

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
HELADOS DE LA MARCA COLOMBINA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA
Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**YERLENY SALAS BELEÑO
SEBASTIAN CRUZADO CRUZADO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2019**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
HELADOS DE LA MARCA COLOMBINA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA
Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**YERLENY SALAS BELEÑO
SEBASTIAN CRUZADO CRUZADO**

**TRABAJO DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director:
LUIS FRANCISCO HERNÁNDEZ ACEVEDO.
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2019**

AGRADECIMIENTOS

Principalmente doy gracias a DIOS, por ser mi guía y mi fortaleza en cada día de mi vida y por enseñarme que todo es posible EN CRISTO JESÚS, le doy gracias a mi esposa por inspirarme y enseñarme que debemos luchar por nuestros sueños, a mi compañera de trabajo de grado por la dedicación y la entregar para sacar este proyecto adelante, y a mi tutor orientador por la paciencia que nos ha tenido en el momento de evaluar y corregirnos, agradezco a la familia Torres Cerón por ser los patrocinadores de este logro, al grupo de trabajo administrativo del INPRED en cabeza de la Ing. Margarita Rodríguez Villabona y su asistente Leila Liliana Amaya Durán, y a Jennifer Piñerez, porque gracias a sus intervenciones pude seguir con el programa sin tener altercados.

SEBASTIAN CRUZADO CRUZADO

A Dios quien ha sido mi sustentador, a mis padres y familiares y amigos por apoyarme en este proceso y darme esa voz de aliento, a los tutores que me dieron la oportunidad sacar adelante mi proyecto. A todos aquellos que aportaron para mi formación, a mi director de proyecto Luis Francisco Hernández y aquellas personas que de alguna u otra manera colaboraron en el desarrollo de este proyecto.

YERLENY SALAS BELEÑO

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	25
1. GENERALIDADES	27
1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR	27
1.2 PANORAMA DEL SECTOR: INDUSTRIA DE LOS HELADOS A NIVEL GLOBAL.....	28
1.3 PANORAMA EN LA INDUSTRIA DEL HELADO EN COLOMBIA	31
1.3.1 Colombina helados.....	32
1.3.1.1 <i>Helados a nivel local</i>	33
1.4 CONTEXTO GEOGRÁFICO	33
1.5 ASPECTOS LEGALES	36
2. ESTUDIO DE MERCADOS	42
2.1 OBJETIVOS.....	42
2.1.1 Objetivo General.....	42
2.1.1.1 <i>Objetivos Específicos</i>	42
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	43
2.2.1 Descripción, Usos y especificaciones del producto/servicio	43
2.2.1.1 <i>Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia</i>	45
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO.....	46
2.3.1 Mercado Potencial.....	46
2.3.2 Mercado Objetivo	46
2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	47

2.4.1. La demanda.....	47
2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados	47
2.4.1.2 Necesidades de información	48
2.4.1.3 Ficha Técnica	49
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados	52
2.4.3 Estimación de la demanda.....	62
2.4.4 Proyección de la demanda	63
2.5 OFERTA O COMPETENCIA	64
2.5.1 Análisis de la Situación actual de la competencia	65
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	66
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	66
2.7.1 Estructura de los canales actuales	67
2.7.2 ventajas y desventajas de los canales actuales	67
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	67
2.8 PRECIO	68
2.8.1 Análisis de precios de la competencia	68
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	69
2.9.1 Objetivos	69
2.9.2 Logotipo	70
2.9.3 Lema	70
2.9.4 Análisis de medios	70
2.9.5 Selección de Medios	71

2.9.6 Estrategias Publicitarias	72
2.9.7 Presupuesto para la publicidad y la promoción	72
3. ESTUDIO TÉCNICO	73
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	74
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	74
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto	74
3.1.3 Capacidad del proyecto	76
3.1.3.1 Capacidad total diseñada	76
3.1.3.2. <i>Capacidad instalada</i>	77
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.....	78
3.2 LOCALIZACIÓN	79
3.2.1 Macro localización	79
3.2.2 Micro localización	79
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	85
3.3.1 Descripción técnica del proceso	86
3.3.2 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	87
3.3.3 Control de calidad	89
3.3.4 Recursos.....	89
3.3.4.1 Recurso físico.....	90
3.3.5 Análisis de Proveedores	93
3.3.6 Distribución de planta.....	94
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	95

4.1 ESTRUCTURA LEGAL	96
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	97
4.2.1 Visión	98
4.2.2 Misión.....	98
4.2.3 Objetivos	98
4.2.4 Políticas	98
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	100
4.3.1 Organigrama General	100
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.....	101
4.3.3. Asignación salarial.	110
5. ESTUDIO FINANCIERO	113
5.1 INVERSIONES	113
5.1.1 Inversión Fija	113
5.1.1.1 Terreno	113
5.1.1.2 Equipo.....	113
5.1.1.3 Muebles y enseres	114
5.1.1.4 Equipo de oficina.....	115
5.1.2 Inversión diferida	117
5.2 Inversión de capital de trabajo	117
5.2.1 <i>Mano obra directa</i>	118
5.2.2 Costos indirectos de la distribución	118
5.2.3 Gastos de administración y ventas	122

5.2.4. Gastos Financieros	125
5.2.5. Total Capital de Trabajo	127
5.2.6. Inversión total	128
5.2.7. Fuentes de financiación	128
5.3 COSTOS Y GASTOS	129
5.3.1 Costos y gastos fijos	129
5.3.2 Costos y gastos variables	130
5.3.3 Costos y gastos totales	131
5.4 PRECIO DE VENTA.....	131
5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	131
5.5.1 Estado de resultado proyectado a 5 años	132
5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.....	133
5.5.3 Balance General a 5 años	135
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	138
6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	138
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	138
6.2.1. Matriz de evaluación de impactos	138
6.2.2. Plan de prevención y mitigación ambiental	139
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	141
6.3.1 Valor presente neto	141
6.3.2 Tasa Interna Retorno (TIR.)	143

6.3.3. Periodo de recuperación	144
6.3.4. Análisis de las Razones Financieras	145
6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	147
7. CONCLUSIONES	149
8. RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	152
ANEXOS	157

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Consumo por millones de litros.	28
Cuadro 2. Previsión de consumo de helados por millones de litros	30
Cuadro 3. Ventas de helados en Bucaramanga y área metropolitana.....	33
Cuadro 4. Productos por distribuir.	43
Cuadro 5. Establecimientos Comerciales de Bucaramanga y el área metropolitana.	46
Cuadro 6. Ficha Técnica de la Demanda.	49
Cuadro 7. Establecimientos por encuestar.....	51
Cuadro 8. Cantidad de establecimientos que venden helados.	52
Cuadro 9. Clase de helado vendido.	53
Cuadro 10. Marca de helados.....	54
Cuadro 11. Razón por la que adquiere helados en su distribuidora.	55
Cuadro 12. Satisfacción.	56
Cuadro 13. Servicios adicionales.....	57
Cuadro 14. Necesidad de la creación de una nueva distribuidora de helados.	58
Cuadro 15. Rentabilidad de la venta de helados.	59
Cuadro 16. Comportamiento de la industria del helado.....	60
Cuadro 17. Promedio en pesos de la compra de helado mensual.....	61
Cuadro 18. Demanda Total.....	62
Cuadro 19. Demanda Efectiva.	62

Cuadro 20. Proyección de la demanda en millones de pesos.....	63
Cuadro 21. Análisis de la competencia directa.	64
Cuadro 22. Análisis de la competencia.	65
Cuadro 23. Análisis de los precios actuales de Colombina vs Crem Helado, para detallistas.....	69
Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento.	72
Cuadro 25. Presupuesto publicidad de operación.	73
Cuadro 26. Capacidad proyectada.	79
Cuadro 27. Arriendo.	81
Cuadro 28. Puntuación del estudio.....	82
Cuadro 29. Mercado potencial.	82
Cuadro 30. Infraestructura.	83
Cuadro 31. Arriendo.	83
Cuadro 32. Vías de Acceso.	83
Cuadro 33. Sitio de ubicación de la empresa.....	84
Cuadro 34. Ficha técnica del servicio de venta.....	85
Cuadro 35. Recurso humano.	90
Cuadro 36. Muebles y enseres de Oficina y ventas.....	90
Cuadro 37. Muebles y enseres de operación.....	91
Cuadro 38. Equipos de Oficina, Operación Y Ventas.	92
Cuadro 39. Recurso mercancías para vender.	92
Cuadro 40. Requerimientos de Maquinaria. Maquinaria.	93

Cuadro 41. Requerimientos de Vehículo.....	93
Cuadro 42. Proveedores equipo de cómputo.....	93
Cuadro 43. Proveedores muebles y enseres.	94
Cuadro 44. Proveedores mercancía para la venta.	94
Cuadro 45. Distribución plano de la oficina de comercialización.	94
Cuadro 46. Razón social.	96
Cuadro 47. Gerente.....	101
Cuadro 48. Asesor comercial.....	103
Cuadro 49. Secretaria.	104
Cuadro 50. Operarios.....	106
Cuadro 51. Conductor.	107
Cuadro 52. Asesor contable.....	109
Cuadro 53. Asignación salarial mensual para el cargo.....	110
Cuadro 54. Porcentaje para el cálculo de prestaciones sociales.	111
Cuadro 55. Porcentaje para el cálculo de seguridad social.....	111
Cuadro 56. Aportes parafiscales.....	112
Cuadro 57. Inversión en maquinaria.....	113
Cuadro 58. Inversión en vehículo.	114
Cuadro 59. Inversión en muebles y enseres.	114
Cuadro 60. Inversión equipo de oficina, Ventas y Operación.....	116
Cuadro 61. Total inversión fija.	116
Cuadro 62. Inversión Diferida.	117

Cuadro 63. Mercancía disponible para la venta	118
Cuadro 64. Mano de obra directa.	118
Cuadro 65. Costos de Mantenimiento del vehículo.	119
Cuadro 66. Servicios.	119
Cuadro 67. Depreciación de maquinaria y equipos.	120
Cuadro 68. Mantenimiento de maquinaria y equipos.	120
Cuadro 69. Seguros.	120
Cuadro 70. Dotación Operarios.	121
Cuadro 71. Total costos indirectos de la operación de la empresa (Distribución).	121
Cuadro 72. Total costos de Distribución.	122
Cuadro 73. Nómina.	122
Cuadro 74. Depreciación de muebles y enseres y equipo de oficina.	123
Cuadro 75. Amortización de diferidos.	123
Cuadro 76. Mantenimiento administrativo.	123
Cuadro 77. Seguros administrativos.	124
Cuadro 78. Gastos generales.	124
Cuadro 79. Gastos de administración y ventas.	124
Cuadro 80. Amortización del crédito.	125
Cuadro 81. Gastos financieros.	127
Cuadro 82. Capital de trabajo.	127
Cuadro 83. Inversión Total.	128

Cuadro 84. Fuentes de financiación.	128
Cuadro 85. Costos y gastos fijos.	130
Cuadro 86. Costos y gastos variables.	130
Cuadro 87. Costos y gastos totales.	131
Cuadro 88. Estado de resultado proyectado a 5 años.	132
Cuadro 89. Flujo de Caja Proyectado.	133
Cuadro 90. Balance General a 5 años.	135
Cuadro 92. Matriz Actividad – Impacto.	139
Cuadro 93. Valor presente neto. VPN	142
Cuadro 94. TIR.	143
Cuadro 95. Periodo de recuperación.	144
Cuadro 96. Nivel de endeudamiento.	145
Cuadro 97. Margen Bruto de Utilidad.	146
Cuadro 98. Margen Neto de Utilidad.	147

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Establecimientos que venden helados	52
Gráfica 2. Clase de helado vendido	53
Gráfica 3. Marca de helados	54
Gráfica 4. Razón por la que comercializa helados en su distribuidora	55
Gráfica 5. Satisfacción.....	56
Gráfica 6. Servicios adicionales	57
Gráfica 7. Necesidad de la creación de una nueva distribuidora de helados	58
Gráfica 8. Rentabilidad de la venta de helados	59
Gráfica 9. Comportamiento de la industria del helado	60
Gráfica 10. Promedio de la compra de helado mensual	61

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canal actual T.A.T. con intermediario	67
Figura 2 Canal sin intermediario	68
Figura 3. Logotipo.....	70
Figura 4. Plano de la empresa	95
Figura 5. Organigrama	100

RESUMEN

Título: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE HELADOS DE LA MARCA COLOMBINA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

Autor: SALAS BELEÑO Yerleny

CRUZADO CUZADO Sebastián**

PALABRAS CLAVE: distribución, Bucaramanga, Área Metropolitana, helados.

La competitividad de las empresas está condicionada a su capacidad de adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado. Hoy en Colombia el mercado de las marcas de helados, está en una constante búsqueda de liderazgo y recurren frecuentemente a actualizar sus canales de comercialización para llegar más rápido a sus clientes.

El objetivo del proyecto, es la realización de un estudio de factibilidad, para la creación de una distribuidora de helados de la marca Colombina en Bucaramanga y su área metropolitana. El estudio de mercados dice que existe una demanda interesada en la compra del producto, en el estudio técnico se puede ver que es viable, al contar con los recursos necesarios para su producción y comercialización; se iniciará con una venta de 12.972 unidades al año que equivalen al 50% de la capacidad instalada.

Y en lo referente a la parte financiera los indicadores TIR 19,88% y VPN Neto \$63.121.676, al ser mayor que cero indica la viabilidad del proyecto y las bondades económicas del proyecto para recuperación de la inversión en 5 años.

SUMMARY

Title: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPONENT OF ICE CREAM DISTRIBUTOR COLOMBINA BRAND IN THE CITY OF BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA*

Author: SALAS BELEÑO Yerleny

CRUZADO CRUZADO Sebastián**

KEY WORDS: distribution, Bucaramanga, Metropolitan Area, ice cream.

The competitiveness of companies is conditioned by their ability to adapt to the needs and requirements of the market. Today in Colombia, the market for ice cream brands is constantly seeking leadership and they frequently resort to updating their marketing channels in order to reach their customers faster.

The objective of the project is the realization of a feasibility study for the creation of an ice cream distributor of the Colombina brand in Bucaramanga and its metropolitan area. The market study says that there is demand interested in buying the product in the study technical we see that it is viable, having the necessary resources for its production and commercialization. It will start with a sale of 12.972 units per year, equivalent to 50% of the installed capacity.

And as regards the financial part, the TIR 19,88% and the Net NPN \$ \$63.121.676, indicators, being greater than zero, indicate the feasibility of the project and the economic benefits of the project to recover the investment in 5 years.

* Graduation project

**Universidad Industrial de Santander, Institute of Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Luis Francisco Hernández

Glosario

Actividad: Es el conjunto de operaciones o tareas que le son propias a una empresa o a una persona se designa con el termino de actividad; actividad empresarial.

Área metropolitana: Entidad administrativa, formada por un conjunto de dos o más municipios integrados alrededor de un municipio núcleo o metrópoli, vinculados entre sí por estrechas relaciones de orden físico, económico y social, que para la programación y coordinación de su desarrollo y para la racional prestación de sus servicios públicos requiere una administración coordinada.

Cobertura: En distribución la cobertura de una empresa es el número de consumidores a los que se pretende hacer llegar el producto.

Consumidor: Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes y servicio. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades.

Control de calidad: Como la palabra lo dice se controla las buenas condiciones en las que va a salir el producto al mercado para garantizar la satisfacción de los consumidores asegurando así la acogida del producto que contiene un alto nivel de calidad.

Derivados Lácteos: Son productos procesados generalmente fermentados, Se caracterizan por tener texturas suaves y cremosas. Son altamente perecederos que deben mantener rigurosamente la cadena de frio.

Distribución: Es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el

consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio), hasta el consumidor.

Embalaje: Es un recipiente o envoltura que contiene productos temporalmente y sirve principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje

Empresa: Es una organización, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de productos y servicios.

Helado: Preparaciones alimenticias que han sido llevadas al estado sólido, semisólido o pastoso por una congelación simultánea o posterior a la mezcla de las materias primas puestas en producción y que han de mantener el grado de plasticidad y congelación suficiente hasta el momento de su venta al consumidor.

Marca: Es la identificación comercial primordial de un producto o servicio en el mercado.

Paletas: Es un helado hecho a base de agua, colorante, saborizante y azúcar, de forma alargada y con un palo que lo atraviesa para tomarlo. Existen paletas elaboradas a base de leche, que por lo general van cubiertas por una capa de cobertura de chocolate y en ocasiones llevan algún relleno.

Post venta: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia, un servicio pre venta es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad.

Preventa: La preventa se puede definir como la atención al cliente antes de la venta, en el sentido del conocimiento de sus necesidades y características. Condición que evalúa la convivencia de un sistema, proyecto o idea al que califica, atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados para obtenerlo y aquellos de los que se dispone.

Viabilidad económica: Condición que evalúa la conveniencia de un sistema, proyecto o idea al que califica, atendiendo a la relación que existe entre los recursos empleados para obtenerlo y aquellos de los que se dispone. En muchas ocasiones, los recursos de los que se dispone para evaluar la viabilidad económica vienen determinados por los que produce el propio sistema, proyecto o idea que se está evaluando, por lo que en realidad se lleva a cabo un análisis de rendimiento o rentabilidad interna. Para ellos se enfrenta lo que se produce con lo que se gasta, en términos económicos.

INTRODUCCIÓN

Bucaramanga y su área metropolitana crece de manera acelerada. Crecimiento que genera demanda de igual productos y servicios para sus habitantes. En este contexto al igual que el crecimiento económico se relaciona el consumo en general, las personas hoy consumen más y son influenciados por la marcas en sus comportamientos. En el sector de los helados en esta región del país se ha consolidado de manera especial la marca Crean Helado de la compañía Meals de Colombia quien ha desarrollado el t.a.t. A nivel nacional generando un gran posicionamiento y un alto grado de consumo.

La marca colombina en la categoría de helados en el canal venta de congelador en retail aún no alcanza el cubrimiento deseado para aumentar su demanda de productos y crecimiento de las ventas en esta parte del país y así con esto ser competitiva en el mercado. En este sentido para colombina es necesario abrir distribuidores que logren desarrollar los diferentes canales de distribución para generar crecimiento de mercado y mayor posicionamiento de sus productos.

Por lo anterior se ve la necesidad de estudiar la factibilidad para la creación de una empresa distribuidora de helados de la marca Colombina en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, desarrollando varios estudios tales como; el estudio de mercado, de vital importancia pues permite analizar el comportamiento del mercado, oferta, demanda, precio, estrategias de publicidad y demás variables que ayudan a identificar las oportunidades y dificultades del mercado y analizar los comportamientos, necesidades, gustos y preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de los consumidores.

El siguiente estudio es el técnico, que determina el tamaño del proyecto, su localización, capacidad de distribución, la ingeniería del proyecto y análisis de proveedores para para la puesta en marcha.

El estudio administrativo define la estructura legal de la empresa, constitución y organización del talento humano. Por último el estudio financiero que determina si el proyecto es factible, analizando la inversión, ingresos, egresos, costos, gastos realizando una evaluación financiera que determinan la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

1 GENERALIDADES

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR

Para saber cuál es el origen del helado, se debe remontar a China, muchos siglos A.C. Es aquí donde existen los primeros indicios de que ya se mezclaba la nieve de las montañas con miel y frutas. La siguiente referencia histórica es en el Imperio Romano, donde se encuentra que también se utilizaba la nieve para mezclarla con frutas y miel para preparar postres helados. Los árabes refinaron el concepto de helado para incorporarlo con zumos de fruta y denominaron a esta mezcla sharbet, predecesor del actual nombre del sorbete. El mercader y viajero, Marco Polo, fue el introductor del helado en Italia. Tras uno de sus viajes al lejano oriente, trajo varias recetas de postres helados y hubo gran aceptación por parte de las cortes italianas.¹

En los siglos XVI y XVII los helados significaban un placer al alcance de muy pocos por las dificultades de fabricación. Hay referencias de su presencia en las cortes de España, Francia e Inglaterra. Es aquí también donde se incorpora la leche al helado, proporcionándole mucha más cremosidad. En 1660, Procopio, un cocinero siciliano y conocido como el padre del helado, inventó una máquina para homogeneizar frutas, azúcar y hielo, con las que se obtuvieron las primeras cremas heladas. Fue en 1700 cuando los helados llegaron a América del Norte y su gran aceptación provocó su popularización en los Estados Unidos. Las recetas de helados en los libros de cocina empezaron a publicarse en el siglo XVIII. Es en esta fecha cuando la norteamericana Nancy Jonson inventó la primera heladera automática,

¹ HISTORIA DEL HELADO. [En línea] (citado el 3 de agosto de 2017). Disponible en: http://mantuasurgelati.com/wp-content/uploads/2015/03/historia_helado.pdf

concretamente en el 1846 y en el 1851, Jacobo Fussel fundó la primera empresa productora de helados en Estados Unidos.²

1.2 PANORAMA DEL SECTOR: INDUSTRIA DE LOS HELADOS A NIVEL GLOBAL

“Los helados más consumidos en el mundo son los helados individuales listos para tomar con un 39% del consumo mundial. Los helados artesanales tienen una participación del 37%, los helados para su consumo en el hogar un 20% y el 4% restante se consume en forma de yogur helado”³.

Cuadro 1. Consumo por millones de litros.

PAISES	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación 10 - 15	Variación 14 - 15
Alemania	689	702	713	728	741	756	9.73%	1.90%
Australia	331	339	349	357	363	369	11.45%	1.63%
Bélgica	80	81	83	84	85	86	7.62%	1.1%
Brasil	254	265	273	282	291	307	20.81%	5.39%
Canadá	307	315	319	329	334	338	10.23%	1.23%
China	1559	1665	1760	1867	1976	2088	33.91%	5.66%
Corea del Sur	376	392	402	418	431	452	20.02%	4.88%
EEUU	3619	3662	3716	3740	3773	3798	4.96%	0.68%
España	393	420	439	459	477	495	25.78%	3.82%
Francia	388	394	402	407	412	416	7.27%	1.1%
Holanda	110	112	114	116	118	119	7.63%	0.59%
India	261	289	316	353	402	461	76.94%	14.76%
Italia	667	681	707	720	727	733	9.88%	0.80%
Japón	705	689	698	702	717	729	3.46%	1.67%
México	209	212	215	218	219	221	5.93%	0.91%
Reino Unido	449	459	467	476	485	493	9.80%	1.65%
Rusia	348	353	363	368	372	375	7.88%	0.83%
Sudafrica	119	130	142	157	172	188	58.21%	9.19%
Global	12874	13171	13490	13794	14109	14439	14.83%	2.73%

Fuente. CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL.

² Ibid., p.22

³ CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL. El gasto en helados 2016. p.4. [En línea]. [citado el 3 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf/>.

El gasto mundial en helados es de 49.359 millones de euros. Los países que más gastan en helados son Estados Unidos, China, Italia, Alemania y Japón, con unas cifras de gasto de 8.818, 7.625, 4.064, 3.754 y 2.933 millones de euros respectivamente. Los países con las cifras de gasto más modestas son Sudáfrica, Bélgica, Holanda, Rusia e India, con 180, 379, 448, 520 y 601 millones de euros respectivamente. El gasto en helados en España es de 1.938 millones de euros, lo que supone el 3,93% del gasto total mundial, una cifra nada desdeñable para un país que no llega a los 50 millones de habitantes.⁴

Estos datos muestran que los principales consumidores de helados en el mundo son países que son potencia y cuyas economías lideran el mercado. Así mismo, con respecto a la proyección en el crecimiento de consumo de helados Constanza Business & Protocol School⁵, afirma que entre 2015 y 2019 los países en los que más crecerá el consumo de helados serán India, Sudáfrica, Brasil, China y Corea del Sur, con incrementos esperados del 83%, 42%, 29%, 24% y 21% respectivamente. Los países para los que se espera un menor crecimiento en el consumo de helados, en el mismo periodo, son Estados Unidos, Francia, Canadá, Bélgica y Rusia, con incrementos previstos del 2%, 4%, 4%, 4% y 4% respectivamente. Se espera que el consumo de helados en España crezca un 18,21%.⁶

⁴ Ibid., p.5.

⁵ Ibid., p.11.

⁶ Ibid., p.5.

