

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE  
PARA UNA HELADERÍA DE SABORES SALUDABLES,  
ELABORADOS CON LECHE VEGETAL DE SEMILLAS DE  
MEREY: UN ESTUDIO DE CASO EN EL MUNICIPIO  
ANGOSTURA DEL ORINOCO, ESTADO BOLÍVAR.**

**TRABAJO FINAL DE  
GRADO PRESENTADO POR  
LAS BACHILLERES  
GARCÍA SILVEIRA, MILCA  
NAILETH, Y MARTÍNEZ  
CHACARE, GUADALUPE  
CONSUELO PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**CIUDAD BOLÍVAR, JUNIO DE 2024**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Este trabajo de grado, titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE PARA UNA HELADERÍA DE SABORES SALUDABLES, ELABORADOS CON LECHE VEGETAL DE SEMILLAS DE MEREY: UN ESTUDIO DE CASO EN EL MUNICIPIO ANGOSTURA DEL ORINOCO, ESTADO BOLÍVAR**, presentado por las bachilleres: **GARCÍA SILVEIRA, MILCA NAILETH, y MARTÍNEZ CHACARE, GUADALUPE CONSUELO**, de Cédulas de Identidades N° V-26.604.096 y N° V-26.499.684, como requisito para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, ha sido aprobado de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Apellidos y nombres:

Firmas:

\_\_\_\_\_  
(Asesor académico)

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dafnis Echeverría  
Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial  
tierra

\_\_\_\_\_  
Prof. Francisco R. Monteverde S.  
Director de la Esc. de Ciencias de la  
tierra

Ciudad Bolívar 21 de Junio de 2024.

## **DEDICATORIA**

Dedico cada logro obtenido y en especial este trabajo de grado a Dios, quien ha sido el soporte en el que me ha apoyado a lo largo de mi vida, su presencia divina siempre ha sido lo más importante para lograr mis metas.

A mis padres, los merecedores de este gran logro, les dedico este trabajo de grado como un modesto gesto de agradecimiento por su confianza en mí, por su amor incalculable.

A mi novio, este logro también es para ti por tu inagotable apoyo, por tu paciencia infinita, por estar tan orgulloso de mí como yo lo estoy de ti.

A todos mis familiares, abuelos, tíos, padrinos y primos también les dedico este logro, porque siempre han estado presentes en mi vida apoyándome y celebrando mis triunfos.

A mi ángel en el cielo Marino, te recuerdo con amor y hoy te dedico mis logros, porque fuiste una pieza importante en mi niñez, y mi ángel en la tierra Sky, te dedico este trabajo por ser mi compañera fiel a lo largo de este camino, verte siempre junto a mí me hace feliz.

*García, Milca.*

## **DEDICATORIA**

Dedicada primeramente a Dios y la Virgen, quienes conocen profundamente mi corazón y solo ellos saben cuánto deseé llegar hasta este momento, por brindarme la paciencia y la serenidad para llegar hasta aquí.

A mis padres Rafael e Ingrid, quienes son mi más grande ejemplo de esfuerzo y me impulsaron desde el inicio a ser una profesional.

A mis hermanos Rafael y Ana, quienes fueron un pilar fundamental durante mi carrera, quienes a pesar de la distancia me apoyaron de todas las formas posibles para que pudiera cumplir esta meta.

A mi pequeña familia, mi novio José Luis, quien me apoyó sin descanso y de corazón desde el principio de este recorrido, y a mi hijo Luciano por ser, ahora, mi más grande motivo para superarme.

A mis profesores Manuel Cordero, por aceptar ser nuestro tutor y César Castellanos por su asesoría.

*Martínez, Guadalupe.*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco humildemente a Dios por sus infinitas bendiciones en mi vida, por darme la capacidad de aprender y estudiar.

A mi mamá Milagros Silveira, por ser mi guía, por brindarme palabras de aliento, este logro son resultado de tu paciencia y apoyo, a mi papá Carlos García, por ser mi pilar en la vida y por los valores que aprendí en casa, mi éxito es un reflejo de su dedicación conmigo y esta es mi modesta forma de agradecerles.

A mi novio Samuel Torres, te agradezco por tu amor y por tu esfuerzo, porque has luchado para provecho de los dos, siempre has velado por mi bienestar y mi felicidad, te amo y este mérito es también para ti.

A mi amiga incondicional y compañera de tesis Guadalupe Martínez, por ser mi ayuda idónea en este camino, también a su familia por considerarme una hija. A mis amigas Paola, Betania y Deygreg por estar siempre presentes y motivarme en los días más difíciles.

Expreso mi agradecimiento al Ingeniero Manuel Cordero tutor de nuestra tesis, por siempre estar dispuesto a brindarnos su conocimiento, al Profesor César Castellanos por compartirme su asesoría a lo largo de la carrera, gracias a ambos por darme la oportunidad de crecer profesionalmente. A la Universidad de Oriente y todo su directivo, por ser alma mater de mi educación, por los profesores que fueron un gran apoyo a lo largo del camino, y por los amigos que conocí.

*García, Milca.*

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios y la Virgen, , por infundirme de paciencia y hacerme saber que sus tiempos son perfectos.

A mis padres, quienes me enseñaron a no rendirme ante las adversidades, gracias a sus sabias palabras que me motivaron, y a sus acciones de amor para hacerme el camino más fácil. A mis hermanos, quienes me inspiraron de muchas maneras a través de su ejemplo.

A mi novio que estuvo acompañándome en los momentos felices y apoyándome en los adversos para que los superara con éxito. Y mi hijo, que a pesar de ser tan pequeño es a la vez mi motor más grande. A mi abuela, tíos, primos y amigos quienes me ofrecieron su ayuda y palabras de aliento cuando más las necesité.

A Milca García quien ha sido incondicional y la compañera perfecta en este camino. A su familia, que me ayudaron incontables veces y me abrieron las puertas de su casa, sin ellos hubiese sido mucho más difícil.

Agradezco a nuestro tutor Manuel Cordero, quien se dedicó a enseñarnos con paciencia y vocación durante la carrera y ahora en nuestra tesis. De igual forma al profesor César Castellanos por su asesoría y su tiempo. A la Universidad de Oriente, por brindarme la oportunidad de ser parte de una casa de estudios tan prestigiosa y llenarme de experiencias nutritivas y de amistades verdaderas.

*Martínez, Guadalupe.*

## **RESUMEN**

El objetivo principal de la investigación es desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería que ofrece sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, mediante un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. La investigación es del tipo descriptiva y proyectiva con un diseño documental. Las técnicas usadas para la recolección de datos fueron: observación, entrevistas no estructuradas, encuestas y análisis documental. En la presente investigación, se llevaron a cabo un estudio completo para desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, centrándose en ofrecer sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey. Se comenzó con un análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local, luego se seleccionaron proveedores confiables de ingredientes clave, se diseñaron una variedad de sabores saludables considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo. Además, se realizaron un estudio técnico para determinar aspectos como el tamaño de la empresa, la ubicación, el proceso productivo, el personal requerido y la maquinaria necesaria. También se establecieron estrategias de marketing y promoción para atraer clientes interesados en opciones saludables y evaluaron la viabilidad económica del modelo de negocio, analizando costos de producción, precios de venta y proyecciones financieras a corto y largo plazo.

