

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLAR UN MODELO COMERCIAL
DIFERENCIADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE HELADO BLANDO Y
SUBPRODUCTOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

CARLOS FELIPE GARCÍA JARAMILLO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO II
BOGOTÁ, D. C.
MAYO DE 2010**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA DESARROLLAR UN MODELO COMERCIAL
DIFERENCIADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE HELADO BLANDO Y
SUBPRODUCTOS EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

CARLOS FELIPE GARCÍA

**Tesis de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Administrador de Empresas**

**Asesor:
DANIEL GÓMEZ**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO II
BOGOTÁ, D. C.
MAYO DE 2010**

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D. C. Mayo 10 de 2010.

NOTA DE ADVERTENCIA

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará por qué no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Artículo 23 de la Resolución N° 13 de Julio de 1946

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. MARCO TEÓRICO	16
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. PLAN DE NEGOCIO.....	20
5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
5.1.1 Análisis del Sector	20
5.1.2 Análisis Del Mercado	20
5.1.3 Análisis De La Competencia	21
5.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	21
5.2.1 Concepto del Producto	21
5.2.2 Estrategia de servicio.....	22
5.2.3 Estrategia De Precios	22
5.2.4 Estrategia de Promoción y Penetración	22
5.2.5 Estrategia de Comunicación	22
5.2.6 Estrategia de Aprovisionamiento	23
5.3 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	24
5.3.1 Base del Proyección	24
5.3.2 Resultados Financieros.....	26
6. ESTUDIO TÉCNICO	29
6.1 OPERACIÓN	29
6.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio	29

6.1.2 Estado de Desarrollo	29
6.1.3 Descripción del Proceso	29
6.1.4 Necesidades y Requerimientos	30
6.1.5 Plan de Producción.....	31
6.2 INFRAESTRUCTURA.....	31
6.2.1 Infraestructura y Parámetros Técnicos Específicos	31
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	32
7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	32
7.1.1 Análisis DOFA.....	32
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
7.2.1 Formas de Reclutamiento	34
7.3 MARCO LEGAL	35
7.3.1 Tipos de Contratación.....	35
7.3.2 Contrato de Concesión	35
7.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	36
7.4.1 Gastos de Personal	36
8. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	37
9. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.....	38
10. RESUMEN EJECUTIVO.....	39
11. CONCLUSIONES	42
12. BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Población Departamento del Meta	12

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafico 1. Flujo Vehicular por las Carreteras del Departamento en los Principales Festivos, 2004-2005	14
Gráfica 2. Departamento del Meta, Composición Sectorial del PIB y Empleo. 2002.....	15

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ANEXO 2. CONTRATO DE CONCESIÓN

INTRODUCCIÓN

La Pizzería Coco`s, es un reconocido restaurante ubicado en la ciudad de Villavicencio fundado en el año 1983, el cual ha logrado a través del tiempo posicionarse entre la población llanera, generando nuevos puestos de trabajo y estando permanentemente comprometido con el desarrollo de la región

En principio el restaurante se dedicó únicamente a la venta de Pizzas, pero a partir del año 1995, y teniendo la iniciativa de ampliar el mercado y de presentar más opciones a los comensales el restaurante tuvo la intención de diversificar los productos que ofrecía a sus clientes. De esta forma, el restaurante lanzó a sus clientes un nuevo menú en el que se incluían carnes, pastas, sopas, ensaladas y postres. Después de algunos años en los que estos nuevos productos empezaron a posicionarse entre los clientes, sobresalió la venta de helados y postres, los cuáles para el año 2002 empezaron a tener una importante participación dentro de las ventas del restaurante.

Es por esto que en Diciembre del año 2009, se decide dar apertura a una sucursal para la venta de helado blando, esta sucursal está situada a la entrada del Almacén Alkosto, con quien se suscribió un contrato de arrendamiento para el uso de las instalaciones.

Dicho lugar fue escogido por su ubicación estratégica, pues es el único hipermercado que se puede encontrar en la ciudad y el cual ofrece productos tanto para mayoristas como minoristas a bajos precios, siendo llamativo y económico tanto para los habitantes como para los viajeros y turistas, quienes se ven forzados a pasar por el frente del Hipermercado, ya que este se encuentra ubicado en uno de las principales ejes de la ciudad, gracias a esto se promedia una entrada diaria de 4.000 a 5.000 personas⁴, garantizando una alta rotación de individuos que podrían llegar a ser posibles clientes.

⁴ Archivos Alkosto 2008.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con una trayectoria de 25 años, la pizzería Coco's ha logrado posicionarse como una de las mejores de la ciudad, según varias revistas de comidas, gracias no sólo a la calidad de sus productos, sino también a la variedad de estos, la atención, ubicación... etc.

Partiendo de la iniciativa de ampliar el mercado y de presentar más opciones a los comensales, surgió la idea de crear una sucursal que permitiese mayor comodidad y variedad en cuanto a la parte de helados; fue cuando en Diciembre de 2009 se presentó al público la Heladería Coco's, una pequeña sucursal ubicada a la salida de Alkosto Villavicencio, buscando con esto abrirse camino hacia un mercado que hasta ese momento no se le había prestado la atención suficiente, la venta de helado blando, y el cual a futuro podría generar respuestas favorables, tanto económicas como de posicionamiento, a la empresa y sus dueños.

Adicional a la ubicación estratégica del Hipermercado dentro de la ciudad, el establecimiento de la heladería es un paso obligado para los clientes de Alkosto ya que está ubicado en el corredor de salida. Gracias a esto se promedia una entrada diaria de 4.000 a 5.000 personas¹, garantizando una alta rotación de individuos que podrían llegar a ser posibles clientes; fue de allí de donde se proyectó una meta de 500 ventas diarias, lo cual no se ha cumplido aun, debido a la apertura de nuevos centros comerciales como Unicentro, La Sabana y Llano Centro, con puntos de venta de similares características. La apertura de estos centros comerciales, es debido al crecimiento de la población fija y volátil en Villavicencio haciendo que empresas en el sector de servicios privados entren a competir ocasionándole un problema directo a la Heladería Coco's.

¿Será un plan de negocios con diferentes estrategias comerciales, y bien desarrollado, capaz de contrarrestar el efecto que genera la competencia y lograr un aumento en las ventas de la heladería Coco's?

¹ Ibid.

2. JUSTIFICACIÓN

Como se menciona anteriormente, el plan de negocios es una necesidad debido a que durante el último año se observó una notable disminución en las ventas de la Heladería Coco's, queriendo crear un instrumento que permita acceder y desarrollar nuevas estrategias, con las que se logre continuar con la trayectoria y experiencia de 25 años, asimismo conseguir vincularse con más fuerza al mercado de los helados y lograr liderazgo en dicho mercado, para así seguir aportando mayor crecimiento económico al departamento por medio de la creación de puestos de trabajo y el desarrollo de empresas sólidas, eficientes y competitivas tanto nacional como internacionalmente.

Uno de los factores para tomar en cuenta a la hora de la realización del plan de negocios es el gran auge que tiene el departamento del Meta con relación al turismo ya que desde la puesta en marcha del plan presidencial de seguridad democrática, la población colombiana ha fijado sus ojos otra vez en esta zona del país por su cercanía con la capital (86.2km)², naturaleza, folclor, clima, parques temáticos, paisaje y biodiversidad, son algunos de los incentivos para que las personas visiten los llanos orientales.

De igual forma Villavicencio es uno de los grandes distribuidores de bienes y servicios para el resto del llano y el interior del país, como lo es cualquier capital para su departamento; al mismo tiempo se desprenden vías importantes como la de Casanare, Arauca, Vichada, entre otras, lo que genera una población flotante importante.

Tabla 1. Población Departamento del Meta.

CÓDIGO DE MUNICIPIO	NOMBRE DE MUNICIPIO	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL HOGARES	TOTAL PERSONAS	TOTAL LEAS
50001	VILLAVICENCIO	96,011	102,795	384,131	46
50006	ACACIAS	13,091	14,092	54,753	21
50110	BARRANCA DE UPÍA	964	868	3,232	4
50124	CABUYARO	989	920	3,660	12
50150	CASTILLA LA NUEVA	1,784	1,906	7,258	4
50223	CUBARRAL	1,357	1,367	5,174	7
50226	CUMARAL	3,853	4,129	16,634	14
50245	EL CALVARIO	503	514	2,256	1
50251	EL CASTILLO	2,199	1,529	5,571	3
50270	EL DORADO	763	802	3,168	0
50287	FUENTE DE ORO	3,035	2,940	11,162	5
50313	GRANADA	12,443	12,559	50,837	13
50318	GUAMAL	2,802	2,502	8,933	3

² Cámara de Comercio Villavicencio

Tabla 1. (Continuación)

CÓDIGO DE MUNICIPIO	NOMBRE DE MUNICIPIO	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL HOGARES	TOTAL PERSONAS	TOTAL LEAS
50370	URIBE	1,908	2,000	8,180	3
50400	LEJANÍAS	2,498	2,379	9,091	1
50450	PUERTO CONCORDIA	1,756	2,390	8,451	0
50568	PUERTO GAITÁN	2,954	3,108	15,475	15
50573	PUERTO LÓPEZ	7,749	7,609	28,922	15
50577	PUERTO LLERAS	2,860	2,704	10,582	7
50606	RESTREPO	2,814	2,679	10,112	5
50680	SAN CARLOS DE GUAROA	1,762	1,669	6,909	12
50683	SAN JUAN DE ARAMA	1,865	1,610	6,528	6
50686	SAN JUANITO	414	408	1,879	0
50689	SAN MARTÍN	5,130	5,669	21,511	22

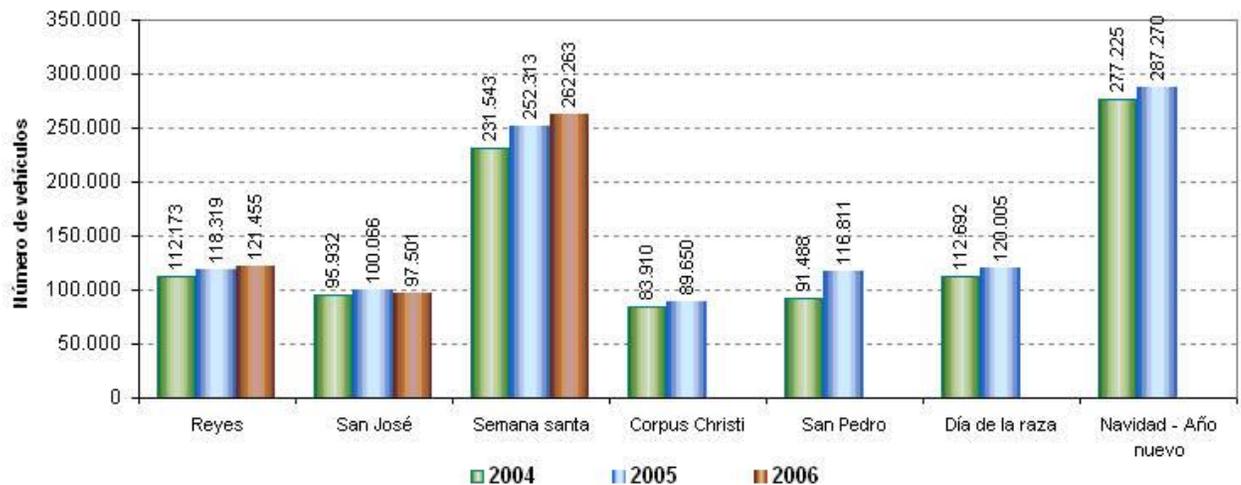
Fuente: DANE.

Tomando de referencia el último censo realizado a nivel nacional (Tabla 1), se puede observar que sólo en la capital del departamento existen más de 384.000 habitantes, ha esta cifra, se debe adicionar el paso de turistas que es de gran importancia para los negocios.

Aproximadamente 7'140.625 de carros pasaron por Villavicencio en el 2006³, demostrando que ésta ciudad mueve una gran cantidad de turistas, lo cual tiene un impacto importante a nivel de posibles comensales en establecimientos de comercio. La siguiente grafica muestra como durante los puentes festivos del año, el número de vehículos que fluye por las carreteras del departamento y que atraviesan Villavicencio, se aproxima a la misma cantidad de la población de la ciudad produciendo que en Semana Santa la población volátil de la ciudad doble en número a sus habitantes.

³ Concesión de carreteras nacionales del Meta S.A. y Concesión vial de los Andes (COVIANDES).

Grafica 1. Flujo Vehicular por las Carreteras del Departamento en los Principales Festivos, 2004-2005.



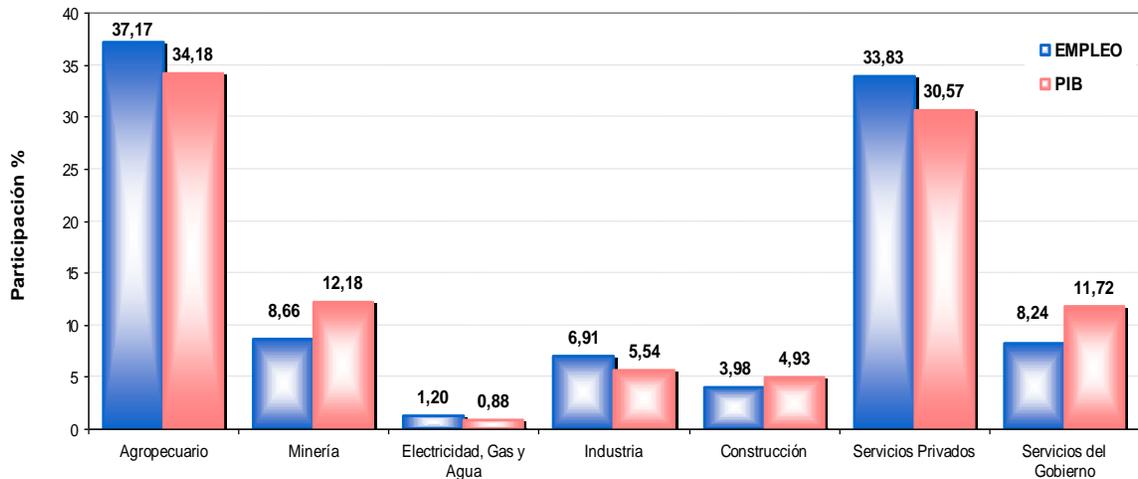
Fuente: COVIANDES.