Cuadro 2. Previsión de consumo de helados por millones de litros

PAÍSES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alemania	756	772	787	802	818	8,29%
Australia	369	374	379	384	388	5,18%
Bélgica	86	87	88	89	90	3,94%
Brasil	307	326	347	370	395	28,62%
Canadá	338	342	345	348	351	3,75%
China	2.088	2.205	2.328	2.457	2.591	24,08%
Corea del Sur	452	471	496	519	545	20,66%
EEUU	3.798	3.820	3.838	3.852	3.862	1,69%
España	495	515	538	561	585	18,21%
Francia	416	421	424	428	431	3,51%
Holanda	119	120	122	125	127	7,09%
India	461	538	624	725	845	83,17%
Italia	733	741	749	757	766	4,49%
Japón	729	737	746	756	763	4,68%
México	221	224	226	230	233	5,24%
Reino Unido	493	501	510	518	527	6,92%
Rusia	375	378	382	386	390	4,05%
Sudáfrica	188	205	222	245	267	42,23%
Global	14.978	15.401	15.854	16326	16.822	12,31%

Fuente. CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL⁷.

⁷ CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL⁷. El gasto en helados 2016. p.11. [citado el 3 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf/>

1.3 PANORAMA EN LA INDUSTRIA DEL HELADO EN COLOMBIA

Según la revista digital Dinero, es evidente que los movimientos de compra y venta de las grandes empresas productoras de helado en Colombia, son un augurio de que el negocio en Colombia es rentable. Y es rentable, visto desde la óptica del consumo anual por persona, mientras en Chile, Argentina, Venezuela y Ecuador países de la región, el consumo por persona es de 9 Litros al año, en Colombia el consumo es de 2.5 Litros por persona año. Del potencial de crecimiento, de allí radica la oportunidad de negocio que ven los inversionistas en este sector de la industria. Desde 1995, se vienen realizando movimientos estratégicos de grandes compañías que buscan una mayor participación en el mercado de los helados en Colombia. Inicialmente la compra de helados La Fuente, que tenía el 29 % del mercado, por parte de **Unilever International**. Luego, esta se fusionaría con su principal competidor **Meals de Colombia**, quedando esta última con la representación a nivel nacional, para luego a su vez en el 2006 ser adquirida por inversiones **Nacional de Chocolates**, alcanzando este el 65% del mercado.⁸

Otros participantes del mercado colombiano es la empresa Colombina, que entró al mercado al comprar Helados Robín Hood y la Industria Nacional de Alimentos Lácteos, cuya marca era Helados Lis. Controlando así el 17% del mercado. El resto del mercado se estima que se lo disputan no menos de 200 fabricantes entre grandes, medianos y pequeños. Entre los más representativos se encuentran Mimos, Helados San Jerónimo, Mc Donald's, Crepes & Waffles y La Campiña con su marca Yoguen Fruz que tienen una estrategia de puntos de venta especializados a diferencia de la de los grandes que es la distribución y venta masiva.⁹

⁸ DINERO. Movimientos y estrategias en la industria del helado en Colombia. [En línea]. [Citado el 5 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-jugadores-del-mercado-de-los-helados-en-colombia/226424>

⁹ Ibid., p.5.

1.3.1 Colombina helados. El crecimiento de helados Colombina S.A, se ha dado de forma orgánica, a través de adquisiciones exitosas, y haciendo alianza con distribuidores principales en las ciudades capitales del país.

Colombina es una compañía enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, en junio de 2006 realizó la adquisición de productos lácteos Robín Hood S.A., empresa de capital colombiano con participación importante en el negocio de helados y con marcas muy bien posicionadas en las regiones del país. En ese año se llevó a cabo el proceso de integración de Robín Hood con las políticas y procesos corporativos de Colombina; así como la alineación del personal con resultados muy satisfactorios. Colombina también es una multinacional con presencia en diversos países, su expansión publicitaria está enfocada hacia las marcas de mayor reconocimiento en el mercado¹⁰.

Colombina SA le apuesta al crecimiento de todas aquellas Distribuidoras, que están dispuesta hacer sus colaboradoras, con la distribución de sus marca a todos los rincones del país; la compañía Colombina le brinda ayuda de publicidad, prestaciones de equipo para la congelación de los helados, mantenimiento de los mismo, y además colombina les da un descuento del 25% a las personas o clientes que les compra fijo en cantidad. Esto es debido que este tipo de cliente le ayuda a Colombina a llegar en los lugares más apartados del país. En la actualidad Colombina solo cuenta con una sola distribuidora de helados en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, con la que lleva trabajando más de 20 años, ya que esta distribuidora anteriormente estaba trabajando con la marca Robín Hood

¹⁰ COLOMBINA (Portal corporativo). Nuestra historia. [En línea]. [citado el 27 de febrero de 2016] disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/noticias.php?id=32>

y Colombina al adquirir esta marca siguió trabajando con la distribuidora, la cual no es suficiente para cubrir todo el territorio¹¹.

1.3.1.1 Helados a nivel local. La industria del helado en la región ha venido incrementando en los últimos años, tomando como referencia la empresa Colombina helados para el mes de marzo de 2016 obtuvo ventas de \$158.919 millones, logrando un incremento de 58% en comparación al mes de marzo del año 2015¹². Las ventas de colombina helados en Bucaramanga y el área metropolitana están divididas de la siguiente manera:

Cuadro 3. Ventas de helados en Bucaramanga y área metropolitana.

Región	Ventas Marzo 2016 En millones de pesos	Ventas Marzo 2015 En millones de pesos	Variación
Bucaramanga	\$ 77.438,630	\$ 48.481,690	63%
Área Metropolitana	\$ 81.480,380	\$ 44.439,940	55%
Total Ventas	\$ 158.919,010	\$ 92.921,630	58%

Fuente: Gerencia Comercial Colombina Helados Regional Santander¹³.

Los distintos establecimientos que en la actualidad comercializan helados son surtidos por empresas como Crem helados, Colombina, Helio, Broston, San Jerónimo entre otros.

1.4 CONTEXTO GEOGRÁFICO

La investigación se realiza en la ciudad de Bucaramanga, capital del

¹¹ ENTREVISTA con Mauricio Sánchez, gerente regional de colombina helados. Bucaramanga noviembre de 2016.

¹² Ibid.

¹³ Gerencia Comercial Colombina Helados Regional Santander. [Citado el 4 de septiembre de 2016, Bucaramanga, Santander].

departamento de Santander. Está ubicada al nordeste del país sobre la cordillera Oriental, rama de la cordillera de los Andes, a orillas del río de Oro. Su población asciende a los 527.552 habitantes, dista a 384 km de Bogotá, la capital del país. Por ser la capital del departamento de Santander, Bucaramanga alberga las sedes de la Gobernación de Santander, la Asamblea Departamental, la sede seccional de la Fiscalía y el Área Metropolitana de Bucaramanga. Junto con el título de capital de Santander, Bucaramanga ostenta los títulos de capital de la provincia de Soto y del núcleo de desarrollo provincial metropolitano. Está comunicada con las principales ciudades del país por carretera: con Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro. Está rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga y cuya población asciende a 1.038.622 habitantes¹⁴.

La ciudad de Bucaramanga es la capital del departamento de Santander, quien se destaca por ser el cuarto a nivel nacional a nivel de competitividad, este nivel se lo ha dado principalmente el sector comercial, ya que, sin lugar a dudas, es la base de la economía de la ciudad de Bucaramanga, dentro del sector comercial se encuentran diversas áreas tales como el calzado, la joyería, el área de la salud, la educación, estos sectores definitivamente son líderes en la ciudad, es ahí donde se puede encontrar la gran cantidad de comercio que hay y como el área de servicios marca la pauta con gran variedad de sitios con diversas opciones.

Como seres humanos, cualquier persona tiene necesidades, el desarrollo de la vida cotidiana de un ser humano depende de la satisfacción de sus necesidades, y entre mejor sea dicha satisfacción, con mayor prontitud se aumentará el bienestar de una persona.

¹⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, DANE, Proyección Población Municipal Bucaramanga 2002 – 2020 [En línea]. [Consultado en mayo del 2016]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

A través del paso de los años se podido apreciar como el departamento goza de innumerables ventajas, hablando específicamente de la ciudad de Bucaramanga se puede encontrar como en la última década se ha propiciado su comercio, la creación de centros comerciales como el Centro Comercial La Florida, el Centro Comercial Megamall, Centro Comercial El Cacique y Falabella en el Municipio vecino de Floridablanca, muestran el gran desarrollo del área comercial y de servicios, siendo dichos sitios un símbolo de compra y calidad. El desarrollo en la ciudad, ha cambiado completamente la cara de Bucaramanga siendo así una de las primeras ciudades a nivel nacional con menor índice de desempleo.

Según el boletín de prensa del DANE publicado en marzo del 2018, el índice de desempleo general en Colombia fue del 9,4%, del primer trimestre del 2018. Y las capitales con el menor número de desempleados fueron Barranquilla con 8,6%, seguida de Cartagena (8,6%), Santa Marta (8,8%) y Bucaramanga (9,7%)¹⁵.

Bucaramanga es una ciudad principalmente comercial, aunque existen otros renglones de la economía que cobran importancia, como la industria de calzado que tiene mercados a nivel nacional e internacional¹⁶; además de las confecciones, la prestación de servicios de salud, las finanzas y la educación. La ciudad presenta un crecimiento centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como la energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros¹⁷.

Bucaramanga, al ser ciudad capital, también prepara en sus instituciones educativas población de otros municipios como Girón, Piedecuesta, Floridablanca y algunas otras municipalidades aledañas, razón por la cual se presentan, algunas

¹⁵ DANE. Boletín de prensa. Principales indicadores del mercado laboral, Octubre 2014. [En línea] [Citado en junio de 2016]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/431464-bucaramanga-fue-la-cuarta-ciudad-con-menor-desempleo-en-marzo>

¹⁶ ASOINDUCALS. Asociación de Industriales del Calzado y Similares. [En línea]. [Citado el 9 de junio de 2016]. Disponible en internet: <http://www.asoinducals.org/>

¹⁷ DANE. Op. Cit.

veces, coberturas brutas superiores al 100%¹⁸. Durante el 2013, la tasa de cobertura educativa neta en la ciudad ascendió en los niveles de transición y primaria y descendió en los niveles de secundaria y educación media con relación al 2012; la tasa de cobertura neta mide el número de personas en edad escolar reglamentaria para su nivel que se encuentran matriculados en un periodo escolar, sobre la población en edad teórica para cursar esos niveles educativos. Según las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, las matrículas en la ciudad disminuyeron de 112.983 en el 2012 a 112.524 en el 2013¹⁹

La universidad pública más importante en la ciudad es la Universidad Industrial de Santander (UIS) que está catalogada entre las seis mejores del país en el sector oficial, actualmente ofrece 31 programas de pregrado y 50 de postgrado consistentes en 30 de especialización, 26 de maestría y cuatro programas de doctorado²⁰.

1.5 ASPECTOS LEGALES

Por otra parte la ley 3075 de 1997, por el cual regula las plantas de alimentos. Además se ajustara a las normas laborales, comerciales y tributarias²¹.

DECRETO 2333 de 1982. Regula las condiciones de manipulación de alimentos.

¹⁸ CONCEJO DE BUCARAMANGA, Control Político Salud y Ambiente 2013 [En línea]. [citado en mayo de 2016] Disponible en internet:
<http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL_POLITICO_1_SALUDAMBIENTE_2013.pdf>

¹⁹ Ibid.

²⁰ UIS. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Programas académicos. [En línea] [citado en junio de 2016] Disponible en:
<<http://www.uis.edu.co/webUIS/es/programasAcademicos/index.html>>

²¹ Todas las resoluciones, decretos y artículos fueron consultados en internet.
https://google.com.co/_/chrome/newtab?ie=UTF-8

RESOLUCIÓN 2674 de 2013. Esta resolución establece los requisitos sanitarios que se debe cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

DECRETO 60 de 2002. Promueve la aplicación del sistema HACCP (sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos), y procedimiento de certificación. Principios del sistema de HACCP, prerrequisitos del plan de HACCP y su contenido.

DECRETO ISO 9001 de 2000. Sistema de gestión de calidad, ofrece los alineamientos bajo los que se realiza la gestión empresarial asociada con la calidad consta de ISO 9000 (conceptos), ISO 9004 (mejora el desempeño).

NORMA ISO 22000. Gestión de seguridad alimentaria armoniza los esquemas industriales bajo uno global, es una herramienta efectiva tanto para productores y los procesos de la cadena alimentaria.

DECRETO 1524 de 1990. Hace ilusión a lo referente a fabricación, envase o empaque, almacenamiento y expendio de los productos naturales con usos terapéuticos y tradicionales, empíricos y las preparaciones farmacéuticas a base de las mismas.

REQUISITOS HIGIENICOS DE FABRICACION. De acuerdo a lo contemplado en el decreto 3075 de diciembre 23 de 1997 es su capítulo IV establece los requisitos higiénicos de fabricación de la siguiente manera.

Artículo 16 Condiciones Generales: toda materia prima y demás insumos para la fabricación así como las actividades de fabricación, preparación, procesamiento,

envasado y almacenamiento deben cumplir con los requisitos descritos en este capítulo para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento.

Artículo 17 Materias primas e insumos: las materias primas e insumos cumplirán los siguientes requisitos.

- a. La recepción de materias debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración y daños físicos.
- b. Las materias primas se someterán a la limpieza con agua potable u otro medio adecuado de ser requerido y a la descontaminación previa a la incorporación en las etapas sucesivas del proceso.
- c. Las materias primas e insumos que requieran ser almacenadas antes de entrar a las etapas del proceso deberán almacenarse en sitios adecuados que eviten su contaminación y alteración.

Vigilancia Sanitaria: de acuerdo a lo contemplado en el decreto 3075 de diciembre 23 de 1997 en su capítulo XII establece crea la competencia y crea la norma para la vigilancia sanitaria de la siguiente manera.

Artículo 67 Competentes: el ministerio de salud establecerá las políticas en materia de vigilancia sanitaria de los productos que trata el presente decreto al instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos INVIMA le corresponde la ejecución de las políticas de vigilancia sanitarias y control de calidad a las entidades territoriales a través de las direcciones seccionales, distritales o municipales de salud quienes ejercen la inspección, vigilancia y control conforme a lo dispuesto en el presente decreto.

Capítulo XIII del decreto 3075 de 23 de diciembre de 1997. Establece revisión de oficio del registro sanitario de acuerdo a lo contemplado en su Artículo 79 Revisión: INVIMA podrá ordenar en cualquier momento la revisión de un alimento amparado con el registro sanitario con el fin de:

- 1 Determinar si el alimento y su comercialización se ajustan a las condiciones de registro sanitario y las disposiciones sobre la materia.
- 2 Actualizar las especificaciones y metodológicas analíticas de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos que se presentan en el campo de alimentos.
- 3 Adoptar las medidas sanitarias necesarias cuando se conozca información nacional o internacional a cerca de un integrante o componente del alimento que ponga en peligro la salud de los consumidores.

Medidas sanitarias de seguridad procedimiento y sanciones capítulo XIV decreto 3075 de 23 de diciembre de 1997.

Artículo 81 corresponde al INVIMA a las entidades territoriales de salud adoptar las medidas de prevención y correctivos para dar cumplimiento a las disposiciones del presente decreto.

Artículo 82 conocimientos de las disposiciones sanitarias para garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en el presente decreto y la protección de la comunidad, las autoridades sanitarias deberán informar sobre la existencia de las disposiciones necesarias y de los efectos que con lleva su cumplimiento.

Artículo 83 Medidas de sanidad: de conformidad con el artículo 576 de la ley 09 de 1979 son medidas de seguridad las siguientes: la clausura temporal del establecimiento que podrá ser parcial o total, la destrucción o desnaturalización de artículos o productos si es el caso y la congelación o suspensión temporal de la venta o empleo de productos y objetos mientras se toma una decisión al respecto.

Ley 1429 de 2010 emprendimiento. La idea de negocio contempla las normas legales establecidas que regulan las actividades de servicios y la constitución de empresas en el territorio colombiano, entre otras.

Ley 80 de 1993 de Contratación. Es la que regula la forma de contratación con el Estado y otras Entidades, a través de legalización de empresas constituidas ante La Cámara de Comercio y La DIAN.

Ley 55 de 1993. Seguridad en la utilización de los productos químicos. Los productos químicos utilizado en la higiene y sanit ización deben estar aprobados por las autoridades competentes.

Artículo 50 de la Constitución-Código Contable. El Presidente de la República, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial de las que le confiere el ordinal 11 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 50 y 2035 del Código de Comercio, establece las siguientes normas legales, en lo que se refiere al manejo contable de las empresas y al Plan Único de Cuentas (PUC).

Ley 1014 del 26 de enero de 2006. De Emprendimiento y Empresarismo. Mediante el cual se reglamenta el emprendimiento en Colombia.

Decreto 410 de marzo 27 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. El cual trata de la aplicabilidad de la ley comercial.

Ley 905 de 2004. Publicada en el diario oficial No. 445.628, de 2 de agosto de 2004, "Por medio del cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) colombiana y se dictan otras disposiciones, con el fin de brindar ventajas económicas y generar mejores condiciones económicas para su creación y operación.

Ley 100 de 1993. Esta ley regula los pagos y prestaciones sociales o de seguridad social a que tiene derecho todo trabajador. El contenido del sistema general de seguridad social está compuesto por pensiones, salud y riesgos profesionales.

Ley 388 de 1997. Esta ley establece de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.

La constitución de la empresa exige que los estatutos de constitución sean claros, precisos y completos, de tal manera que suministren desde un comienzo las reglas de juego para todas las personas integrantes del sistema empresarial. También deben ser flexibles para que permitan adaptar la organización a los cambios que se presenten en el medio ambiente y a las necesidades de evolución y crecimiento de la empresa. Es primordial que antes de iniciar labores la empresa esta esté al día en todas sus obligaciones legales, como permisos y contratación debida de sus empleados. La estructura organizacional es plana, para una empresa de este tipo.

2 ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General. Realizar un estudio de mercados mediante una investigación de campo que permita recolectar y analizar la información, por medio de fuentes primarias y secundarias y así estudiar la demanda, oferta, precios, canales de comercialización y estrategias de publicidad y promoción necesarias, para determinar la viabilidad comercial de una distribuidora de helados de la marca Colombina S.A, en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.

2.1.1.1 Objetivos Específicos. Para cumplir con el objetivo general del estudio de mercados, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Determinar la demanda actual de helados de la marca Colombina mediante investigación de campo que permita identificar los clientes potenciales y objetivos para la distribuidora.
- ❖ Analizar la oferta correspondiente a la línea de productos, sus condiciones actuales y la evolución predecible de la misma, por medio del análisis de información primaria y secundaria, con el fin de establecer las características de la competencia existen en el mercado.
- ❖ Determinar el precio del producto, haciendo un análisis sobre los sistemas de fijación de precios existentes en el mercado con el fin de ofrecer un precio altamente competitivo y conveniente para el cliente.
- ❖ Establecer los canales de comercialización adecuados a emplear para la venta de los helados de la marca colombina.
- ❖ Conocer el mercado objetivo evaluando históricamente sus tendencias para identificar estacionalidades y respuestas a las diferentes tendencias del mercado de los helados en la región.

- ❖ Diseñar un plan de publicidad y promoción que conlleve a alcanzar las metas deseadas en las ventas del producto.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Descripción, Usos y especificaciones del producto/servicio. La empresa, distribuirá la marca Colombina en la categoría de helados en sus diferentes líneas como los son: helados tipo paleta, helados de cremas. El área de explotación comercial es Bucaramanga y su área metropolitana. Los productos y especificaciones a distribuir son las siguientes²²:

Cuadro 4. Productos por distribuir.

PRODUCTO	NOMBRE	ESPECIFICACIONES
PALETA		
	Fruly	Paleta de agua, sabores fresa, limón, naranja y uva, presentación de 70gr.
	Paleta chocobreak & Cookies	Paleta de crema con sabor a cookies & cream, con cobertura de chocolate blanco y chips de galletas, presentación de 60gr.

²² COLOMBINA PORTAL CORPORATIVO. Nuestras categorías. [En línea]. [Citado en junio de 2017]
Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php?cat=helados/noviembre de2017>

	Conos	Crema de helado de vainilla con cubierta de chocolate, presentación de 90gr.
	Vasito	Vaso de crema con sabores a: vainilla, fresa, fresa/chicle, presentación de 45gr.
	Galletas colombina	Galleta con helado sabor a frutos rojos, cookies & cream en presentación de 70gr.
CREMAS		
	Crema	Crema En Sabores Vainilla, Fresa, Arequipe, Chocolate, Ron Con Pasas, Brownie.

Fuente. COLOMBINA²³

²³ COLOMBINA, portal corporativo. Nuestras categorías; [Citado junio de 2017] Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php?cat=helados/noviembre de2017>

2.2.1.1 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.

La distribuidora de helados comercializara productos de la marca Colombina Helados la cual dispone de apoyo para el desarrollo de la comercialización del producto, facilitando los congeladores en calidad de préstamo, y el servicio técnico del mantenimiento de los mismos, se contará con el material de publicidad de los productos a distribuir.

Los puntos diferenciadores de la distribuidora de helados son la aplicación de tres estrategias de mercado:

- ❖ **Estrategia de captación de clientes:** Esta actividad busca atraer nuevos clientes por medio de vendedores capacitados para conquistar todo tipo de clientes. Haciéndolo posible con toma de barrios, repartiendo degustación de los productos que se van a distribuir.
- ❖ **Estrategia de retención:** Es una actividad que busca conservar a los clientes existentes, por medio de promociones y ofertas, publicidad, descuentos, academias del helado, charlas sobre cómo se debe manejar un helado en su estado de crema, charla sobre la conservación del medio ambiente sobre el manejo de los empaques de los productos, y seguimientos por medio de supervisores de zona.
- ❖ **Estrategia de mantenimiento:** Busca mantener a los clientes actuales por medio procedimientos y tramites poco engorrosos, un buen servicio al cliente, calidad, capacitación por medio del personal de ventas. Brindarles tarifas preferenciales y aceptarles devoluciones por avería del producto, generadas por causa del equipo prestado.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. El Mercado potencial está compuesto por todos los establecimientos que estén en la capacidad de adquirir en forma potencial este servicio, está determinado por las heladerías, fruterías, droguerías, panaderías, salas de internet y los consumidores finales del área metropolitana de Bucaramanga.

2.3.2 Mercado Objetivo. La población objetivo para la distribuidora de helados, son todos aquellos establecimientos comerciales, que puedan tener en sus puntos de ventas helados de la marca Colombina S.A; esta población está conformado por; panaderías, tiendas de barrios, droguerías, miscelánea²⁴. Según el registro de la Cámara de Comercio Bucaramanga, esta población está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 5. Establecimientos Comerciales de Bucaramanga y el área metropolitana.

Población Objetivo	Número de establecimientos en el área Metropolitana De Bucaramanga
Panaderías	720
Tiendas	5.709
Droguerías	1.383
Miscelánea	2.016
Total	9.828

Fuente. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA²⁵.

²⁴ CAMARA DE COMERCIO. [En línea]. [Citado en julio de 2016]. Disponible en internet: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/noviembre2017>

²⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. [En línea]. [Citado en julio de 2016]. <http://cec.bucaramanga.gov.co/ConsultaEC/ConsultaEC.aspx/Consulta> de Establecimientos Comerciales, noviembre de 2017

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1. La demanda. En Colombia se facturaron más de 459,4 millones de dólares en helados envasado, frente a un mercado latinoamericano donde se vende unos 7.891.1 millones de dólares²⁶.

En Bucaramanga y el área metropolitana, la empresa Colombina Helados ha facturado ventas mensuales de \$ 158.919,010 millones de pesos²⁷.

De acuerdo con datos de Euromonitor, el mercado de helados en Colombia sumó USD 459,4 millones en 2015 con un crecimiento promedio de 4,2% entre 2010 y 2015, cuya proyección sumaría USD 535,1 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020²⁸.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados. Bucaramanga y su área metropolitana crece de manera acelerada. Crecimiento que genera demanda de igual productos y servicios para sus habitantes. En este contexto al igual que el crecimiento económico se relaciona el consumo en general, las personas hoy consumen más y son influenciados por la marcas en sus comportamientos. En el sector de los helados en esta región del país se ha consolidado de manera especial la marca Cream Helado de la compañía Meals de Colombia quien ha desarrollado el T.A.T. a nivel nacional generando un gran posicionamiento y un alto grado de consumo.

