumidores.

La fuerza de ventas debe prestar un mejor servicio a sus clientes, respecto a la venta oportuna y servicio pos venta de quejas y reclamos sobre los productos; pues es esto contribuye en gran parte a la fidelización de los clientes de los canales de distribución hacia la marca.

Los directivos y el nivel medio del departamento deben considerar futuros planes de contingencia para el plan anual de mercadeo en especial de posicionamiento los cuales prevean las reacciones de la competencia frente a las estrategias optadas.

La empresa debe establecer un sistema contable por Unidad Estratégica de Negocio, es decir por cada línea que le permita tener una información detallada para la realización de futuras proyecciones, fijaciones de precios, obtención de utilidad por línea, participación por línea en la estructura de costos entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

Artículos seleccionados por Liderazgo y Mercadeo. Revista digital mercadeo.com. Venezuela. 2007. [en línea]. <http://www.mercadeo.com/blog/> [Citado en Agosto de 2011]

BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. México: 5ª ed. Mexicanos Unidos, 1982.

BANCOLDEX. [en línea]. [www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112,](http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112) 2011 [Consultado en Junio de 2012]

BIBLIOTECA VIRTUAL. Revista el Heraldo. [en línea]. <http://www.elheraldo.com.co/revista/informe7deabril/noti7.htm> [Citado el 23 de febrero de 2010]

CANADÁ, John. Técnicas de análisis de producción para administradores e Ingenieros. México

Comunidad virtual Gestipolis. [en línea]. [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com). [Citado en Agosto de 2011]

Consulta. Centrales Eléctricas de Nariño- CEDENAR. San Juan de Pasto, Septiembre 24 de 2012. Oficina de Facturación.

CONTRERAS, Marco. Formulación y Evaluación de Proyectos. Santafé de Bogotá: UNAD, 1995.

DANE. [En línea]. [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls) [Consultado en Junio de 2012]

Desarrollo y ejecución de estrategias de mercado (PRODUCT MANAGMENT).

FONDO EMPRENDER. Presentación de un plan de negocios. 2008. [en línea]. [www.fondoemprender.com](http://www.fondoemprender.com) [Citado en Agosto de 2011]

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall (5ª Edición), 1997.

KOTLER, Philip. Marketing Management. USA: Prentice-Hall, 1975.

Manual para elaborar un plan de negocios. (Ideas 2007).

NAPOLES, M. y TORRES, R Primeras consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml> [Consultado en Agosto de 2011]

Plan de marketing estratégico gestión. 2000

PUBLICACIONES SEMANA. Demanda de alimentos y oportunidades [en línea]. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/editorial/articulo/demanda-alimentos-oportunidades/90481> (Citado en Junio de 2012)

Revista Costarricense de Salud Pública *versión impresa* ISSN 1409-1429. [en línea]. [Citado en Junio de 2012]

Revista Dinero.com. 2007. [en línea]. [www.dinero.com](http://www.dinero.com) [Consultado en Junio de 2012]

RINCON, Luis. Grandes beneficios con la SAS. 2009. [en línea]. <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3385/59/> [Consultado en Junio de 2012]

RODRÍGUEZ JEREZ. José Juan. [en línea]. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). 2006. [Citado en Agosto de 2011]

SEMINARIOS VIRTUALES. Revista digital mercadeo.com. [en línea].  
[www.mercadeo.com/blog/](http://www.mercadeo.com/blog/) [Citado en Agosto de 2011]

UNIVERSIDAD DEL NORTE. Pensamiento & gestión. 2005.

ZIKMUND, William y BARRY, Babin. Investigación de mercados. México:  
Cengage Learning Editores (9ª edición). 2009.

NARVAEZ, Milena y DELGADO, German. Plan de Negocios para la creación de  
un restaurante en el Municipio de Pasto. Universidad de Nariño. 2010.

## NETGRAFIA

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/editorial/articulo/demanda-alimentos-oportunidades/90481>

<http://www.directoalpaladar.com/salud/concepto-de-alimentacion-sana>

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[http://www.medspain.com/ant/n2\\_dic98/hnutricion.htm](http://www.medspain.com/ant/n2_dic98/hnutricion.htm)

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta a Consumidores

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA A CONSUMIDORES**



La presente investigación se realiza con fines académicos por lo cual le solicitamos responderla de la manera más sincera posible: de antemano le agradecemos su colaboración.