La suma de estos dos grupos se puede considerar como clientes potenciales, a los que podrá llegar por medio de estrategias de mercados que serán planteadas en el plan de negocios.

Debido al auge de población fija y volátil, que ha tenido la capital del Meta, se ha generado un importante crecimiento económico, que ha permitido un incremento en el sector de los servicios privados, sector al cual pertenece la venta de helado blando, La cámara de Comercio de Villavicencio argumenta: “Como principal renglón económico se encuentra el sector agropecuario con una participación del 34.18%, seguido del sector de servicios privados, el cual tiene incluido los sectores de comercio, restaurante, hoteles y los servicios comunales y sociales dedicados al turismo con una participación del 30.57% siendo uno de los sectores que presenta crecimientos superiores al 30% debido al buen momento que presenta el sector en general generando un crecimiento tanto en cantidad como en ventas”⁴. Representado en la siguiente grafica:

⁴ Cámara de Comercio Villavicencio

Gráfica 2. Departamento del Metal, Composición Sectorial del PIB y Empleo. 2002.



Fuente: Cámara de Comercio Villavicencio.

Este incremento en el sector de servicios privados ha generado un aumento en la competencia directa en la venta de helado blando. En Villavicencio se encuentran en funcionamiento varias empresas dedicadas a la comercialización de helado blando, encontramos como principales competidores a Mimos y Popsy ya que son marcas con varios años de experiencia, una infraestructura de última tecnología y un posicionamiento a nivel nacional como empresas líderes en la comercialización de helado. A nivel local encontramos varios puntos de venta de similares características pero su comercialización se hace de manera artesanal ubicada en barrios de la ciudad.

3. MARCO TEÓRICO.

“El plan de negocios, es una herramienta básica para la creación de una empresa, donde se tiene claridad de los pasos y las variables que afectan el negocio. Por ello, es útil en el momento de crear cualquier tipo de negocio, pues este indica con detalles su funcionamiento y su desarrollo.”⁵

“El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una PYME”⁶. Su objetivo primordial es ayudar a entender la importancia de algunas variables del plan de negocios, así mismo apoya el proceso de descripción de los componentes y tipos de información que se debe incluir en el negocio.

La realización del plan de negocios “requiere el estudio de todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración, y busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio también es una excelente herramienta para empresas ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer, pues al igual que en el caso de las empresas que apenas nacen, le brinda a la empresa establecida muchos beneficios.”⁷

El plan de negocios se dijo anteriormente, se caracteriza por ser una herramienta que proporciona ventajas para la creación del negocio, pues tratándose de algo escrito se pueden realizar cambios y correcciones de una forma sencilla buscando la mejor opción sin tener que correr con los problemas de un negocio ya establecido.

El plan de negocios cuenta con varias fases las cuales se explicaran a continuación.

- Fase de descripción del negocio: En esta fase se determina cual va a ser el negocio, a si como su razón social, el sector en el que se va a ubicar, su misión y la visión que va a tener.
- Fase de estrategia organizacional: Cuando se habla de estrategia organizacional se refiere básicamente a un análisis DOFA y a entidades de apoyo. Es decir, debe contar con la relación entre las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y finalmente con las amenazas que se identifican en el producto. Y respecto a los organismos de apoyo, se deben identificar y

⁵ VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial, Ed. Prentice Hall. Capitulo 7. p. 161.

⁶ SBA. Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. El Plan de Negocios. Disponible en Internet en: www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html. Consultado en: Abril de 2010.

⁷ TERRAGNO. D & LECUONA M. Como armar un Plan de negocios. Editorial Revista Mercado. 1999.

relacionar las entidades, ya sean públicas o privadas, que tienen alguna relación con el proceso que realiza la empresa.

- Fase de diagnóstico: En la fase de diagnóstico se tiene en cuenta el mercado objetivo, de la misma forma se debe tener claro cuáles son sus gustos y necesidades, hay que conocer al cliente para saber cómo ofrecerle el producto. Es importante identificar la competencia, y los posibles nuevos competidores, de esta forma estar preparados para elaborar estrategias.
- Fase de estrategia externa: Los temas que se tienen en cuenta en esta fase son, todos los referentes al mercadeo. Es decir, el lanzamiento, la divulgación, la comunicación, y el servicio al cliente. No hay que olvidar en esta fase la mezcla de mercadeo donde se encuentran los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo (Producto, Precio, Plaza, Promoción)
- Fase de descripción de los productos: Aquí es donde se define y se especifica cuáles van a ser las formulaciones, como se va a realizar el proceso de mercadeo del negocio, así como las características específicas del producto y todo lo referente al mismo.
- Fase de plan de mercadeo: En esta fase se tiene en cuenta todo lo referente a la fijación de precios, las estrategias de venta, así como las proyecciones de las mismas. También se tiene en cuenta las estrategias de aprovisionamiento y distribución. El plan de mercadeo incluye, la estrategia de precio, la estrategia de venta, la estrategia promocional, la estrategia de distribución, las políticas de servicio, las tácticas de venta y los planes de contingencia.
- Fase de análisis técnico: Esta fase tiene que ver con la estrategia de localización del negocio, es decir lo referente al punto de venta, ubicación oficinas, instalaciones. En esta fase también debe incluirse los muebles necesarios para un buen acomodamiento del lugar. Los temas de esta fase serían, el análisis del producto, las facilidades geográficas, los equipos y maquinarias, la distribución de planta, el plan de producción, el plan de consumo, el plan de compras y por último los sistemas de control.
- Fase de análisis administrativo: En esta fase se procede a definir los cargos en la organización así como el organigrama y todas las funciones de los empleados. A su vez se definen los perfiles para los diferentes cargos y los costos administrativos. En conclusión, se tendrá en cuenta, el grupo empresarial, el personal ejecutivo, la organización, los empleados y las organizaciones de apoyo
- Fase de análisis legal y social: Esta fase es muy importante, ya que se define que tipo de sociedad va a ser y se definen todos los requisitos exigidos por la

ley para el tipo de negocio. Entre estos aspectos se encuentran, los aspectos legales, los aspectos de legislación urbana, el análisis ambiental, el análisis social.

- Fase de análisis económico: Esta fase incluye todo lo relacionado con, la inversión en activos fijos, la inversión en capital de trabajo, el presupuesto de ingresos, el presupuesto de personal, de otros gastos y las deducciones tributarias, y finalmente se realiza el análisis de costos
- Fase de valoración y evaluación financiera del proyecto: En esta fase se evalúa a la organización teniendo en cuenta el flujo de caja, el estado de resultados, los balances, el análisis de riesgos. También se realiza una evaluación integral del proyecto teniendo en cuenta si la inversión es de contado o con financiación.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general de este proyecto, es generar estrategias comerciales y administrativas, encaminadas a mejorar la eficiencia del negocio y atraer nuevos clientes, que permitan incrementar los ingresos de la Heladería Coco`s.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las características particulares del mercado, sus comportamientos de compra, gustos y de que depende la toma de decisión de los clientes potenciales.
- Identificar el segmento de las personas que pueden y deseen comprar helado y subproductos.
- Identificar cuáles son los productos y servicios que más demandan nuestros posibles clientes de la ciudad de Villavicencio, para lograr suplir sus necesidades y gustos.
- Identificar las necesidades del negocio con respecto a la mano de obra con el fin de realizar un mejor proceso de selección para lograr una mejor calidad en la prestación del servicio.
- Precisar las características del negocio, definiendo los esquemas administrativos y operativos que se van a manejar para encontrar las mejores estrategias y oportunidades en el mercado.
- Desarrollar nuevas estrategias en la negociación con los proveedores con el fin de minimizar gastos y maximizar beneficios.
- Desarrollar modelos financieros de mayor eficiencia que proporcionen una visión más amplia de la empresa facilitando la toma de decisiones

5. PLAN DE NEGOCIO

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

5.1.1 Análisis del Sector. De acuerdo al Estudio de Mercado y considerando el crecimiento del sector comercial en la capital llanera y su gran auge a nivel nacional, se han identificado dos grandes poblaciones; no dejando de tomar en cuenta al resto de individuos, ya que el consumo de helado blando no está determinado por sexo, edad, raza o etnia; permitiendo con esto, por medio de estrategias de mercadeo, llegar a, si no a la totalidad, a la mayoría de personas que frecuentan el almacén Alkosto. Las poblaciones de las que se habla anteriormente, se presentan a continuación:

Población local: El mercado local, de la Heladería Coco`s abarca (como principales consumidores) las personas entre 20 y 40 años, de ambos sexos, aproximadamente, siendo estos cerca de un 15% de la población total del municipio (384.131 habitantes).

Turismo y recreación: Ya que la Heladería Coco`s se encuentra ubicada en una de las principales vías de acceso a Villavicencio, la avenida del llano, la cual se comunica con la carretera Bogotá-Villavicencio, además de otras salidas hacia diferentes departamentos; se considera de gran importancia dicha población (de turismo y recreo), puesto que ésta, hace referencia a individuos que por diversos motivos, frecuentan los departamentos de Meta, Arauca y Casanare; haciendo casi inevitable el paso por esta vía y por lo mismo por el almacén Alkosto.

5.1.2 Análisis Del Mercado. Al igual que la población de consumo, en el perfil de los consumidores puede recalcar algunas categorías significativas, no dejando a un lado otros factores que ven influenciado el consumo de helado blando, como lo es el clima, quincenas, feriales, entre otras. Es importante aclarar de antemano, como se menciona anteriormente, que debido a la gran rotación de personas que se presenta en esta zona, no es posible determinar con seguridad el perfil de los comensales, aunque si, se pueden destacar algunas categorías importantes:

- Por una parte se cuenta con individuos, que buscan un buen servicio, al igual que una buena calidad en los productos, conformándose esta categoría, mayoritariamente por personas de estratos 4 y 5, de ambos sexos y edades entre 20 y 40 años. Esta categoría representa el 68% de los clientes con los que cuenta la heladería.
- Por otra parte, encontramos una población que aunque también busca una buena calidad y servicio, se encuentran ligados al factor económico (el presupuesto), haciendo más reducida su capacidad de compra.

Encontrándose aquí (en esta categoría) principalmente individuos de estrato 3.

5.1.3 Análisis De La Competencia. Entre los establecimientos que ofrecen (al igual que la Heladería Coco`s), helado, como producto principal a sus comensales, se encuentran Popsy, Mimo`s, Helados Frescos, Almacenes Exito, al igual que diferentes micro empresas ubicadas en varios sectores de la ciudad.

Algunos de estos establecimientos presentan una competencia directa, como lo son: Almacenes Ley, Popsy, Mimo`s y Helados Frescos, ya que se dedican también, principalmente, a la venta de helado. Se puede encontrar que presenta características similares, referentes a la presentación del producto, la maquinaria y algunos de los toppings utilizados. En relación a los precios, se encontró que existe una diferencia importante ya que en promedio los mismo productos son vendidos \$500 y \$800 más costosos que la heladería Coco`s como lo son Helado sencillo, Helado con Cubierta de chocolate, Helado sencillo con adiciones de maní y uvas pasas. Al mismo tiempo se pudo observar que la competencia se encuentra ubicada en los diferentes centros comerciales de la ciudad de Villavicencio como lo son: Unicentro, Villacentro, La Sabana y Almacenes Exito. Con relación a la competencia indirecta, se encontraron microempresas las cuales no cuentan con un establecimiento determinado ya que son carros acondicionados para transportar una maquina de helados que se desplazan diariamente por diferentes puntos de la ciudad como lo son el centro, barrios como Caudal, la Esperanza y Barzal. Solo presentan al cliente un producto (Helado Sencillo) y su precio promedio es de \$1.500 pesos, las materias primas utilizadas para la elaboración del producto son preparadas artesanalmente por los mismo dueños.

5.2 ESTRATEGIAS DE MERCADO.

A partir del análisis del sector, del mercado y de la competencia, se presenta a continuación estrategias de mercado con el fin de aumentar las ventas y crear una mayor fidelidad por parte de los clientes:

5.2.1 Concepto del Producto. La tendencia para la mayoría de la población, es el consumo de productos alimenticios de una muy alta calidad que les proporcione beneficios nutritivos y una alimentación balanceada para su organismo. Es ahí, donde la heladería Coco`s, proporcionará productos de la mejor calidad para el consumo humano, ya que contará con materias primas de excelente calidad, detallando al mismo tiempo cada proceso: desde su manipulación, elaboración, condiciones optimas de la maquinaria y equipo, como su presentación al momento de la entrega final (del producto) al cliente.

Se está gestionando con los proveedores la posibilidad de presentarle a los comensales la información nutricional de las materias primas suministradas con el fin de crear una mayor confianza en los productos que se ofrecen en la heladería.