La marca colombina en la categoría de helados en el canal venta de congelador en retail aún no alcanza el cubrimiento deseado para aumentar su demanda de

26 REVISTA IALIMENTOS, La comunidad para la industria de alimentos (febrero de 2017). [En línea]. [citado el 5 de octubre de 2017]. Disponible en línea: <https://revistaialimentos.com/noticias/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual>

27 ENTREVISTA con Gerencia Comercial Colombina helados, Regional Santander (Bucaramanga, Septiembre, Octubre y Noviembre de 2017).

28 REVISTA IALIMENTOS. Op cit.

productos y crecimiento de las ventas en esta parte del país y así con esto ser competitiva en el mercado. En este sentido para colombina es necesario abrir distribuidores que logren desarrollar los diferentes canales de distribución para generar crecimiento de mercado y mayor posicionamiento de sus productos.

Teniendo en cuenta que a través de la investigación de mercados se pueden relacionar e identificar a los consumidores, a los clientes a través de la información, identificando y definiendo las oportunidades y dificultades del mercado, siendo estos el objetivo principal para el suministro de información en la toma de decisiones, se hace necesario realizar una investigación de mercados que permita identificar información referente a los comportamientos, necesidades, gustos y preferencias, nivel de aceptación y actitud de compra de los consumidores para los helados en los diferentes canales de distribución de la marca Colombina S.A. en el municipio de Bucaramanga Y su área metropolitana.

2.4.1.2 Necesidades de información

- ❖ Estudios poblacionales, para establecer la población objetiva y población potencial.
- ❖ Cantidad de empresas registradas en el área Metropolitana de Bucaramanga que sirvan de base para establecer contactos comerciales.
- ❖ Datos históricos de la demanda del producto, que se va a distribuir.
- ❖ Datos históricos de la oferta del producto, que se va a distribuir.
- ❖ Históricos de precios del producto, para comparar el comportamiento presente y futuro de las fluctuaciones que ha presentado el mercado nacional.
- ❖ Estrategias de promoción y publicidad que han sido utilizadas para este tipo de producto.
- ❖ Información sobre el mercado objetivo, para caracterizar y distinguir este mercado del potencial y así delimitar el a comercializar.

- ❖ Información sobre la demanda, para conocer el perfil del consumidor y a su vez poder identificar las necesidades sobre las características del producto que se desea ofertar.
- ❖ Resultado de la encuesta que se llevará a cabo en Bucaramanga y su área metropolitana.

2.4.1.3 Ficha Técnica

Cuadro 6. Ficha Técnica de la Demanda.

Tipo de investigación	Exploratoria: se aplica este tipo de investigación, pues representa el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad, con el fin de hallar los futuros clientes. Descriptiva: porque permite identificar características del universo de investigación, establece comportamientos concretos, para esta investigación es importante recolectar información sobre los siguientes aspectos, los cuales por medio de este tipo será tratado: • Identificar los gustos y deseos de los clientes. • Determinar las cantidades de compras de helados. • Fijar la frecuencia de compra. • Identificar los precios de compra de helados. • Distinguir los criterios de calidad, servicio y precio, utilizados por los que ofrecen estos productos.
Método de investigación	Método de observación: La investigación se basará en el método de observación, se espera señalar características de la oferta a través de visitas realizadas a los principales establecimientos (panaderías, tiendas, droguerías, misceláneas) de Bucaramanga y su área metropolitana.

Fuentes de información	Primarias: Se acude al manejo de encuesta mediante la formulación y uso de un cuestionario que presenta preguntas en orden determinado acerca del consumo de los helados Secundarias: proyecto de grado, revistas, información alcaldía, DIAN, páginas de internet, Cámara de Comercio.
Técnicas de investigación	Se aplicará una encuesta
Instrumento para la recolección de información	Cuestionario de investigación.
Modo de aplicación	Encuesta dirigida.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Panaderías 720, Tiendas 5709, Droguerías 1383 Miscelánea 2016, Total 9828²⁹
Proceso de muestreo	Para calcular el tamaño de la muestra, se considera un muestreo de tipo probabilística y aleatorio simple aplicando la siguiente expresión matemática: Z: 95 % (Valor en unidades estándar según el nivel de confiabilidad asignado)=1.96. P: 50% (probabilidad de éxito). Q: 50% (probabilidad de fracaso). E: 8 % (error estimado). N: 9828 $n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$

29 CÁMARA DE COMERCIO. Consulta de Establecimientos Comerciales [En línea]. [Citado en noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://cec.bucaramanga.gov.co/ConsultaEC/ConsultaEC.aspx/ConsultaEC.aspx>

	$= \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(9828)}{(0.08)^2 * (9828 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 *}$ $n = \frac{9438.8112}{63.8532}$ n= 147
Alcance	Ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
Tiempo de aplicación	Abril 3 a Julio 3 del 2017.

Fuente. Elaboración propia.

A continuación se estratifica según establecimientos comerciales.

Para saber la cantidad de cada establecimiento a encuestar, se toma la cantidad de cada uno y se divide en la cantidad total, ese porcentaje se multiplica por el número de la muestra dando como resultado la cantidad exacta por establecimientos que se debe encuestar.

Cuadro 7. Establecimientos por encuestar.

Establecimientos	Cantidad	Porcentajes	Establecimientos a encuestar
Tiendas	5.709	58%	147*58% = 85
Droguería	1.382	14%	147*14% = 21
Panadería	720	7%	147*7% = 11
Miscelánea	2.016	20%	147* 20 = 30
Total	9.828	100%	147

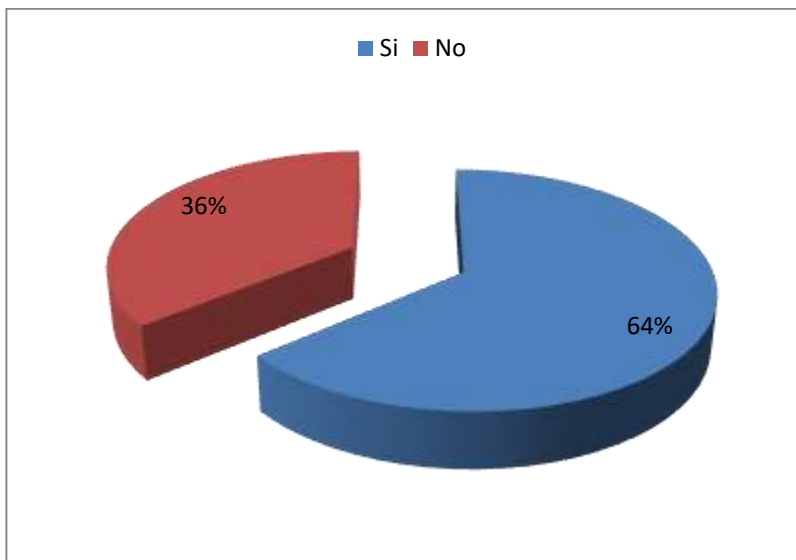
2.4.2 Tabulación, presentación y análisis de resultados

Pregunta uno. ¿Vende helados en su establecimiento?

Cuadro 8. Cantidad de establecimientos que venden helados.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Si	94	64%
No	53	36%
Total	147	100%

Gráfica 1. Establecimientos que venden helados



El 64% de los propietarios de los establecimientos comerciales visitados, manifiestan vender helados, este es un buen horizonte para la nueva empresa, ya que demuestra que existe un gran número de establecimientos que conocen como es el mercado de los helados y estos pueden convencerse con estrategias de precio, servicio entre otros y volverlos clientes de la nueva distribuidora.

Para el otro 36% que no comercializa helados se pueden diseñar estrategias de mercadeo para darles a conocer y a su vez convencer de qué tan rentable y beneficioso es entrar a este mercado y que hagan parte del portafolio de clientes de la nueva distribuidora.

Pregunta dos: ¿Qué clase de helados vende en su establecimiento?

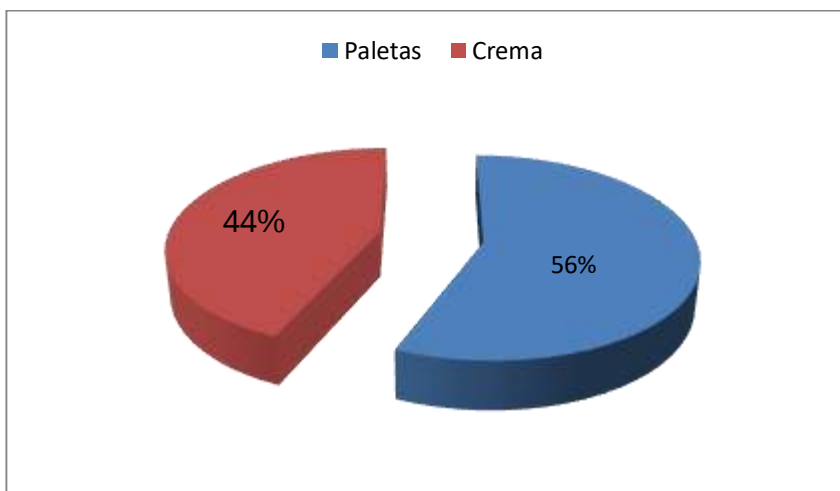
Cuadro 9. Clase de helado vendido.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Paletas	53	56%
Crema	41	44%
Total	94	100%

Tipo paletas: Conos, paletas de agua, caseros, vasos, paletas de cremas.

Tipo crema: Tarro de cremas para preparados, bolitas

Gráfica 2. Clase de helado vendido



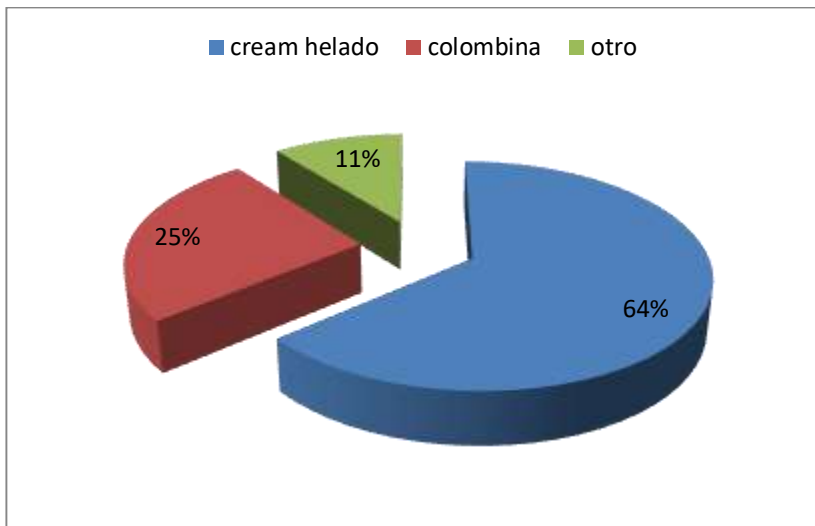
Como se puede observar, el 56% de los propietarios de los establecimientos comerciales que venden helados, manifiestan que la tipología de helados más comercializada es la de tipo paleta, lo cual ayuda a tener una idea más clara del tipo de producto que exige el mercado, Sin descuidar las cremas que también tiene un 44% esto permite analizar la rotación de los productos y determinar con cual se debe trabajar más.

Pregunta tres: ¿Qué marca de helados comercializa?

Cuadro 10. Marca de helados.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Crem helado	60	64%
Colombina	24	25%
Otro (San Jerónimo, Rico helado, Cremas)	10	11%
Total	94	100%

Gráfica 3. Marca de helados



Según el resultado obtenido se puede analizar que la marca que más se comercializa es la de Crem Helado con un 64%, frente un 25% de Colombina esto

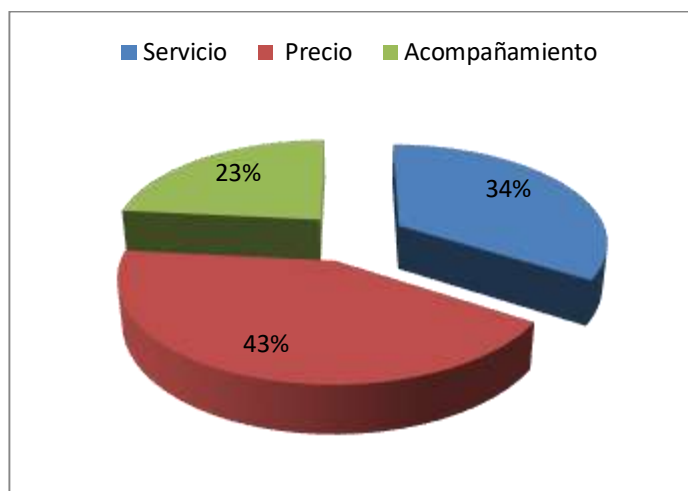
permite analizar cuál es la competencia directa, ver qué tan fuerte es y que estrategias implementar, para igualar y superar en este mercado, sin dejar de lado las otras marcas competidoras.

Pregunta cuatro: ¿Cuál es la principal razón por la cual, comercializa helados en determinada distribuidora?

Cuadro 11. Razón por la que adquiere helados en su distribuidora.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Servicio	32	34%
Precio	40	43%
Acompañamiento	22	23%
Total	94	100%

Gráfica 4. Razón por la que comercializa helados en su distribuidora



De acuerdo con la repuesta anterior se puede analizar que el 43% de los propietarios de los establecimientos comerciales adquiere los productos en su actual distribuidora, por los precios que les brinda, lo cual se deben analizar los

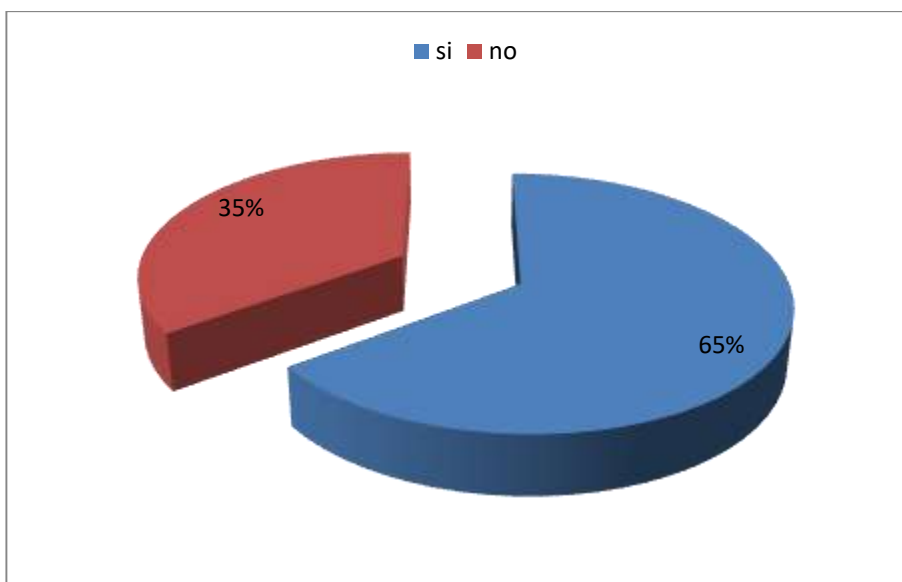
precios con que se pretende competir y mejorarlos, ofreciendo mejores precios y promociones a los clientes.

Pregunta cinco: ¿se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su distribuidora de helados?

Cuadro 12. Satisfacción.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Si	61	65%
No	33	35%
Total	94	100%

Gráfica 5. Satisfacción



Con éste resultado se puede inferir que el 35% de los encuestados están insatisfechos con su actual distribuidora, algunas de estas razones manifestadas por los encuestados son, mal servicio, demora en las entregas de pedidos, pedidos incompletos entre otras, esto permite analizar mejor las estrategias a utilizar para

ganar clientes, ya que con este porcentaje se conoce que los clientes siempre esperan el atributo diferenciador de cada empresa que les sirven.

Pregunta seis: ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le prestara una distribuidora de helados?

Cuadro 13. Servicios adicionales.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Degustaciones	30	32%
Asesorías	20	21%
Ofertas	44	47%
Total	94	100%

Gráfica 6. Servicios adicionales



Se puede analizar que los propietarios de los establecimientos comerciales desean mejores servicios tales como, ofertas, degustaciones, asesorías (presentación de los productos como conos, canastas, asesorías en servicio al cliente), para convertir su negocio más rentable, detectando estos vacíos en el servicio, la nueva

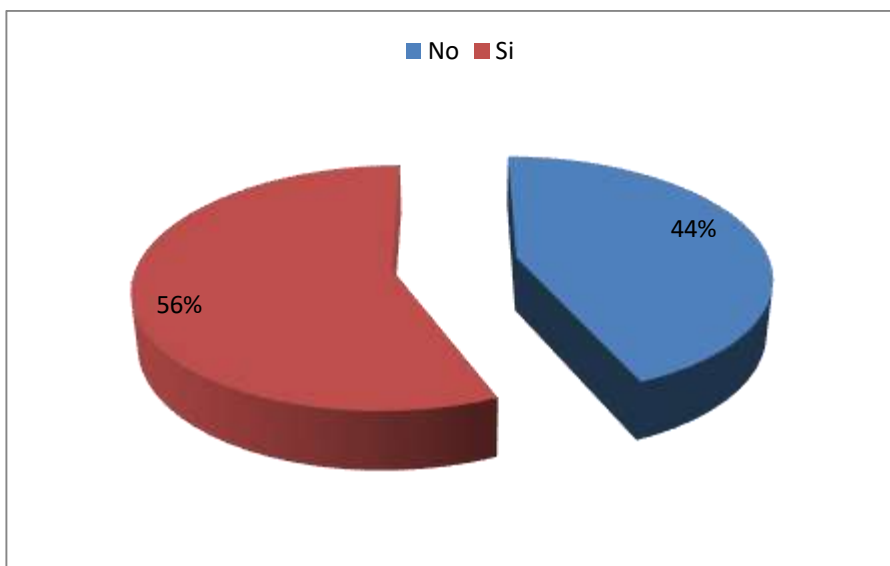
distribuidora puede implementarlos en su plan de mejoramiento en la atención, brindando mayor satisfacción al cliente.

Pregunta siete: ¿Considera necesario una nueva distribuidora de helados en Bucaramanga y su área metropolitana?

Cuadro 14. Necesidad de la creación de una nueva distribuidora de helados.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
No	41	44%
Si	53	56%
Total	94	100%

Gráfica 7. Necesidad de la creación de una nueva distribuidora de helados



Existe un alto interés en la creación de una distribuidora de helados en Bucaramanga y su área metropolitana, ya que un 56% de los propietarios encuestados, afirmaron que hace falta una aunque algunos de ellos estén satisfechos con su distribuidora actual consideran que es bueno una nueva

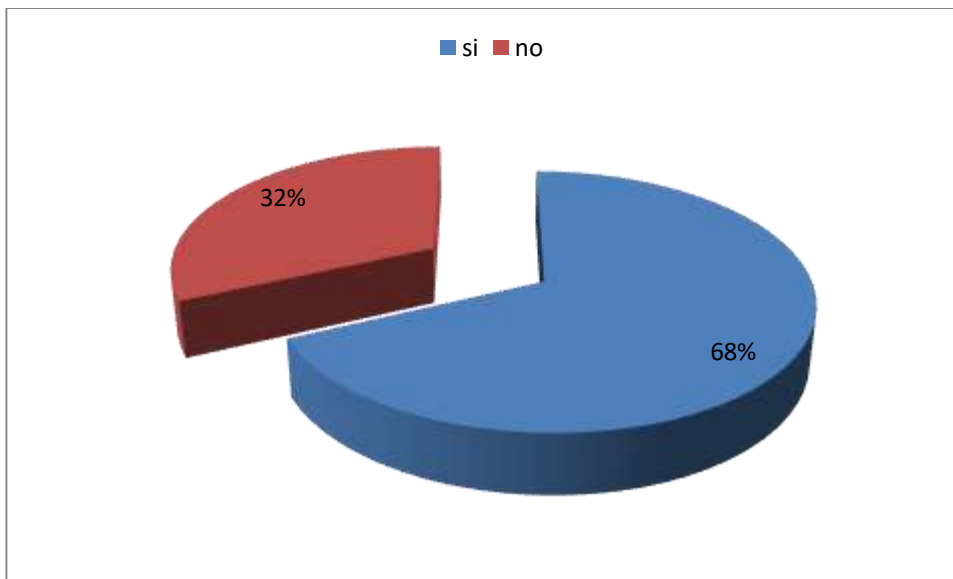
distribuidora, esto permite analizar que tendría un alto grado de aceptación entre los propietarios de los establecimientos lo cual es positivo para la empresa.

Pregunta ocho: ¿Considera rentable, la venta de helados en su establecimiento?

Cuadro 15. Rentabilidad de la venta de helados.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Si	64	68%
No	30	32%
Total	94	100%

Gráfica 8. Rentabilidad de la venta de helados



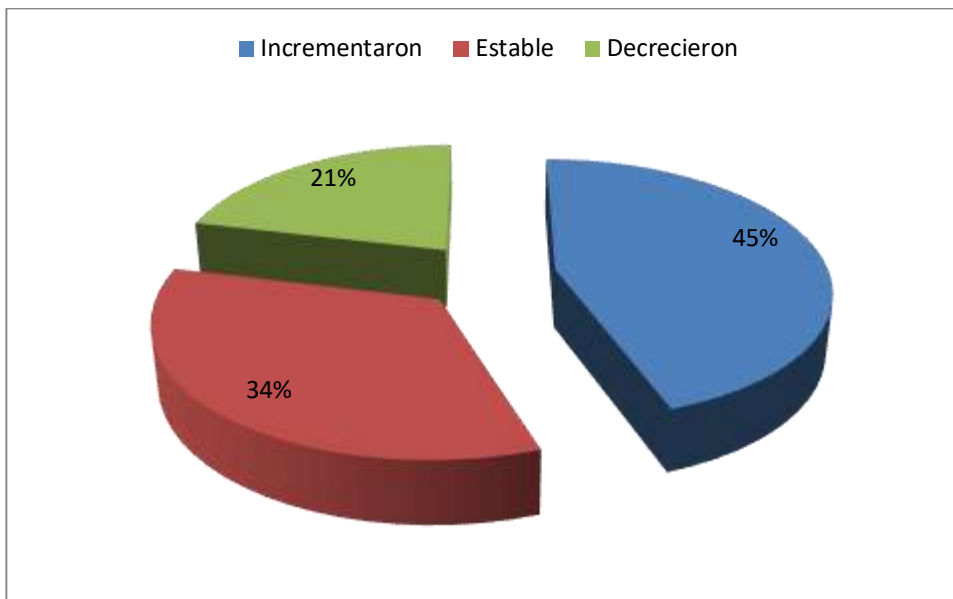
El 68% de los propietarios de los establecimientos comerciales afirman, que es rentable la comercialización de helados, esto permite deducir que es factible la creación de la empresa, porque entra al mercado con un producto adecuado que genera buenas utilidades, abriendo nuevos mercados, en establecimientos que aún no comercializan helados.

Pregunta nueve: ¿Cómo ha sido el comportamiento de sus ventas de helados en el último mes?

Cuadro 16. Comportamiento de la industria del helado.