# CONTENIDO

	Página
<b>ACTA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>SITUACION A INVESTIGAR.....</b>	<b>3</b>
1.1 Situación objeto de estudio .....	3
1.2 Objetivos de la Investigación .....	10
1.2.1 Objetivo general .....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificación de la investigación.....	11
1.4 Alcance de la investigación.....	12
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>14</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>14</b>
2.1 Municipio angostura del Orinoco.....	14
2.1.1 Geografía .....	16
2.1.2 Infraestructura y Servicios.....	17
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
3.1 Antecedentes de la investigación .....	19
3.2 Bases Teóricas.....	22
3.2.1 Helado .....	22
3.2.2 Historia del Helado.....	22
3.2.3 Clasificación del Helado .....	24
3.2.4 Intolerancia a la lactosa .....	27
3.2.5 Merrey.....	28
3.2.6 Cómo Crear un Modelo de Negocios .....	29
3.2.7 Desarrollo del Producto.....	36
3.3 Bases legales .....	40
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	40
3.3.2 Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos (2021).....	42



3.4 Definición de términos básicos .....	45
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>48</b>
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>48</b>
4.1 Tipo de investigación .....	48
4.2 Diseño de investigación .....	49
4.3 Población de la investigación .....	50
4.4 Muestra de la investigación .....	50
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
4.5.1 Técnicas de recolección de datos .....	51
4.6 Instrumentos para la Recolección de los Datos .....	52
4.7 Técnicas de ingeniería industrial .....	53
4.8 Flujograma de la investigación .....	55
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>58</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
5.1 Análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, respecto a helados saludables y con leche vegetal de semillas de merey .....	58
5.1.1 Aplicación de encuesta .....	58
5.1.2 Análisis de la competencia .....	77
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>81</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
6.1 Objetivo de la propuesta .....	81
6.2 Justificación de la propuesta .....	82
6.3 Seleccionar proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos por la heladería .....	84
6.3.1 Identificación de proveedores locales .....	84
6.3.2 . Criterios de selección de proveedores .....	86
6.4 Diseño de variedades de sabores saludables utilizando leche vegetal de semillas de merey, considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo .....	92
6.4.1 Análisis nutricional de la leche vegetal de semillas de merey .....	92
6.5 Estudio técnico para establecer el tamaño de la empresa, localización, proceso productivo, personal requerido, maquinaria necesaria para la producción de helados a base de semillas de merey, sin lactosa .....	108
6.5.1 Definición del tamaño de la empresa .....	108
6.5 Estrategias de marketing y promoción efectivas para dar a conocer la heladería y atraer a clientes interesados en opciones saludables .....	128

6.6 Evaluación la viabilidad económica del modelo de negocio, considerando costos de producción, precios de venta, márgenes de beneficio y proyecciones financieras a corto y largo plazo.....	130
6.6.1 Costos de maquinaria y equipos de producción.....	130
6.6.2 Costos de elementos de infraestructuras y estructuras.....	131
6.6.3 Costo de inversión total.....	132
6.6.4 Costo de depreciación y amortización.....	133
6.6.5 Costo de nómina proyectada.....	134
6.6.6 Costo de materia prima.....	137
6.6.7 Ingresos operacionales.....	139
6.6.8 Estado de resultados.....	140
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>143</b>
Conclusiones.....	143
Recomendaciones.....	146
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>147</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>154</b>
Consideraciones para la Encuesta.....	155
Encuesta.....	157

## LISTA DE FIGURAS

	Pagina
2.1 Mapa del municipio angostura del Orinoco. (Google, 2024).....	15
4.1 Flujograma de la investigación Tabla 5.18 Selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024). .....	57
5.1 Representación porcentual de edades consultadas. (García M, y Martínez G, 2024). .....	60
5.2 Representación porcentual del sexo consultados. (García M, y Martínez G, 2024). .....	61
5.3 Representación porcentual del nivel socioeconómico. (García M, y Martínez G, 2024). .....	62
5.4 Representación porcentual del ¿Con qué frecuencia consume helados?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	63
5.5 Representación porcentual del ¿Qué tipo de helados prefiere?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	64
5.6 Representación porcentual del ¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	66
5.7 Representación porcentual del ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?. (García M, y Martínez G, 2024).....	67
5.8 Representación porcentual del ¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	68
5.9 Representación porcentual del ¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	69
5.10 Representación porcentual del ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	70
5.11 Representación porcentual del ¿Conoce las semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	71
5.12 Representación porcentual del ¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	72
5.13 Representación porcentual del ¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	73
5.14 Representación porcentual del ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	74
6.1 Logo del modelo de negocio. (García M, y Martínez G, 2024).....	102
6.2 Primera presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024).....	104
6.3 Segunda presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024). .....	105
6.4 Tercera presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024). .....	106

6.5 Cuarta presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024)..... 106  
6.6 Modelo de negocio propuesto. (García M, y Martínez G, 2024)..... 107  
6.7 Maquinaria y equipos escogidos. (García M, y Martínez G, 2024)..... 120  
6.8 Diagrama flujo de operaciones. (García M, y Martínez G, 2024). ..... 124

## LISTA DE TABLAS

	Pagina
5.1 Grupo de Edad de personas consultadas. Tabla 5.18 Selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024). .....	59
5.2 Sexo de personas consultadas. (García M, y Martínez G, 2024). .....	61
5.3 Nivel socioeconómico de personas. (García M, y Martínez G, 2024). .....	62
5.4 ¿Con qué frecuencia consume helados?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	63
5.5 ¿Qué tipo de helados prefiere?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	64
5.6 ¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado?. (García M, y Martínez G, 2024). ..	65
5.7 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	66
5.8 ¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	67
5.9 ¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	68
5.10 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?. (García M, y Martínez G, 2024). .....	69
5.11 ¿Conoce las semillas de mersey? (García M, y Martínez G, 2024). .....	70
5.12 ¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de mersey? (García M, y Martínez G, 2024). .....	71
5.13 ¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de mersey? (García M, y Martínez G, 2024). .....	72
5.14 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de mersey? (García M, y Martínez G, 2024). .....	74
5.15 Análisis e interpretación de los resultados de la encuestas aplicada (García M, y Martínez G, 2024). .....	75
5.16 Competidores directos. (García M, y Martínez G, 2024). .....	77
5.17 Competidores indirectos. (García M, y Martínez G, 2024). .....	78
6.1 Proveedores de semillas de mersey en el País. (García M, Martínez G, y 2024)...	85
6.2 Criterios de selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024). .....	87
6.3 Selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024). .....	89
6.4 Análisis nutricional leche vegetal de semillas de mersey. (García M, y Martínez G, 2024). .....	93
6.5 Prototipos de helados de leche vegetal de mersey. (García M, y Martínez G, 2024). .....	95
6.6 Recetas por sabor de helado. (García M, y Martínez G, 2024). .....	96
6.7 Demanda cubierta anual 2023. (García M, y Martínez G, 2024). .....	109
6.8 Proyección de demanda cubierta en litros. (García M, y Martínez G, 2024). ....	111
6.9 Demanda total anual. (García M, y Martínez G, 2024). .....	113

6.10 Demanda insatisfecha y participación en el mercado. (García M, y Martínez G, 2024). .....	114
6.11 Maquinarias y equipos según su diseño. (García M, y Martínez G, 2024).....	117
6.12 Matriz de selección de tecnología. (García M, y Martínez G, 2024).....	119
6.13 Capacidad de producción. (García M, y Martínez G, 2024).....	121
6.14 Factores relevantes para la localización. (García M, y Martínez G, 2024).....	125
6.15 Factores de accesibilidad y flujo de personas. (García M, y Martínez G, 2024). .....	125
6.16 Factores de accesibilidad y flujo de personas. (García M, y Martínez G, 2024). .....	126
6.17 Factores de cercanía a proveedores. (García M, y Martínez G, 2024).....	126
6.18 Factores de normativas y regulaciones. (García M, y Martínez G, 2024). .....	126
6.19 Factores de costos de operación (García M, y Martínez G, 2024).....	126
6.20 Evaluación de los factores relevantes para la localización. (García M, y Martínez G, 2024). .....	127
6.21 Estrategias de marketing y promoción. (García M, y Martínez G, 2024).....	128
6.22 Costos de maquinaria y equipos de producción. (García M, y Martínez G, 2024). .....	130
6.23 Costo total de elementos de infraestructuras y estructuras. (García M, y Martínez G, 2024). .....	131
6.24 Costo inversión total. (García M, y Martínez G, 2024). .....	133
Tabla 6.25 Costo de depreciación y amortización. (García M, y Martínez G, 2024). .....	134
6.26 Costo de nómina segundo año según cargo. (García M, y Martínez G, 2024). .....	135
6.27 Costo de nómina segundo año según categorías. (García M, y Martínez G, 2024). .....	136
6.28 Costo de nómina proyectada. (García M, y Martínez G, 2024). .....	137
6.29 Costo de materia prima. (García M, y Martínez G, 2024). .....	138
6.30 Ingresos operacionales. (García M, y Martínez G, 2024). .....	139
6.31 Estado de resultados. (García M, y Martínez G, 2024).....	140
6.32 Rentabilidad financiera del modelo de negocio. (García M, y Martínez G, 2024). .....	141

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la creciente conciencia sobre la salud y el medio ambiente ha impulsado la demanda de productos alimenticios saludables y sostenibles. En este contexto, surge la propuesta de desarrollar un modelo de negocio innovador para una heladería que ofrezca sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, un ingrediente nutritivo y amigable con el ambiente. El presente trabajo de grado de ingeniería tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de negocio sostenible para esta heladería, mediante un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.