5.2.2 Estrategia de servicio. Para la heladería Coco`s, desde sus inicios el servicio ha sido una de sus estrategias más importantes para lograr la satisfacción de sus clientes. Para ello, siempre ha contado con un equipo comprometido y altamente capacitado, tanto en la manipulación del producto como en la atención al cliente. Se realizaron capacitaciones, orientadas a buscar los mejores procesos que mejoren la atención con el fin de satisfacer todas las necesidades del cliente, también se buscara mejorar, por medio de las mismas, el momento de la comunicación entre cliente-empleado para que halla una mejor dialogo, (más Amable) donde tanto el empleado logre explicar los diferentes productos y precios (con pertenencia), como al mismo tiempo el comensal pueda resolver cualquier inquietud relacionada con la heladería y sus productos.

5.2.3 Estrategia De Precios. Una de las políticas de la Heladería Coco`s desde su inicio es poder lograr al máximo el no bajar los precios de los productos, ya que considera que el precio, es acorde con la calidad del producto y la atención prestada. Lo que se quiere, es presentar promociones, con el fin de dar a conocer sus productos, al igual que generar una mayor posibilidad de compra (para todas las personas).

5.2.4 Estrategia de Promoción y Penetración. La mayoría de personas que frecuentan tanto el Almacén Alkosto, como la Heladería Coco`s tienen la posibilidad de encontrar una promoción diferente cada mes, siendo esto una estrategia de Alkosto para atraer mas cliente y donde la heladería siempre a participado de manera constante con diferentes promociones.

Desde hace, aproximadamente, un año el almacén Alkosto por cada 50 compradores, premia a sus clientes con el 50% de descuento de su compra, basándose en esto y como estrategia de promoción, la Heladería, para el segundo semestre de 2010, pretende en conjunto con el almacén (Alkosto) que cada 200 clientes se de el 50% de descuento en un helado Twist, el cual fue lanzado en Febrero de 2010. Para esto se deberá acordar con el almacén, tanto el precio como la forma de pago (de la promoción), con el fin de presentar ganancias en los dos establecimientos.

De igual manera se presupuesto una partida considerable para pautar en diferentes revistas juveniles gratuitas las cuales han tenido gran acogida, siendo distribuidas en todos los establecimientos comerciales de la ciudad permitiendo abarcar tanto la población local como los turistas que frecuentan el departamento del Meta.

5.2.5 Estrategia de Comunicación. Por la naturaleza del negocio, la principal estrategia de comunicación de la Heladería Coco`s es el voz a voz. Cada comensal que viva la experiencia en la calidad de los productos y la excelente atención al cliente se sentirá atraído a continuar visitándolo y recomendando el negocio, con lo cual se espera que se convierta en una rutina (disfrutar de un

buen helado antes de realizar sus compras) para las personas que frecuentan Alkosto.

Por otro lado, se logró que las promociones que la heladería realiza en conjunto cada mes con el almacén, se ubicaran en una pancarta alusiva con el fin de impulsar los productos con descuentos y la fecha que durara dicha promoción; pretendiendo, que los clientes conozcan y se den cuenta que ésta existe; ya que anteriormente el almacén proporcionaba pequeños anuncios poco visibles. Se espera que a partir de enero se ubique la pancarta en un punto estratégico, además de visible para todos.

5.2.6 Estrategia de Aprovisionamiento. La Heladería Coco`s cuenta con dos principales proveedores los cuales son Industrial Taylor, el cual proporciona las materias primas para la elaboración de los productos (Pronto Helado), las cubiertas de Chocolate, Fragola y Pistacho como la venta y mantenimiento de la maquinaria y equipo. Al mismo tiempo proporciona capacitaciones en relación a la manipulación y transformación de las materias primas. La relación con Industrial Taylor se presenta de varios años atrás ya que son los mismo proveedores de Pizzería Coco`s, lo cual es una ventaja para la heladería ya que se cuenta con descuentos importantes como el 8% en las materias primas por pago en efectivo, plazos de pago de 15 días, descuentos en la maquinaria y equipo como en las capacitaciones.

El segundo proveedor es Conos Induga, el cual es el encargado de distribuir los conos para la heladería, la relación con Induga comenzó desde la apertura de la heladería ya que se realizó un estudio sobre los principales proveedores de conos a nivel nacional y se encontró que dicha empresa cuenta con una variedad de productos de excelente calidad y presenta cobertura en gran parte del territorio nacional especialmente para los Llanos Orientales. También se encontró que los precios a los cuales se les compran los conos, son inferiores a las diferentes cotizaciones recibidas por los otros distribuidores. Esto ha generado una importante relación entre las partes ya que para ellos la heladería, es la principal demandante de conos en la ciudad de Villavicencio.

El suministro de las otras materias primas como maní, uvas pasas, productos de aseo, servilletas y demás productos necesarios para el normal funcionamiento de la Heladería son realizados en el Almacén Alkosto ya que presentan precios cómodos (Bajos) , al mismo tiempo algunos de estos productos son perecederos, lo que genera el no poder comprar grandes cantidades sino realizar su compra en el momento en el cual se empieza a escasear lo que genera no incurrir en sobre costos de envío puesto que la heladería se encuentra ubicada dentro del establecimiento.

5.3 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.

5.3.1 Base del Proyección.

i) Costos de inversión

Los siguientes costos de inversión son tomados con precios del mercado basándose en cotizaciones recientes en industrias Taylor.

	2010
Pesos	Preoperativo
Inversiones	69.250.000
Maquina de Helado	52.000.000
Batidora	5.800.000
Cubiertas	3.600.000
Registradora	350.000
Adecuacion de local	4.500.000
Publicidad	3.000.000

ii) Ingreso:

Se estiman en base a las ventas que se han venido presentando en la heladería desde diciembre de 2009, los precios de venta se van incrementando todos los años con la inflación estimada para todos los años.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pesos	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera
Ingreso						
Unidades vendidas						
Numero de conos Diarios	100,0	105,0	110,3	115,8	121,6	127,6
Numero de Twist Diarios	20,0	21,0	22,1	23,2	24,3	25,5
Numero de Conos con Cubiertas Diarios	80,0	84,0	88,2	92,6	97,2	102,1
Numero de Conos con Adiciones Diarios	30,0	31,5	33,1	34,7	36,5	38,3
Total	230	242	254	266	280	294
Precio de venta / Pesos Corrientes						
Precio de conos	3.101	3.219	3.332	3.449	3.569	3.694
Precio de Twist	3.928	4.078	4.220	4.368	4.521	4.679
Precio de Conos con Cubiertas	3.618	3.756	3.887	4.023	4.164	4.310
Precio de Conos con Adiciones	3.308	3.434	3.554	3.678	3.807	3.940

iii) Costos y Gastos:

(1) Materia prima: Se tiene como referencia los precios actuales de cada una de las materias primas utilizadas y se calcula el consumo diario en base a las ventas del día.

Costo por unidad / pesos corrientes	Precio 2010
Pronto helado	32.000
Galleta	87.000
Cubiertas	25.000
Adiciones	2.800
Twist	5.800
Otros	40.000

Cosumo diario	Por cono
Pronto helado	60
Galleta	100
Cubiertas	60
Adiciones	20
Twist	15
Otros	200

(2) Otros: Hace referencia a los otros gastos y costos que generan durante la operación .

Gastos directos (Costo de venta)

Arriendo	16,00%	Sobre ingresos
Empleadas	515.000	Mensuales + parafiscales
Materia prima		
Costos de envío	3,00%	Sobre materias primas
Servicios	285.000	Mensuales
Adecuacion e instalacion	50.000	Mensuales
Mantenimiento Maquinaria	120.000	Mensuales
Otros	100.000	Mensuales

Gastos indirectos (Gastos de administracion)

Administrador	700.000	Mensuales + parafiscales
Asesor contable	120.000	Mensuales + parafiscales
Otros	150.000	Mensuales

Nota: Se estimo que el administrador y el asesor contable se contratan desde la etapa pre operativa siendo un cargo diferido en resto del proyecto.

iv) Endeudamiento

El proyecto de estimo con una deuda inicial igual al 50% de los usos totales pre operativos. La deuda se estimo con un plazo de 5 años con un costo del DTF + 5%.

v) Impuestos

Se realizaron los cálculos financieros estimando un impuesto sobre la renta del 33% sobre la utilidad antes de impuestos y un 4 x 1000 sobre los movimientos de caja

vi) Capital de trabajo

El modelo financiero estimo unos deudores (cuentas por cobrar) de 30 días generadas por clausulas del contrato de arriendo.

vii) Tasa de descuento

La siguiente es la tasa de descuento en dólares utilizada para descontar el flujo de caja del proyecto

Tasa libre de riesgo	4,69%	MHCP/ Mar 12 2010 Tesoro US 30 Y
Riesgo país	1,80%	MHCP/ Mar 12 2010. TES 41 - Tesoro US 30 Y
Prima de Riesgo de mercado	7,1%	Damodaran Colombia - Riesgo Pais
Levered Beta	1,00	Damodaran
Ke USD Corrientes	13,59%	

5.3.2 Resultados Financieros.

i) Balance General.

Pesos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Preoperativo	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera
Balance General							
Disponible	-	788.215	11.985.649	25.900.772	40.473.161	55.950.945	52.913.989
Deudores		23.322.528	25.419.223	27.624.341	30.020.752	32.625.053	35.455.276
Inversiones							
Activo Corriente	-	24.110.743	37.404.873	53.525.113	70.493.913	88.575.998	88.369.265
Activos fijos brutos	69.250.000	69.250.000	69.250.000	69.250.000	69.250.000	69.250.000	69.250.000
Depreciacion	-	-13.850.000	-27.700.000	-41.550.000	-55.400.000	-69.250.000	-69.250.000
Diferidos	1.536.618	1.536.618	1.536.618	1.536.618	1.536.618	1.536.618	1.536.618
amortizacion	-	-256.103	-512.206	-768.309	-1.024.412	-1.280.515	-1.536.618
Activos No Corriente	70.786.618	56.680.515	42.574.412	28.468.309	14.362.206	256.103	-
Total Activo	70.786.618	80.791.258	79.979.285	81.993.422	84.856.120	88.832.101	88.369.265
Obligaciones Financieras	35.393.309	29.841.777	21.321.172	15.342.083	9.438.511	3.539.348	1
Cuentas por pagar							
Ingresos recibidos por anticipado	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	350.394	5.589.904	9.585.384	11.890.676	14.411.994	-
Total pasivos	35.393.309	30.192.170	26.911.076	24.927.467	21.329.188	17.951.342	1
Capital	35.393.309	35.393.309	35.393.309	35.393.309	35.393.309	35.393.309	35.393.309
Reservas	-	-	1.520.578	3.136.010	4.989.674	7.304.069	10.122.407
Utilidades retenidas	-	-	-	-	-	-	-
Utilidades del Ejercicios	-	15.205.779	16.154.322	18.536.636	23.143.949	28.183.381	42.853.548
Total Patrimonio	35.393.309	50.599.088	53.068.209	57.065.955	63.526.932	70.880.758	88.369.264

ii) Flujo de Caja.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pesos	Preoperativo	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera
Flujo de Caja							
Utilidad Operacional	-	19.967.432	25.756.341	31.508.744	37.840.470	44.804.586	66.308.860
Depreciacion	-	13.850.000	13.850.000	13.850.000	13.850.000	13.850.000	-
Amortizacion	-	256.103	256.103	256.103	256.103	256.103	256.103
4 x 1000	-	-1.041.632	-1.145.527	-1.232.799	-1.330.303	-1.436.446	-1.560.965
EBITDA	-	33.031.903	38.716.916	44.382.048	50.616.270	57.474.243	65.003.998
Margen EBITDA	0,00%	11,64%	12,52%	13,21%	13,86%	14,48%	15,07%
Cambios de KW	-	-22.972.134	3.142.815	1.790.363	-91.119	-82.983	-17.242.217
% de ingresos	0,00%	-8,10%	1,02%	0,53%	-0,02%	-0,02%	-4,00%
CAPEX	↕ -69.250.000	↕ -	↕ -	↕ -	↕ -	↕ -	↕ -
% de ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Diferidos	↕ -1.254.600						
% de ingresos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuestos	↕ -282.018	↕ -350.394	↕ -5.589.904	↕ -9.585.384	↕ -11.890.676	↕ -14.411.994	↕ -21.683.596
% de ingresos	0,00%	-0,12%	-1,81%	-2,85%	-3,26%	-3,63%	-5,03%
FCLO	-70.786.618	9.709.375	36.269.827	36.587.027	38.634.474	42.979.267	26.078.184
% de ingresos	0,00%	3,42%	11,73%	10,89%	10,58%	10,83%	6,05%
Pago intereses	-	-3.295.135	-2.855.893	-2.234.130	-1.480.228	-773.043	-210.767
Amortizacion Deuda	-	-7.078.662	-8.531.299	-5.898.885	-5.898.885	-5.898.885	-3.539.331
Servicio deuda	-	-10.373.797	-11.387.192	-8.133.015	-7.379.113	-6.671.928	-3.750.098
Aumento Obligaciones	35.393.309	1.452.637	-	-	-	-	-
FCLDA	-35.393.309	788.215	24.882.635	28.454.012	31.255.361	36.307.338	22.328.086
Aumento Capitalizacion	35.393.309	-	-	-	-	-	-
Entrada de efectivo	35.393.309	-	-	-	-	-	-
Flujo del periodo	-	788.215	24.882.635	28.454.012	31.255.361	36.307.338	22.328.086
Caja inicial	-	-	788.215	11.985.649	25.900.772	40.473.161	55.950.945
Dividendos	-	-	-13.685.201	-14.538.889	-16.682.972	-20.829.554	-25.365.043
Caja Final	-	788.215	11.985.649	25.900.772	40.473.161	55.950.945	52.913.989

iii) P y G.