Concepto	Número de Establecimientos	Porcentaje
Incrementaron	42	45%
Estable	32	34%
Decrecieron	20	21%
Total	94	100%

Gráfica 9. Comportamiento de la industria del helado



Analizando los resultados de las encuestas se puede identificar que el 45% de las personas encuestadas opinaron que las ventas de los helados en los últimos meses están aumentando, esto permite verificar que la industria de los helados es una buena idea de negocio, pues esto indica que este mercado va aumentando y es un

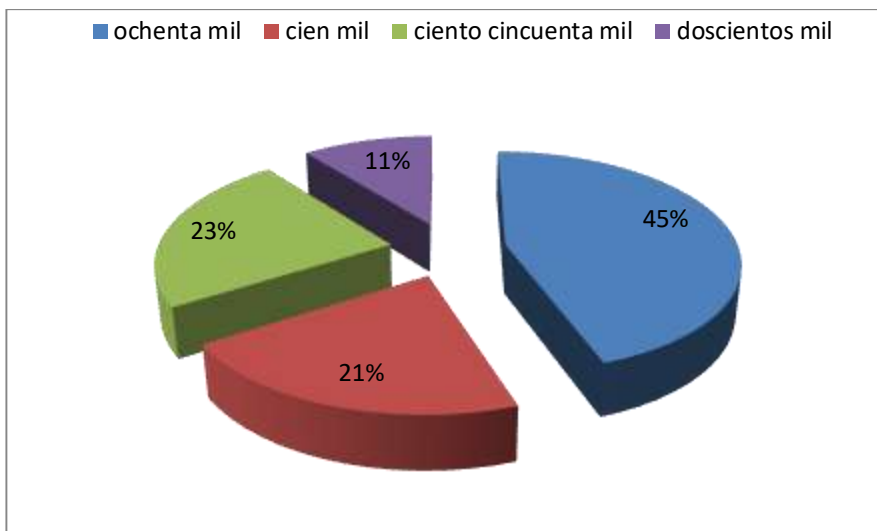
buen horizonte para la distribuidora. El 32% manifestó que la ventas fueron estables y el 20 % que bajaron.

Pregunta diez: ¿Cuál es el promedio de compras en pesos mensual en helados?

Cuadro 17. Promedio en pesos de la compra de helado mensual.

Concepto	Número de establecimientos	Porcentaje	Promedio de compras
\$80.000	42	45%	\$36.000
\$100.000	20	21%	\$21.000
\$150.000	22	23%	\$34.500
\$200.000	10	11%	\$22.000
Total	94	100%	\$ 113.500

Gráfica 10. Promedio de la compra de helado mensual



El promedio de compra de cada establecimiento es de \$ 113.500 pesos IVA incluido, por pedido de helados, mensual.

2.4.3 Estimación de la demanda. El mercado objetivo, son todos aquellos establecimientos comerciales, que puedan tener en sus puntos de ventas helados de la marca Colombina S.A; los cuales están conformados por; panaderías, tiendas de barrios, droguerías, misceláneas.

Basados en las respuestas a la pregunta número 10, ¿Cuál es el promedio de compras mensual en helados?, se calcula el promedio de la inversión que hacen los propietarios de los establecimientos comerciales al adquirir los helados en el mes.

Cuadro 18. Demanda Total.

Establecimientos	9.828
Venden Helados	64%
Demanda Total	6.290
Demanda Semanal	\$ 178.478.750
Demanda Mensual	\$ 713.915.000
Demanda Anual	\$ 8.566.980.000

Cuadro 19. Demanda Efectiva.

Establecimientos que venden helados	6.290
Aceptación de la nueva distribuidora	54%
Demanda Efectiva	3.397
Demanda Semanal	\$ 96.389.875
Demanda Mensual	\$ 385.559.500
Demanda Anual	\$ 4.626.714.000

2.4.1 Proyección de la demanda

$$VF = VP (1 + i)^n$$

Vf = Valor futuro

Vp = Valor presente de la demanda actual o efectiva.

i = Factor de crecimiento de consumo.

n = El año al cual se va a proyectar.

Para el factor de crecimiento de consumo, de acuerdo con datos de Euromonitor, el mercado de helados en Colombia sumó USD 459,4 millones en 2015 con un crecimiento promedio de 4,2% entre 2010 y 2015, cuya proyección sumaría USD 535,1 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020³⁰.

Se toma el porcentaje de crecimiento del mercado de helados que es de 3,1%. Entonces reemplazando en la fórmula se obtienen los siguientes resultados.

Cuadro 20. Proyección de la demanda en millones de pesos.

AÑOS	FÓRMULA	PROYECCIÓN
1	$VF = 4.626.714.00(1 + 0.031)^1$	\$ 4.770.142.134
2	$VF = 4.626.714.00 (1 + 0.031)^2$	\$ 4.918.016.540
3	$VF = 4.626.714.00 (1 + 0.031)^3$	\$ 5.070.475.052
4	$VF = 4.626.714.00 (1 + 0.031)^4$	\$ 5.227.659.779
5	$VF = 4.626.714.00 (1 + 0.031)^5$	\$ 5.389.717.232

Fuente. Elaboración propia.

30 REVISTA IALIMENTOS, El mercado de helados en Colombia crece en promedio 3,1 % anual [En línea]. [citado el 3 de febrero de 2017]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com/news/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual.htm>

2.5 OFERTA O COMPETENCIA

En el estudio de competencia se debe aclarar que se solo toman en cuenta las empresas que utilizan el canal T.A.T para desarrollar el formato de su comercialización por lo que las marcas nacionales como Mimo's y Popsy no pueden ser medidas en la participación del mercado de helados de consumo en tiendas. Igualmente se debe tener en cuenta que dentro del mercado de la venta de helados de marca en tiendas solo una marca nacional ejerce su labor de manera directa en este canal. La marca Colombina no tiene actualmente un distribuidor autorizado para la comercialización de helados en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, para hacer el estudio de competencia y el proceso comercial lo hace de forma directa. Por lo tanto la referencia de competencia directa será basada en las agencias que Crem Helado tiene en la ciudad ya que es la marca con la cual Colombina Helados quiere competir.

Cuadro 21. Análisis de la competencia directa.

Empresa	Dirección	Portafolio	Distribución
Helados mango biches	Carrera 25 6-34 Bucaramanga, Colombia	Paletas, Vasos Cremas Helados caseros	Preventas canal T.A.T y punto de venta propio
Meals de Colombia	Venta de cremas Km 7 Vía A Girón Cr13-57 -79 Bucaramanga – Santander	Paletas, Vasos Cremas Helados caseros	Distribución puntos de ventas especializados y canal T.A.T.
Helados Broston	Dirección: Cl. 52 #1566, Bucaramanga, Santander	Paletas, Vasos Cremas Helados caseros	Distribución puntos de ventas especializados y canal T.A.T.

Fuente. COLOMBINA Helados. [En línea]. [Citado el 9 noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.colombina.com/>.

2.5.1 Análisis de la Situación actual de la competencia

Cuadro 22. Análisis de la competencia.

Empresa	Crem helados	Helados Broston	Helados Mango biches
Producto y/o servicio	Ventas de paletas helados y crema	Venta de helados caseros	Ventas de paletas helados y crema
Distribución	Canal T.A.T 7.600 puntos de venta en promedio	Puntos de venta 35	Puntos de venta 20
Fortalezas	Más de 50 años en el mercado, Marca reconocida, publicidad	Puntos de ventas especializados, ambiente familiar	Puntos de ventas especializados, Buena atención de los vendedores
Debilidades	La falta de asesoría por parte del equipo comercial hacia los clientes.	Pocos puntos de venta No tiene infraestructura grande Solo venden helados caseros.	Pocos puntos de venta No tiene infraestructura grande Solo vende paletas de agua con sabores tropicales.

Fuente. Ibid.

2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Se va a trabajar con una marca conocida en el mercado, como lo son los helados Colombina, Colombina división helados es quien pone las condiciones de mercado en la distribución como el precio y los equipos de congelación que se ponen a disposición de las tiendas en calidad de comodato. La nueva distribuidora de helados Colombina, entrará a competir en mercado directamente con las demás marca de helados existentes; Crem Helados, una marca local llamada helados Broston y mango biches, entre otros ya que estos son las marcas de helados más comercializados en ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana con el mismo formato de distribución.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El formato de venta de este tipo de productos de consumo masivo es a través de puntos de venta con neveras propias de la marca dadas en comodato por la empresa. Este canal se trabaja en estos establecimientos:

- ❖ **Tiendas:** Es importante destacar el desarrollo que han venido presentando este tipo de establecimiento, no solo en cuanto a tamaño, sino en inventarios de productos para ofrecer al público, y dentro de lo cual en esto no solo está incluida la cantidad sino también en la calidad del material publicitario. Este tipo de establecimientos comerciales se caracterizan por vender al por menor, requiere de una mínima inversión inicial, estar ubicado en cualquier tipo de sector.
- ❖ **Panaderías:** Este es un tipo de negocio intermedio entre la tienda y el supermercado, es un establecimiento comercial dedicado a la elaboración y ventas de pan y a menudo productos de pastelería.

- ❖ **Droguerías y Miscelánea:** Establecimientos dedicados en tener en sus productos farmacéuticos e inventarios en diversidad de productos, con un bajo costo.

2.7.1 Estructura de los canales actuales

Figura 1. Canal actual T.A.T. con intermediario



2.7.2 ventajas y desventajas de los canales actuales

- Permite fijar precios económicos para obtener un mayor beneficio por ventas, lo que beneficia al cliente que paga lo justo.
- Facilita el contacto directo entre la empresa asesora y el cliente con la posibilidad de escuchar la voz del cliente.
- Agiliza la adaptación a los cambios del mercado.
- Contacto directo con el cliente.
- Detectar nuevas expectativas o necesidades del cliente

Por ser un producto alimenticio los canales indirectos no tiene desventajas.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Teniendo en cuenta las características de comercialización, se ha optado por seleccionar un canal de distribución directo (Distribuidor- establecimientos comerciales). Los canales de comercialización establecidos, van a permitir realizar una buena distribución de los productos, puesto que se llevan de forma directa, para que el producto llegue al cliente, esto es beneficioso para los consumidores ya que siempre van a encontrar el producto en su punto de venta más cercano.

Analizando los canales de distribución actuales, sus ventajas y desventajas, la distribuidora de helados opta por tener un canal de distribución sin intermediario (directo), esto permite tener el producto más a la mano evitando recorrer grandes distancias y tiempos de esperas prolongados, la distribución sin intermediarios evita que los costos de los productos se eleven, logrando así tener precios competitivos en el mercado y la satisfacción de los clientes.

Figura 2 Canal sin intermediario



2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios de la competencia. A continuación se podrá observar una comparación de precios por unidad, entre las dos marcas líderes en el mercado en las ventas de helados empacados, con el fin de saber el valor unitario por producto de cada empresa, y llegar a la conclusión de cual producto les sale más rentable a los detallistas. Las empresas seleccionadas son Crem helado y Colombina helados.

Cuadro 23. Análisis de los precios actuales de Colombina vs Crem Helado, para detallistas.

NOMBRE DEL PRODUCTO COLOMBINA	PRECIO COLOMBINA	NOMBRE DEL PRODUCTO CREM HELADO	PRECIO CREM HELADO
PALETA TENTAZIONE	2050	PALETA POLET	2550
PALETA CHOCOBREAK FRUTAL	1475	PALETA PASSION	1550
PALETA COFFI DELAHGIT	1080	PALETA JET	1450
CONO MAXILATTO	1875	CONO BOCATTO	2050
CONO VAINILLA, RON CON PASAS	900	CHCOCONO, CONO VAINILLA, RON CON PASAS	990
PALETA DE AGUA	760	PALETA DE AGUA	1150
PALETA SNAKE	760	PALETA ALOHA ICE	790
VASO CREMA	1125	VASO CREMA	1250
CASERO TRADICIONAL	750	CASERO TRADICIONAL	790
CASERO LECHE CONDENSADA	900	CASERO ARTESANAL	950
GALLETA CON HELADO BRINKY	750	GALLETA PLATILLO	790

Fuente. Elaboración propia con base en Catálogos de ventas de Colombina³¹ y Crem Helado³²

- ❖ **Estrategias de fijación de precio.** En cuanto a este aspecto, no existen estrategias de precios en Colombina, puesto que el canal ya tiene a nivel nacional sus listas únicas de precio por las cuales se rigen.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.9.1 Objetivos

- Dar a conocer la empresa.

³¹ COLOMBINA. Catálogo de productos. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php>

³² CREM HELADO. Catálogo de productos. En línea]. [Citado el 20 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.cremhelado.com.co/>

- Generar interés en el cliente potencial.
- Persuadir para que se lleve a cabo la compra.
- Posicionar el producto y la marca en la mente del cliente

2.9.2 Logotipo

Figura 3. Logotipo



El logotipo hace referencia a la empresa que se crea para distribuir la marca HELADOS COLOMBINA. En él se expresan los productos que son la naturaleza de la distribución. Los colores son relativos a los colores de las frutas de los sabores de los helados en sus diferentes presentaciones.

2.9.3 Lema

“Todo el sabor del helado en tu boca”

El slogan hace referencia al sabor de los productos que en sus diferentes variedades el consumidor va a disfrutar.

2.9.4 Análisis de medios

- **LA RADIO:** En general el rasgo más característico de la radio consiste en que no absorbe totalmente la atención del oyente. Mientras los demás medios exigen la concentración permanente, este permite que se esté simultáneamente desarrollando otra actividad. Trabajar, leer, etc. Y esto se debe fundamentalmente que la radio no ata los ojos, como lo hacen los otros medios, sino que lo deja sueltos

y de ahí su gran vulnerabilidad. Pero por otra parte, la radio tiene su contrapartida y casi sin darse cuenta. El sonido es, pues, el gran poder de la radio, ya que la sensibilidad del oído no es indiferente ante lo sensacional, lo sorprendente, lo dulce y agradable etc.

- **LA TELEVISIÓN:** La importancia de conocer a fondo el medio televisivo se hace cada vez más indiscutible en nuestras sociedades. El impacto que este medio produce y las enormes posibilidades que encierra han despertado gran interés entre los estudiosos de los “medios” por investigar el lenguaje televisivo. En este lenguaje se hallan imágenes relacionadas, palabras, gestos, sonidos etc. Todos estos respondiendo a algún tipo de estructuración. Y es en la estructura de este lenguaje donde se transmiten los valores, esto es, los mensajes de fondo. Se podrá entonces hablar de la existencia, en los mensajes televisivos, de dos niveles: uno consciente y otro inconsciente. La televisión se ha convertido para millones de personas en una característica peculiar: arrebatada al espectador por que exige la concentración, pues no permite la realización simultánea de otras actividades.

- **REVISTAS Y MEDIOS IMPRESOS:** Son medios costosos pero tienen gran probabilidad de alcanzar a la audiencia objetivo deseada. Aspectos a tener en cuenta, es el cubrimiento geográfico que ellas tienen y la clase de revista que es, ya que existen revistas segmentadas y especializadas en diferentes temas.

2.9.5 Selección de Medios. De acuerdo con el tipo de producto y el mercado objetivo se han seleccionado los siguientes medios que se tendrán en cuenta para la comunicación ya que aquí se concentra nuestro mercado objetivo.

- **REVISTAS Y MEDIOS IMPRESOS:** Se desarrollarán anuncios promocionales para dar a conocer el producto y servicio a través de estos medios impresos.

2.9.6 Estrategias Publicitarias

De lanzamiento: se usan para llamar la atención del cliente al momento de ofrecer un nuevo producto. Algunas de estas son:

- ❖ **Lanzamiento.** Se hará un lanzamiento de la empresa en donde se invitaran algunos propietarios de establecimiento comerciales, los cuales tendrán conocimiento directo de la empresa y su modelo de operación.
- ❖ **Degustaciones.** Se harán degustaciones en los supermercados, tiendas y droguerías, panaderías de la ciudad los días viernes y sábados.

2.9.7 Presupuesto para la publicidad y la promoción. Para esta parte del proyecto los rubros estimados, se presentan con base en las cotizaciones solicitadas por medio telefónico.

Para continuar y mantener en el mercado la imagen de la empresa y generar recordación en el cliente objetivo, se utilizan las siguientes estrategias publicitarias de operación:

- ❖ **De lanzamiento.** Esta publicidad se halla estimada a realizar el primer mes de la puesta en marcha de la empresa. Sus valores se detallan así:

Cuadro 24. Presupuesto de lanzamiento.

EVENTO	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Evento de lanzamiento	Toma de barrios, con degustaciones, animada (Música) por la fuerza de venta.	200 tenderos de diferentes comunas	\$1.500.000
Degustación de lanzamiento	Se repartirán refrigerio compuesto por el helado a distribuir.	5.000 Unidades en porción mini con cono de galleta.	\$2.000.000
Total			\$3.500.000

❖ **De operación.** Para continuar y mantenerse en el mercado se pondrá en marcha las actividades de sostenimiento, cabe anotar que los afiches y demás elementos publicitario son otorgadas al distribuidor por parte de la marca a distribuir, lo cual no tienen costo.

Cuadro 25. Presupuesto publicidad de operación.

EVENTO	ACTIVIDAD	CANTIDAD	Valor Unitario	TOTAL INVERSION
Degustación	Se repartirá porciones mini de helado, en cono de galletas.	5.000 Unidades	\$200	\$1.000.000
Medios impresos	Se repartirá Volantes y Brochure.	2.000 Unidades de volantes, 2.000 unidades de brochure	\$250	\$2.000.000
TOTAL				\$3.000.000

NOTA: Los volantes y brochure tienen un costo de \$250.000 por cada 1.000 unidades.

3 ESTUDIO TÉCNICO

En el estudio técnico se describen elementos que determinan el tamaño del proyecto, los procesos a implementarse de igual manera se determina su localización, se diseñan los procedimientos de distribución y comercialización de helados de la marca Colombina y se presentan sus diagramas. Una vez analizado el tamaño óptimo de la bodega de almacenaje, se identifica los recursos tanto humanos como físicos para llevar a cabo el montaje y puesta en marcha de la distribuidora YSB con el fin de distribuir la maquinaria, equipos, muebles y las personas en el espacio disponible para ello, donde finalmente se presentan las principales conclusiones del estudio y su viabilidad técnica.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto se define teniendo en cuenta los factores que lo limitan como: el tamaño del mercado, la capacidad financiera, el recurso humano y la tecnología. Todo esto con el fin de determinar la cantidad de unidades de helado que la empresa pueda ofrecer realmente al mercado. Por lo cual, se tiene en cuenta el número de las establecimientos encuestados que están dispuestos a comprar sin olvidar que el mercado potencial que es aquel que se encuentra aledaño a la región pudiese llegar a ser comprador de manera ocasional.

El tamaño del proyecto está sujeto a factores tales como la capacidad de distribución, la mano de obra, el mercado.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. La distribuidora de helados de la marca Colombina Helados, prestará su servicio de atención a los propietarios de los negocios de Bucaramanga y su área metropolitana y entrará a formar parte del mercado, demostrando competitividad y comercializando los helados de la marca Colombina.

Inicialmente, habrá tres asesores comerciales externos que tendrán como objetivo la atención directa en la zona asignada para cada uno; es decir, los desplazamientos son cortos ya que los negocios están ubicados en sectores aledaños; en este caso, cada asesor atenderá su zona según su extensión. Así mismo, cada uno realizará 28 visitas al día, con un tiempo de atención estimado de 16 minutos, debido a que los clientes no cuentan con mucho tiempo para atender a todos los proveedores que lo visitan.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto. Entre los factores influyentes que condicionan o no el proyecto se analizarán los siguientes:

- ❖ El tamaño del proyecto y la demanda: es uno de los factores más importante, pues se debe definir un tamaño suficiente para suplir ese mercado en crecimiento. El servicio de distribución será semanal brindando un excelente servicio para satisfacer la demanda.
- ❖ El tamaño del proyecto y los suministros e insumos: es un aspecto vital para el proyecto el suministro de mercancía de calidad, los productos a distribuir son suministrados directamente de Colombina helados que será el principal proveedor.
- ❖ El tamaño del proyecto y la tecnología y equipo: las relaciones entre el tamaño y la tecnología influirá en la distribución al disponer de equipos necesarios para el funcionamiento y al estar ubicados en la zona comercial de la ciudad de Bucaramanga, se puede contar con proveedores autorizados de las diferentes marcas de computadores, muebles, equipo de oficina, papelería para el buen funcionamiento de la distribuidora y al tener la facilidad de disponer de ellos no limita el tamaño del proyecto.
- ❖ El tamaño del proyecto y la localización: la distribuidora estará ubicada en la zona industrial de Bucaramanga es una buena ubicación ya que este sector tiene buenas vías de acceso para el cargue y descargue de la mercancía y no se afecta a la comunidad.
- ❖ El tamaño y el financiamiento: este es un factor de gran importancia para la puesta en marcha de la distribuidora por ello se acudirá a una entidad financiera para adquirir un crédito ya que existen algunas líneas de créditos que ayudan al desarrollo empresarial de igual forma también se usaran recursos propios.

3.1.3 Capacidad del proyecto

3.1.3.1 Capacidad total diseñada. Esta corresponde al máximo nivel de pedidos a clientes que se pueden hacer en el día de operación. Es de recordar que el proyecto se sujeta a la capacidad de venta del equipo comercial de la distribuidora. A las zonas y su distancias entre clientes, a los horarios de atención de los mismos. Colombina Helados suministra la siguiente proyección para la operación logística de ventas.

Colombina Helados entrega los cálculos de tiempo promedio que ellos estiman al 100% de la operación de 16 minutos que el asesor debe gastar con cada cliente para tomar el pedido apoyándose para ser más ágil de los aparatos electrónicos para tal fin.

El formato se desarrolla cuando el asesor ingresa el pedido directamente en su Smartphone el cual dispone del software suministrado por Colombina Helado para este propósito.

Iniciando toma de pedidos a la 7 am y terminando 5 pm.

Horas muertas proyectadas diarias: 2 horas.

(En estas horas, la cultura del tendero es cerrar entre la 1 y las 3 pm. Pero se contabiliza dentro de la operación para tomas de pedidos pendientes)

Habrán tres asesores comerciales externos que tendrán como objetivo la atención directa en la zona asignada para cada uno; los desplazamientos son cortos ya que los negocios están ubicados en sectores aledaños, cada asesor atenderá su zona según su extensión. Así mismo, cada uno realizará 28 visitas al día, con un tiempo de atención estimado de 16 minutos, debido a que el asesor llega donde el cliente, a limpiar el congelador, tomando su inventario real de los productos, para después realizar el sugerido del pedido, y si el cliente toma la decisión de realizar el pedido, el asesor le informa el valor total y el día de entrega. Lo anterior, no toma más tiempo de lo estimado debido a que los clientes no cuentan con mucho tiempo para atender a todos los proveedores que lo visitan.

Según el resultado de ítem **3.1.1 descripción del tamaño del proyecto** arrojo que la distribuidora va a tener por asesores 28 visitas al día.

Tiempo estimado para la toma de pedido por cliente: 16 Minutos

Proyección de clientes con toma de pedidos diarios: 28 visitas por ruta diaria

Para elaborar las rutas se zonifica la ciudad y se establecen el número de rutas diarias de acuerdo al número de clientes que tiene cada una y al tiempo que dispone el asesor para atender cada cliente.

La zonificación será en 2 zonas a determinar así:

ZONA 1, Bucaramanga.

Para esta zona se contaría con un asesor comercial, que la cubrirán en su totalidad.

Asesor 1: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana.

ZONA 2, La cual corresponde a los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta.

Para esta zona se contaría con dos asesores comerciales, que la cubrirán en su totalidad.

Asesor 2: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana.

Asesor 3: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana

Total capacidad diseñada semanal = 504 visitas

Total capacidad diseñada mes = 2.016 visitas

Total capacidad diseñada 12 meses = 24.192 visitas

3.1.3.2. Capacidad instalada. En la etapa inicial del este proyecto se abarcara el proyecto en su totalidad.

La capacidad instalada se determina por la cantidad total de clientes para la toma de pedidos en las 2 zonas activas, sobre la cual se inicia la operación de la empresa, capacidad instalada se resume en el número de clientes que atiende la empresa en sus 2 zonas.

Debido a la cantidad de festivos que se festejan en Colombia, hay que tenerlos en cuenta para así poder hacer un cálculo más real, descontado los días festivos y dominicales en Colombia se laboran 299 días.

El número de visitas se calculó así:

1 hora = 60 minutos

60 x 8 horas de trabajo al día = 480 minutos

480 minutos de trabajo al día de los cuales se estiman 40 minutos de desplazamiento diarios por asesor.

480 minutos – 40 minutos / 16 minutos atención al cliente = 28 atenciones al día.

Tiempo estimado para la toma de pedido por cliente: 16 Minutos.

Proyección de visitas a clientes al día: 28 por ruta diaria.

NOTA: Debido a la cantidad de festivo y domingo la nueva distribuidora atenderá 9.9 meses al año correspondiente a los 299 días hábiles que se le labora en Colombia.

Cada asesor hace 28 vistas al día * 3 asesores disponibles * 9.9 meses hábiles = 19.958 visitas realizadas al año.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada. Se determina por la cantidad total de pedidos a tomar con la que se iniciará la operación logística para la venta en las 2 zonas diariamente.