La investigación se enfoca en aprovechar las propiedades nutricionales y el potencial comercial de las semillas de merey, una fuente vegetal rica en proteínas, vitaminas y minerales, cultivada de manera sostenible en diversas regiones del país. Al utilizar este ingrediente en la elaboración de helados, se busca satisfacer la creciente demanda de opciones saludables y ecológicas en el mercado de los postres.

El estudio abarca diversos aspectos fundamentales para el éxito del modelo de negocio, incluyendo la selección de proveedores comprometidos con prácticas agrícolas sostenibles, el diseño de un proceso de producción eficiente y respetuoso con el medio ambiente, la evaluación de la viabilidad económica y financiera, y el desarrollo de estrategias de comercialización y posicionamiento en el mercado local del Municipio Angostura del Orinoco.

Este estudio se compone de seis capítulos, los cuales se detallan a continuación con el propósito de facilitar su adecuado desarrollo:

En el primer capítulo, denominado “Situación a investigar”, se abordan aspectos como el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y el alcance de la misma.

En el segundo capítulo, “Generalidades”, se proporciona una descripción detallada de la estructura del municipio Angostura del Orinoco, incluyendo información relevante sobre su ubicación geográfica, infraestructura y servicios disponibles.

El tercer capítulo, “Marco Teórico”, se encarga de exponer los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos y legales, así como la definición de los términos básicos que constituyen la base conceptual para el desarrollo del estudio.

En el cuarto capítulo, “Metodología del trabajo”, se detalla la metodología empleada en la realización de la investigación, incluyendo el tipo y diseño de la misma, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

El quinto capítulo, “Análisis e interpretación de los resultados”, se centra en el análisis y desarrollo de los objetivos planteados, presentando los resultados a través de tablas y figuras.

Finalmente, el sexto capítulo, “La propuesta”, aborda el desarrollo de la propuesta, incluyendo el estudio de marketing, la evaluación financiera de la investigación.



# CAPITULO I

## SITUACION A INVESTIGAR

### 1.1 Situación objeto de estudio

El sector alimentario es uno de los más importantes y dinámicos de la economía mundial, pero también uno de los que más impacto genera en el medio ambiente y la sociedad. Por ello, se hace necesario adoptar modelos de negocio sostenibles que contribuyan al desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades donde operan. La industria alimentaria se encuentra ante un desafío creciente y apremiante; donde, la necesidad de satisfacer las demandas de una población en constante aumento, que exhibe una mayor conciencia sobre la salud y el impacto ambiental, sin comprometer los recursos naturales destinados a las generaciones futuras (FAO, 2020).

Por lo que, para el desarrollo de modelos de negocio sostenibles en el sector alimentario emerge como una necesidad imperante. La heladería, en calidad de actividad económica, se presenta como un campo con un potencial significativo para incorporar prácticas sostenibles, tales como la utilización de ingredientes locales, la reducción del desperdicio y la promoción de hábitos saludables (Laso et al., 2015).

Los orígenes del helado se remontan a la antigua China, donde se mezclaba nieve con frutas y miel para crear una especie de granizado (Lu, 2007). En la antigua Persia, se preparaban bebidas heladas con leche, especias y frutos secos (Watson, 1987). Sin embargo, no fue hasta la llegada de Marco Polo a Europa en el siglo XIII que la técnica de congelar alimentos se introdujo en el continente (Montalto, 2009).

En Italia, durante el Renacimiento, se popularizó la elaboración de helados a base de leche, crema y azúcar. Catalina de Médicis, al casarse con el Duque de Orleans en 1533, llevó consigo a Francia la receta del “helado italiano”, que rápidamente se convirtió en un manjar de la corte (Tannahill, 1988).

A lo largo del siglo XVII, la receta del helado se fue perfeccionando. Se introdujeron nuevos sabores como la vainilla, el chocolate y el café. En 1660, Francesco Procopio dei Coltelli abrió en París el primer café que servía helados, convirtiéndolo en un producto accesible al público (Franks, 2004).

En el siglo XVIII, el helado llegó a América. Benjamin Franklin, durante su estancia en Francia, quedó fascinado por este postre y contribuyó a su popularización en las colonias americanas (Smith, 2013). A finales del siglo XIX, con la invención de la máquina de hacer helados, la producción se industrializó y el helado se convirtió en un producto de consumo masivo (Sturken, 2002).

En la actualidad, la tendencia hacia una alimentación saludable ha impulsado la búsqueda de alternativas más nutritivas y sostenibles en el ámbito del helado. La sustitución de la leche de vaca por opciones vegetales como la leche de almendras, coco o soja, la reducción del azúcar y la incorporación de frutas frescas y superalimentos son algunas de las innovaciones que se están implementando en la industria heladera (Mintel, 2022).

En los últimos años, los productores de helados a base de leche vegetal a nivel mundial han experimentado un crecimiento sustancial, impulsado por la creciente demanda de productos que promueven la salud, son respetuosos con el medio ambiente y éticos por parte de los consumidores. Un informe de Market Research Future proyecta que el mercado global de helados veganos alcanzará los 2.450 millones de dólares para el año 2027, con una impresionante tasa de crecimiento

anual del 14,8%. Entre los principales fabricantes de helados a base de leche vegetal destacan marcas reconocidas como Ben & Jerry's, Häagen-Dazs, Magnum, Alpro, Oatly, Valsoia, NadaMoo, Coconut Bliss, entre otros (Market Research Future, 2021). Estos fabricantes emplean diversas leches vegetales, como soja, almendra, coco, avena, arroz, entre otras, para crear helados que ofrecen una variedad de sabores, texturas y beneficios nutricionales. Más allá de sus productos, estos fabricantes se distinguen por su enfoque sostenible y socialmente responsable, evidente en sus prácticas de producción, distribución y comunicación.

El crecimiento de los modelos de negocios referentes a las heladerías en los últimos cinco años en Venezuela ha sido impulsado por la creatividad, la innovación y la diferenciación de los emprendedores, que han sabido aprovechar las oportunidades y los desafíos del mercado. Según un estudio en 2016 de la Cámara de Comercio Venezolano Italiana, CAVENIT y la Asociación Venezolana del Helado Artesanal (AVHA), el consumo per cápita de helado en el país es de 3,5 litros al año, lo que representa un potencial de desarrollo para el sector. Algunos de los modelos de negocios que se han destacado son las heladerías artesanales, que ofrecen productos elaborados con ingredientes naturales, locales y de calidad, como frutas, cereales, miel, cacao y leche vegetal; las heladerías suaves, que se caracterizan por su bajo costo, su rapidez y su variedad de sabores y toppings; y las heladerías premium, que se enfocan en un segmento de mercado más exigente y sofisticado, que busca productos de alta gama, como el gelato italiano, los smoothies y los postres gourmet. Estos modelos de negocios se han adaptado a las preferencias y necesidades de los clientes, ofreciendo concepto, servicio y valor agregado.

Por otro lado, según el artículo con base en la OMS publicado por Kaiku Sin Lactosa (2019), el mercado de las personas intolerantes a la lactosa es un segmento que ha sido desaprovechado y desatendido por la industria alimentaria, especialmente en el ámbito de las heladerías. Según estimaciones, más del 75% de la población

mundial es intolerante a la lactosa, lo que les impide consumir productos lácteos sin sufrir molestias digestivas. Sin embargo, la oferta de helados sin lactosa es muy limitada y poco accesible, lo que genera una insatisfacción y una exclusión de este grupo de consumidores.