	Pesos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		Opera	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera
PyG							
Ingresos		283.757.424	309.267.216	336.096.147	365.252.488	396.938.142	431.372.525
Ingresos recibidos por anticipado		-	-	-	-	-	-
Otros ingresos		-	-	-	-	-	-
Ingresos totales		283.757.424	309.267.216	336.096.147	365.252.488	396.938.142	431.372.525
Costos de operación Monetarios		232.767.849	251.845.923	272.307.891	294.496.437	318.559.642	344.658.379
Costos de operación No Monetarios		14.106.103	14.106.103	14.106.103	14.106.103	14.106.103	256.103
Utilidad Bruta		36.883.472	43.315.190	49.682.153	56.649.949	64.272.396	86.458.043
Margen Bruto		13,00%	14,01%	14,78%	15,51%	16,19%	20,04%
Gastos de administracion		16.916.040	17.558.850	18.173.409	18.809.479	19.467.810	20.149.184
Utilidad Operativa		19.967.432	25.756.341	31.508.744	37.840.470	44.804.586	66.308.860
Margen Operativo		7,04%	8,33%	9,37%	10,36%	11,29%	15,37%
Otros ingresos							
Otros egresos		4.411.259	4.012.115	3.386.724	2.805.844	2.209.211	1.771.716
Utilidad antes de impuestos		15.556.172	21.744.225	28.122.020	35.034.626	42.595.375	64.537.144
Impuestos		350.394	5.589.904	9.585.384	11.890.676	14.411.994	21.683.596
Utilidad Neta final		15.205.779	16.154.322	18.536.636	23.143.949	28.183.381	42.853.548
Margen Neto		5,36%	5,22%	5,52%	6,34%	7,10%	9,93%

iv) Indicadores.

Valor presente

Ke Usd	13,6%
FCLO	47.881.568
FCLDA	48.044.669

TIR (2010-2016)	Corrientes
FCLO	33,0%
FCLDA	46,8%

TIR: La tir es el resultado esperado del flujo de caja del proyecto la cual nos presento un indicador muy interesante para los inversionistas ya que el retorno del proyecto es de 33% y del accionista es del 46% siendo un 50 % a credito y 50% capital propio.

Vpn: El valor presente neto del proyecto es de 47.881.568 después de descontar todo desde el inicio del proyecto.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 OPERACIÓN.

6.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio. La Heladería Cocos produce y suministra los siguientes productos:

Cono Sencillo: es un producto alimenticio conformado por un cono de galleta y una cantidad específica de mezcla en polvo de helado “pronto-helado”.

Conos Con cubiertas: es un producto alimenticio conformado por un cono de galleta y una cantidad específica de mezcla en polvo de helado “pronto-helado”. Y una variedad de cubiertas adicional (3 opciones).

Conos Con Adiciones: es un producto alimenticio conformado por un cono de galleta y una cantidad específica de mezcla en polvo de helado “pronto-helado”, y una variedad de adiciones como mani, chips de chocolate y uvas pasas.

Twist: es un producto alimenticio servido en un vaso de icopor para mantener la temperatura y una cantidad específica de mezcla de helado “pronto-helado”, combinado con galletas Oreo™ y/o m&m`s™.

6.1.2 Estado de Desarrollo. Cada uno de los productos ofrecidos por la heladería Coco`s son elaborados por medio de una tecnología desarrollada e implementada desde hace muchos años por diferentes industrias en el mundo que desarrollan productos alimenticios, que buscan generar una mayor eficiencia y eficacia tanto en la técnica de elaboración del helado como en la manipulación de sus materias primas e insumos.

6.1.3 Descripción del Proceso. Mediante el uso de una maquina especializada en la fabricación de helado blando, diseñada y fabricada por la empresa Industrial Taylor, la cual consta de tres boquillas que suministran 2 tipos de sabores diferentes y una combinación de los dos sabores en un solo cono.

La mezcla para la elaboración de todos los productos viene en una presentación en polvo (Pronto Helado) la cual es mezclada con cantidad específica de agua potable determinada por el proveedor, en recipientes debidamente desinfectados logrando así una mezcla homogénea, la cual es incorporada a la maquina anteriormente mencionada, para su siguiente proceso automatizado el cual se realiza en un tanque de enfriamiento donde la maquina la almacena y por medio de un sistema de succión y extrusión dispensa el producto listo para consumir al momento de la venta. Este tanque tiene capacidad para almacenar 18.9 litros de mezcla, lo cual corresponde a aproximadamente a 200 unidades.

Todos los conos cuentan con una galleta con sabor a caramelo la cual es comprada a los proveedores con anticipación.

Para los conos con cubiertas la heladería cuenta con unos recipientes en acero inoxidable los cuales trabajan con electricidad con el fin de derretir las diferentes cubiertas y mantenerlas a una temperatura ideal.

El siguiente proceso es la compra específica de productos por parte de los clientes, el cual es realizado por los operarios, debidamente capacitados en manejo y manipulación de alimentos, mediante la dosificación del producto escogido por el comensal.

Por último la maquina debe ser limpiada y preparada para la operación del día siguiente.

6.1.4 Necesidades y Requerimientos. Para la adecuada elaboración y presentación del producto final es necesario contar con las siguientes herramientas.

Maquinaria y Equipos:

- Maquina Para helado Taylor.
- Malteadora y licuadora industrial Hamilton Beach.
- Mantenedor especializado de comida al baño de maría.
- Mueble de azafates para exhibir y organizar las adiciones
- Mueble en Acero Inoxidable.

Materia Prima:

- Pronto helado
- Cono de galleta
- Cubiertas de 3 sabores diferentes: Chocolate, Fresa y Pistacho.
- Adiciones: Maní, Uvas pasas, Chips de chocolate.
- Galletas Oreo™
- m & m`s™

Requerimientos:

- Un espacio físico adecuado y acondicionado para: organizar y distribuir las diferentes maquinas y herramientas usadas en la elaboración de los productos, generar una circulación adecuada de los operarios, establecer una exhibición organizada de los subproductos usados en el proceso de producción de helados blandos.

- Acometidas de agua y electricidad.
- Operarios capacitados y debidamente certificados en manejo y manipulación de alimentos de acuerdo al decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de Salud.
- Dotación para manipulación de alimentos como guantes, tapabocas, gorros, desinfectantes, implementos de aseo varios.

6.1.5 Plan de Producción. Basándose en los diferentes factores internos y externos que se identificaron en el análisis financiero y en el estudio de mercado y teniendo en cuenta las cifras arrojadas por la encuesta realizada (ver Anexo 1), y las ventas hasta el momento, se estableció un plan de producción específico para cubrir una demanda proyectada de 200-250 unidades diarias siendo el total de la suma de ventas de los diferentes productos ofrecidos.

6.2 INFRAESTRUCTURA.

6.2.1 Infraestructura y Parámetros Técnicos Específicos.

- Espacio físico de mínimo 3mt de frente x 2.5mt de fondo, para la adecuada distribución de las diferentes maquinas y herramientas, la generación de corredores de circulación internos adecuados para la movilización de productos, maquinaria y herramientas por parte de los operarios, espacios acondicionados para almacenar y organizar insumos y herramientas de trabajo.
- Acometidas de agua y luz de 220 voltios para el correcto funcionamiento de las maquinas y herramientas.
- Maquina Para helado Taylor Ref. 708-33.
- Malteadora y licuadora industrial Hamilton Beach.
- Mantenedor especializado de comida al baño de maría.
- Mueble de azafates para exhibir y organizar las adiciones
- Mueble en Acero Inoxidable
- Mueble organizador de insumos

7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

7.1.1 Análisis DOFA. Identificaremos a través de la matriz DOFA, cuales son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas con las que va a contar la empresa, así de esta manera se empezara a trabajarlas, para estar en un proceso de mejoramiento continuo dentro de la compañía, de igual manera se cree fundamental que los empleados tengan conocimiento de estos, así ellos como motor fundamental de la empresa puedan realizar sus aportes para el mejoramiento y proyecciones de la empresa.

Fortalezas:

- La ubicación de la Heladería Coco`s es estratégica, ya que se encuentra a la entrada del Almacén Alkosto, generando que todos los comensales que se desplazan a realizar sus compras al almacén tienen que pasar por la heladería.
- 5.000 personas a diario frecuentan en promedio el Almacén Alkosto, generando una alta cantidad de clientes potenciales para la heladería.
- La calidad tanto del producto como de la atención que proporciona la heladería a sus clientes.
- La excelente relación que la heladería mantiene con sus proveedores y Almacén Alkosto, lo que facilita el normal desarrollo de sus actividades diarias.
- La trayectoria de 25 años de experiencia en la comercialización de alimentos y bebidas por parte de Pizzería Coco's lo que favorece desde un comienzo a la heladería ya que son la misma empresa.

Debilidades:

- El espacio reducido con el que cuenta la heladería dificulta el crecimiento a nivel de productos ya que la maquinaria y equipo ocupa un área importante.
- El manejo que almacenes Alkosto le da a la devolución del dinero ya que se realiza de manera mensual, donde la heladería debe financiarse con recursos propios cada mes.
- Falta de recursos económicos que permitan abrir nuevos puntos de venta, en lugares de alto flujo de personas como lo son los centros comerciales inaugurados recientemente en la ciudad.

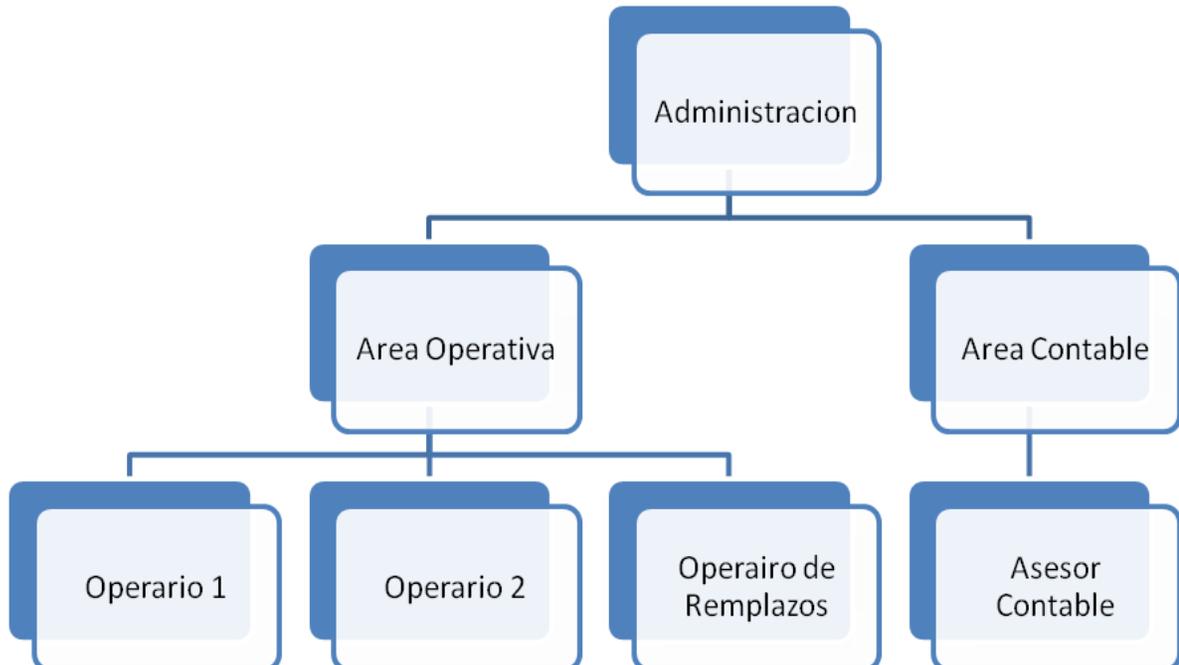
Amenazas:

- La potencial disminución de flujo de gente en Alkosto debido a la inauguración de nuevos centros comerciales, que atraen grandes cantidades de personas.
- La llegada de grandes y reconocidas empresas a nivel nacional comercializadoras de helado, ya que cuentan con grandes capitales facilitándoles la entrada al mercado local por su gran infraestructura y ubicación en la mayoría de centros comerciales.

Oportunidades:

- El progresivo incremento de visitantes a la ciudad de Villavicencio durante temporadas vacacionales y feriales.
- El crecimiento económico que viene mostrando la región.
- El incremento del poder adquisitivo de las personas en la región, el cual ha generado un importante crecimiento en el sector comercial local.

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



La Heladería Coco`s presenta una organización sencilla, ya que solo cuenta con: un administrador, el cual se encarga de establecer las metas y objetivos a los cuales se quiere llegar y al mismo tiempo se encargada de dirigir los procesos de contratación, manejo de inventarios, contabilidad, negociación con proveedores, tesorería y coordinación de las áreas operativas.

El área operativa se encargada de realizar toda la operación del negocio, iniciando con la apertura es éste, su limpieza, seguido de la preparación de las materias primas y su manipulación; encargándose también del servicio al cliente.

Con respecto al organigrama, se prescinde de el ya que la empresa solo cuenta con el administrador, dos operarias y una persona que se encarga de realizar los descansos obligatorios de las operarias, puesto que la Heladería Coco`s se encuentra abierta al publico de domingo a domingo y la mayoría de los días del año.

7.2.1 Formas de Reclutamiento. El reclutamiento de personal es clave a la hora de conformar el equipo con el que se quiere trabajar dentro de la Heladería Coco`s. Para tal efecto, se requiere de personal comprometido con los orígenes de la empresa, los cuales pretenden suministrar y comercializar helado blando de una excelente calidad con una atención al cliente donde los comensales se sientan atraídos y disfruten de su permanencia en el punto de venta.