La capacidad utilizada depende directamente de la relación TENDERO-DISTRIBUCIONES YSB porque, es esa relación la que marca la cantidad de pedidos a realizar en cada zona diariamente. Se trabaja con un promedio 65% de

efectividad de las visitas en cada zona, tomando como referencia la Empresa Colombina Helados que tiene como promedio un 95% de efectividad³³.

De acuerdo con datos de Euromonitor, el mercado de helados en Colombia registra un crecimiento promedio anual de 3,1% entre los años 2016 y 2020³⁴.

19.958 visitas realizadas al año * 65% Efectividad = 12.972 Visitas efectivas para el primer año.

Cuadro 26. Capacidad proyectada.

Presentación	Pedidos por tomar en el año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos a tomar	12.972	13.374	13.789	14.216	14.657
% de crecimiento * año	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%

3.2 LOCALIZACIÓN

3.2.1 Macro localización. La distribuidora de helados Distribuciones YSB estará ubicada en el en la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander.

3.2.2 Micro localización. Consiste en determinar un lugar idóneo para el funcionamiento de la empresa, aquí se evalúa elementos como: factores de mercado, de orden público, mercado potencial, vías de acceso, arriendo, inversiones y ayudas. Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen dos lugares de donde se seleccionará el sitio conveniente para el crecimiento de la empresa. Para esto se utiliza una técnica cuantitativa de ponderación de factores y grados. La

³³ Según la experiencia como asesor de unos de los autores del proyecto.

³⁴ REVISTA IALIMENTOS. Op. Cit.

ponderación de los factores se ha asignado a cada factor un valor en porcentaje, dependiendo de su importancia en la localización de la empresa; este será mayor correspondiendo a su mayor importancia teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de factores escogidos suma 100%.

El proceso de la puntuación de los factores y de los grados se hace escogiendo un total de puntos a asignar, en este caso de 10.000 puntos que al multiplicarse por la ponderación de cada factor arrojan el puntaje máximo asignado para los factores escogidos.

Definido el puntaje máximo para los factores se procede a la asignación de los puntos para cada grado dentro de cada factor, el puntaje mínimo será cero y corresponderá al grado de menor significación, el máximo puntaje se le dará al grado de mayor importancia, la puntuación de los grados intermedios se hará en forma subjetiva dando la puntuación con base en la progresión aritmética donde la constante aritmética se determinaría mediante la fórmula.

$$S = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}}{n - 1}$$

Donde n = Número de datos o número de grados.

Seguidamente se analiza el proceso de la ponderación de los factores y puntuación de los grados de los factores:

1. Selección de las posibles opciones

- Sector industrial Chimita
- Sector industrial Girón

2. Selección de factores

- Mercado potencial

- infraestructura
- arriendo.
- Vías de acceso

3. Dividir los factores en grados : mercado potencial (3500 puntos)

Mercado potencial alto: 3500

Mercado medio: 3500 – 3500

Mercado medio bajo: 2000 – 3500

Mercado bajo: Por debajo de 2000

Infraestructura: (3000 puntos)

Bueno

Regular

Malo

Arriendo (1500 puntos)

Cuadro 27. Arriendo.

Característica	Rango
Costoso	Mayor a \$ 15.000.000
Medio Alto	\$ 10.000.000 A \$15.000.000
Medio	\$7.000.000 A \$10.000.000
Medio Bajo	\$4.000.000 A \$7.000.000

Bajo	\$ 0 A \$4.000.000
------	--------------------------

Vías de acceso (2000 Puntos)

Buenas (pavimentadas)

Media.

Bajo (Trocha)

4. Puntuación del estudio: 10.000 puntos

Cuadro 28. Puntuación del estudio.

Peso a cada factor	Porcentaje	Puntos
Mercado potencial	35%	3500
Arriendo	30%	3000
Vías de acceso	20%	2000
Inversión	15%	1500
TOTALES	100%	10000

5. Asignar puntos a cada grado

En la serie aritmética es buscar un sumando.

0 3 6 9 12

Mercado Potencial: 3500 puntos.

Cuadro 29. Mercado potencial.

Característica	Valoración
Alto	3500

Medio	2334
Medio Bajo	1167
Bajo	0

$$S = \frac{3500-0}{4-1} = \frac{3500}{3} = 1167$$

Cuadro 30. Infraestructura.

Característica	Valoración
Bueno	3000
Medio	2000
Bajo	1000

$$S = \frac{3500-1000}{3-1} = \frac{2000}{2} = 1000 + 1000 = 2000$$

Cuadro 31. Arriendo.

Característica	Valoración
Costoso	0
Medio Alto	375
Medio	750
Medio Bajo	1125
Bajo	1500

$$S = \frac{1500-0}{5-1} = \frac{1500}{4} = 375$$

Cuadro 32. Vías de Acceso.

Característica	Valoración
Bueno	2000

Medio	1075
Bajo	150

$$S = \frac{2000-150}{3-1} = \frac{1850}{2} = 925 + 150 = 1075$$

Cuadro 33. Sitio de ubicación de la empresa.

Lugar	Mercado Potencial		Infraestructura		Arriendo		Vias de Acceso		Total
	G	P	G.	P.	G.	P.	G.	P.	
Parque industrial Chimitá	Alto	3.500	B	3000	Costoso	1.125	Buena	1075	7.534
Parque industrial Girón	Medio	1.167	R	1550	Medio alto	1.125	Mediano	150	3.992

Analizando los resultados generados utilizados en la metodología de puntos, selección de ponderación de factores y grados, se determina la ubicación de la empresa en El Parque Industrial Chimitá de Bucaramanga debido a la ubicación más estratégica para el despliegue logístico de la operación comercial y la infraestructura que se necesita para el montaje de los cuartos fríos de almacenaje.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Cuadro 34. Ficha técnica del servicio de venta.

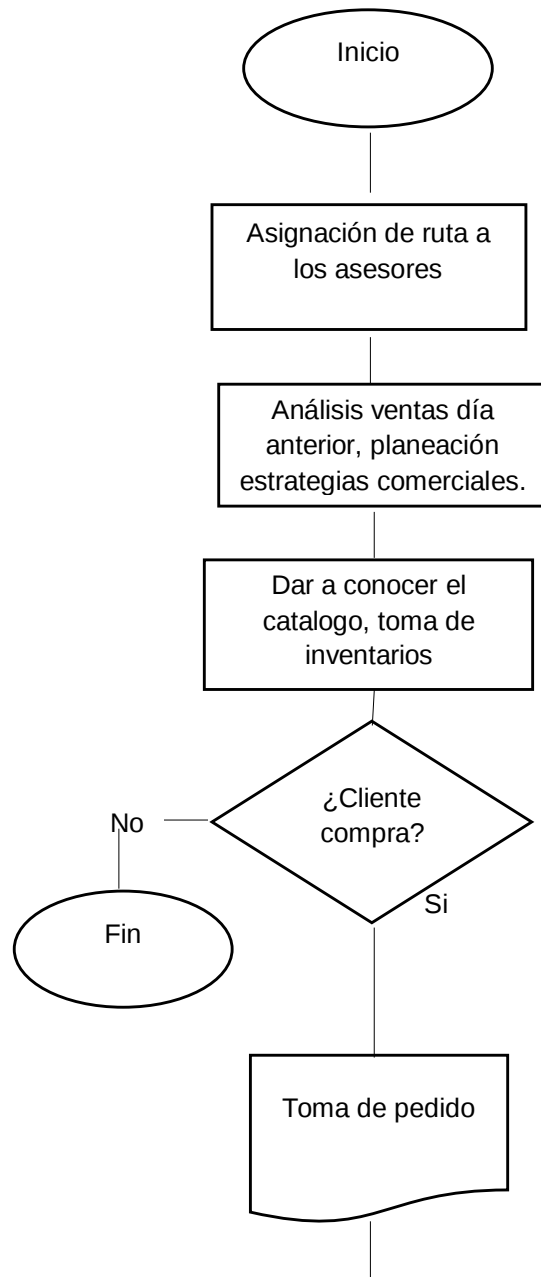
Servicio	Toma de pedidos a clientes de la Distribuidora en las zonas asignadas
Especificaciones de personal	3 ASESORES DE RUTA
Número de rutas a operar	2 ZONAS ZONA 1, Bucaramanga. Para esta zona se contaría con un asesor comercial, que la cubrirán en su totalidad. Asesor 1: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana. ZONA 2, La cual corresponde a los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta. Para esta zona se contaría con dos asesores comerciales, que la cubrirán en su totalidad. Asesor 2: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana. Asesor 3: 1 ruta diaria de 28 clientes x 6 días = 168 visitas por semana Total capacidad diseñada semanal = 504 visitas Total capacidad diseñada mes = 2.016 visitas Total capacidad diseñada 12 meses = 24.192 visitas
Horario de la prestación del servicio	Horario de 7 am a 5 pm en cada ruta.

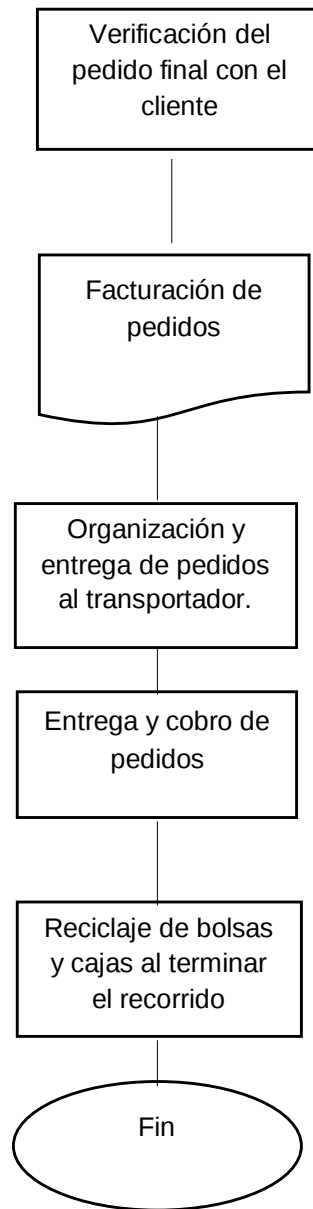
3.3.1 Descripción técnica del proceso. El servicio de distribución de helados de la marca Colombina se realizara de la siguiente manera:

Se contara con tres asesores comerciales:

- ❖ Se hace la asignación de rutas a los asesores.
- ❖ El asesor se dirige a la ruta asignada una vez allí da a conocer el catálogo de productos y se toma inventario de los productos existentes.
- ❖ El asesor toma el pedido e informa al cliente el valor y fecha de entrega.
- ❖ El asesor entrega al cliente copia de la orden de pedido para que el día de la entrega pueda validar que los precios y los productos sean los pactados.
- ❖ Cada asesor, entrega las órdenes de pedido al encargado de la facturación, para la elaboración de las respectivas facturas.
- ❖ El encargado de la facturación hace entrega la factura al personal encargado de organizar los pedidos y estos lo entregan al transportador con las respectivas direcciones.
- ❖ El transportador hará la ruta entregando los pedidos de acuerdo al lugar y día pactado con el cliente y realizando el cobro correspondiente al pedido.
- ❖ Luego de entregar pedidos y recibir el dinero el transportador se dirige a las instalaciones de la empresa a entregar reporte y lo recaudado.
- ❖ Las cajas, bolsas, hojas de papel que sobran luego de hacer el recorrido se reciclan.

3.3.2 Diagrama de operación, proceso y procedimiento





3.3.3 Control de calidad. Para este proceso de control de calidad se tendrán en cuenta todas las apreciaciones y aspectos relacionados directamente con los clientes. Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los productos y servicios. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

A continuación se relaciona la estrategia de administración y de la medición de la calidad del servicio.

Se realizará semanalmente una supervisión directa de Distribuciones YSB, la cual se llevará a cabo haciendo una ruta sin previo aviso con el vendedor y en campo se va llenando un informe sobre las observaciones de los clientes acerca del servicio, de toma y entrega de cada pedido por parte del vendedor de la ruta.

3.3.4 Recursos. Los recursos deben permitir el montaje de la empresa y su operación, se debe determinar teniendo en cuenta la capacidad del proyecto.

- **Recurso Humano:** Dentro del recurso humano que se requiere en la empresa, se emplearan el personal de nómina necesario para la puesta en marcha del proyecto, contando con 4 asesores comerciales para los dos primeros años.

Cuadro 35. Recurso humano.

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Asesor contable	1
Secretaria-auxiliar contable	1
Asesores comerciales	3
Operarios	2
Conductor	1

3.3.4.1 Recurso físico. Los recursos físicos, son todos aquellos necesarios en las diferentes áreas de la empresa “Oficina, Ventas, Bodega”, para el funcionamiento de la misma.

Cuadro 36. Muebles y enseres de Oficina y ventas.

CONCEPTO	REFERENCIA	CANT.
Escritorio tipo gerente	Asenti Centro de Trabajo Metal 160x 160x 76 cm Wengue	1
Escritorio tipo secretaria	Maderkit Escritorio en L Extensible Metal 74x52x120 cm Wengue	1
Mesa de juntas	Escritorio Dan Madera Aglomerada 250x123x150 cm Wengue	1
Silla ergonómica Gerente	Asenti Silla Escritorio Con Brazos Malla Negro	1

Silla Ergonómica secretaria	Silla Computador Realdo Con Brazos Malla Rojo Asenti	1
Canecas de basura para baños	Basurera 5l Plata Canecas Technologiestrade Sas	2
Escritorio tipo ventas	Asenti Centro de Trabajo Metal 120x 120x 76 cm Wengue	1
Sillas de ventas	Silla Computador Realdo Con Brazos Malla Rojo Asenti	10

Cuadro 37. Muebles y enseres de operación.

Muebles operativos	Cantidad
Escritorio Operario Escritorio Dan Madera Aglomerada 150x103x75 cm Wengue	1
Silla Operario	1

Cuadro 38. Equipos de Oficina, Operación Y Ventas.

CONCEPTO	REFERENCIA	CANT.
Computadores	EVC AMD FX-8350 Procesador AMD, FX-8350 4.0GHZ, Memoria DDR3 4GB 1333MHz, Disco Duro de 1TB SATA Board Asus M5A99FX A.R. DDR3	4
Smartphone	Procesador Quad Core de 1.4GHz / SMG GLXJ2PRI6570M NG	3
Teléfono Alámbrico	Panasonic Kx-ts500 Negro	3
Impresoras	Hp Impresora Empresari Todo En Uno Officejet Pro 8710 D9I18a	1
Calculadora	CASIO	1

Cuadro 39. Recurso mercancías para vender.

PRODUCTO	EMBALAJE POR UNIDADES
PALETA	
Fruly	20
Paleta chocobreak & Cookies	16
Cono choco vainilla	20
Vaso y galleta	15
CREMA	
10 Litros (Arequipe, vainilla, chocolate, ron con pasas, fresa, brownie)	1

Cuadro 40. Requerimientos de Maquinaria. Maquinaria.

Maquinaria y equipo	Cantidad
Cuarto frio	1

Cuadro 41. Requerimientos de Vehículo.

Vehículo	Cantidad
Vehículo Chevrolet DMAX CD 2.5L DSL CRD 4X2 C/A +TERMO REFRIGERANTE	1

Nota: El vehículo debe contar con un furgón térmico para mantener la cadena de frio de los productos.

3.3.5 Análisis de Proveedores. El análisis de proveedores de maquinaria y equipo, mercancía para la venta, equipo de oficina requerido para el buen funcionamiento de la distribuidora se realiza teniendo en cuenta: calidad de los productos, precios de compra, garantía, de esta manera realizar el análisis adecuado comparar y así realizar la mejor elección. Se tendrá contacto directo con proveedores y se evaluarán todas las propuestas, los proveedores deberán ser legalmente constituidos y preferiblemente de la región.

Relación de proveedores potenciales para los insumos, mercancías para vender, equipos de oficina. Consentirme

Cuadro 42. Proveedores equipo de cómputo.

PROVEDORES DE EQUIPO DE COMPUTO			
NOMBRE	CIUDAD	CALIDAD	GARANTIA

PC SYSTEM	BUCARAMANGA	EXCELENTE	2 AÑOS
MULTICOMPUTO	BUCARAMANGA	BUENA	1 AÑO
INTECOL LTDA	BUCARAMANGA	BUENA	1 AÑO

Cuadro 43. Proveedores muebles y enseres.

PROVEDORES DE MUEBLES Y ENSERES			
NOMBRE	CIUDAD	CALIDAD	GARANTIA
HECHO EN COLOMBIA	BUCARAMANGA	EXCELENTE	2 AÑOS
INDUSTRIAS PICO	BUCARAMANGA	BUENA	1 AÑO
MUEBLES LA OFICINA	BUCARAMANGA	BUENA	1 AÑO

Cuadro 44. Proveedores mercancía para la venta.

PROVEDORES DE MERCANCIA PARA LA VENTA			
NOMBRE	CIUDAD	CALIDAD	EXCLUSIVIDAD
COLOMBINA HELADOS	BUCARAMANGA	EXCELENTE	SI

3.3.6 Distribución de planta

Cuadro 45. Distribución plano de la oficina de comercialización.

Área	Metros ²
Área administrativa	72 mts

Área de ventas	20 mts
Área del cuarto frío, bodega de congeladores, cuarto de POP y parqueo vehículos	208 mts
Área total en M²	300 mt2

Figura 4. Plano de la empresa



4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El estudio administrativo se realiza con la finalidad de definir los requisitos exigidos, según la forma de constitución de la empresa que se espera crear. Así mismo, comprende la formulación de los lineamientos básicos que regirán la cultura

organizacional de la empresa, como son: la visión, la misión, los objetivos y las políticas (de personal, compras y de ventas) que se emplearán en el giro ordinario de la empresa. También contiene el diseño de la estructura organizacional de la empresa, donde se evidenciará el personal necesario, se describirán sus funciones, los perfiles de los cargos y la estructura salarial.

4.1 ESTRUCTURA LEGAL

La empresa se constituirá como, una sociedad por acciones simplificada (SAS), y según su tamaño como una pequeña empresa, enmarcada dentro de un objetivo con ánimo de lucro, de común acuerdo entre dos personas que se obligan a hacer aportes en dinero, trabajo y especie, que incluye una actividad comercial considerada por ley³⁵.

Razón social de la empresa: para constituirse como sociedad se deben realizar unas diligencias; como tramitar, la solicitud del estudio del nombre ante la cámara de comercio. El tipo de sociedad es simplificada, cuya razón social es DISTRIBUIDORA YSB S.A.S, cumpliendo con las normas vigentes para su respectiva constitución.

Cuadro 46. Razón social.

Números de socios	Dos socios
Constituida	Escritura publica
Duración	Según escritura 8 años
Capital	\$ 20,000,000
Administración	Gerente General. Yerleny Salas Beleño

³⁵ SOCIEDAD POR ACCIONES [En línea]. p. 5 [Citado el 05 de Agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/redemprendimientoboyaca/4-gua-bsica-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

Responsabilidad	Cada uno de los socios responde por el monto de sus aportes.
Disolución	a). por pérdidas que disminuyan el capital de trabajo por debajo del 50%. b). mutuo acuerdo.

Constitución legal. La constitución se hace por escritura pública que contiene los estatutos de la sociedad y se debe solicitar registros ante la Cámara de Comercio donde corresponda.

Representación legal. El representante legal, Yerleny Salas Beleño, identificada con la cédula de ciudadanía 1.067.033.011 de Tamalameque César. Estará encargada de diligenciar los siguientes procedimientos:

- ❖ Carta de estudio de nombre mercantil.
- ❖ Copia notarial de la escritura pública de constitución.
- ❖ Formularios de matrículas mercantiles de la sociedad y sus establecimientos de comercio, debidamente diligenciados.
- ❖ Carta de apertura de establecimientos de comercio.
- ❖ Registro de libros mercantiles (actas, registros de socios)
- ❖ El registro del Registro Único Tributario (RUT), ante la administración de impuesto y aduanas nacionales.

Domicilio de la empresa. La parte administrativa de la empresa estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en la zona industrial, ya que en ese sector se facilita el almacenamiento del producto.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

4.2.1 Visión. Para el año 2030, Distribuciones YSB Será una empresa reconocida, líder en el sector del helado, enfocada al servicio al cliente, y a la vanguardia de adquirir nuevas técnicas de mercadeo, estando siempre en contacto con la tendencia de la mejora continua, logrando así enfrentar mercados nacionales.

4.2.2 Misión. Distribuciones YSB, es una empresa distribuidora de productos **Colombina** orientada a lograr que sus productos cuenten, con la más alta calidad requerida por el cliente, dedicada a satisfacer la demanda de helados, empleando para ello los recursos humanos, técnicos, que optimice, cualifiquen y destaquen sus productos frente a los existentes, aportando bienestar y compromiso para la región.

4.2.3 Objetivos

- ❖ Lograr la participación de todo el personal de la distribuidora formando un equipo de trabajo idóneo, responsable, y con alto sentido de pertenecía.
- ❖ Planear y controlar la rotación de inventario para evitar el exceso de este utilizando excelentemente los recursos.
- ❖ Facilitarle al cliente servicio de entrega de pedidos que sea dinámico y flexible de acuerdo a su requerimiento para obtener mejores resultados.
- ❖ Contar con una planta física adecuada para suplir las necesidades de la empresa.

4.2.4 Políticas

Políticas de personal

Para la incorporación de personal a la distribuidora YSB, se tendrán en cuenta las siguientes políticas:

- ❖ El personal que se contratará debe presentar pruebas psicotécnicas y entrevista de desempeño.

- ❖ El recurso humano para la atención directa será escogido bajo criterio de seriedad, excelente presentación personal y atención al cliente.
- ❖ Los cargos directivos solo se deben ser desempeñados por profesionales afines al área administrativa Ingenieros Industriales, profesionales en Gestión Empresarial, que conozcan el movimiento del mercado.
- ❖ La remuneración económica del personal se realizara quincenal, para beneficio del empleado.
- ❖ Las condiciones del trabajador serán respetadas, según lo prescribe la ley.

Políticas de compras

- ❖ De acuerdo con los requerimientos las autorizaciones de las compras serán firmadas y autorizadas por el gerente ya que permite evaluar precios y calidad de los insumos
- ❖ Todas las compras se programaran de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.
- ❖ En lo posible las compras se efectuarán de contado para las aprovechar los descuentos y promociones.

Políticas de Ventas

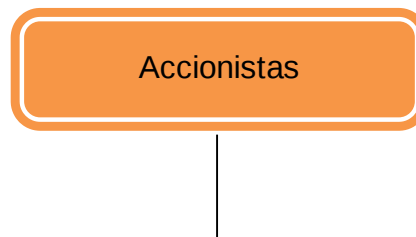
- ❖ El contacto con los clientes será directo, con un buen grupo de asesores comerciales, los cuales darán a conocer el producto logrando que los clientes lo diferencie y lo reconozcan.
- ❖ Los pedidos y las órdenes de compra se entregaran al día siguiente después de realizada la venta por parte del asesor asignado, cuando la venta se genere el día sábado el pedido será entregado el día lunes.