La intolerancia a la lactosa se origina debido a la deficiencia de una enzima llamada lactasa en el organismo, y su impacto se manifiesta en la vida diaria solo cuando se consumen alimentos con un alto contenido de lactosa, un tipo de azúcar presente en la leche. Según la información proporcionada en el sitio web (TeenHealth, 2020), si una persona con intolerancia a la lactosa consume productos lácteos, la lactosa presente en los alimentos llegará al intestino, potencialmente ocasionando síntomas como gases, retorcijones abdominales, hinchazón y diarrea.

La información antes descrita, revela una preocupante desatención por parte de la industria alimentaria, especialmente en el ámbito de heladerías, hacia un significativo segmento de la población. Además, se evidencia que este grupo de consumidores enfrenta una oferta limitada y poco accesible de helados sin lactosa, generando insatisfacción y exclusión. La prevalencia de la intolerancia a la lactosa, cuyo impacto se manifiesta en síntomas digestivos al consumir productos lácteos, subraya la necesidad urgente de abordar esta brecha entre la demanda latente y la oferta actual en el mercado de heladerías, destacando la importancia de desarrollar modelos de negocio inclusivos y adaptados a las necesidades de este segmento desfavorecido.

En Venezuela diversas marcas de helados han dejado una marca indeleble en la escena heladera. Entre las tradicionales, Helados EFE, establecida en 1925, se erige como un icónico referente reconocido por sus sabores clásicos como el chocolate, vainilla y fresa. Tío Rico, con más de medio siglo en el mercado, destaca por su amplia variedad de sabores presentados en paletas, conos y vasos, mientras que Miko

ha alcanzado prestigio gracias a sus productos de alta calidad y sabores vanguardistas, como el chocolate con almendras y el mango con parchita.

Además, estas marcas han desarrollado diversos modelos de negocio que reflejan la evolución del sector heladero en Venezuela. Helados EFE ha optado por mantener su enfoque en la producción masiva de helados tradicionales, consolidándose como una opción accesible y arraigada en la tradición venezolana. Tío Rico, por otro lado, ha diversificado su oferta con una amplia gama de sabores y presentaciones, adoptando un modelo que se adapta a las preferencias cambiantes del consumidor. Miko, en su búsqueda de innovación, ha establecido un modelo de negocio centrado en la calidad y la experimentación con sabores únicos, posicionándose como una opción gourmet dentro del mercado heladero nacional.

En el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, existen diferentes modelos de negocios referentes a las heladerías, que reflejan la diversidad y la competencia en el sector. Algunos de estos modelos son: Helados Cali, una empresa con experiencia y variedad, que ofrece helados de alta calidad a un precio justo, con sabores clásicos e innovadores; La Paletería y La Cocada 285, unas franquicias de paletas heladas entre artesanales y gourmet, que ofrece una amplia gama de sabores, desde los clásicos hasta los más exóticos, con servicio de delivery y sucursal en Ciudad Bolívar; y Helados Tropic, una heladería tradicional que ofrece una variedad de helados únicos de crema y de agua, incluyendo sabores tropicales de la región como mango, parchita y tamarindo, entre otros. Estos modelos de negocios se han adaptado a las preferencias y necesidades de los clientes, ofreciendo concepto, servicio y valor agregado. Sin embargo, ninguno de estos modelos de negocios ofrece helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey, un producto típico de la región guayanesa, que posee propiedades nutritivas y beneficiosas para la salud.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería que ofrece sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, mediante un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.

En esta perspectiva, la creación de helados utilizando leche vegetal de semillas de merey surge como una alternativa innovadora y sostenible. El merey, un fruto autóctono de Venezuela, no solo se distingue por su alto valor nutricional, sino que también su cultivo presenta un bajo impacto ambiental (Briceño et al., 2018). Este enfoque hacia la sostenibilidad en la heladería no solamente responde a las demandas actuales del mercado, sino que también representa una oportunidad única para promover prácticas empresariales responsables y respetuosas con el entorno. Este compromiso con la sostenibilidad no solo anticipa las tendencias del mercado, sino que también establece un precedente valioso para prácticas empresariales éticas y sostenibles en el sector alimentario.

Por ello, existe una oportunidad de desarrollar un modelo de negocio sostenible que ofrezca helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey, que no contienen lactosa y que además aportan beneficios nutricionales y ambientales. De esta forma, se podría atender a las necesidades y preferencias de las personas intolerantes a la lactosa, ofreciéndoles un producto de calidad, saludable, innovador y diferenciador.

Ante tal situación, y en busca de posibles soluciones, se presentan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la demanda actual de helados saludables y con leche vegetal de semillas de merey en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar?

2. ¿Cuáles son las preferencias del mercado local en cuanto a sabores, presentación y características de los helados saludables con leche vegetal de semillas de merey?

3. ¿Qué proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave están disponibles en el mercado local y cumplen con los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos para la heladería?

4. ¿Cuáles son los requisitos técnicos para establecer el tamaño de la empresa, la ubicación, el proceso productivo, el personal necesario y la maquinaria requerida para la producción de helados a base de semillas de merey sin lactosa?

5. ¿Cuáles son las estrategias de marketing y promoción más efectivas para dar a conocer la heladería y atraer a clientes interesados en opciones saludables en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar?

6. ¿Cuál es la viabilidad económica del modelo de negocio de la heladería, considerando los costos de producción, los precios de venta, los márgenes de beneficio y las proyecciones financieras a corto y largo plazo?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería que ofrece sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, mediante un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, respecto a helados saludables y con leche vegetal de semillas de merey.

2. Seleccionar proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos por la heladería.

3. Diseñar una variedad de sabores saludables utilizando leche vegetal de semillas de merey, considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo.

4. Elaborar un estudio técnico para establecer el tamaño de la empresa, localización, proceso productivo, personal requerido, maquinaria necesaria para la producción de helados a base de semillas de merey, sin lactosa.

5. Establecer estrategias de marketing y promoción efectivas para dar a conocer la heladería y atraer a clientes interesados en opciones saludables.



6. Evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio, considerando costos de producción, precios de venta, márgenes de beneficio y proyecciones financieras a corto y largo plazo.

### **1.3 Justificación de la investigación**

La investigación propuesta busca justificación en la necesidad de contribuir al desarrollo sostenible y a la oferta de opciones saludables en el sector heladero del Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. La creciente demanda del mercado local por helados saludables, combinada con la singularidad de utilizar leche vegetal de semillas de merey, ofrece una oportunidad estratégica para desarrollar un modelo de negocio sostenible y centrado en la salud.

El análisis exhaustivo de las preferencias y demandas del mercado local permitirá identificar nichos específicos y adaptar la oferta de la heladería a las necesidades del público objetivo. La selección cuidadosa de proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave garantizará la calidad y sostenibilidad de los productos, contribuyendo a prácticas empresariales responsables y al apoyo de proveedores locales.

El diseño de variedades de sabores saludables, considerando aspectos nutricionales y gustos del público, no solo satisfará la demanda actual, sino que también posicionará la heladería como una opción innovadora y adaptada a las tendencias de alimentación consciente. La realización de un estudio técnico proporcionará la base para el establecimiento eficiente de la empresa, desde su tamaño hasta la selección de ubicación, procesos productivos, personal necesario y maquinaria esencial.

La implementación de estrategias de marketing y promoción efectivas será clave para dar a conocer la heladería y atraer a un público interesado en opciones saludables, consolidando la presencia y aceptación en el mercado local. Finalmente, la evaluación de la viabilidad económica, considerando costos de producción, precios de venta y proyecciones financieras, garantizará la sostenibilidad a largo plazo del modelo de negocio, brindando información crucial para la toma de decisiones empresariales informadas.