Encuesta No. \_\_\_\_\_/379

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**ENCUESTA A CONSUMIDORES**

La presente investigación se realiza con fines académicos, por lo cual le solicitamos responder las siguientes preguntas de la manera más sincera posible.

<b>Nombre:</b>	<b>ESTRATO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Numero de celular o teléfono fijo (opcional):</b>	<b>Genero</b>	<b>M</b>	<b>F</b>		

1. ¿Actualmente usted asiste a heladerías?

<b>a. Si</b>	<b>b. No</b>
--------------	--------------

2. ¿Con que frecuencia asiste usted a heladerías?

<b>a. Diariamente</b>	<b>b. Semanalmente</b>	<b>c. Quincenalmente</b>
<b>d. Mensualmente</b>	<b>e. Ocasionalmente</b>	

3. ¿A cuál heladería usted asiste?

<b>a. Mas Fruta</b>	<b>b. Frutas y Waffles</b>	<b>c. Heladería Tentación</b>
<b>d. Heladería la 21</b>	<b>e. N.S/N.R.</b>	<b>f. Otro</b>

¿Cuál?

4. ¿Qué tipo de productos consume en una heladería?

<b>a. Ensalada de frutas</b>	<b>b. Banana Split</b>	<b>c. Brownie con helado</b>
<b>d. Paletas</b>	<b>e. Helados</b>	

5. Cuando usted compra esta clase de productos, prefiere consumirlos en:

<b>a. Dentro de la heladería</b>	<b>b. En el hogar</b>	<b>c. Otro lugar</b>
----------------------------------	-----------------------	----------------------

¿Cuál?

6. ¿Qué consideraciones tiene usted en cuenta al momento de asistir a una heladería?

<b>a. Atención</b>	<b>b. Calidad del producto</b>	<b>c. Economía</b>
<b>d. Ubicación del punto de venta</b>	<b>e. Variedad de productos</b>	

7. Suponiendo que se creara una heladería que combine sus gustos y preferencias, ¿En qué medida estaría interesado en ser cliente?

a. Totalmente interesado		b. Probablemente interesado	
c. Poco interesado		d. Nada interesado	

Si su respuesta es **a, b o c**, favor responda la pregunta número 8 (ocho), de lo contrario continúe con la pregunta número 9 (nueve).

8. ¿En qué lugar preferiría que funcionara la heladería?

a. Parque Bolívar		b. Parque Infantil	
c. Parque Santa Mónica		d. Centro Comercial Valle de Atriz	
e. Centro Comercial Único		f. Centro Comercial Unicentro	
g. Centro Comercial Sebastián de Belalcázar		h. Otro lugar	

¿Cuál?

9. ¿Por cuales medios de publicidad usted ha tenido conocimiento de la existencia de heladerías?

a. Televisión		b. Radio		c. Prensa	
d. Volantes		e. Degustaciones		f. Observación del punto de venta	

10. ¿Consume usted ensalada de frutas?

a. Si		b. No	
-------	--	-------	--

Si su respuesta es afirmativa, favor responda la pregunta número 11 (once), de lo contrario continúe con la pregunta número 12 (doce)

11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una ensalada de frutas?

a. De \$3.000 a \$3,500		b. De \$3,550 a \$4.000	
c. De \$4,050 a \$4.500		d. Más de \$4.500	

12. De su hogar, ¿Quién es la persona que decide la compra en una heladería?

a. La madre		b. El padre		c. Un(a) hij@	
-------------	--	-------------	--	---------------	--

13. ¿Su ocupación es?

a. Ama de casa		b. Empleado		c. Trabajador independiente	
c. Estudiante					

14. ¿Su edad oscila entre?

a. Entre 16 y 20 años		b. Entre 21 y 30 años		c. Entre 31 y 40 años	
d. Entre 41 y 50 años		Mayor de 50 años			

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**