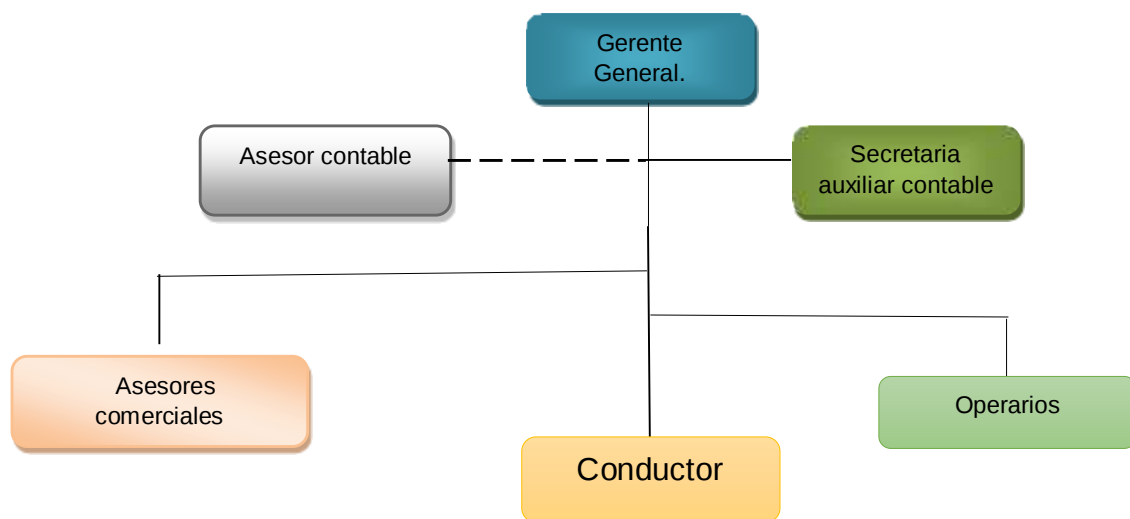
- ❖ Una vez comprado el producto no se devolverá dinero, solo se remplazara el producto por otro igual, siempre y cuando el producto tenga avería de fabricación, y no por mal almacenaje del cliente.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama General

Figura 5. Organigrama





4.3.2 Descripción y perfil de cargos.

Cuadro 47. Gerente.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.01
	Fecha :	MAR/2018
GERENTE		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		

- Habilidad para el trabajo en equipo y trabajo de coordinación y logística administrativas y toma de decisiones.
- Presentar informes trimestrales
- Diseñar planes de trabajo
- Analizar los resultados financieros y estadísticos de la empresa
- Realizar seguimientos a los planes de trabajo
- Inspeccionar la eficiencia y desarrollo de los objetivos y metas planeados.
- Determinar los objetivos del negocio y los benéficos a alcanzar.
- Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- Solicitar informes a los vendedores con el fin de presentar información a los clientes sobre los estados de cartera.
- Diseñar estrategias para ampliar el mercado.
- Analizar los precios, políticas, así como todo lo relacionado a la parte financiera y contable

RESPONSABILIDADES

- Responsable de dar un manejo adecuado de los recursos técnicos, humanos y administrativos
- En el manejo de la información confidencial de los clientes y Empresa.
- Es responsable por supervisar la prestación de un buen servicio por parte del personal a cargo y por la calidad de las relaciones con los clientes y público.
- velar por un ambiente sano y armónico de trabajo.
- Mantener todas las áreas o departamentos de producción y administrativa en buen funcionamiento como un solo sistema.

COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO

PERFIL OCUPACIONAL

Edad : Hombre o mujer de 25 a 35 Años Educación: Profesional de Administración de empresas y Áreas a fines. Experiencia: Mayor de 2 años en áreas administrativas y comerciales. Habilidades: Liderazgo, capacidad de análisis y síntesis, buena comunicación, capacidad de escucha, trabajo en equipo y fluidez verbal.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Determinar estrategias que constituyan al desarrollo y crecimiento de la organización. Físico : El normal para el desarrollo de sus funciones
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente : Fresco , cómodo, con iluminación adecuada , agua potable Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés

Cuadro 48. Asesor comercial.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.02
	Fecha :	MAR/2018
ASESOR COMERCIAL		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
• Brindar un buen servicio al cliente.		

• Captar nuevos clientes, retener a los clientes actuales. • lograr determinados volúmenes de venta. • Impulsar las ventas, mantener o mejorar la participación en el mercado • Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
RESPONSABILIDADES
• El vendedor (a) es una persona capacitada para las ventas, la cual se encarga de acercar el producto al consumidor, mostrando todas sus ventajas y beneficios, impulsando la venta del mismo. • El vendedor debe cumplir su cuota de ventas
COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO
PERFIL OCUPACIONAL
Edad: Hombre o mujer de 20 Años en adelante. Educación: Técnico en mercadeo y publicidad y áreas a fines, con experiencia en ventas Experiencia: Certificar como mínimo uno años en el área de ventas. Habilidades: Habilidad para trabajar en equipo, buena comunicación, honradez, disponibilidad de horarios, proactivo, responsable.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Normas de acuerdo de las funciones propias del cargo. Físico: Alto, debido al desarrollo de sus funciones.
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente: Tendrá que hacer desplazamientos alrededor de la ciudad donde el clima es muy variable. Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés.

Cuadro 49. Secretaria.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS	Código:	FT.03
---	----------------	--------------

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha :	MAR/2018
SECRETARIA		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
• Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todo estén informados y desarrollar bien el trabajo asignado. • Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). • Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara. • Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al jefe inmediato (Gerente General), de los compromisos y demás asuntos. • Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. • Atención diaria de las agendas de la Gerencia		
RESPONSABILIDADES		
• Atención diaria de las agendas de la Gerencia. • Responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia. • Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.		
COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO		
PERFIL OCUPACIONAL		

Edad : Mujer de 20 Años en adelante Educación: técnico en secretario ejecutivo y Áreas a fines. Experiencia: un año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área. Habilidades: fluidez verbal, habilidad para relacionarse con el público en general, expresarse claramente en forma verbal y escrita, seguir instrucciones orales y escritas, tratar en forma cortés y efectiva al público, redactar correspondencia de rutina, actas e informes de cierta complejidad, comprender situaciones de diversas índole, organizar el trabajo de la oficina, organizada, entusiasta, excelente redacción y ortografía.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Requiere un esfuerzo mental que exige concentración intensa en periodos cortos. Físico : El normal para el desarrollo de sus funciones
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente: Fresco, cómodo, con iluminación adecuada. Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés

Cuadro 50. Operarios.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:	FT.04
	Fecha :	MAR/2018
Operarios		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
• Brindar un buen servicio al cliente y mantenimiento de la bodega. • Cumplir con la entrega de los volúmenes de venta. • Control del inventario de helados y congeladores (equipo que Colombina Helados S.A facilita a los clientes con un contrato de comodato; Ítem 2.2.1		

Descripción, Usos y especificaciones del producto/servicio - Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.) entregados por la empresa Colombina helados. • Recibo de los pedidos del proveedor
RESPONSABILIDADES
Es una persona capacitada el servicio, la cual se encarga de acercar el producto al cliente, mostrando todas sus ventajas y beneficios, impulsando la venta del mismo.
COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO
PERFIL OCUPACIONAL
Edad: Hombre o mujer de 20 Años en adelante. Educación: bachiller Experiencia: Certificar como mínimo un año como operador logístico. Habilidades: Habilidad para trabajar en equipo, buena comunicación, honradez, disponibilidad de horarios, proactivo, responsable.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Normas de acuerdo de las funciones propias del cargo. Físico: Alto, debido al desarrollo de sus funciones.
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente: Tendrá que hacer desplazamientos alrededor de la ciudad, como acompañante del conductor, donde el clima es muy variable. Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés.

Cuadro 51. Conductor.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS	Código:	FT.05
	Fecha :	MAR/2018
FICHA DE PUESTO DE TRABAJO		

Conductor
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
• Brindar un buen servicio al cliente. • Cargar diariamente los pedidos a entregar. • Cumplir con la entrega de los pedidos. • Surtir los productos dentro del congelador. • Recibir dinero de los clientes. • Consignación de dinero a la empresa. • Recibir devoluciones de los clientes. • Entrega de devoluciones y novedades en bodega. • Transmitir las necesidades e inquietudes de los clientes al interior de la organización. • Cumplir con las normas y procedimientos de la empresa.
RESPONSABILIDADES
Vehículo con el termo, los productos, dinero
COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO
PERFIL OCUPACIONAL
Edad: Hombre de 20 Años en adelante. Educación: bachiller Experiencia: Certificar como mínimo un año como conductor de productos de consumo masivo. Habilidades: Honradez, buena comunicación, disponibilidad de horarios, proactivo, responsable.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Normas de acuerdo de las funciones propias del cargo. Físico: Alto, debido al desarrollo de sus funciones.
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente: Tendrá que hacer desplazamientos alrededor de la ciudad donde el clima es muy variable.

Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés.
--

Cuadro 52. Asesor contable.

DISTRIBUIDORA DE HELADOS YSB SAS	Código:	FT.06
FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Fecha :	MAR/2018
Asesor contable		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
• Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados. • Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. • Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. • Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la empresa. • Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. • Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables. • Desarrolla sistemas contables necesarios para la empresa • Elabora comprobantes de los movimientos contables. • Analiza los diversos movimientos de los registros contables. • Corrige los registros contables. • Elabora comprobantes de los movimientos contables. • Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad. • Realiza recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos.		

• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
RESPONSABILIDADES
• Por materiales: Cosedora, perforadora, calculadora, saca ganchos, bolígrafos, portaminas. • Por equipo: Computador portátil. • Por información: Tiene poco acceso a la información importante de documentación.
COMPETENCIA NECESARIA PARA PUESTO DE TRABAJO
PERFIL OCUPACIONAL
Edad: Hombre o mujer de 20 Años en adelante. Educación: Contador Público Experiencia: Certificar como mínimo un año en el área. Habilidades: Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de dirección de empresa a su mantenimiento y mejoramiento.
NIVEL DE ESFUERZO
Mental: Normas de acuerdo de las funciones propias del cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO
Medio Ambiente: se presenta condiciones ambientales normales Riesgo: Ergonomía, visuales y estrés.

4.3.3. Asignación salarial.

Cuadro 53. Asignación salarial mensual para el cargo.

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BASICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL	TOTAL ANUAL
------	----------	----------------	------------------------	---------------------	--------------------	-------------

Gerente	1	\$ 2.000.000		\$ 836.980	\$ 2.836.980	\$ 34.043.760
Secretaria	1	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 363.857	\$ 1.233.310	\$ 14.799.725
Operario	2	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 363.857	\$ 2.466.621	\$ 29.599.449
Conductor	1	\$ 900.000	\$ 88.211	\$ 413.556	\$ 1.401.767	\$ 16.821.209
Asesores comerciales	3	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 363.857	\$ 3.699.931	\$ 44.399.174
TOTAL	7	\$ 4.462.484	\$ 352.844	\$ 2.342.107	\$ 12.871.920	\$ 139.663.317

Los asesores comerciales serán de nómina inicialmente dado que no existen clientes ni promedios de venta para ofrecerle comisiones por metas. Después de establecidas las zonas, los asesores tendrán una comisión de \$ 400.000 más el básico de \$781.242 por cumplimiento de presupuesto, el gerente tendrá una comisión de \$500.000 más el básico de \$2.000.000 por cumplimiento de presupuesto.

Cuadro 54. Porcentaje para el cálculo de prestaciones sociales³⁶.

Prestaciones Sociales	Porcentaje %
Cesantías	8.33%
Interés sobre las cesantías mensual	1%
Vacaciones	4.17%
Primas	8.33%
Total Prestaciones	21.83%

Cuadro 55. Porcentaje para el cálculo de seguridad social³⁷.

Componentes	Porcentaje
--------------------	-------------------

³⁶ Accounter- Salarios y Prestaciones Sociales – Mínimo Legal vigente- Año 2018 – Colombia. [En línea]. [citado 17 abril 2017]. Disponible en internet: <http://www.accounter.co/boletines/salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2018-colombia.html>

³⁷ Ibid.

Salud	TOTAL 12.5% 8.5% asume el empleador, 4% asume el trabajador
Pensión	TOTAL 16% 12% asume el empleador, 4% asume el trabajador
Riesgos profesionales	Según niveles de riesgo y los asume el empleador. 2.436% aprox.
Total Empleador	22.94%
Total empleado	8%

Fuente: Accounter- Salarios y Prestaciones Sociales – Mínimo Legal- Año 2018 – Colombia.

Cuadro 56. Aportes parafiscales³⁸.

	Porcentajes
Caja de compensación Familiar	4%
ICBF	3%
SENA	2%
Total Prestaciones	9%

Fuente: Accounter- Salarios y Prestaciones Sociales – Mínimo Legal- Año 2018 – Colombia.

³⁸ Ibid.

5 ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión Fija. Esta se usa para la compra de bienes tangibles que permitan poner en marcha el proyecto, esta inversión se ve reflejada en la compra de maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina entre otros elementos necesarios para el funcionamiento de la nueva empresa.

5.1.1.1 Terreno. Este proyecto no requiere la inversión en terrenos para la puesta en marcha, pues este será un proyecto a futuro, ya que al comienzo se contará con el arrendamiento de un local al cual se harán adecuaciones para el pleno y eficiente funcionamiento del proyecto.

5.1.1.2 Equipo. Para lograr el proceso de distribución, la nueva empresa requiere hacer una inversión en maquinaria y equipos, tanto nuevos como usados, que permitan a su vez tecnificar el proceso de distribución.

Cuadro 57. Inversión en maquinaria.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
---------	----------	----------------	-------------

Cuarto Frio	1	\$25.000.000	\$25.000.000
Total			\$25.000.000

Cuadro 58. Inversión en vehículo.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
VEHICULO DMAX CD 2.5L DSL CRD 4X2 C/A + TERMO REFRIGERANTE	1	\$121.900.000	\$121.900.000
Total			\$121.900.000

5.1.1.3 Muebles y enseres

Cuadro 59. Inversión en muebles y enseres.

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Papelera baño y oficina	5	\$ 20.000	\$ 100.000
Mesa de juntas	1	\$ 570.000	\$ 570.000
Silla ergonómica Gerente	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Silla Ergonómica Secretaria	1	\$ 199.000	\$ 199.000
Silla Operario	1	\$ 99.000	\$ 99.000
Escritorio tipo gerente	1	\$ 430.000	\$ 430.000
Escritorio tipo secretaria	1	\$ 320.000	\$ 320.000
Escritorio Operario	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Sillas ventas	8	\$ 90.000	\$ 720.000
Total			\$ 2.838.000

5.1.1.4 Equipo de oficina

Lo conforman todos aquellos equipos que son necesarios para el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa entre ellos tenemos:

Cuadro 60. Inversión equipo de oficina, Ventas y Operación.

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Equipo de Cómputo	4	\$ 1.160.000	\$ 4.640.000
Impresora multifuncional HP	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Smartphone	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Teléfono inalámbrico	2	\$ 110.000	
Calculadora CASIO	2	\$ 35.000	\$ 70.000
Total			\$ 5.860.000

Total de inversión fija. El total de inversión fija requerida para la distribuidora de helados es la siguiente.

Cuadro 61. Total inversión fija.

Concepto	Valor Total
Maquinaria y equipos	\$ 146.900.000
Muebles y enseres	\$ 2.838.000
Equipo de oficina	\$ 5.860.000
Total	\$ 155.598.000

5.1.2 Inversión diferida. Se encuentra representada en todas aquellas inversiones intangibles, que son pagadas al inicio del proyecto, pero que tienen impacto en toda la vida útil del mismo. Entre ellos tenemos los estudios, licencias de funcionamientos, patentes.

Cuadro 62. Inversión Diferida.

Aspectos legales	Valor
Licencia cámara de comercio	\$ 720.000
Licencia industria y comercio	\$ 698.000
Publicidad de lanzamiento	\$ 3.500.000
Adecuación (Item 5.1.1.1)	\$ 2.500.000
Estudio de factibilidad	\$ 1.500.000
Total	\$ 8.918.000

5.2 Inversión de capital de trabajo. Son todos los recursos necesarios que se necesitan para la puesta en marcha de la empresa, estos son provisionados para el primer mes de operación.

Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Por lo tanto se contara con un capital de trabajo por el periodo de un mes.

Costos de distribución. Hacen parte, la mano de obra directa y los CIF y todas las compras necesarias para el funcionamiento de la distribuidora, para los costos de distribución se tendrán en cuenta el costo de la mercancía comprada al proveedor para su correspondiente distribución en las zonas asignadas.

Según políticas de Colombina Helados S.A, la empresa otorga un descuento especial de compra a sus distribuidores del 25%, con base a la respuesta de la pregunta 10 de la encuesta dirigida al mercado objetivo, “**¿Cuál es el promedio de compras en pesos mensual en helados?**”, la cual arrojó un promedio de compra mensual de \$113.500 IVA incluido. Para calcular el valor de pedido que se le hace

al proveedor, se multiplica el promedio de compra mensual descontando el valor del IVA, por el total de la **Capacidad utilizada y proyectada**, “el cual se pretende abarcar un 65% de efectividad de la visita de cada zona”.

Promedio Compras Mensual = \$ 113.500 – 19% IVA = \$ 91.935

Capacidad utilizada y proyectada = 14.968 visitas efectiva al año

Promedio de pedidos mensual = 12.972 / 12 meses = 1.081 visitas efectiva mes

Descuento por compras = 25%

Mercancía Disponible = \$ 91.935 * 1.081 * 75%

Mercancía Disponible en peso mensual = \$ 74.536.301

Cuadro 63. Mercancía disponible para la venta.

PRODUCTOS PARA DISTRIBUCION	VALOR MES	VALOR TOTAL AÑO
PEDIDO MENSUAL	\$ 74.536.301	\$ 894.435.615
TOTAL		\$ 894.435.615

5.2.1 Mano obra directa. La mano de obra directa de distribución corresponde a 2 operarios, los cuales intervienen en la distribución del producto desde que llega a la bodega.

Cuadro 64. Mano de obra directa.

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL	TOTAL ANUAL
Operarios	2	\$781.242	\$88.211	\$363.857	\$2.466.621	\$29.599.449

5.2.2 Costos indirectos de la distribución

Requerimientos de distribución. Se tiene en cuenta el combustible, soat, y mantenimiento para la operación del vehículo de entrega de los pedidos, se prevé para el mantenimiento el 5% del valor del activo.

Cuadro 65. Costos de Mantenimiento del vehículo.

Concepto	Valor Unitario	Valor Mes	Valor Año
Combustible 300 galones * mes Vehículo Diésel + 1 carro	\$ 7.747	\$ 2.324.100	\$ 27.889.200
SOAT		\$ 49.650	\$ 595.800
Mantenimiento		\$ 507.917	\$ 6.095.000
TOTAL		\$ 2.881.667	\$ 34.580.000

Insumos. Se consideran insumos, los elementos requeridos para mantener en óptimas condiciones la empresa y el producto que debe estar en cadena de frío, para esto se necesita un cuarto frío.

Cuadro 66. Servicios.

Concepto	Consumo	Valor por unidad \$	Valor total \$/mes	Valor total \$/año
luz/mes klb	2159	\$ 584	\$ 1.260.856	\$ 15.130.272
agua/mts3	45	\$ 2.380,94	\$ 107.142	\$ 1.285.708
Total			\$ 1.367.998	\$ 16.415.980

Depreciación. El sistema de depreciación utilizado será el método de línea recta, donde se toma en cuenta el valor del activo de maquinaria y equipo y las herramientas empleados en la etapa de distribución, tomando como base la vida útil del bien desde el punto de vista contable.

Cuadro 67. Depreciación de maquinaria y equipos.

Activo	Valor del activo	Años depreciables	Depreciación año
Maquinaria y equipos	\$ 146.900.000	5	\$ 7.345.000
TOTAL	\$ 146.900.000		\$ 7.345.000

Mantenimiento. Se prevé, para mantenimiento el 3% el valor del activo de la maquinaria y equipos a utilizar en la etapa de distribución.

Cuadro 68. Mantenimiento de maquinaria y equipos.

Activo	Valor del activo	Proporción %	Valor mes \$	Valor año \$
Maquinaria y equipos	\$146.900.000	3	\$ 367.250	\$ 4.407.000
TOTAL	\$146.900.000		\$ 367.250	\$ 4.407.000

Otros CIS. Se consideran como otros CIS, el seguro de maquinaria y equipos, es equivalente al 1% del valor del bien por cada año y el 70% del valor total de arrendamiento cargado a la distribución.

Cuadro 69. Seguros.

Activo	Valor del activo	Proporción %	Valor mes \$	Valor año \$
Maquinaria y equipos	\$146.900.000	1	\$ 122.417	\$1.469.000
TOTAL	\$146.900.000		\$ 122.417	\$1.469.000

Cuadro 70. Dotación Operarios.

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Chaqueta térmicas	2	\$350.000	\$700.000
Pantalón térmico	2	\$80.000	\$160.000
Gorro pasamontañas térmico	2	\$24.900	\$49.800
Guante térmico industrial	2 pares	\$40.000	\$80.000
Cueller térmica	2	\$34.900	\$69.800
Conjunto sudadera y buzo interno	2	\$110.000	\$220.000
Medias térmicas	2 pares	\$49.900	\$99.800
Extintores multipropósito	2	\$170.000	\$340.000
Total			\$1.719.400

Total CIS. En resumen y de acuerdo con los cálculos anteriores se presenta el valor de los CIS, correspondiente a mano de obra indirecta, costo de combustible, insumos, depreciaciones, mantenimiento y otros cis, (Seguros y la provisión de arriendo para el área de distribución).

Cuadro 71. Total costos indirectos de la operación de la empresa (Distribución).

Concepto	Costo \$/Mes	Costo \$/año
Servicios	\$1.367.998	\$16.415.980
Depreciación	\$841.667	\$10.100.004
Mantenimiento	\$621.331	\$7.455.972
Otros Cis : Seguro	\$124.266	\$1.491.192
Dotación (cada 6 meses)	\$1.719.400	\$3.438.800
Arriendo	\$3.000.000	\$36.000.000
Total	\$7.674.662	\$74.901.948

Total costos de distribución: Total costos de distribución. Se presenta a continuación el resumen de los costos de distribución para el mes y año que incurrirá la empresa.

Cuadro 72. Total costos de Distribución.

Concepto	Costo mes	Año 1
Primer Pedido	\$ 74.536.301	\$ 894.435.615
Mano de obra directa	\$2.466.621	\$29.599.449
CIS	\$5.363.768	\$64.365.216
Total	\$82.366.690	\$988.400.280

5.2.3 Gastos de administración y ventas. Son todos los egresos por causa de las operaciones administrativas y de ventas que ayudan al funcionamiento de la distribuidora de helados.

Cuadro 73. Nómina.

ÍTEM	CANTID	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente	1	\$2.000.000		\$836.980	\$2.836.980	\$34.043.760
Secretaria	1	\$781.242	\$88.211	\$363.857	\$1.233.310	\$14.799.725
Conductor	1	\$900.000	\$88.211	\$413.556	\$1.401.767	\$16.821.209
Vendedores	3	\$781.242	\$88.211	\$363.857	\$3.699.931	\$44.399.174
TOTAL	6	\$4.462.484	\$264.633	\$1.978.251	\$9.171.988	\$110.063.868

El gerente y la fuerza de venta serán de nómina inicialmente dado que no existen clientes ni promedios de venta para ofrecerle comisiones por metas. Después de establecidas las zonas, el gerente tendrán una comisión de \$500.000 por cumplimiento de presupuesto, y la fuerza de venta tendrá una comisión de \$400.000 por cumplimiento de presupuesto.

Depreciación administrativa. Se incluye la depreciación de muebles y enseres y equipo de oficina requeridos para el área administrativa.

Cuadro 74. Depreciación de muebles y enseres y equipo de oficina.

Activo	Valor del activo	Años depreciables	Depreciación Mes	Depreciación año
Muebles y enseres	\$ 4.470.000	10	\$ 37.250	\$ 447.000
Equipo de oficina	\$ 6.330.000	5	\$ 52.750	\$ 633.000
Total	\$10.800.000		\$ 90.000	\$ 1.080.000

Amortización de diferidos. Se amortiza la inversión diferida para el área administrativa a 5 años.

Cuadro 75. Amortización de diferidos.

Activo	Valor del active	Años Amortizables	Valor \$ mes	Amortización \$ año
Diferidos	\$ 8.918.000	5	\$ 74.317	\$ 891.800
TOTAL	\$ 8.918.000		\$ 74.317	\$ 891.800

Gastos generales. Se incluyen los demás gastos generales, correspondientes a honorarios del contador, publicidad, mantenimiento, seguros, arriendo (30%) servicios públicos y demás, para la prestación de un mejor servicio.

Cuadro 76. Mantenimiento administrativo.

Activo	Valor del activo	Propor ción %	Valor mes \$	Valor año \$
Muebles y enseres	\$ 4.470.000	5	\$ 18.625	\$ 223.500
Equipo de oficina	\$ 6.330.000	5	\$ 26.375	\$ 316.500

TOTAL	\$ 10.800.000		\$ 45.000	\$ 540.000
--------------	----------------------	--	------------------	-------------------

Cuadro 77. Seguros administrativos.