#### **1.4 Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería ubicada en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, que se especializa en ofrecer helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey. El estudio abordará aspectos clave que abarcan desde el análisis de la demanda y preferencias del mercado local hasta la evaluación de la viabilidad económica del modelo propuesto.

En términos específicos, el alcance comprende:

1. Análisis de Mercado Local: Investigación detallada de la demanda y preferencias del mercado en el Municipio Angostura del Orinoco en relación con helados saludables y aquellos elaborados con leche vegetal de semillas de merey.

2. Selección de Proveedores: Investigación y selección de proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave, priorizando la calidad y sostenibilidad de los productos.

3. Diseño de Sabores Saludables: Desarrollo de una variedad de sabores saludables utilizando leche vegetal de semillas de merey, considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo.

4. Estudio Técnico: Elaboración de un estudio técnico para determinar el tamaño de la empresa, la ubicación, el proceso productivo, el personal requerido y la maquinaria necesaria para la producción de helados sin lactosa.

5. Estrategias de Marketing: Establecimiento de estrategias de marketing y promoción efectivas para dar a conocer la heladería y atraer a clientes interesados en opciones saludables.

6. Evaluación de Viabilidad Económica: Análisis exhaustivo de la viabilidad económica del modelo de negocio, considerando costos de producción, precios de venta, márgenes de beneficio y proyecciones financieras a corto y largo plazo.

El alcance de la investigación se enfoca en proporcionar un marco sólido y práctico para la implementación exitosa de un modelo de negocio sostenible en el Municipio Angostura del Orinoco, contribuyendo así al desarrollo local y al sector heladero con opciones innovadoras y saludables.

## **CAPITULO II**

### **GENERALIDADES**

#### **2.1 Municipio angostura del Orinoco**

El municipio angostura del Orinoco, ubicado en el estado Bolívar de Venezuela, tiene una rica historia que se remonta a la época precolombina, cuando la región estaba habitada por diversas etnias indígenas, entre ellas los pemones, yekuanas, sanemas, entre otros. Sin embargo, la historia documentada del municipio Heres se inicia con la llegada de los colonizadores españoles en el siglo XVI.

Durante la colonia, la zona de Ciudad Bolívar, antes conocida como Santo Tomé de Guayana, fue un importante centro de comercio y administración. Fundada en 1764 por el Capitán Manuel Centurión, en honor al libertador Simón Bolívar se le cambió el nombre a Ciudad Bolívar en 1846. La ciudad fue testigo de varios momentos clave en la historia de Venezuela, incluida la gesta independentista liderada por Bolívar.

Después de la independencia de Venezuela en 1811, Ciudad Bolívar continuó siendo un centro económico y político en la región, especialmente durante el auge de la minería y la explotación del oro y diamantes en el siglo XIX. La ciudad también fue escenario de importantes eventos durante la Guerra Federal en el siglo XIX y la Guerra de Independencia de Venezuela.

En 1989, con la creación del Estado Bolívar, el municipio Heres se consolidó como una de sus divisiones territoriales. Heres, junto con otros municipios, ha sido testigo de cambios políticos y sociales significativos en Venezuela, incluida la

expansión de la industria minera, la explotación petrolera en el Orinoco y los desafíos económicos y políticos que ha enfrentado el país en las últimas décadas.

En la actualidad, el municipio Heres, con Ciudad Bolívar como su capital, sigue siendo un importante centro económico, cultural y turístico en el estado Bolívar y en Venezuela en su conjunto. Su rica historia, su ubicación estratégica a orillas del río Orinoco y su diversidad cultural hacen de Heres un lugar de gran importancia en la historia y el desarrollo de Venezuela. Figura 2.1.

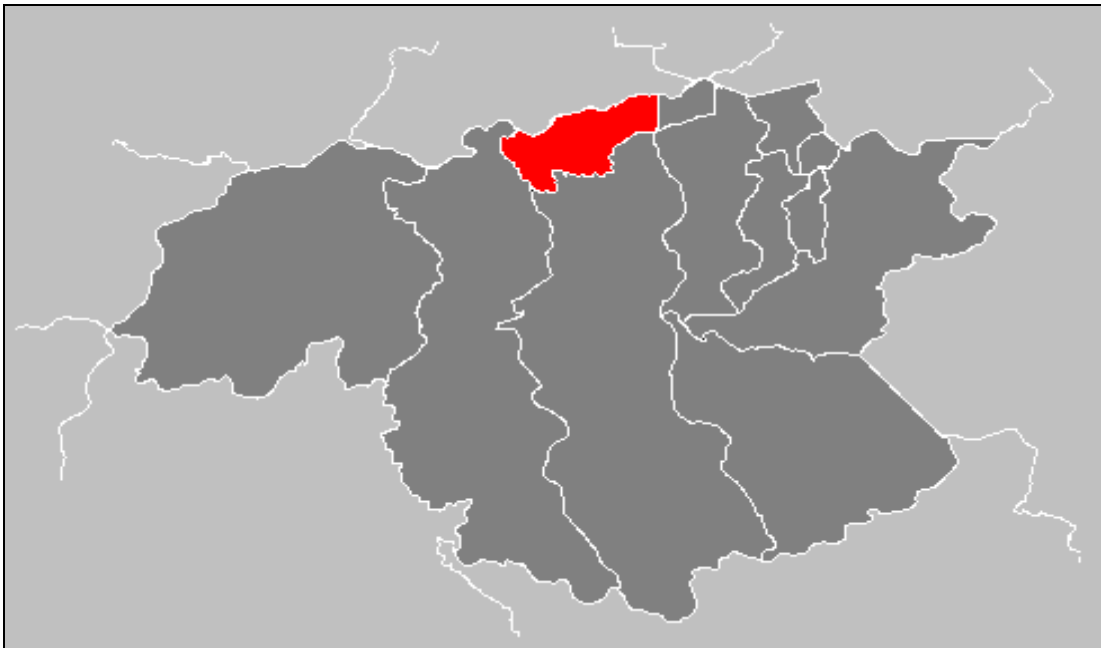


Figura 2.1 Mapa del municipio angostura del Orinoco. (Google, 2024).

### **2.1.1 Geografía**

El municipio de Angostura del Orinoco se encuentra ubicado en el estado Bolívar, al sureste de Venezuela. Su territorio abarca una amplia variedad de paisajes, desde zonas selváticas hasta áreas urbanizadas y zonas ribereñas a lo largo del río Orinoco.

**Río Orinoco:** el río Orinoco, uno de los más importantes de América del Sur, atraviesa el municipio Heres. Este río es vital para la economía y la vida de la región, ya que proporciona vías de transporte, agua para la agricultura y la pesca, y es una fuente importante de biodiversidad.

**Llanos y Sabanas:** parte del municipio está conformado por extensas llanuras y sabanas, caracterizadas por su vegetación baja y dispersa. Estas áreas son utilizadas para la ganadería y la agricultura.

**Selva:** al sur del municipio, se encuentran áreas de selva tropical, con una vegetación exuberante y una gran biodiversidad. Estas selvas son el hogar de numerosas especies de flora y fauna, algunas de ellas endémicas de la región.

**Zonas Urbanas:** incluye áreas urbanizadas, siendo Ciudad Bolívar la ciudad más importante y la capital del municipio. Otras localidades urbanas incluyen Puerto Ordaz y San Félix, importantes centros industriales y comerciales en la región.

**Recursos Naturales:** cuenta con una gran variedad de recursos naturales, incluyendo minerales como el oro, el diamante y el hierro, así como también petróleo y gas natural en la cuenca del Orinoco. Estos recursos han sido clave para el desarrollo económico de la región, aunque también han generado controversias en cuanto a su explotación y su impacto ambiental.

### **2.1.2 Infraestructura y Servicios**

El municipio Angostura del Orinoco, siendo hogar de Ciudad Bolívar, una de las ciudades más importantes del estado Bolívar y de Venezuela, cuenta con una infraestructura y servicios diversos para atender las necesidades de su población. Los cuales son:

**Vialidad:** cuenta con una red vial que conecta las diferentes localidades, así como con otras regiones del estado Bolívar y del país. Carreteras como la Autopista Ciudad Bolívar-Puerto Ordaz y la Carretera Nacional Troncal 19 son importantes ejes de comunicación.