Desde un comienzo, gracias a la experiencia en la comercialización de alimentos y bebidas, se cuenta con un reclutamiento interno donde con nuestro aliado (la Pizzería Coco`s), se presentan las posibles vacantes que se requieren en la Heladería, especificando los horarios, tareas a realizar, al igual lo que se busca en la persona (pulcritud, honestidad, puntualidad, rendimiento, amabilidad a la hora de tratar con los clientes, entre otras). Las personas interesadas entregan la hoja de vida y el diligenciamiento de un formato con el fin de conocer las habilidades y fortalezas de la persona. Estudiados los documentos entregados, se realiza una entrevista entre el administrador y el empleado, con lo que se quiere conocer e intercambiar ideas acerca de sus proyectos a futuro, situación familiar, trabajos anteriores, expectativas salariales, etc.

Ya entrevistado y aceptado por parte del administrador, la persona entra a un tiempo de prueba de 1 mes remunerado, donde se le iniciara una capacitación con relación a la manipulación, elaboración y preparación de las materias primas como la atención al cliente. Pasado el mes, si se encuentra una actitud positiva, emprendimiento y ganas de trabajar, por parte del empleado, al igual que aceptación (de éste, el trabajador) por parte del administrador; iniciaran el proceso de contratación.

7.3 MARCO LEGAL.

Todos los establecimientos deben cumplir con la reglamentación establecida por organismos públicos como lo es el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), bajo esta idea, la Heladería Coco`s se cobija bajo el decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de salud.⁸ El cual regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

El procedimiento que realizo la Heladería Coco`s, en diciembre de 2004 al momento de su iniciación, fue solicitar la visita por parte del Invima para la evaluación sanitaria donde evaluaron:

- La producción
- Comercialización y el manejo en general de alimentos
- Verifican instalaciones físicas y sanitarias,
- Condiciones de saneamiento
- Condiciones del área de preparación de alimentos, equipos y utensilios
- Condiciones de manejo preparación y servido, personal
- Condiciones de conservación y manejo de productos, salud ocupacional y rotulación.

7.3.1 Tipos de Contratación. Para efectos de contratación, la Heladería Coco`s cuenta con dos tipos de contratos:

- Contrato de 6 meses a termino Fijo: Este contrato se le realiza a personas que pasan el mes de prueba, con el fin de seguir evaluando sus capacidades y desempeño dentro de la heladería.
- Contrato de 1 año a término Fijo: Este contrato se realiza a personas que lleven desempeñando su cargo más de 6 meses en la empresa.

En el caso del contrato a término fijo inferior a un año, se puede prorrogar automáticamente hasta por tres períodos iguales o inferiores al tiempo establecido.

La retribución se realiza quincenalmente para todos los empleados sin excepción y cada uno de ellos cuenta con: Subsidio de transporte, Cesantías, Intereses sobre cesantías, Prima, Vacaciones, ISS, Pensiones, ARP, ICBF, Sena y Comfamiliar.

7.3.2 Contrato de Concesión. Para empezar, vale la pena aclarar que la Heladería Coco`s figura como persona natural, (individuo que profesionalmente se

⁸ INVIMA. Trámites y Servicios.

ocupa de algunas de las actividades mercantiles) con el certificado de la cámara de comercio (Villavicencio) # 000342299.

El contrato que se tiene entre: COLOMBIANA DE COMERCIO S.A. CORBETA S.A. Y/O ALKOSTO S.A. y la Heladería Coco`s, es renovado anualmente, desde diciembre de 2009 (fecha de apertura de la Heladería). Como Anexo 1 se presentara el contrato de concesión entre las partes y las cláusulas que lo conforman.

7.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS.

7.4.1 Gastos de Personal. El personal de la Heladería Coco`s está compuesto por:

- 1 Administrador: \$700.000.
- 2 Operarios: \$515.000 mas Subsidio de Transporte (\$60.500)
- 1 Operario de Reemplazos: \$25.000
- 1 Asesor contable: \$120.000
- Total Personal: 5

Los salarios corresponden al salario mínimo legal vigente en el año 2010 para los operarios, en el caso de la persona de los reemplazos se le retribuye el valor del día trabajado con su respectivo subsidio estipulado por la ley.

8. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

El impacto económico que representa esta actividad comercial siempre será positivo ya que el enfoque de la empresa es reinvertir el capital en la misma región para en un futuro generar puestos de trabajo adicionales, capacitaciones para aumentar sus conocimientos y habilidades, lo cual les generara una mejora en su estilo de vida y en sus ingresos, reflejados en una calidad de vida mejor, tanto de los trabajadores como de sus familias. Demostrando así un compromiso social con los habitantes de la región.

Paralelamente al ofrecer productos diferenciados e innovadores se está generando nuevas culturas de consumo en la población local y se está supliendo la demanda generada por los turistas y viajeros que frecuentan el Almacén de cadena donde se encuentra ubicada la Heladería Coco`s

Ambientalmente este negocio genera un impacto mínimo en el medio ambiente, ya que los diferentes insumos utilizados en la actividad, son 100% reciclables, y el desperdicio de agua y energía es 0% ya que la innovación en el uso de una maquina de última generación para la fabricación de helados optimiza los recursos naturales usados.

Adicionalmente la empresa tiene una política clara sobre el manejo de desperdicios y residuos, en la cual el reciclaje de materiales es uno de los ítems más importantes al momento de la capacitación a los operarios.

9. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

La heladería Coco`s tiene un elemento diferenciador e innovador frente a la competencia directa, el cual es el uso de maquinas de última tecnología en la fabricación de helados como lo es la Maquina de Helados Taylor de 3 boquillas, lo cual permite generar productos nuevos y diferentes a los de la competencia, así como el uso de nuevas técnicas de preparación de productos como lo es el Twist, el cual mezcla el helado blando con dos productos de alto consumo y fuerte recordación en los consumidores como los son las galletas Oreo TM y los dulces m & m`s TM.

Gracias a esta nueva tecnología el aprovechamiento y optimización de los recursos naturales usados y de las materias primas empleadas para la fabricación del producto final, ha sido muy favorable.

El uso de el diseño grafico y el manejo moderno de la imagen corporativa de la Heladería, permite que la creatividad de los profesionales en estas aéreas sea explorado para así generar la imagen impactante que representa la marca Coco`s en la recordación por parte de los clientes.

10. RESUMEN EJECUTIVO

- Concepto del Negocio.

El negocio se basa en la venta de helado blando y subproductos en la ciudad de Villavicencio por lo tanto el proyecto se dedica a la prestación del servicio en esta región del país ya que tiene un mercado potencial donde encontramos dos tipos de población donde una es los habitantes del departamento y la otra son los turistas para satisfacer sus necesidades como sector de servicios privados.

- Potencial del Mercado en Cifras.

Almacenes Alkosto garantiza un flujo de personas de 4000 a 5000 personas diarias. Por otra parte se encuentra que la ciudad es visitada por una gran cantidad de turistas debido a la cercanía con la capital y demás departamentos de los llanos Orientales.

- Ventajas competitivas y Propuesta de Valor.

Se encuentra dentro de un establecimiento reconocido (Alkosto) y que permite captar un nicho de mercado fijo.

Se opera con maquinaria de última tecnología lo cual permite la manipulación de este servicio con mayor eficiencia cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. La materia prima utilizada en este proceso es de alta calidad ya que es proporcionada por industrias Taylor que asegura su alta calidad.

En la prestación del servicio se utiliza personal capacitado por la empresa que suministra la maquinaria y la materia prima y al mismo tiempo por parte del administrador. Las personas que laboran dentro de la heladería deben contar con el carnet de manipulación de alimentos debidamente actualizados y expedido por las autoridades competentes.

- Resumen de Inversiones Requeridas.

Cuadro de inversiones

Los siguientes costos de inversión son tomados con precios del mercado basándose en cotizaciones recientes en industrias Taylor.

	2010
	Preoperativo
Inversiones	69.250.000
Maquina de Helado	52.000.000
Batidora	5.800.000
Cubiertas	3.600.000
Registradora	350.000
Adecuacion de local	4.500.000
Publicidad	3.000.000

- Proyecciones de venta y rentabilidad

Se estiman en base a las ventas que se han venido presentando en la heladería desde diciembre de 2009, los precios de venta se van incrementando todos los años con la inflación estimada para todos los años.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pesos	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera	Opera
Ingreso						
Unidades vendidas						
Numero de conos Diarios	100,0	105,0	110,3	115,8	121,6	127,6
Numero de Twist Diarios	20,0	21,0	22,1	23,2	24,3	25,5
Numero de Conos con Cubiertas Diarios	80,0	84,0	88,2	92,6	97,2	102,1
Numero de Conos con Adiciones Diarios	30,0	31,5	33,1	34,7	36,5	38,3
Total	230	242	254	266	280	294
Precio de venta / Pesos Corrientes						
Precio de conos	3.101	3.219	3.332	3.449	3.569	3.694
Precio de Twist	3.928	4.078	4.220	4.368	4.521	4.679
Precio de Conos con Cubiertas	3.618	3.756	3.887	4.023	4.164	4.310
Precio de Conos con Adiciones	3.308	3.434	3.554	3.678	3.807	3.940

- Vpn y Tri

Indicadores

Valor presente	
Ke Usd	13,6%
FCLO	47.881.568
FCLDA	48.044.669

TIR (2010-2016)	Corrientes
FCLO	33,0%
FCLDA	46,8%

TIR: La tir es el resultado esperado del flujo de caja del proyecto la cual nos presento un indicador muy interesante para los inversionistas ya que el retorno del proyecto es de 33% y del accionista es del 46% siendo un 50 % a credito y 50% capital propio.

Vpn: El valor presente neto del proyecto es de 47.881.568 después de descontar todo desde el inicio del proyecto.

- Conclusiones Financieras y Viabilidad.

Financieramente el proyecto genera una rentabilidad financiera de 33% al proyecto y del 46 al accionista lo de muestra que el proyecto es viable, se asegura tener el mercado potencial suficiente para el proyecto.

El proyecto en ningún momento genera contaminación ambiental por parte tanto de la maquinaria y de las materias primas utilizadas, por otra parte la heladería cuenta con un plan de reciclaje.

El proyecto genera inicialmente 5 empleos directos y una cantidad de indirectos como capacitadores, personas de servicios generales, transporte, etc.

11. CONCLUSIONES

- Encontramos que el sector al cual pertenece la Heladería Coco`s (Servicios Privados) presenta altos crecimientos en los últimos años permitiendo mejorar las posibilidades de ampliación del negocio.
- El modelo financiero desarrollado para el negocio nos muestra la viabilidad del proyecto.
- El estudio de mercado muestra que nuestro producto cuenta con una demanda dinámica tanto en el mercado domestico como en el de turismo.
- Aunque la Heladería Coco`s es un negocio pequeño, cuenta con un posicionamiento importante frente a sus competidores, por la trayectoria en la calidad de sus productos y la atención al cliente que los ha caracterizado en sus 25 años de recorrido en la comercialización de alimentos y bebidas.
- Se esta considerando la opción de abrir nuevos puntos de venta en los diferentes centros comerciales de la ciudad, con el fin de poder satisfacer las necesidades de todos los comensales y no solo los clientes que frecuentan Alkosto.
- Es necesario realizar un estudio de mercado mas detallado acerca de las necesidades de los clientes como motor primordial para la búsqueda de nuevas y mejores estrategias.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALKOSTO. Archivos 2004.

CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO. Construyendo Región.

Disponible En Internet en:

http://www.ccv.org.co/ccv/fileadmin/documentos/publicaciones/O.Guia_para_preparar_el_plan_de_empresa.pdf Consultado en: Marzo de 2010.

COVIANDES. Concesión de carreteras nacionales del Meta S.A. y Concesión vial de los Andes

DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

INVIMA. Trámites y Servicios.

SBA. Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. El Plan de Negocios. Disponible en Internet en:

www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html. Consultado en: Abril de 2010.

TERRAGNO. D & LECUONA M. Como armar un Plan de negocios. Editorial Revista Mercado. 1999.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial, Ed. Prentice Hall. Capitulo 7. p. 161.

A N E X O S

ANEXO 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Encuesta Consumo de Productos

Objetivo de la Encuesta: determinar cuál es el segmento de mercado que consume los productos y cuáles son sus preferencias dentro del portafolio de productos ofrecidos por la Heladería Coco`s.