Activo	Valor del activo	Proporción %	Valor mes \$	Valor año \$
Muebles y enseres	\$ 4.470.000	1	\$ 3.725	\$ 44.700
Equipo de oficina	\$ 6.330.000	1	\$ 5.275	\$ 63.300
TOTAL	\$ 10.800.000		\$ 9.000	\$ 108.000

Cuadro 78. Gastos generales.

Concepto	Valor mes \$	Valor \$/año
Honorarios	\$300.000	\$3.600.000
Publicidad	\$400.000	\$4.800.000
Arriendo	\$3.000.000	\$36.000.000
Mantenimiento	\$45.000	\$540.000
Seguros	\$9.000	\$108.000
Servicios (internet, telefonía, datos)	\$291.600	\$3.499.200
Papelería	\$80.000	\$960.000
Aseo y cafetería	\$50.000	\$600.000
Total	\$4.175.600	\$50.107.200

Cuadro 79. Gastos de administración y ventas.

Concepto	Valor mes	Valor año
Nomina	\$9.171.988	\$110.063.868
Depreciación administrativa	\$90.000	\$1.080.000

Amortización de Administrativa	\$74.317	\$891.800
Gastos generales	\$2.246.600	\$28.030.200
Total		\$140.065.868

5.2.4 Gastos Financieros. Para el presente proyecto se tiene en cuenta unos gastos financieros representados en los intereses causados por un crédito por \$ 150.000.000 a un plazo de 5 años.

Se optó tomar como base de evaluación un crédito, el cual consta de las siguientes condiciones:

Entidad: Banco Popular

Monto total solicitado. \$150.000.000

Plazo. 60 meses 5 años,

Tasa anual del 22,13% E.A

Tasa mensual: 1.68%

Cuadro 80. Amortización del crédito.

CUOT A	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				\$ 150.000.000,00
1	\$ 3.987.448,32	\$ 2.520.000,00	\$ 1.467.448,32	\$ 148.532.551,68
2	\$ 3.987.448,32	\$ 2.495.346,87	\$ 1.492.101,45	\$ 147.040.450,24
3	\$ 3.987.448,32	\$ 2.470.279,56	\$ 1.517.168,75	\$ 145.523.281,48
4	\$ 3.987.448,32	\$ 2.444.791,13	\$ 1.542.657,19	\$ 143.980.624,30
5	\$ 3.987.448,32	\$ 2.418.874,49	\$ 1.568.573,83	\$ 142.412.050,47
6	\$ 3.987.448,32	\$ 2.392.522,45	\$ 1.594.925,87	\$ 140.817.124,60
7	\$ 3.987.448,32	\$ 2.365.727,69	\$ 1.621.720,62	\$ 139.195.403,98
8	\$ 3.987.448,32	\$ 2.338.482,79	\$ 1.648.965,53	\$ 137.546.438,45
9	\$ 3.987.448,32	\$ 2.310.780,17	\$ 1.676.668,15	\$ 135.869.770,30
10	\$ 3.987.448,32	\$ 2.282.612,14	\$ 1.704.836,17	\$ 134.164.934,13

11	\$ 3.987.448,32	\$ 2.253.970,89	\$ 1.733.477,42	\$ 132.431.456,70
12	\$ 3.987.448,32	\$ 2.224.848,47	\$ 1.762.599,84	\$ 130.668.856,86
13	\$ 3.987.448,32	\$ 2.195.236,80	\$ 1.792.211,52	\$ 128.876.645,34
14	\$ 3.987.448,32	\$ 2.165.127,64	\$ 1.822.320,67	\$ 127.054.324,67
15	\$ 3.987.448,32	\$ 2.134.512,65	\$ 1.852.935,66	\$ 125.201.389,00
16	\$ 3.987.448,32	\$ 2.103.383,34	\$ 1.884.064,98	\$ 123.317.324,02
17	\$ 3.987.448,32	\$ 2.071.731,04	\$ 1.915.717,27	\$ 121.401.606,75
18	\$ 3.987.448,32	\$ 2.039.546,99	\$ 1.947.901,32	\$ 119.453.705,43
19	\$ 3.987.448,32	\$ 2.006.822,25	\$ 1.980.626,06	\$ 117.473.079,37
20	\$ 3.987.448,32	\$ 1.973.547,73	\$ 2.013.900,58	\$ 115.459.178,78
21	\$ 3.987.448,32	\$ 1.939.714,20	\$ 2.047.734,11	\$ 113.411.444,67
22	\$ 3.987.448,32	\$ 1.905.312,27	\$ 2.082.136,05	\$ 111.329.308,63
23	\$ 3.987.448,32	\$ 1.870.332,38	\$ 2.117.115,93	\$ 109.212.192,69
24	\$ 3.987.448,32	\$ 1.834.764,84	\$ 2.152.683,48	\$ 107.059.509,22
25	\$ 3.987.448,32	\$ 1.798.599,75	\$ 2.188.848,56	\$ 104.870.660,65
26	\$ 3.987.448,32	\$ 1.761.827,10	\$ 2.225.621,22	\$ 102.645.039,44
27	\$ 3.987.448,32	\$ 1.724.436,66	\$ 2.263.011,65	\$ 100.382.027,78
28	\$ 3.987.448,32	\$ 1.686.418,07	\$ 2.301.030,25	\$ 98.080.997,54
29	\$ 3.987.448,32	\$ 1.647.760,76	\$ 2.339.687,56	\$ 95.741.309,98
30	\$ 3.987.448,32	\$ 1.608.454,01	\$ 2.378.994,31	\$ 93.362.315,67
31	\$ 3.987.448,32	\$ 1.568.486,90	\$ 2.418.961,41	\$ 90.943.354,26
32	\$ 3.987.448,32	\$ 1.527.848,35	\$ 2.459.599,96	\$ 88.483.754,29
33	\$ 3.987.448,32	\$ 1.486.527,07	\$ 2.500.921,24	\$ 85.982.833,05
34	\$ 3.987.448,32	\$ 1.444.511,60	\$ 2.542.936,72	\$ 83.439.896,33
35	\$ 3.987.448,32	\$ 1.401.790,26	\$ 2.585.658,06	\$ 80.854.238,27
36	\$ 3.987.448,32	\$ 1.358.351,20	\$ 2.629.097,11	\$ 78.225.141,16
37	\$ 3.987.448,32	\$ 1.314.182,37	\$ 2.673.265,94	\$ 75.551.875,21
38	\$ 3.987.448,32	\$ 1.269.271,50	\$ 2.718.176,81	\$ 72.833.698,40
39	\$ 3.987.448,32	\$ 1.223.606,13	\$ 2.763.842,18	\$ 70.069.856,22
40	\$ 3.987.448,32	\$ 1.177.173,58	\$ 2.810.274,73	\$ 67.259.581,49
41	\$ 3.987.448,32	\$ 1.129.960,97	\$ 2.857.487,35	\$ 64.402.094,14
42	\$ 3.987.448,32	\$ 1.081.955,18	\$ 2.905.493,13	\$ 61.496.601,01
43	\$ 3.987.448,32	\$ 1.033.142,90	\$ 2.954.305,42	\$ 58.542.295,59
44	\$ 3.987.448,32	\$ 983.510,57	\$ 3.003.937,75	\$ 55.538.357,84
45	\$ 3.987.448,32	\$ 933.044,41	\$ 3.054.403,90	\$ 52.483.953,93
46	\$ 3.987.448,32	\$ 881.730,43	\$ 3.105.717,89	\$ 49.378.236,04
47	\$ 3.987.448,32	\$ 829.554,37	\$ 3.157.893,95	\$ 46.220.342,09
48	\$ 3.987.448,32	\$ 776.501,75	\$ 3.210.946,57	\$ 43.009.395,53

49	\$ 3.987.448,32	\$ 722.557,84	\$ 3.264.890,47	\$ 39.744.505,05
50	\$ 3.987.448,32	\$ 667.707,68	\$ 3.319.740,63	\$ 36.424.764,42
51	\$ 3.987.448,32	\$ 611.936,04	\$ 3.375.512,27	\$ 33.049.252,15
52	\$ 3.987.448,32	\$ 555.227,44	\$ 3.432.220,88	\$ 29.617.031,27
53	\$ 3.987.448,32	\$ 497.566,13	\$ 3.489.882,19	\$ 26.127.149,08
54	\$ 3.987.448,32	\$ 438.936,10	\$ 3.548.512,21	\$ 22.578.636,87
55	\$ 3.987.448,32	\$ 379.321,10	\$ 3.608.127,22	\$ 18.970.509,65
56	\$ 3.987.448,32	\$ 318.704,56	\$ 3.668.743,75	\$ 15.301.765,90
57	\$ 3.987.448,32	\$ 257.069,67	\$ 3.730.378,65	\$ 11.571.387,25
58	\$ 3.987.448,32	\$ 194.399,31	\$ 3.793.049,01	\$ 7.778.338,24
59	\$ 3.987.448,32	\$ 130.676,08	\$ 3.856.772,23	\$ 3.921.566,01
60	\$ 3.987.448,32	\$ 65.882,31	\$ 3.921.566,01	\$ 0,00

Cuadro 81. Gastos financieros.

Concepto	Valor \$
Intereses primer mes	\$ 2.520.000
Total	\$ 2.520.000

5.2.5 Total Capital de Trabajo

Corresponde el efectivo necesario para cubrir el primer mes de la actividad de la distribuidora.

Cuadro 82. Capital de trabajo.

Descripción	Valor Mes
Costos de Distribución	\$82.366.690

Gastos de administración y Ventas	\$9.171.988
Gastos financieros	\$ 2.520.000
Total	\$ 94.058.678

5.2.6. Inversión total, En este numeral se tienen en cuenta la inversión fija, inversión diferida y el capital de trabajo.

Cuadro 83. Inversión Total.

Descripción	Valor \$
Inversión Fija	\$ 155.598.000
Inversión Diferida	\$ 8.918.000
Capital de Trabajo	\$ 94.058.678
TOTAL	\$ 258.574.678

5.2.7. Fuentes de financiación. La puesta en marcha del negocio tendrá dos fuentes principales de financiación, recursos propios de los dueños inversionistas y un crédito bancario de los siguientes rubros correspondientes

Cuadro 84. Fuentes de financiación.

Recursos	Valor \$	%
Recursos crédito	\$150.000.000	58,01%
Recursos propios	\$108.574.678	41,09%
Total	\$258.574.678	100%

5.3 COSTOS Y GASTOS

5.3.1 Costos y gastos fijos. Son todos los egresos que se tienen con motivo de la operación de la distribuidora de helados, estos permanecerán constantes sin importar si la distribuidora está en operación o no.

Cuadro 85. Costos y gastos fijos.

Concepto	Valor Año
Nomina Administrativa	\$110.063.868
Arriendo	\$36.000.000
Gastos financieros	\$2.520.000
Depreciación	\$1.080.000
Seguros	\$108.000
Mano de Obra Directa	\$29.599.449
Honorarios contador	\$3.600.000
Servicios Públicos	\$3.499.200
Mantenimiento	\$540.000
Amortización Diferidos	\$891.800
Publicidad	\$4.800.000
Aseo	\$ 600.000
Costos Indirectos fijos	\$83.190.432
TOTAL	\$ 276.492.749

NOTA: La mano de obra directa corresponde al salario de los operarios de la distribuidora.

5.3.2 Costos y gastos variables. Estos egresos dependen de las operaciones de la distribuidora es decir, varían según sea el caso de aumento o disminución de la distribución.

Cuadro 86. Costos y gastos variables.

Costos y gastos Variable	Valor total \$ / año
	\$ 894.435.615
Costos Indirectos Variables (servicios)	\$ 10.774.234
TOTAL	\$ 905.209.849

5.3.3 Costos y gastos totales

Cuadro 87. Costos y gastos totales.

Total costos y gastos	Valor total \$/año
Costos y gastos fijos	\$ 276.492.749
Costos y gastos variables	\$ 905.209.849
Total	\$1.181.702.598

5.4 PRECIO DE VENTA

El precio de cada helado ya está estipulado por la empresa Colombina Helados S.A.

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

De acuerdo con la estructura de costos, gastos e ingresos, se presentan los estados de resultados básicos proyectados a 5 años, el cual se calcularon a pesos constantes, solo se evidencia incrementos en aquellos costos directos que tienen incidencia con los crecimientos estimados en la capacidad utilizada y proyectada, estos son: el estado de resultado, el flujo de caja y el balance general. Percepción

5.5.1 Estado de resultado proyectado a 5 años

Cuadro 88. Estado de resultado proyectado a 5 años.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 1.192.580.820	\$ 1.229.538.690	\$ 1.267.691.715	\$ 1.306.947.960	\$ 1.347.491.295
TOTAL INGRESOS	\$ 1.192.580.820	\$ 1.229.538.690	\$ 1.267.691.715	\$ 1.306.947.960	\$ 1.347.491.295
Mano de Obra Directa MOD	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449
Materia Prima	\$ 894.435.615	\$ 894.435.615	\$ 894.435.615	\$ 894.435.615	\$ 894.435.615
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ 10.774.234	\$ 11.108.125	\$ 11.452.814	\$ 11.807.470	\$ 12.173.754
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO	\$ 988.400.280	\$ 988.734.172	\$ 989.078.861	\$ 989.433.517	\$ 989.799.801
UTILIDAD BRUTA	\$ 204.180.540	\$ 240.804.518	\$ 278.612.854	\$ 317.514.443	\$ 357.691.494
Gastos de Personal	\$ 65.664.694	\$ 65.664.694	\$ 65.664.694	\$ 65.664.694	\$ 65.664.694
Gastos de Administración	\$ 57.345.414	\$ 57.345.414	\$ 57.345.414	\$ 57.345.414	\$ 57.345.414
Gastos de Personal de Ventas	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174
Comisión por ventas	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 187.809.282	\$ 187.809.282	\$ 187.809.282	\$ 187.809.282	\$ 187.809.282
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 16.371.258	\$ 25.267.732	\$ 35.348.564	\$ 46.522.649	\$ 58.972.196
Gastos Financieros	\$ 28.518.237	\$ 24.240.032	\$ 19.015.012	\$ 12.633.634	\$ 4.839.984
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 4.770.323	\$ 4.918.155	\$ 5.070.767	\$ 5.227.792	\$ 5.389.965
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -16.917.302	\$ 3.890.454	\$ 11.262.786	\$ 28.661.223	\$ 48.742.247
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ 11.262.786	\$ 28.661.223	\$ 48.742.247

RESERVAS 10%	\$ -	\$ -	\$ 1.126.279	\$ 2.866.122	\$ 4.874.225
---------------------	------	------	--------------	--------------	--------------

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado. Para la estructura de flujo de caja, se obtienen de las diferentes proyecciones de los costos de distribución, gastos de administración y ventas y de los gastos financieros, estimados en cada uno de los ítems de la estructura desarrollada en puntos anteriores. El flujo de caja constituye una de los resultados más importantes base para evaluación del proyecto a través de los flujos netos de cada periodo de vida útil del proyecto. Para la maquinaria y equipos y activos que tiene una vida útil de 10 años se deprecia a 10 años y como el proyecto se evalúa a 5 años, el saldo se coloca como valor de salvamento.

Cuadro 89. Flujo de Caja Proyectado.

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 1.192.580.820	\$ 1.229.538.690	\$ 1.267.691.715	\$ 1.306.947.960	\$ 1.347.491.295
Total de Ingresos Operacionales		\$ 1.192.580.820	\$ 1.229.538.690	\$ 1.267.691.715	\$ 1.306.947.960	\$ 1.347.491.295
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$ 894.435.615	\$ 922.163.119	\$ 949.890.623	\$ 977.618.127	\$ 1.005.345.631
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449	\$ 29.599.449
Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982	\$ 53.590.982
Depreciaciones		\$ -15.398.380	\$ 15.398.380	\$ -15.398.380	\$ 15.398.380	\$ -15.398.380
Pago Costos Indirectos Variables		\$ 10.774.234	\$ 11.108.125	\$ 11.452.814	\$ 11.807.470	\$ 12.173.754
Total Pagos de Costos Operacionales		\$ 973.001.900	\$ 973.335.792	\$ 973.680.481	\$ 974.035.137	\$ 974.401.421
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$ 219.578.920	\$ 256.202.898	\$ 294.011.234	\$ 332.912.823	\$ 373.089.874
Pagos de Gastos						

Pago de Gastos de Administración		\$ 123.010.108	\$ 123.010.108	\$ 123.010.108	\$ 123.010.108	\$ 123.010.108
Amortizaciones		\$ -1.783.600	\$ 1.783.600	\$ -1.783.600	\$ 1.783.600	\$ -1.783.600
Depreciaciones		\$ -15.927.380	\$ 15.927.380	\$ -15.927.380	\$ 15.927.380	\$ -15.927.380
Pago de Gastos de Ventas		\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174	\$ 44.399.174
Comisión por ventas		\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000	\$ 20.400.000
Total Pago de Gastos Operacionales		\$ 170.098.302	\$ 170.098.302	\$ 170.098.302	\$ 170.098.302	\$ 170.098.302
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$ 49.480.618	\$ 58.377.092	\$ 68.457.924	\$ 79.632.009	\$ 92.081.556
Inversiones						
Inversión Fija	\$ 155.598.000					
Inversión Diferida	\$ 8.918.000					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 94.058.678					
Total de Inversiones	\$ 258.574.678	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -	\$ 49.480.618	\$ 58.377.092	\$ 68.457.924	\$ 79.632.009	\$ 92.081.556
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 108.574.678					
Crédito Financiero	\$ 150.000.000					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos de Financiación	\$ 258.574.678	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiación						
Abonos a capital		\$ 19.331.143	\$ 23.609.348	\$ 28.834.368	\$ 35.215.746	\$ 43.009.396
Pago de Intereses		\$ 28.518.237	\$ 24.240.032	\$ 19.015.012	\$ 12.633.634	\$ 4.839.984
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 4.770.323	\$ 4.918.155	\$ 5.070.767	\$ 5.227.792	\$ 5.389.965
Pago de Utilidades						
Total Egresos de Financiación	\$ -	\$ 52.619.703	\$ 52.767.535	\$ 52.920.147	\$ 53.077.172	\$ 53.239.345
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 258.574.678	\$ -52.619.703	\$ 52.767.535	\$ -52.920.147	\$ 53.077.172	\$ -53.239.345
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	\$ -3.139.085	\$ 5.609.558	\$ 15.537.778	\$ 26.554.838	\$ 38.842.211
Flujo de caja del período	\$ -	\$ -3.139.085	\$ 5.609.558	\$ 15.537.778	\$ 26.554.838	\$ 38.842.211

Saldo anterior de Caja y Bancos		\$ 95.271.023	\$ 92.131.938	\$ 97.741.496	\$ 113.279.273	\$ 139.834.111
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ - 258.574.678	\$ 92.131.938	\$ 97.741.496	\$ 113.279.273	\$ 139.834.111	\$ 178.676.322

5.5.3 Balance General a 5 años. Igualmente se presenta el balance general inicial y proyectado a 5 años, de acuerdo a los resultados de la estructura de costos y gastos e ingreso estimados para la comercialización de Helados de la marca Colombina S.A.

Cuadro 90. Balance General a 5 años.

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 95.271.023	\$ 112.531.938	\$ 165.119.709	\$ 241.914.269	\$ 343.302.746	\$ 469.814.541
Total Activo Corriente	\$ 95.271.023	\$ 112.531.938	\$ 165.119.709	\$ 241.914.269	\$ 343.302.746	\$ 469.814.541
Terrenos						
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000
Muebles y Enseres	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000
Equipos de Oficina	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000
Herramientas	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 31.325.760	\$ 62.651.520	\$ 93.977.280	\$ 125.303.040	\$ 156.628.800
Total Activo Fijo Neto	\$ 159.699.400	\$ 128.373.640	\$ 97.047.880	\$ 65.722.120	\$ 34.396.360	\$ 3.070.600
Activos Diferidos	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000
Amortización Diferida	\$ -	\$ 1.783.600	\$ 3.567.200	\$ 5.350.800	\$ 7.134.400	\$ 8.918.000
Activo Diferido Neto	\$ 8.918.000	\$ 7.134.400	\$ 5.350.800	\$ 3.567.200	\$ 1.783.600	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 263.888.423	\$ 248.039.978	\$ 267.518.389	\$ 311.203.589	\$ 379.482.706	\$ 476.628.173

Obligaciones Financieras	\$ 19.331.143	\$ 23.609.348	\$ 28.834.368	\$ 35.215.746	\$ 43.009.396	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 1.149.290	\$ 14.598.226	\$ 28.748.872	\$ 43.640.433	\$ 59.417.247
Total Pasivo Corriente	\$ 19.331.143	\$ 24.758.638	\$ 43.432.594	\$ 63.964.618	\$ 86.649.828	\$ 59.417.247
PASIVO TOTAL	\$ 150.000.000	\$ 131.818.147	\$ 121.657.736	\$ 106.974.013	\$ 86.649.828	\$ 59.417.247
Aportes Sociales	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423
Utilidades Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 2.100.067	\$ 28.775.008	\$ 81.307.038	\$ 161.050.010
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 2.100.067	\$ 26.674.941	\$ 52.532.030	\$ 79.742.972	\$ 108.571.515
Reservas 10%		\$ 233.341	\$ 3.197.223	\$ 9.034.115	\$ 17.894.446	\$ 29.957.947
PATRIMONIO TOTAL	\$ 113.888.423	\$ 116.221.830	\$ 145.860.654	\$ 204.229.576	\$ 292.832.878	\$ 413.467.894
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 263.888.423	\$ 248.039.978	\$ 267.518.389	\$ 311.203.589	\$ 379.482.706	\$ 472.885.141

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 95.271.023	\$ 112.531.938	\$ 165.119.709	\$ 241.914.269	\$ 343.302.746	\$ 469.814.541
Total Activo Corriente	\$ 95.271.023	\$ 112.531.938	\$ 165.119.709	\$ 241.914.269	\$ 343.302.746	\$ 469.814.541
Terrenos						
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000	\$ 146.900.000
Muebles y Enseres	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000
Equipos de Oficina	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000	\$ 6.330.000
Herramientas	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400	\$ 2.219.400
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -31.325.760	\$ -62.651.520	\$ -93.977.280	\$ -125.303.040	\$ -156.628.800
Total Activo Fijo Neto	\$ 159.699.400	\$ 128.373.640	\$ 97.047.880	\$ 65.722.120	\$ 34.396.360	\$ 3.070.600
Activos Diferidos	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000	\$ 8.918.000
Amortización Diferida	\$ -	\$ -1.783.600	\$ -3.567.200	\$ -5.350.800	\$ -7.134.400	\$ -8.918.000
Activo Diferido Neto	\$ 8.918.000	\$ 7.134.400	\$ 5.350.800	\$ 3.567.200	\$ 1.783.600	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 263.888.423	\$ 248.039.978	\$ 267.518.389	\$ 311.203.589	\$ 379.482.706	\$ 476.628.173
Obligaciones Financieras	\$ 19.331.143	\$ 23.609.348	\$ 28.834.368	\$ 35.215.746	\$ 43.009.396	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 1.149.290	\$ 14.598.226	\$ 28.748.872	\$ 43.640.433	\$ 59.417.247

Total Pasivo Corriente	\$ 19.331.143	\$ 24.758.638	\$ 43.432.594	\$ 63.964.618	\$ 86.649.828	\$ 59.417.247
PASIVO TOTAL	\$ 150.000.000	\$ 131.818.147	\$ 121.657.736	\$ 106.974.013	\$ 86.649.828	\$ 59.417.247
Aportes Sociales	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423	\$ 113.888.423
Utilidades Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 2.100.067	\$ 28.775.008	\$ 81.307.038	\$ 161.050.010
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 2.100.067	\$ 26.674.941	\$ 52.532.030	\$ 79.742.972	\$ 108.571.515
Reservas 10%		\$ 233.341	\$ 3.197.223	\$ 9.034.115	\$ 17.894.446	\$ 29.957.947
PATRIMONIO TOTAL	\$ 113.888.423	\$ 116.221.830	\$ 145.860.654	\$ 204.229.576	\$ 292.832.878	\$ 413.467.894
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 263.888.423	\$ 248.039.978	\$ 267.518.389	\$ 311.203.589	\$ 379.482.706	\$ 472.885.141

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El proyecto se encuentra enmarcado en el sector comercial. El crecimiento en el consumo de helado en la región ha abierto una puerta para la generación de empleo y el desarrollo económico y social. Este proyecto contribuirá a reducir los altos índices de desempleo principalmente en la ciudad de Bucaramanga pues al menos siete (7) personas tendrán un puesto de trabajo seguro, con un salario justo y la protección de sus derechos.