**Transporte Público:** se ofrecen servicios de transporte público, incluyendo autobuses y taxis, para facilitar el desplazamiento dentro de la ciudad y hacia otras localidades del municipio y del estado.

**Educación:** se encuentran instituciones educativas de todos los niveles, desde preescolar hasta universidades. Ciudad Bolívar alberga diversas escuelas, liceos y colegios, así como también la Universidad de Oriente, importante centro de educación superior en la región.

**Salud:** se disponen de centros de salud y hospitales para brindar atención médica a la población. Ciudad Bolívar cuenta con hospitales como el Hospital Ruiz y Páez, entre otros centros de salud públicos y privados.

**Servicios Básicos:** se ofrece acceso a servicios básicos como agua potable, electricidad, gas doméstico y recolección de desechos sólidos en las áreas urbanas del municipio.

**Comercio y Servicios:** Ciudad Bolívar es un importante centro comercial y de servicios en la región, con una amplia oferta de establecimientos comerciales, restaurantes, bancos, hoteles y otros servicios para residentes y visitantes.

**Infraestructura Cultural y Recreativa:** se disponen de espacios culturales y recreativos, como teatros, museos, parques y plazas, que contribuyen al desarrollo cultural y al esparcimiento de la población.



## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Mazzoli (2022), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA PONER EN MARCHA UNA HELADERÍA”. El autor desarrollo un plan de negocio detallado para una heladería artesanal, considerando aspectos como el nicho de mercado, el análisis de la competencia, el análisis financiero y el plan de marketing. Para ello, se basó en fuentes secundarias y en su propia experiencia como emprendedor. Los resultados obtenidos le permitieron definir los objetivos, las estrategias y las acciones para montar una heladería exitosa.

El detallado análisis de nicho de mercado, competencia, análisis financiero y plan de marketing realizado por Mazzoli ofrece una guía sólida para identificar oportunidades y desafíos en el mercado local. Además, la combinación de fuentes secundarias y experiencia propia como emprendedor proporciona una perspectiva integral sobre cómo definir objetivos, estrategias y acciones para establecer y operar una heladería exitosa. Estos resultados pueden servir como referencia para diseñar un modelo de negocio sostenible y efectivo que garantice el éxito y la viabilidad a largo plazo de la heladería en el Municipio Angostura del Orinoco.

Cedeño (2020), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Ingeniero en Administración de Empresas titulado “ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE YOGURT DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE MANTA”. El autor realizó un análisis de la demanda, la oferta, el precio y la

competencia del mercado del yogurt de frutas en la ciudad de Manta, con el fin de determinar la factibilidad y rentabilidad de crear una microempresa dedicada a este rubro. Para ello, aplicó encuestas a los consumidores potenciales y entrevistas a los productores y distribuidores de yogurt de frutas. Los resultados obtenidos le permitieron diseñar una propuesta de valor, una estrategia de marketing y un plan financiero para la microempresa.

Los análisis de demanda, oferta, precio y competencia realizados por Cedeño ofrecen valiosa información sobre cómo llevar a cabo un análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local, identificar proveedores de ingredientes clave, diseñar una variedad de sabores saludables, establecer un estudio técnico para determinar el tamaño y proceso productivo de la empresa, y evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio. Estos aprendizajes pueden servir como referencia para diseñar estrategias de marketing y promoción efectivas y para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la heladería en el mercado local.

Torres (2019), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Ingeniero en Alimentos titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA LA PREPARACIÓN DE HELADOS ARTESANALES CON LECHE DE CABRA Y FRUTAS TROPICALES EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL”. Desarrolló un plan de negocio para la elaboración y comercialización de helados artesanales con leche de cabra y frutas tropicales, como una alternativa saludable y nutritiva para los consumidores. Para ello, realizó un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio administrativo y un estudio financiero. Los resultados obtenidos le permitieron establecer la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Su estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero proporciona una estructura integral para comprender cómo abordar aspectos clave como la demanda del mercado, la producción del producto, la gestión empresarial y la viabilidad

económica del proyecto. Además, su enfoque en la elaboración de helados saludables y nutritivos ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo ofrecer productos que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores preocupados por la salud. Estos resultados pueden servir como referencia para diseñar un modelo de negocio sólido y sostenible que garantice el éxito y la aceptación en el mercado local del Municipio Angostura del Orinoco.

Gómez (2018), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Mercadeo titulado “ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA HELADERÍA VEGANA EN LA CIUDAD DE CARACAS”. Propuso una serie de estrategias de marketing digital para mejorar el posicionamiento de una heladería vegana en la ciudad de Caracas, basándose en el análisis del entorno, del mercado, de la competencia y de la empresa. Para ello, utilizó herramientas como el análisis FODA, el modelo de las 4P, el modelo Canvas y el embudo de conversión. Los resultados obtenidos le permitieron diseñar un plan de acción para incrementar la visibilidad, el tráfico, la conversión y la fidelización de los clientes.

Su análisis del entorno, mercado, competencia y empresa, utilizando herramientas como el análisis FODA, el modelo de las 4P, el modelo Canvas y el embudo de conversión, proporciona una base sólida para comprender cómo mejorar el posicionamiento y la visibilidad de un negocio en línea. Los resultados obtenidos le permitieron diseñar un plan de acción integral para incrementar la visibilidad, el tráfico, la conversión y la fidelización de los clientes, lo cual puede ser útil para la heladería en el Municipio Angostura del Orinoco al diseñar estrategias de marketing digital efectivas y orientadas a resultados.

## **3.2 Bases Teóricas**

### **3.2.1 Helado**

Según n Harold McGee en “Sobre comida y cocina”:

Un helado es un alimento congelado, por lo general dulce, que suele elaborarse con jugo de fruta o con leche o crema (nata). Los helados pueden combinar múltiples ingredientes. Muchas veces son endulzados con azúcar o edulcorantes y pueden contener diversos saborizantes. En otras palabras, es una espuma congelada, generalmente hecha de leche, crema, azúcar y saborizantes. Se congela mientras se agita o se bate para incorporar aire, lo que le da una textura suave y cremosa.

La clave para hacer un buen helado es crear una emulsión estable de grasa, agua y aire. La grasa de la leche o crema se emulsiona con el agua y el azúcar, y el aire se incorpora durante el proceso de congelación. La agitación o el batido durante la congelación ayuda a romper los cristales de hielo que se forman y a crear una textura suave y cremosa.

El helado se puede hacer con una variedad de ingredientes, incluyendo leche, crema, leche vegetal, huevos, azúcar, miel, jarabe de arce, frutas, chocolate, nueces y especias. (McGee, 2004, p.542).

### **3.2.2 Historia del Helado**

La historia del helado se remonta a la antigua China, donde se hacían unos postres helados con nieve, miel y frutas. Con el paso del tiempo, el helado fue cambiando gracias al avance tecnológico, la demanda de los consumidores y la influencia de otras culturas. (Postres de valor, 2015).

Marco Polo fue el encargado de traer el helado a Europa en el siglo XIII, después de sus viajes por Asia. A él se debe el nombre de los polos, que son unos helados con palito. En esa época, el helado era un lujo reservado a la nobleza, ya que se necesitaba nieve de las montañas para conservarlo. Los pozos neveros eran los sitios donde se almacenaba la nieve cubierta con paja. (Postres de valor, 2015).

El primer helado cremoso lo inventó un chef francés en el siglo XVI, mezclando zumos con leche. El italiano Francesco Procopio abrió en 1686 el Café Procope en París, que se considera la primera heladería de la historia. Allí se ofrecían helados de vainilla, chocolate y crema de leche, que se cree que fue el primer sabor de helado del mundo. Los italianos tenían el secreto de la receta del helado, pero los vendedores ambulantes la fueron propagando por todo el mundo. (Portal web Martin Martin, 2022).