Tamaño de la Muestra: 100 personas

Técnica de Recolección de Datos: Entrevista personalizada

Nº de Preguntas Formuladas: 12

Formato de Encuesta:

Heladería Coco`s

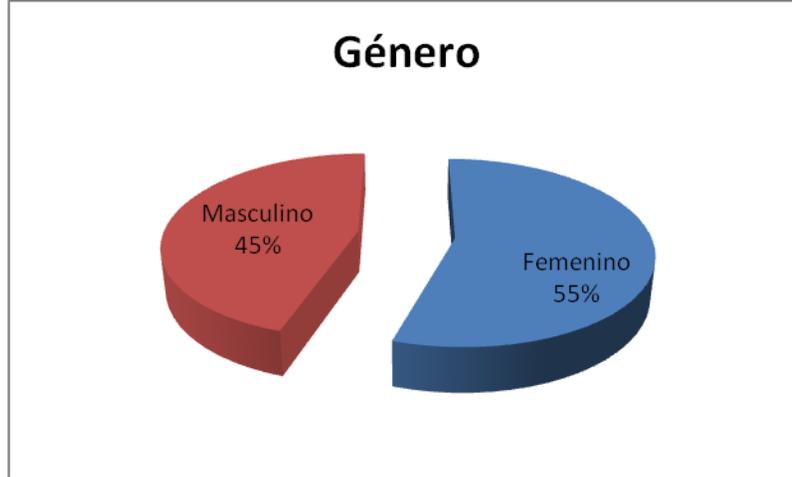
Encuesta sobre Productos y Servicios

Género: Femenino: ____ Masculino: ____

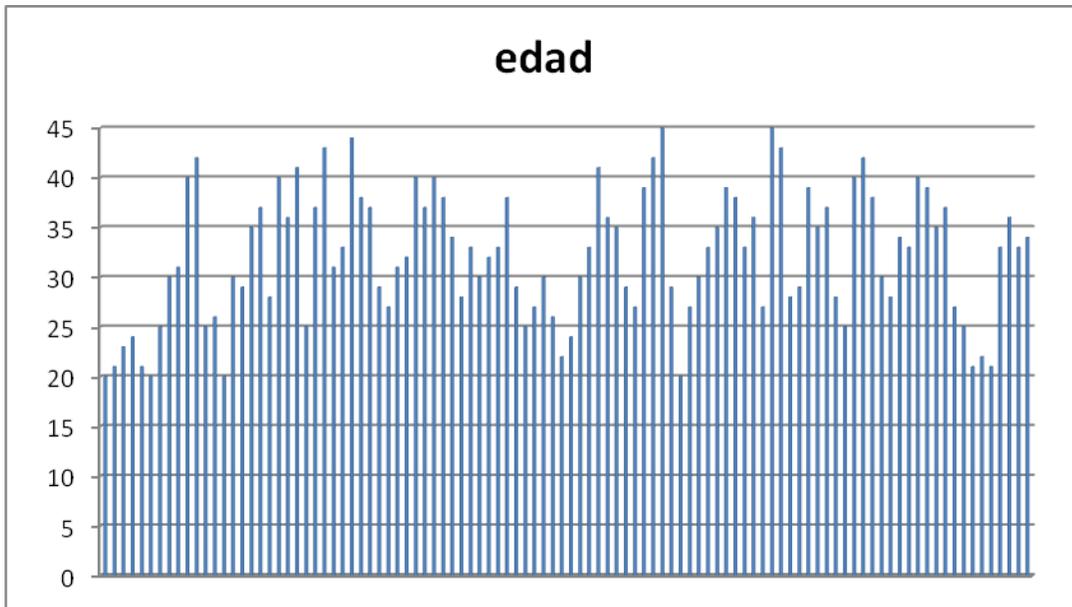
Edad:

Cuestionario

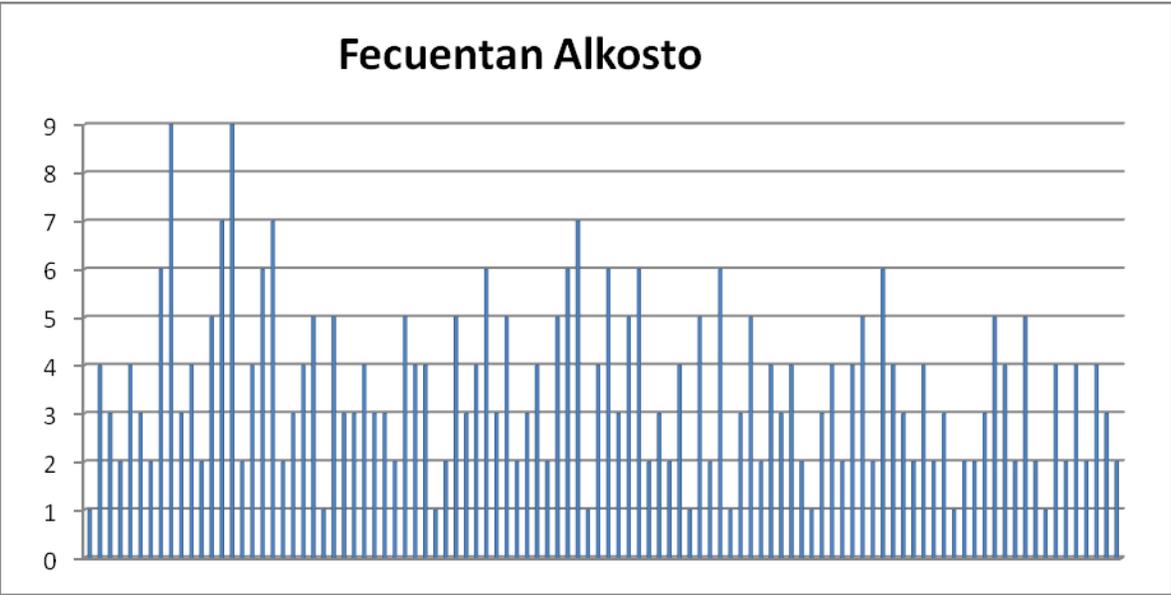
1. Cuántas veces al mes frecuenta almacenes Alkosto? _____.
 2. De éste número de veces, cuántas veces frecuenta la heladería Coco`s? _____.
 3. Cuándo la frecuenta, quién o quienes consumen los productos de la heladería:
(puede marcar más de una opción)
 - a. Yo: ____
 - b. Hijos: ____
 - c. Sobrinos: ____
 - d. Amigos: ____
 4. Qué productos consume en la heladería Coco`s? (puede marcar más de una opción)
 - a. Cono sencillo: ____
 - b. Cono con cubierta: ____
 - c. Cono con adición: ____
 - d. Twist: ____
 5. Conoce Ud. las promociones que tiene la heladería Coco`s? Si ____ No ____
- Responda las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que **1** es muy malo y **6** muy bueno
- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 6. Qué le parecen las promociones ofrecidas por la heladería: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Qué le parece la calidad de los productos: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Qué le parece el servicio prestado: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Qué le parece el precio de los productos en comparación con la calidad y el servicio: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Califique en general la heladería Coco`s | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |



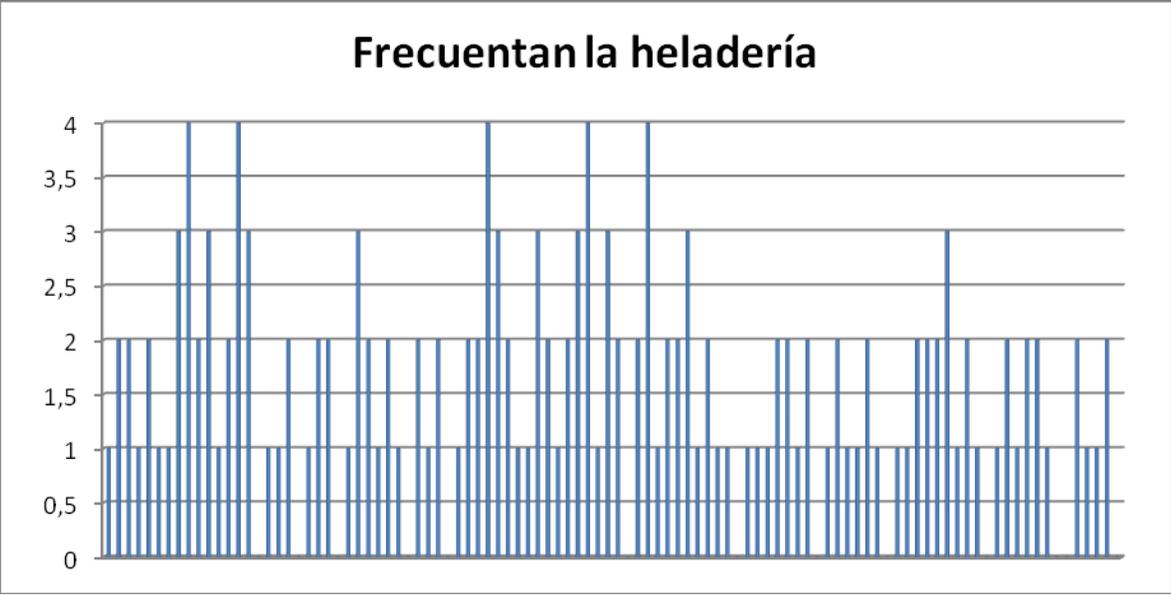
Esta grafica refleja que no hay diferenciacion de generos en el consumo de helados blandos y sus subproductos, lo cual permite enfoncarse al mercado objetivo sin diferenciar generos.



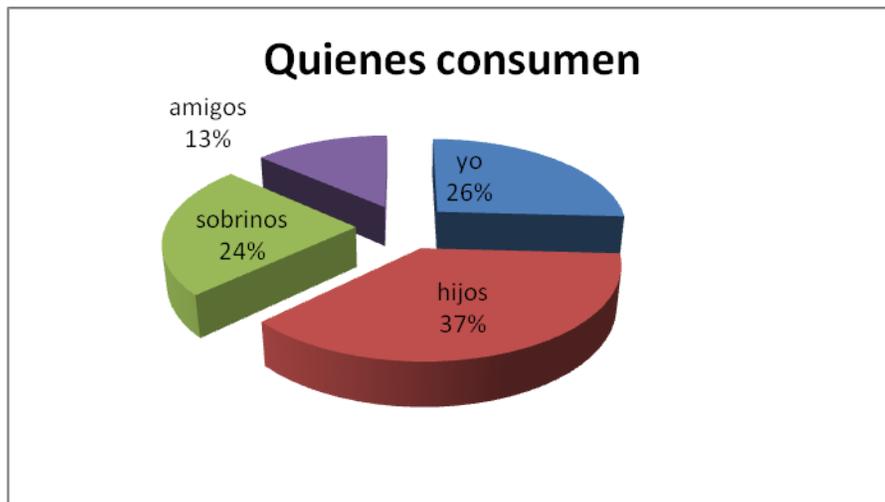
Como muestra la grafica el consumo de helados blandos esta en un rango de entre 15 y 40 años, esto sin incluir a los niños quienes no contestaron la encuesta directamente.



El promedio de veces que los clientes frecuentan al costo en un periodo de un mes es de 4 veces, lo que refleja una compra potencial 4 veces al mes por parte de los clientes.

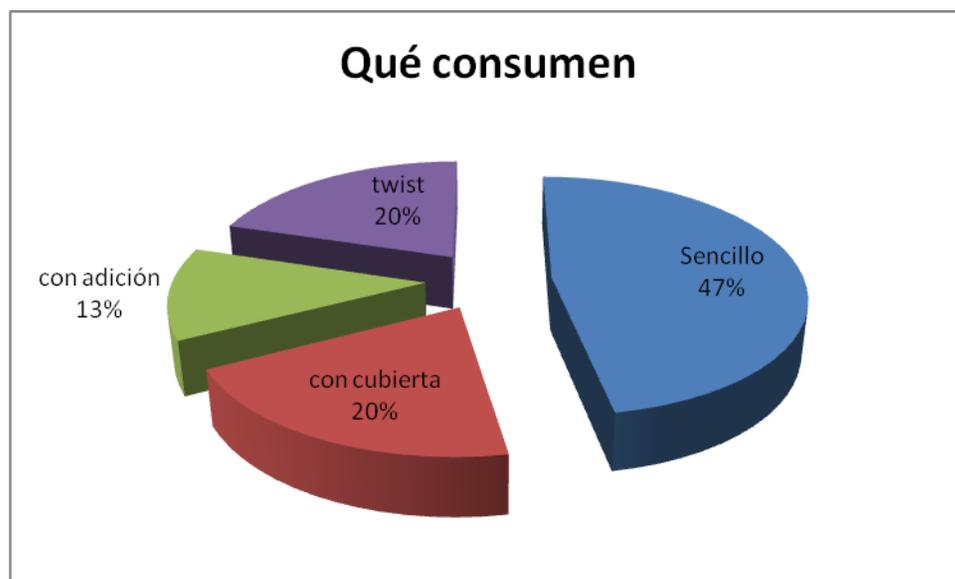


Para ratificar la información recogida en la pregunta anterior esta grafica demuestra como la intención de compra se reduce de 4 a 2 por parte de los visitantes al Almacén Alkosto.



yo	23
hijos	33
sobrinos	21
amigos	12

Esta grafica refleja claramente quienes son los mayores consumidores de helados, lo cual reduce nuestro grupo objetivo y nos permite generar estrategias de promoción enfocadas a los niños y a los padres quienes realizan la decisión de compra final.



Sencillo	42
con cubierta	18
con adición	11
Twist	18

El producto de mayor aceptación es el cono sencillo, esto nos permite analizar los consumos y establecer estrategias de precio y promoción que harán más atractivos los productos para los clientes.

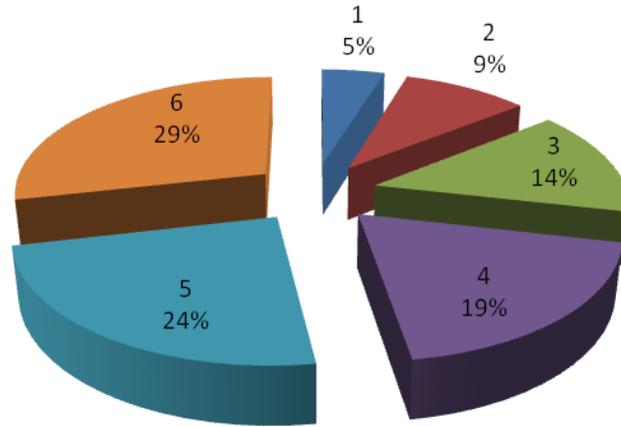


si	50
no	39

La grafica demuestra que las estrategias de promoción están siendo conocidas en un 56% por los comensales lo que evidencia que aun hay que mejorar dichas estrategias mediante una mejor divulgación por medio de herramientas del mercadeo como lo son: Publicidades masivas, pautas en revistas y periódicos locales.