A nivel regional la empresa aportará al desarrollo económico y social de Santander a través de la inversión y de la comercialización.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

Se plantea un diagnóstico ambiental con su respectivo plan de mitigación atendiendo a los residuos sólidos y de carácter reciclable, los cuales se presentan a continuación: Diagnóstico ambiental. Se elabora un estudio de los impactos en el medio ambiente resultante de la actividad de la empresa.

6.2.1. Matriz de evaluación de impactos. Se presenta a continuación la matriz de evaluación de impactos, frente a los componentes, (agua, suelo, aire, manejo de desechos, depredación de recursos naturales, con el ánimo de evaluar su impacto, y fijar políticas de mitigación que contribuya a mejorar las condiciones ambientales del proyecto.

Cuadro 91. Matriz Actividad – Impacto.

		Impacto Bajo			Impacto Medio			Impacto Alto		

AREAS	ACTIVIDAD	AIRE			AGUA			SUELO			BIOTA		
AREA INISADMTRATIVA	Generación de documentos												
	Aseo de las instalaciones locativas												
	Mantenimiento preventivo de equipos												
AREA OPERATIVA	Recepción de mercancías												
	Transporte del producto												
AREA COMERCIAL	Publicidad												
	Ventas												

6.2.2. Plan de prevención y mitigación ambiental. El impacto ambiental generado por este tipo de actividad es medianamente bajo, si se considera la recolección y reutilización de los desechos del proceso son entregados a familias recicladoras o entidades que producen abonos orgánicos.

- Reciclaje.

- **Papel y cartón.** El papel, el cartón recolectado y acumulado en la etapa de prestación del servicio como las cajas, las envolturas de los muebles y enseres, los demás papeles, hojas de borrador para planillar, entre otros; material, que debe entregarse a los recicladores de la ciudad encargados de recuperar esta materia prima y de entregarlas a entidades encargadas de reprocesarlas para obtención de diversas clases de papeles y cartones. Con esta actividad se reduce en un alto porcentaje la tala indiscriminada de bosques y selvas. Así, mismo debe tratarse el papel generado para impresiones de cartas, diseños, cotizaciones que por errores no llegan al consumidor final.
- **Plástico.** Son los residuos sólidos de más difícil manejo y reutilización, ya que en el mayor de los casos se tiende a la incineración, generando con ella una mayor contaminación hacia el aire, por los múltiples compuestos originados en la combustión de ellos. Su mejor plan es entregarlo a los recicladores.
- **Ruido.** El proceso no tiene emisiones de ruido, en la atención de clientes no se genera, ni tampoco es exagerado el ruido producido al realizar el proceso en la entrega de los pedidos ya que se va contar con vehículos nuevos con respectivas certificaciones tecno mecánicas. Por lo tanto no requiere de protección auditiva.
- **Limpieza.** Para la limpieza de la oficina y mobiliario, se recomienda el uso de productos que no presenten peligro físico alguno, que no sean inflamables, ni combustibles, que no presenten carácter ácido o alcalino fuerte. Es importante que los productos no sean irritantes al contacto con la piel y que sean de fácil manipulación por parte del personal.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto. Para la evaluación financiera se calculará la tasa de oportunidad o la tasa mínima atractiva de retorno, tomando en cuenta los TES, la tasa del crédito y la tasa del riesgo.

$$TO = ((1+TES) (1+TR))^{-1} * 100$$

TO= Tasa de oportunidad calculada

TES: Título de tesorería a 5 años 5,887%

TR: Tasa de riesgo 10%

$$TO = ((1+0,05887) (1+0,10))^{-1} * 100$$

$$TO = 16,48\%$$

$$TMAR = (TO * RP) + (RC * TI * (1-\%MP))$$

TMAR: Tasa mínima atractiva de retorno

TO: Tasa oportunidad calculada

RP: Porcentaje de recursos propios 41,85%

RC: Porcentaje de recursos del crédito 58,15%

TI: Tasa de interés del crédito 22.13%

%IMP, Provisión para Impuestos (CREE 6% + RENTA 25%) = 31%

$$TMAR = (0,1648 * 0,4185) + (0,5815 * 0,2213 * (1- 0,31))$$

$$TMAR = 15.87\%$$

Como se trabaja con pesos constante se deflactara bajo la siguiente formula.

$$Ti = \text{Tasa inflación } 2017^{39} \text{ } 4,09\%$$

³⁹ PORTAFOLIO, Inflación durante 2017 fue de 4,09% [citado el 3 de mayo de 2018]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-2017-fue-de-4-09-513032>.

TMAR deflactada:

$$TMAR\ DEFLACTADA = \frac{((1 + TMAR))}{(1 + TI)} - 1) * 100$$

$$TMAR\ DEFLACTDA = \frac{((1 + 0,1587))}{(1 + 0,0409)} - 1) * 100$$

$$TMAR\ DEFLACTADA = \left(\frac{1,1587}{1,0409} - 1\right) * 100$$

$$TMAR\ DEFLACTADA = (1,1078 - 1) * 100$$

$$TMAR\ DEFLACTADA = 11,32\%$$

Las utilidades netas actualizadas, resulta de traer a pesos de hoy los excedentes estimados en los cinco años de vida del proyecto, para determinar el valor del proyecto con el costo de capital a pesos constantes. El valor presente neto se calcula a partir de los resultados obtenidos año tras año durante la vida útil del proyecto, teniendo en cuenta la inversión inicial en el año base, la tasa mínima aceptable de rendimiento de los inversionistas es del 11,39% anual sin tener en cuenta la inflación por trabajar pesos constantes en los flujos netos actualizados.

Cuadro 92. Valor presente neto. VPN.

AÑO		FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año	0	\$ - 258.574.678	11,32%	1,000000	\$ - 258.574.678
Año	1	\$ 69.880.618	11,32%	0,898311	\$ 62.774.540
Año	2	\$ 78.777.092	11,32%	0,806963	\$ 63.570.196
Año	3	\$ 88.857.924	11,32%	0,724904	\$ 64.413.452
Año	4	\$ 100.032.009	11,32%	0,651189	\$ 65.139.767

Año	5	\$ 112.481.556	11,32%	0,584971	\$ 65.798.399
VALOR PRESENTE ANUAL					\$ 63.121.676

El VPN es de **\$63.121.676**, al ser superior a cero (0), se concluye que el proyecto es rentable y conveniente para su futura puesta en marcha. Valor relativamente alto si se tiene en cuenta que los excedentes netos no se distribuyen se reinvierten en el desarrollo mismo del proyecto, año tras año.

6.3.2 Tasa Interna Retorno (TIR.)⁴⁰ La TIR es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a la inversión aproximadamente y su utilidad sea igual a cero o en otros términos que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial.

Formula:

Ejecutando la función TIR en la hoja de cálculo de Excel, y tomando como datos la inversión inicial y el Flujo de caja Esperado de la tabla anterior, se halla que la tasa interna de este proyecto es de 19,88%, lo que implica que por cada peso invertido en el proyecto, hay un retorno de la inversión valorada de \$0.19.

Cuadro 93. TIR.

Año 0	\$ -258.574.678
Año 1	\$ 69.880.618
Año 2	\$ 78.777.092
año 3	\$ 88.857.924
Año 4	\$ 100.032.009
Año 5	\$ 112.481.556

⁴⁰ BACA URBINA, Óp. cit. p. 183

TIR	19,88%
------------	---------------

6.3.3. Periodo de recuperación. Es el periodo de tiempo en el cual se cubre el monto total de la inversión, con los flujos netos de efectivo actualizados a una tasa de 11,32%. El periodo de tiempo donde la inversión total de \$ 257.960.065, se recuperará es aproximadamente de 4 años y 6 meses aproximadamente, tiempo relativamente corto dada la inversión, sin embargo esto se daría siempre y cuando se reinvirtieran los excedentes netos año tras año en el desarrollo del proyecto y no hubiese redistribución de los mismos.

Cuadro 94. Periodo de recuperación.

AÑO		FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL	VALOR ACTUAL AJUSTADO
Año	0	\$ - 258.574.678	11,32%	1,000000	\$ - 258.574.678	\$ - 258.574.678
Año	1	\$ 69.880.618	11,32%	0,898311	\$ 62.774.540	\$ - 195.800.138
Año	2	\$ 78.777.092	11,32%	0,806963	\$ 63.570.196	\$ - 132.229.942
Año	3	\$ 88.857.924	11,32%	0,724904	\$ 64.413.452	\$ - 67.816.490
Año	4	\$ 100.032.009	11,32%	0,651189	\$ 65.139.767	\$ - 2.676.723
Año	5	\$ 112.481.556	11,32%	0,584971	\$ 65.798.399	\$ 63.121.676

6.3.4. Análisis de las Razones Financieras. Análisis de las Razones Financieras⁴¹. Los bloques de razones financieras que se tomarán como base para el análisis son las siguientes:

❖ Bloque de razones de liquidez

- Razón Corriente. Para calcular la razón corriente se rige bajo la siguiente formulas, según su periodo anual.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 92.131.800}{\$23.609.348}$$

$$\text{Razón Corriente} = 3.90$$

Por cada peso que se debe, la distribuidora tiene 3,90 pesos para pagar respaldar esa deuda.

❖ Bloque de razones de endeudamiento

- Nivel de Endeudamiento. Para calcular el Nivel de Endeudamiento se rige bajo la siguiente formulas, según su periodo anual.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activos}}$$

Cuadro 95. Nivel de endeudamiento.

Año	Año	Año	Año	Año
1	2	3	4	5

⁴¹ INSED. Administración financiera I, primera edición 1996, p.13

57,40%	53,49%	42,85%	24,44%	0,00%
--------	--------	--------	--------	-------

Al finalizar el periodo contable, la razón indica que por cada peso que la empresa invierte en activo el 57,40% queda como remanente o de respaldo de la financiación de los acreedores, es decir la distribuidora es del banco en un 57,40% el primer año y un 53,49 % el segundo año. El nivel de endeudamiento tiene altas posibilidades de riesgo, y a partir del tercer año, la deuda con los acreedores va disminuyendo.

❖ Bloque de razones de rentabilidad

- Margen Bruto de Utilidad. Para calcular la Margen Bruto de Utilidad se rige bajo la siguiente formulas, según su periodo anual.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad marginal}}{\text{Ventas netas}}$$

Cuadro 96. Margen Bruto de Utilidad.

Año	Año	Año	Año	Año
1	2	3	4	5
-1,42%	-0,32%	0,89%	2,19%	3,62%

Año	Año	Año	Año	Año
1	2	3	4	5
17,12%	17,33%	17,60%	17,93%	18,31%

Promedio 5 Años = 17,65%

El 17,65% es la utilidad marginal obtenida de las ventas menos el costo de ventas, en el periodo de 5 años.

Cuadro 97. Margen Neto de Utilidad.

- Margen Neto de Utilidad. Para calcular la Margen Neto de Utilidad se rige bajo la siguiente formulas, según su periodo anual.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Año	Año	Año	Año	Año
1	2	3	4	5
-1,42%	-0,32%	0,89%	2,19%	3,62%

Promedio 5 Años = 1,12%

Para el primer y segundo año en puesta en marcha el proyecto el **Margen Neto de Utilidad** es negativo, pero a partir del tercer año empieza a ser positivo, terminando en un Promedio 5 Años = 1.12%.

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es una herramienta básica con la cual se puede determinar el valor en pesos mínimo a vender para que la empresa cubra sus costos y gastos. El punto de equilibrio, es denominado también el “punto muerto” donde se puede determinar el nivel de las ventas necesario para que la empresa cubra sus costos⁴². El concepto de punto de equilibrio desarrolla una metodología para establecer una situación donde la empresa ni pierda ni gane dinero.

El punto de equilibrio se calcula matemáticamente, bajo la siguiente fórmula:

⁴² PRADILLA ARDILA, HUMBERTO. Administración Financiera. UIS. FEDI, Bucaramanga, Julio de 1986, p.137.

$$QP.E = \frac{CFT + GFT}{PV - CVU} = \frac{\$83.190.432 + \$123.010.180}{\$91.935 - \$68.951} =$$

$$Q = \frac{\$206.200.540}{\$22.984} = 8971$$

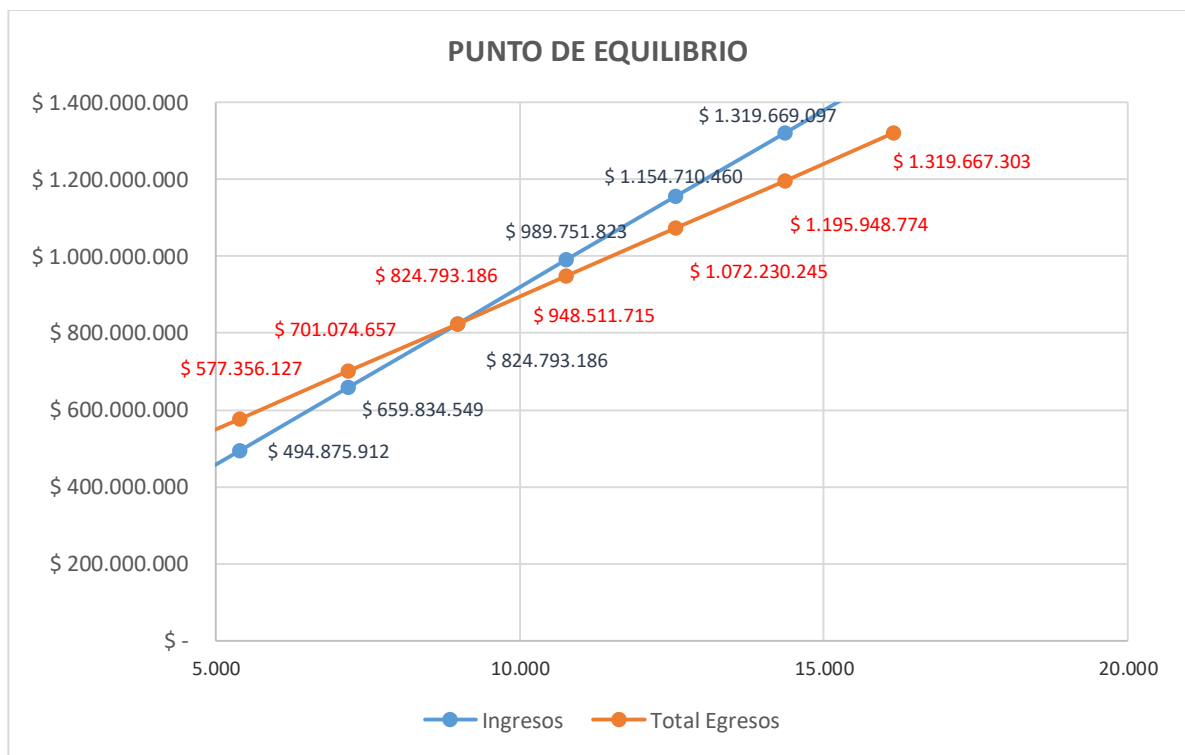
$$Q = 8971$$

Punto de equilibrio en pesos:

Para hallar el punto de equilibrio en pesos multiplicamos el valor de las unidades a vender **8.971** por el promedio de compra mensual de los clientes **\$91. 935.**

$$8.971 \times \$91.935 = \$824.793.186$$

A continuación se presenta la gráfica del punto de equilibrio en pesos:



La distribuidora YSB debe vender 8.971 servicios de distribución para que no se presenten ni perdidas ni ganancias y mantener un equilibrio. La distribuidora logra el punto de equilibrio para el primer, debido a que la proyección de la capacidad utilizada y proyectada la nueva la nueva distribuidora tiene como un objetivo alcanzar para el primer año 12.972 efectivo con una efectividad del 65%.

7. CONCLUSIONES

Durante el estudio de factibilidad para la creación de una empresa distribuidora de helados de la marca Colombina en la ciudad de Bucaramanga y su área

metropolitana, se realizó un estudio de mercado que demostró que hay un mercado potencial para el servicio que la distribuidora ofrece, ya que se encuentran insatisfechos con el servicio que actualmente tienen, hay una gran oportunidad para aprovechar estos establecimientos, se analizó la oferta y la demanda y la competencia para mejorar y cubrir las áreas donde hay insatisfacción y así brindar un excelente servicio.

Con el estudio técnico se determinó la ubicación de la distribuidora en el sector de la zona industrial de Chimitá, pues la ubicación brinda mejores condiciones en la infraestructura de la bodega y vías de acceso, se analizó la distribución de la planta por áreas y se definió las capacidades arrojando como resultado una capacidad proyectada de 12.972 pedidos para el primer año, también se fijaron los recursos físico e insumos para el funcionamiento de la distribuidora, en el estudio administrativo se evaluaron los perfiles de los cargos para el requerimiento de personal con el fin de cumplir la misión, visión y políticas de la empresa.

Financieramente el proyecto es viable y rentable, al arrojar unos datos positivos donde el VPN de \$63.121.676, la TIR, del 19,88%, El periodo de tiempo donde la inversión total de \$159.699.400 se recuperará en aproximadamente de 4 años y 6 meses aproximadamente.

8. RECOMENDACIONES

- Se sugiere participar en las diferentes ferias empresariales para posicionar el producto en el mercado.

- El estudio de factibilidad es una guía y orientación de los pasos a seguir para la creación y montaje de una empresa para lo cual se sugiere desarrollar el proyecto bajo las condiciones y estimativos previstos en su desarrollo.
- Con el fin de alcanzar resultados positivos con la puesta en marcha del proyecto se recomienda adelantar campañas exhaustivas de acuerdo a lo planteado en el plan promocional y publicitario, cuyo objetivo principal es posicionar la empresa.
- Aumentar la fuerza de venta y que esta sea de la región, como una forma de contribuir a contrarrestar los altos índices de desempleo del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTER- Salarios y Prestaciones Sociales – Mínimo Legal vigente- Año 2018 – Colombia. [En línea]. [Citado el 17 abril 2017]. Disponible en internet: <http://www.accounter.co/boletines/salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2018-colombia.html>

ASOINDUCALS. Asociación de Industriales del Calzado y Similares. [En línea]. [Citado el 9 de junio de 2016]. Disponible en internet: <http://www.asoinducals.org/>

BACA URBINA GABRIEL. Evaluación de proyectos, México: Mac graw hill, Quinta edición, 2.008. pág. 181.

BANCO DE LA REPÚBLICA. 2012 [En línea]. [Citado el 4 diciembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/glosario/tes>

CAMARA DE COMERCIO. [En línea]. [Citado en julio de 2016]. Disponible en internet: <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/noviembre2017>

CÁMARA DE COMERCIO. Consulta de Establecimientos Comerciales [En línea]. [Citado en noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://cec.bucaramanga.gov.co/ConsultaEC/ConsultaEC.aspx/ConsultaEC.aspx>

COLOMBINA (Portal corporativo). Nuestra historia. [En línea]. [Citado el 27 de febrero de 2016]. Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/noticias.php?id=32>

COLOMBINA Helados. [En línea]. [Citado el 9 noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.colombina.com/>

COLOMBINA PORTAL CORPORATIVO. Nuestras categorías. [En línea]. [Citado en junio de 2017] Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php?cat=helados/noviembre de2017>

COLOMBINA. Catálogo de productos. [En línea]. [Citado en junio de 2017] Disponible en internet: <http://www.colombina.com/corporativo/marcas.php>

CONCEJO DE BUCARAMANGA, Control Político Salud y Ambiente 2013. [En línea]. [Citado en mayo de 2016] Disponible en internet: http://www.concejodebucaramanga.gov.co/descargas/CONTROL_POLITICO_1_SALUDAMBIENTE_2013.pdf

CONSTANZA BUSINESS & PROTOCOL SCHOOL. El gasto en helados 2016. [En línea]. [Citado el 3 de agosto de 2017]. Disponible en internet: <http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf/>

CREM HELADO. Catálogo de productos. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.cremhelado.com.co/>

DANE, Índice de precios al consumidor a Diciembre 31 de 2011. [En línea]. [Citado el 10 de diciembre de 2016]. Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic12.pdf

DANE. Boletín de prensa. Principales indicadores del mercado laboral, Octubre 2014. [En línea]. [Citado en junio de 2016]. Disponible en internet: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_oct_14.pdf

DANE. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS, Proyección Población Municipal Bucaramanga 2002 – 2020. [En línea]. [Consultado en mayo del 2016]- Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DINERO. Movimientos y estrategias en la industria del helado en Colombia. . [En línea]. [Citado el 5 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-jugadores-del-mercado-de-los-helados-en-colombia/226424>

ECOTURISMO Bucaramanga, Departamento de Santander. [En línea] [Citado en junio de 2016] disponible en: http://www.ecoturismo-colombia.com/fotografia/foto.php?fo_id=5438&album=Departamentos/_/_Santander

ENTREVISTA con Gerencia Comercial Colombina helados, Regional Santander (Bucaramanga, Septiembre, Octubre y Noviembre del 2017).
ENTREVISTA con Mauricio Sánchez, gerente regional de colombina helados. Bucaramanga noviembre de 2016.

ENTREVISTA. GERENCIA COMERCIAL COLOMBINA HELADOS, Regional Santander (visitada los meses Septiembre, Octubre y Noviembre del 2017).

HISTORIA DEL HELADO. [En línea] Disponible en: http://mantuasurgelati.com/wp-content/uploads/2015/03/historia_helado.pdf

INSED. Administración financiera I, primera edición 1996, p.13.

PRADILLA ARDILA, HUMBERTO. Administración Financiera. UIS. FEDI, Bucaramanga, Julio de 1986, p.137.

REVISTA IALIMENTOS, El mercado de helados en Colombia crece en promedio 3,1 % anual. [En línea]. [Citado el 3 de febrero de 2017]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com/news/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31--anual.htm>

REVISTA IALIMENTOS, La comunidad para la industria de alimentos. Febrero de 2017. [En línea]. [Citado el 5 de octubre de 2017]. Disponible en línea: <https://revistaialimentos.com/noticias/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual>

SOCIEDAD POR ACCIONES [En línea]. [Citado el 05 de Agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/redemprendimientoboyaca/4-guabica-sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

UIS. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Programas académicos. [En línea]. [Citado en junio de 2016] Disponible en: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/programasAcademicos/index.html>

TRANSFORMACIONES DE ÁREA EN NÚCLEO DEL DESARROLLO. Calidad de vida [citado el 3 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://m.vanguardia.com/economia/informe-de-construccion/443677-la-transformacion-del-area-en-nucleos-de-desarrollo>

TRANSFORMACIONES DE ÁREA EN NÚCLEO DEL DESARROLLO Floridablanca epicentro económico. % [citado el 3 de agosto de 2018]. Disponible en internet: <https://m.vanguardia.com/economia/informe-de-construccion/443677-la-transformacion-del-area-en-nucleos-de-desarrollo>.

ANEXOS

6 ANEXO A

Anexo: Cuestionario de Opinión.

Buen día, somos estudiantes de gestión empresarial de la Universidad industrial de Santander, estamos realizando un estudio de factibilidad con fines académicos. Le agradecemos el diligenciamiento del siguiente cuestionario.

Nombre _____ Genero _____
Teléfono _____ Barrio _____

1. ¿Vende helados en su establecimiento?

Sí ___ No ___

2. ¿Qué clase de helados vende en su establecimiento?

Paleta___ Crema___

3. ¿Qué marca de helados comercializa?

Popsy___ Crem helados___ Mimos___ Colombina

4. ¿Cuál es la principal razón por la cual comercializa helados en determinada distribuidora?

Servicio___ Precio___ Acompañamiento___ otra ¿Cuál?_____

5. ¿se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su distribuidora de helados?

Sí__ No__

Porque_____

6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le prestara una distribuidora de helados?

7. ¿Considera necesario una distribuidora de helados en Bucaramanga y el aérea metropolitana?

Sí__ No__

Porque_____

8. ¿Considera rentable la venta de helados en su establecimiento?

Sí__ No__

9. ¿Cómo ha sido el comportamiento de sus ventas de helados en el último mes?

Incrementaron __ Estable__ decrecieron__

10. ¿Cuál es el promedio de compras semanal en helados?