En Venezuela, el helado llegó en 1926 con la inauguración de la fábrica de Helados EFE en la Candelaria, una parroquia de Caracas. Los helados EFE se vendían en unas cabinas sobre bicicletas llamadas marchanticas, que luego se convirtieron en los actuales carritos con ruedas. Más tarde se usaron camionetas pick-up con una música que anunciaba el helado. En 1941 la empresa familiar se amplió y abrió un local más grande cerca del Puente Brión. En 1956 se estrenó la planta en la calle Adrián Rodríguez de Chacao. En 1987, Empresas Polar compró la mayoría de las acciones de la exitosa marca de helados. (Portal web Así era Venezuela, 2014).

Otra marca de helados famosa en Venezuela es Helados Tío Rico, que se fundó en 1952 como Helados Club por la compañía Borden (EE.UU.) en Caracas. La empresa creció y se convirtió en la líder del mercado de helados en Venezuela. En 1978 Grupo Cisneros compró a Helados Club y le cambió el nombre a Helados Tío Rico, manteniendo la sede. A finales de los 70 había unos 5.000 carritos de helados

Tío Rico en el mercado y una red nacional de distribuidores que aseguraban la disponibilidad de helados Tío Rico para todo el país. Algunos de sus productos más recordados son Merengada, Chocolito, Bati Bati, Línea Clásica, Esmorcream (conocido como Línea Imperial en los 90), Crema Real y Chocomalta. (Portal web Así era Venezuela, 2014).

Venezuela también ha comercializado otras marcas de helado a nivel nacional como Helados Cali, y ha importado otras marcas internacionales como Cornetto, Magnum, Ben n Jerry's, Carte d'Or, entre otras. (Portal web Así era Venezuela, 2014).

### **3.2.3 Clasificación del Helado**

Los helados se pueden clasificar según su contenido de grasa, proteínas, extracto seco y frutas, de acuerdo con la normativa técnico-sanitaria española para la elaboración, distribución y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar. Según esta normativa, los helados se dividen en helado crema, helado de leche, helado de leche desnatada, helado, helado de agua y sorbete. (Pérez Porto, J. y Merino, M., 2018, p. 11).

Además, existe el postre de helado, que es una preparación alimenticia que contiene helado y otros ingredientes. (ServiAlimentos Foodservice y Equipo, 2017, p. 12).

Otra forma de clasificar los helados es según los ingredientes principales que se utilizan para elaborarlos. Así, se pueden distinguir helados de crema, helados de leche, helados de frutas, helados de yogur, helados de queso, helados de huevo, helados de chocolate, helados de café, helados de té, helados de licor, helados de

especias, helados de frutos secos, helados de cereales, helados de verduras, helados de flores y helados de hierbas. (Postres de valor, 2015, p. 1).

Madrid, A. (1995), señala que hay varias clasificaciones que se pueden hacer de los helados según se atiende a su composición, ingredientes, envasado, etc. Según el portal web Tipos (2014), la clasificación del helado puede representarse de la siguiente manera:

- **Por su composición**

**Helados industriales:** se elaboran en plantas industriales. Su composición incluye estabilizantes, saborizantes y colorantes artificiales para mejorar el color y el aspecto. Tienen mucho aire y son los más baratos por su producción.

**Helados artesanales:** se hacen de forma casi manual en pequeñas fábricas. Solo se usan productos frescos y ningún químico para mejorar el aspecto o el sabor. Tienen una textura más cremosa porque tienen menos aire. Son más caros que los helados industriales porque se usan más alimentos y su elaboración es más difícil.

- **Por su elaboración**

**Helados soft:** se hacen de forma industrial a gran escala. Esta mezcla se pone en recipientes que se ponen en una máquina congeladora. Al servir este helado se abre un grifo en la máquina que saca el helado al momento. El resultado es un producto con mucho aire, muy ligero y muy cremoso. No es de mala calidad, pero al no necesitar un gran equipo de fábrica su precio es moderado, o bajo.

**Helados de crema:** este tipo de helado se hace con al menos un 8% de grasa láctea, es decir, crema, y al menos un 2,5% de proteínas lácteas. El resultado es una consistencia muy cremosa que se puede mezclar con otros ingredientes, como chocolate, coco, vainilla y algunas frutas.

**Helado de leche:** su composición se basa en al menos un 2,5% de grasa láctea y al menos un 6% de extracto seco magro lácteo. El ingrediente principal, como su nombre indica, es la leche entera. Debe tener un peso mínimo de 475 gr por litro.

**Helado de leche desnatada:** se hace con como máximo un 0,30 % de grasa láctea y como mínimo un 6 % de extracto seco magro lácteo. El ingrediente principal, la leche desnatada, se puede obtener de dos formas: por decantación, dejando reposar la leche para que la grasa suba; o por centrifugación, un sistema mecánico que gira a miles de revoluciones por segundo para separar la nata de la leche.

**Helado con grasa no láctea:** se elabora sustituyendo la grasa láctea por grasa de origen vegetal, como el coco, el algodón, etc. Este tipo de helado está prohibido en algunos países. A estos helados se les puede añadir zumo o frutas frescas. Según el porcentaje de estos ingredientes en la composición total, el helado se llama de una forma u otra. Por ejemplo, si es más del 10%, se llama helado de leche con frutilla; si es menos del 10%, se llama helado de leche con sabor a frutilla.

**Helados de mantecado:** estos tipos de helados tienen como ingrediente principal los huevos, mezclados con productos lácteos y azúcar.

**Helados de agua (sorbete o granizado):** se hacen congelando una combinación de diferentes ingredientes pasteurizados y homogeneizados, con agua. Se clasifican en sorbete: la mezcla se sirve en estado sólido; o granizado: la mezcla se sirve en estado semisólido. La mezcla lleva azúcar, agua y zumo de varias frutas.



**Postre de helado:** se llama postre a cualquiera de las mezclas anteriores, pero se diferencia por estar adornado y envasado de forma que sea más atractivo para su venta.

### 3.2.4 Intolerancia a la lactosa

La intolerancia a la lactosa es una condición que se produce cuando el intestino delgado no produce suficiente enzima para digerir la lactosa, una sustancia que se encuentra en la leche y otros productos lácteos. Esta puede causar problemas digestivos como diarrea, náuseas, gas y distensión abdominal. Esta intolerancia puede ser primaria, secundaria o congénita, según la causa de la deficiencia de lactasa (MedlinePlus, 2021, p. 1).

Por otro lado, la intolerancia a la lactosa es una enfermedad muy común provocada por la incapacidad de digerir lactosa, un azúcar encontrado en la leche y en los productos lácteos. La falta de lactasa, enzima que digiere la lactosa, lleva a la aparición de síntomas gastrointestinales siempre que se consume un producto a base de leche. La intolerancia a la lactosa no es, generalmente, una enfermedad grave, pero los síntomas pueden ser incómodos. Además, la intolerancia a la lactosa no es lo mismo que la alergia a la leche, que es una respuesta alérgica, mientras que la intolerancia es un fallo enzimático (Pinheiro, P., 2023, p. 1).

Asimismo, la intolerancia a la lactosa es una condición que se caracteriza por la incapacidad de digerir adecuadamente la lactosa, el principal azúcar de la leche y sus derivados. La causa de esta condición es la deficiencia o ausencia de la enzima lactasa, que se encarga de romper la lactosa en glucosa y galactosa, que son los azúcares que se absorben a través de la mucosa intestinal e ingresan al torrente sanguíneo. La intolerancia a la lactosa puede manifestarse con síntomas como dolor abdominal, diarrea, flatulencia, hinchazón y náuseas, que suelen aparecer entre media

hora y dos horas después de la ingesta de alimentos que contienen lactosa (Mayo Clinic, 2023, p. 1).

Finalmente, la intolerancia a la lactosa es un trastorno que impide la digestión normal de la lactosa, el azúcar que se halla en la leche y los productos lácteos. Esto se debe a la falta o insuficiencia de la enzima lactasa, que se produce en el intestino delgado y que se encarga de descomponer la lactosa en glucosa y galactosa, que son los azúcares que se asimilan en el organismo. La intolerancia a la lactosa puede provocar síntomas como cólicos, diarrea, gases e hinchazón, que suelen ocurrir entre 30 minutos y 2 horas después de consumir alimentos que contienen lactosa (KidsHealth, 2022, p. 1).