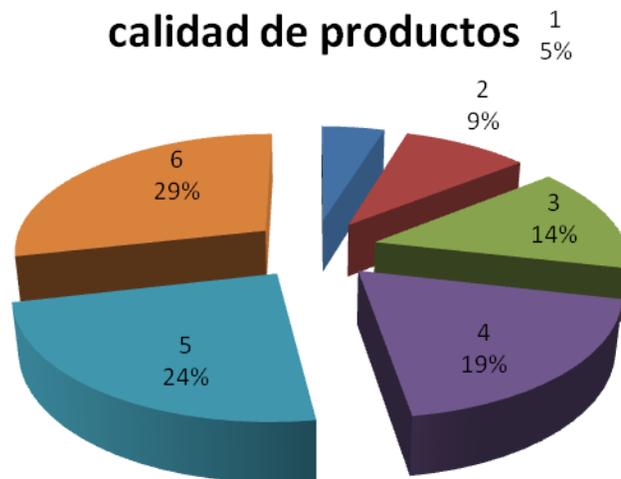
Como refleja la grafica la mayoría de los clientes están a gusto con las promociones pero se encuentra que un porcentaje no las conoce por lo tanto es necesario una estrategia de penetración mas eficiente para así lograr un mayor conocimiento de las mismas y por lo tanto unas mayores ventas.

Calificación de promociones



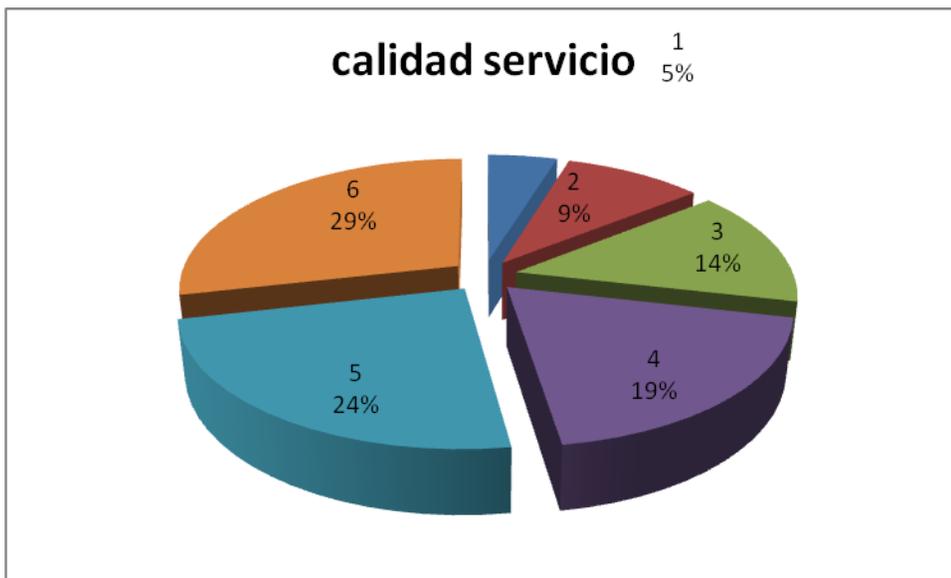
1	1
2	4
3	5
4	15
5	16
6	9

calidad de productos



1	1
2	4
3	5
4	15
5	31
6	33

Como refleja la grafica los comensales estan agusto con la calidad de los productos satisfaciendo sus necesidades y generando recordacion de marca por el portafolio de productos ofrecidos por la heladeria.



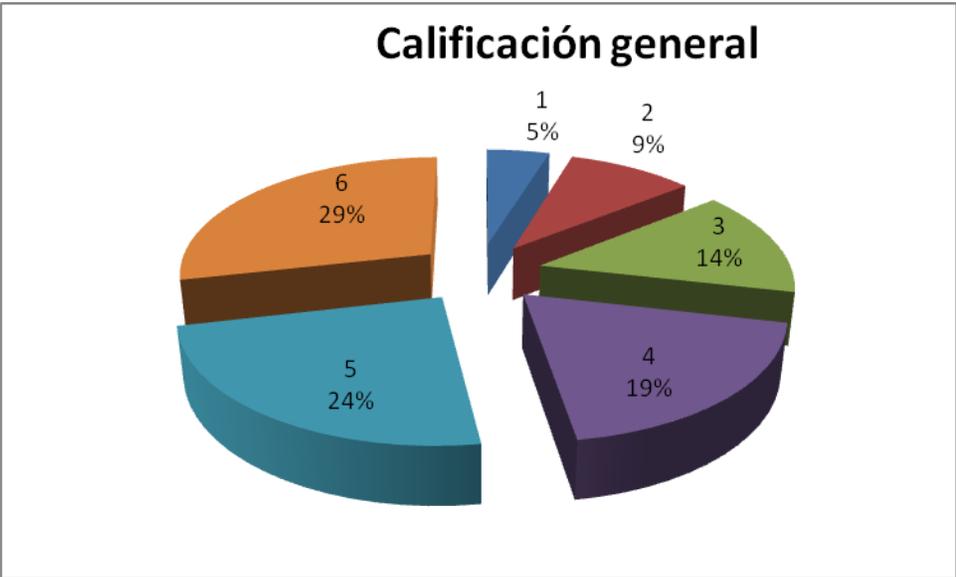
1	1
2	0
3	8
4	19
5	29
6	32

La grafica nos refleja que los clientes obtienen una buena calidad en la prestacion del servicio desde el momento en que son recibidos hasta la entrega de su producto por parte de los operarios(empleados). Lo que demuestra que tanto las capacitaciones como las recomendaciones por parte del administrador han surtido efecto.

La grafica muestra que los comensales otorgan una armonia de los productos y servicios ofrecidos con el precio de los mismos.



1	0
2	2
3	10
4	14
5	39
6	24



1	0
2	0
3	5
4	11
5	46
6	27

La grafica nos demuestra que en general los comensales encuentran en la heladería Cocos un lugar agradable, donde adquieren tanto un producto de excelente calidad como una atención de primera mano, sin embargo para la heladería es importante tener en cuenta aquellas personas que no muestran conformidad tanto en el servicio como en el producto.

ANEXO 2. CONTRATO DE CONCESIÓN

Entre nosotros: **COLOMBIANA DE COMERCIO S.A. CORBETA S.A. Y/O ALKOSTO S.A.**, sociedad domiciliada en de Bogotá, constituida mediante la escritura número 106 del 14 de enero de 1.953, en la Notaría Segunda del Círculo de Medellín, transformada en Sociedad Anónima mediante la escritura pública número 3.448 del 17 de diciembre de 1.996, otorgada en la Notaría Séptima de Medellín y debidamente registrada, representada por **Jaime Arango Herrera**, mayor y vecino de Bogotá, identificado con la cédula de ciudadanía número 8.236.887 expedida en Medellín, quien actúa en su calidad de Representante Legal de la Sociedad; y **CARLOS EDUARDO GARCIA NIT # 17.306.093** mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía número 17.306.093 domiciliado en la ciudad de Villavicencio según consta en el certificado de cámara de Comercio matrícula # 000342299 Tipo de Empresa: **Persona Natural** Régimen: Simplificado a quienes en adelante se denominaran **CONCEDENTE** y **CONCESIONARIO** respectivamente, acordamos celebrar un contrato de concesión, sometido a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Objeto.- EL **CONCEDENTE** permitirá al **CONCESIONARIO** el uso de un espacio dentro de sus instalaciones, que se describen en la cláusula segunda del presente contrato. El espacio que utilice EL **CONCESIONARIO** será destinado al desarrollo de toda clase de actividades necesarias para la venta de **Helados**.

PARAGRAFO PRIMERO El concesionario está autorizado a vender únicamente los productos que quedaron contemplados en este contrato, cualquier adición que el concesionario desee hacer en el portafolio de productos, **DEBE** ser autorizado por Alkosto. **PARAGRAFO SEGUNDO:** El Concesionario **NO** puede vender un producto que venda el Concedente.

SEGUNDA: Lugar.- Las actividades objeto de la concesión se desarrollarán dentro del local, propiedad del **CONCEDENTE**, ubicado en **ALKOSTO VILLAVICENCIO (Calle 31 No 31-95/117 Av. del Llano)**.

PARAGRAFO PRIMERO: Los espacios entregados en concesión, fueron previamente acordados y de común acuerdo por las partes. **PARAGRAFO SEGUNDO:** Los lugares específicos, destinados para el funcionamiento del concesionario, serán libremente determinados por EL **CONCEDENTE** durante el tiempo que dure la concesión y podrán estos sitios ser modificados cuantas veces se requiera mediante aviso escrito con al menos tres (3) días de anticipación **PARAGRAFO TERCERO:** los costos de montaje, avisos, adecuación del espacio, Instalaciones Eléctricas que el concesionario requiera además de las existentes, muebles serán por cuenta del **CONCESIONARIO**. **PARAGRAFO CUARTO:** las adecuaciones del espacio (Muebles, vitrinas, avisos) en cuanto a distribución, medidas y diseño, **DEBE** ser previamente aprobado por EL **CONCEDENTE**, de no ser así, y al no estar de acuerdo con el diseño y estructura del espacio otorgado en concesión, EL **CONCEDENTE** esta en su derecho de **NO** permitir la apertura y funcionamiento del punto en concesión. **PARAGRAFO QUINTO:** Si EL **CONCESIONARIO** requiere modificaciones de

instalaciones lo hará EL CONCEDENTE, si así lo juzgare necesario, pero asumirá los costos que ello ocasione EL CONCESIONARIO. En ningún caso podrá EL CONCESIONARIO hacer reformas o mejoras, ni colocar avisos o modificar el lugar de estos, sin autorización del CONCEDENTE. El mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y la reposición de elementos a que haya lugar para su buen funcionamiento, serán por cuenta del CONCESIONARIO. **PARAGRAFO SEXTO:** Es obligación DEL CONCESIONARIO mantener el lugar otorgado en concesión, en perfecto estado, en cuanto a limpieza, presentación, estado de muebles, equipos y enseres. EL CONCEDENTE podrá dar por terminado el presente contrato en los casos en que El Concesionario descuide el aspecto del espacio otorgado en concesión

TERCERA: Plazo.- El presente negocio jurídico tendrá la duración de 1 año, el cuál se renovará automáticamente por periodos iguales, si las partes no manifiestan lo contrario con al menos 30 días de anticipación. Con todo, las partes se reservan el derecho de dar por terminada la presente concesión en cualquier tiempo, dando aviso al otro contratante, de su intención treinta (30) días antes de la fecha determinada para la mencionada terminación, y sin lugar a indemnización. **PARAGRAFO PRIMERO:** EL CONCEDENTE podrá dar por terminado el presente contrato, sin que haya lugar a reconocimiento de indemnización por daños o perjuicios de ninguna naturaleza e inmediatamente recuperar para sí la actividad objeto de la concesión y el espacio concedido, sin mediar requerimiento previo y hacer efectiva la garantía de cumplimiento de que trata la cláusula décimo primera de este contrato, en los siguientes eventos:

- 1) El no cumplimiento por parte del CONCESIONARIO con las obligaciones pactadas en cualquiera de las cláusulas de este acuerdo.
- 2) La incursión por parte del CONCESIONARIO en acto o actos que atenten contra la moral, el orden público, las buenas costumbres y/o la ley.
- 3) La cesión que del contrato haga EL CONCESIONARIO a cualquier persona natural o jurídica.
- 4) La insatisfacción por parte de Alkosto con el Servicio que el concesionario está prestando a los clientes.
- 5) La insatisfacción por parte de Alkosto con el ingreso que el espacio otorgado en concesión representa al almacén; en comparación al promedio normal de rentabilidad por metro cuadrado del respectivo almacén.

CUARTA: Contraprestación. A título de contraprestación El Concesionario se obliga a pagar en dinero el Equivalente a:

Quince por ciento (15%) de las ventas netas del producto, es decir ventas brutas menos IVA.

QUINTA: Facturación y manejo del dinero Las ventas de EL CONCESIONARIO se registraran y facturaran en su propia Caja registradora. **PARAGRAFO PRIMERO.-** El CONCESIONARIO todos los días DEBE enviar a caja central (Por las balas de envío del almacén); la tirilla o "Z" de la caja registradora en la cuál se detalla el valor de las ventas del día. (Este valor que indica la registradora es el valor total de las ventas incluyendo el IVA) más el total del Dinero correspondiente de las ventas ahí indicadas sin descontar

ningún gasto. (Para los gastos del día el concesionario debe manejar una caja menor aparte) **PARAGRAFO SEGUNDO:** En Caja central registran en el sistema diariamente estas ventas, y el valor que toman para registrar es el del dinero que efectivamente recibió (El cual debe coincidir con el de la tirilla de la registradora. En caso del valor del dinero enviado sea menor al que indica la tirilla el valor a tomar y por ende a reembolsar luego al concesionario será el del dinero que efectivamente recibió. De presentarse descuadres los debe arreglar el Concesionario con su empleado directamente. **PARAGRAFO TERCERO:** El reembolso del dinero recaudado por EL CONCEDENTE se hará de la siguiente manera: Semanalmente, Contabilidad saca un reporte de las ventas que el concesionario lleva hasta el momento, y reembolsa al concesionario el 100% de estas, contablemente manejado como Anticipo. Al finalizar el mes, Contabilidad saca Nuevamente este reporte para ver el valor TOTAL de las ventas del MES, Liquida el valor correspondiente de contraprestación y elabora factura por este valor de la contraprestación + el IVA correspondiente que debe cobrar por servicio de concesión; Del valor total del dinero de las ventas del Concesionario recaudadas por el Concedente; Contabilidad resta los abonos que haya hecho, resta el valor correspondiente de comisión del mes, resta las facturas por otros conceptos que el concesionario deba al concedente (Instalaciones, servicios) y elabora pago de reembolso por el excedente. **PARAGRAFO CUARTO.** Los Correspondientes reembolsos que hace El CONCEDENTE AL CONCESIONARIO; del dinero (resultado de las ventas) que le ha entregado durante la semana se harán a través de transferencia electrónica a la cuenta bancaria indicada, según autorización del concesionario en el “formato de codificación de proveedores,” el cuál ya ha sido diligenciado POR EL CONCESIONARIO previamente a la firma del presente contrato. **PARAGRAFO QUINTO** Para las fechas de los reembolsos de dinero tener presente: El día hábil siguiente a la fecha de corte (Semanal), Contabilidad realiza las correspondientes liquidaciones. A partir de ese día, 4 días hábiles después queda efectivamente realizada la consignación. **PARAGRAFO SEXTO:** EL CONCEDENTE estará eximido de cualquier responsabilidad por el incumplimiento en el que EL CONCESIONARIO incurra respecto a las obligaciones tributarias, a que este obligado, en materia de facturación. **PARAGRAFO SEPTIMO:** EL CONCEDENTE facturará el valor de la contraprestación con su correspondiente IVA de acuerdo con las normas tributarias. **PARAGRAFO OCTAVO:** Para evitar inconvenientes que puedan presentarse por la posible omisión de los empleados de los concesionarios en la entrega de factura a los clientes, EL CONCEDENTE instalara en cada concesión (En un lugar visible al Publico) el siguiente aviso “ Estimado cliente, si no le es entregada su factura de compra su producto o servicio es gratis”. Y es responsabilidad de EL CONCESIONARIO Coordinar la logística de controles, de manera que se responsabilice al empleado en el caso de que por su falla (al omitir entregar la factura) haya tenido que dar el producto o servicio gratis al cliente. Por una falla de estas debe responder el Concesionario ante el concedente. **PARAGRAFO NOVENO:** El montaje y operación de la caja registradora, así como la contratación, salarios y prestaciones sociales de la cajera serán por cuenta del CONCESIONARIO.

SEXTA: Caja Menor: Si EL CONCESIONARIO lo requiere Es su responsabilidad y por su Cuenta el mantener una base de caja menor. La Tesorería de EL CONCEDENTE no entregara base de caja a ningún concesionario.

SEPTIMA: Cambio de dinero sencillo: Si el CONCESIONARIO requiere cambio de dinero en sencillo (monedas, billetes de valor pequeño), EL CONCEDENTE le puede prestar este servicio en los puntos de cambio para las cajas Alkosto. En cada cambio se cobrará un valor de 1.1%. Que se pagará en el momento mismo del cambio. Este pago debe hacerse de la base de caja menor que maneje el concesionario.

OCTAVA: Servicios Públicos. El pago de los servicios Públicos de Luz, Gas, Teléfono, serán pagados por el concesionarios de la siguiente forma:

- Teléfono: El concesionario NO tiene asignada línea telefónica de Alkosto asignada. Luz: se realizó una medición del promedio de consumo de los aparatos que EL CONCESIONARIO tiene en uso, y se multiplico por el valor del Kilovatio, de acuerdo a esto queda establecido que el concesionario debe pagar mensualmente a EL CONCEDENTE El valor total de: \$ 252.427 por concepto de recuperación consumo de energía de Villavicencio.
- Gas: No tiene consumo de Gas

NOVENA: Daños.- EL CONCESIONARIO será responsable de todos los daños ocasionados a los bienes de propiedad del CONCEDENTE y de los demás perjuicios causados, por consecuencia inmediata o mediata del uso anormal de aquellos o de otra conducta dolosa, culposa o negligente.

DECIMA: Cesión.- Está absolutamente prohibido al CONCESIONARIO ceder o transferir sus derechos, alquilar o permitir cualquier forma de uso de la concesión por terceros. El contrato quedará rescindido de pleno derecho por cualquier violación de esta regla.

DECIMO PRIMERA: Horario: El Horario de atención acordado entre Concedente y concesionario es: Lunes a Sábado: 7:00 a.m. a 9:00 p.m. Domingos y Festivos: 7 a.m. a 8:00 p.m.

PARAGRAFO PRIMERO: El Concesionario deberá Colocar en su punto un Aviso que indique claramente a los clientes Su horario de atención

PARAGRAFO SEGUNDO: Es obligación de EL CONCESIONARIO asegurar que sus empleados cumplan Los horarios acordados entre las partes. EL CONCEDENTE podrá exigir el retiro de los empleados que incumplan el horario pactado.

DECIMO SEGUNDA: Empleados: Es responsabilidad de EL CONCESIONARIO que sus empleados cumplan con las siguientes normas:

- 1) Los empleados de EL CONCESIONARIO, deben ingresar a los almacenes por la puerta de ingreso de empleados y deben diariamente (Al igual que todos los empleados) marcar sus entradas y salidas en el reloj de control de horarios. EL CONCEDENTE O EL CONCESIONARIO podrán periódica, o esporádicamente solicitar un informe de entradas y salidas de cada empleado.
- 2) Los empleados de EL CONCESIONARIO deben cumplir las mismas normas de disciplina que cumplen los empleados de EL CONCEDENTE.

- 3) *Los empleados de EL CONCESIONARIO deben tener un uniforme que los identifique, así como portar en un lugar visible un carnet con su nombre y el de la empresa.*
- 4) *Los empleados de EL CONCESIONARIO deben trabajar bajo el lema de “líderes servicio amable”. EL CONCEDENTE podrá solicitar el retiro de un empleado del que se tengan quejas de clientes con respecto a su servicio y atención.*
- 5) *Abstenerse de cometer faltas graves o actos atentatorios contra la moral, el orden público, la ley y/o las buenas costumbres.*

PARAGRAFO PRIMERO: *En desarrollo de esta obligación, EL CONCEDENTE podrá exigir el retiro del empleado o empleados que a juicio del CONCEDENTE cometan faltas contra estas obligaciones pactadas. Mientras EL CONCESIONARIO decide, EL CONCEDENTE podrá impedir el acceso al empleado o empleados infractores a sus instalaciones. PARAGRAFO SEGUNDO: EL CONCEDENTE NO esta en la obligación de dar alimentación de ningún tipo (Desayuno, refrigerios, etc.) a los empleados de los concesionarios.*

DECIMO TERCERA: *Responsabilidad Laboral-* *EL CONCEDENTE queda exento de cualquier responsabilidad que pueda derivarse por los contratos de trabajo o relaciones laborales, con las personas vinculadas directa o indirectamente con EL CONCESIONARIO. Además por todo acto ilícito como hurtos, estafas, defraudaciones y demás conductas, así como incendio o siniestros que afecten los artículos, muebles y demás bienes que sean propiedad de EL CONCESIONARIO.*

DECIMO CUARTA: *Seguridad-* *Queda entendido que EL CONCEDENTE no responderá en caso alguno por la pérdida o deterioro de las mercancías de la concesión, sus efectos, muebles y /o otros bienes que formen parte de esta. Es obligación y responsabilidad del concesionario la seguridad de su local.*

DECIMO QUINTA: *Ingreso y Salida de muebles equipos e insumos-* *EL CONCEDENTE se reserva el derecho de controlar la entrada y salida de bienes por parte de EL CONCESIONARIO o de cualquiera de sus empleados o dependientes. PARAGRAFO PRIMERO: EL CONCESIONARIO ingresará todos sus muebles y enseres, productos para la venta y demás insumos, por la entrada a bodega. Estarán sometidos a los controles de seguridad establecidos por la empresa. PARAGRAFO SEGUNDO: En caso que el concesionario ingrese como INSUMO un producto que se vende en Alkosto, deberá ingresarlo debidamente marcado y deberá tener una carta relacionando su ingreso, firmada por el Jefe de Bodega. En caso de querer posteriormente retirarlo DEBERA mostrar esta carta firmada con la que lo ingresó.*

DECIMO SEXTA *Mercancías importadas-* *Las mercancías de origen o procedencia extranjera que venda EL CONCESIONARIO, deberán estar legalmente respaldadas por los correspondientes manifiestos de importación y demás documentos exigidos por las autoridades competentes; dicha legalización será por cuenta y riesgo del CONCESIONARIO. Queda en consecuencia totalmente prohibido al CONCESIONARIO la exhibición y venta de mercancías introducidas ilegalmente al país.*

DECIMO SEPTIMA *Mercadeo y Publicidad*-. Todas las actividades de Mercadeo y promoción que el **CONCESIONARIO** desee llevar a cabo, debe hacerlas con previa autorización del **CONCEDENTE**. En caso de no cumplirse esto **EL CONCEDENTE** está en el derecho de No permitir la actividad de mercadeo (Entrega de volantes, eventos en el punto de venta etc.)

DECIMO OCTAVA *Obligaciones de funcionamiento del concesionario*. **EL CONCESIONARIO** asume las siguientes obligaciones:

- 1) Contratar y mantener por su cuenta y a su costa el personal necesario para atender las actividades de la concesión.
- 2) Pagarle al personal que utilice en la concesión los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones y demás derechos laborales que les corresponda.
- 3) Disponer que el personal a su cargo, que tenga que ver con la actividad en concesión cumpla con las normas descritas en la cláusula décimo segunda del presente contrato. O En caso contrario, comprometerse a tomar las medidas disciplinarias solicitadas por **EL CONCEDENTE**.
- 4) Colocar en lugar visible al público un letrero que indique el horario de atención al público.
- 5) Cancelar desde la fecha en que haya iniciado la actividad en concesión y hasta la finalización del contrato los impuestos y contribuciones a que haya lugar, del orden Distrital, Municipal, Departamental o Nacional, tales como impuesto de Industria y Comercio, impuesto de timbre, impuesto a las ventas (I.V.A) y además cumplir todas las obligaciones que tengan que ver con el ejercicio de la actividad en concesión.
- 6) Asumir ante las autoridades toda la responsabilidad que emane del incumplimiento de cualquier obligación legal.
- 7) Ejercer la actividad en concesión en óptimas condiciones de presentación, aseo e higiene.
- 8) Mantener los equipos, muebles y enseres en buen estado para el cumplimiento de la actividad en concesión.
- 9) Mantener afiliado al fondo de pensiones, a la administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, así como cancelar los aportes a la Caja de Compensación, SENA e I.C.B.F. del personal que utilice para el desarrollo de este contrato.
- 10) Abstenerse de utilizar el nombre, logotipo e insignias del **CONCEDENTE**, sin previa autorización del **CONCEDENTE**.
- 11) Dotar a su negocio de Caja Registradora y Asegurar que **TODAS LAS VENTAS** se registran en ella.
- 12) Asegurar que sus empleados cumplan con la obligación de entregar factura a los clientes, y asegurar que se mantiene colocado en lugar visible al público el aviso que con relación al tema coloco **EL CONCEDENTE**
- 13) Asegurar que **TODOS** los días se envíe por las balas a caja central, la tirilla (Z) de la caja registradora indicando el valor de las ventas del día.

DECIMO NOVENA Garantías.- EL CONCESIONARIO se compromete a constituir a su costa a favor del CONCEDENTE, dentro de los cinco (5) días siguientes a la firma de este contrato, como requisito para el perfeccionamiento del mismo, las siguientes pólizas, expedidas por una Compañía de Seguros o Entidad Bancaria legalmente establecida en el país y que garanticen: a) El cumplimiento de las obligaciones pactadas en este contrato por el DIEZ POR CIENTO (10%) del valor del mismo y que deberá estar vigente por el término de duración del contrato y dos (2) meses más. b) El pago de salarios, prestaciones sociales, descansos remunerados e indemnizaciones de los trabajadores que se empleen en la concesión por el DIEZ POR CIENTO (10%) del valor del contrato, que deberá estar vigente por el término de duración del contrato y tres (3) años más.

VIGECIMA- valor del contrato.- Para efectos fiscales y de las garantías a constituir, el valor del presente contrato es la suma de **DIEZ MILLONES DE PESOS (\$10.000.000)**

VIGECIMO PRIMERA- Perfeccionamiento.- Este contrato se entiende perfeccionado con el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- 1) Con la firma de cada una de las partes,
- 2) Autenticación de las firmas con reconocimiento del contenido ante Notario Público.
- 3) Constitución y pago de las garantías por parte del CONCESIONARIO.

Los gastos que demande el perfeccionamiento del presente contrato estarán a cargo del CONCESIONARIO, quien deberá efectuar su trámite antes de la fecha límite en que entra en vigencia el presente contrato.

VIGECIMO SEGUNDA- Exclusión artículos código comercio.- Dado el objeto específico, las peculiares condiciones de este contrato y adicionalmente los usos generales del comercio en este tipo de negociaciones, no son aplicables los artículos 518 al 522 del Código de Comercio.

VIGECIMO TERCERA- Cláusula compromisoria.- Toda diferencia que surgiere entre ALKOSTO S.A. y EL CONCESIONARIO por razón de este contrato será sometida al proceso de conciliación que regula la ley 23 de 1.991, modificada por la ley 446 de 1.998, y demás normas complementarias y concordantes. El conflicto se someterá al proceso mencionado con la intervención de un conciliador nombrado por la Cámara de Comercio de Bogotá. En caso de que las partes no concilien las diferencias será sometido a decisión de un tribunal de Arbitramento. Al efecto se designará un Arbitro por la Cámara de Comercio de Bogotá. Los gastos a que diere lugar el juicio serán sufragados por las partes en cuotas iguales.

VIGECIMO CUARTA- Sustitución de otros acuerdos.- El presente contrato sustituye y deja sin efectos cualquier otro contrato, convenio o acuerdo verbal o escrito, celebrado entre las mismas partes y cuyo objeto sea igual o similar al presente y que se encuentre vigente a la firma de este nuevo contrato.

Este Contrato Rige a partir del día 18 de Diciembre de 2004.

EL CONCEDENTE
ALKOSTO S.A.
JAIME ARANGO HERRERA
C.C. No. 8.236.887
NIT. 890.900.943-1

EL CONCESIONARIO
CARLOS EDUARDOGARCIA
CARLOS EDUARDO GARCIA
C.C. 17.306.093
NIT. 174.141.015