### **3.2.5 Merrey**

El merrey, fruto seco originario de Brasil, es conocido por su forma peculiar: una semilla en forma de riñón adherida a una falsa fruta carnosa llamada pera de merrey. Se ha adaptado a diversas zonas tropicales del mundo, incluyendo América Central, el Caribe y partes de Estados Unidos (Merrey. Origen, Descripción, Cultivo, Cuidados, Propiedades, 2021, p. 1).

Además de ser versátil en su consumo, ya sea crudo, tostado, salado, dulce o como ingrediente en recetas diversas, el merrey es altamente nutritivo. Rico en potasio, cobre, fósforo, magnesio, manganeso, calcio, sodio, hierro y zinc, este fruto seco contiene menos grasa que otros de su tipo. Se le atribuyen beneficios para la salud del corazón, el cerebro, la piel, el cabello y el sistema inmunológico, e incluso propiedades afrodisíacas (Conoce las múltiples bondades de la semilla del merrey, 2020, p. 1).

En cuanto a su clasificación, el merey puede dividirse según su composición y elaboración. Por un lado, se distinguen los helados industriales, producidos en plantas con aditivos artificiales, y los helados artesanales, elaborados manualmente con ingredientes frescos y naturales. Por otro lado, según su elaboración, se encuentran los helados soft, de producción industrial y textura semisólida, los helados de crema, con un mínimo de 8% de grasa láctea, y los helados de leche, con un mínimo de 2,5% de grasa láctea, entre otros tipos (Merey. Origen, Descripción, Variedades, Usos, Cuidados Y Más, 2017, p. 1).

La historia del merey es fascinante y antigua. Se dice que fue introducido en el Amazonas por los colonizadores portugueses en el siglo XVI, adoptando su nombre de la palabra tupí “acajú”, que significa “nuez que se produce”. Este fruto seco fue apreciado por indígenas y esclavos africanos, quienes lo utilizaron como alimento, medicina y hasta moneda de cambio. Hoy en día, el merey es uno de los frutos secos más consumidos y valorados en el mundo, considerado una delicia y un símbolo de la cultura tropical (El merey es uno de los frutos secos más apreciados, 2021, p. 1).

### **3.2.6 Cómo Crear un Modelo de Negocios**

**3.2.6.1 Definir la propuesta de valor:** Según la investigación realizada, para desarrollar un modelo de negocios sólido, es fundamental definir claramente la propuesta de valor que ofrece la empresa. Según Osterwalder y Pigneur (2010), esta etapa implica responder a dos preguntas clave: “¿Qué problema resuelve tu producto o servicio?” y “¿Qué valor aporta a los clientes?”. Estos autores enfatizan la importancia de comprender las necesidades reales de los clientes y cómo la oferta de la empresa puede satisfacerlas de manera única y valiosa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por otro lado, Drucker (1954) destaca la relevancia de la misión de la empresa y su capacidad para diferenciarse en el mercado. Según este autor, la misión de la empresa debe definir su propósito fundamental y el impacto que busca tener en la sociedad. Además, es crucial identificar qué hace única a la empresa, ya sea a través de sus productos o servicios, su enfoque innovador o su cultura empresarial (Drucker, 1954).

Estos enfoques teóricos proporcionan un marco sólido para el desarrollo de modelos de negocios efectivos, centrándose en comprender las necesidades de los clientes, comunicar el valor de la oferta de la empresa y diferenciarse en un mercado competitivo.

**3.2.6.2 Identificar el Segmento de Mercado:** en el proceso de desarrollo de un plan de negocios exitoso, es crucial identificar el segmento de mercado adecuado. Según Ansoff (1957), esta tarea se centra en responder dos preguntas clave: “¿A quién está dirigido tu producto o servicio?” y “¿Cuáles son sus necesidades y deseos?”. Ansoff subraya la importancia de comprender a fondo a los clientes potenciales, incluyendo sus características demográficas, psicográficas y comportamentales, así como sus necesidades y deseos, con el fin de ofrecer una solución que se ajuste de manera efectiva a sus demandas (Ansoff, 1957).

Por otra parte, Porter (1980) resalta la relevancia de comprender el entorno competitivo en el que la empresa opera. Para identificar el segmento de mercado de manera efectiva, Porter propone abordar las siguientes interrogantes: “¿Quiénes son tus competidores?” y “¿Cómo puedes diferenciarte de ellos?”. Este enfoque se centra en analizar tanto a los competidores directos como indirectos de la empresa, así como en identificar oportunidades para diferenciarse y posicionarse de manera única en el mercado (Porter, 1980).

**3.2.6.3 Diseñar los Canales de Distribución:** en el proceso de diseño de los canales de distribución, es esencial considerar las perspectivas de Kotler (1967) y Ramaswamy (2004) para asegurar una estrategia efectiva.

Según Kotler (1967), el enfoque debe centrarse en responder dos preguntas cruciales: “¿Cómo llegarás a tus clientes?” y “¿Qué canales de distribución utilizarás?”. Kotler destaca la importancia de identificar los métodos más adecuados para alcanzar a los clientes potenciales y cómo distribuir los productos de manera eficiente para satisfacer sus necesidades (Kotler, 1967).

Además, Ramaswamy (2004) destaca la necesidad de crear una experiencia de compra memorable para los clientes. En lugar de simplemente enfocarse en los canales de distribución tradicionales, Ramaswamy sugiere abordar la pregunta: “¿Cómo crearás una experiencia de compra memorable para tus clientes?”. Esto implica diseñar canales de distribución que no solo entreguen productos, sino que también brinden una experiencia única y satisfactoria para los consumidores (Ramaswamy, 2004).

Integrar ambas perspectivas puede resultar en un enfoque más completo y efectivo para diseñar los canales de distribución, garantizando tanto la eficiencia en la entrega de productos como la creación de una experiencia de compra positiva y duradera para los clientes.

**3.2.6.4 Establecer Relaciones con los Clientes:** en el proceso de establecer relaciones sólidas con los clientes, es fundamental considerar las perspectivas de Gummesson (1991) y Reichheld (2006) para desarrollar estrategias efectivas.

Según Gummesson (1991), el enfoque clave es responder a la pregunta: “¿Cómo construirás relaciones duraderas con tus clientes?”. Gummesson resalta la

importancia de desarrollar conexiones sólidas y a largo plazo con los clientes, basadas en la confianza, la transparencia y la satisfacción continua de sus necesidades (Gummesson, 1991).

Por otro lado, Reichheld (2006) se enfoca en aumentar la fidelidad de los clientes. Su pregunta clave es: “¿Cómo puedes aumentar la fidelidad de tus clientes?”. Reichheld sugiere que la lealtad del cliente es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa, y propone estrategias para mejorarla, como ofrecer un excelente servicio al cliente, programas de recompensas y beneficios exclusivos para clientes fieles (Reichheld, 2006).

#### **3.2.6.5 Definir la Estructura de Costos:**

Para la fase de definir la estructura de costos de un modelo de negocio, es crucial considerar las perspectivas de Kaplan y Norton (1992) y Porter (1985) para desarrollar estrategias efectivas de gestión de costos.

Según Kaplan y Norton (1992), es esencial responder a la pregunta: “¿Cuáles son los costos asociados con tu modelo de negocio?”. Estos autores enfatizan la importancia de identificar y comprender todos los costos asociados con la operación del negocio, incluidos los costos directos e indirectos, los costos fijos y variables, y cualquier otro gasto relevante (Kaplan & Norton, 1992).

Porter (1985) se centra en optimizar la cadena de valor para reducir costos. Su pregunta clave es: “¿Cómo puedes optimizar tu cadena de valor para reducir costos?”. Porter sugiere que la optimización de la cadena de valor, identificando y eliminando actividades innecesarias o redundantes, puede conducir a una reducción significativa de los costos operativos (Porter, 1985).

**3.2.6.6 Generar Ingresos:** en este paso de generar ingresos para un negocio, es esencial considerar las perspectivas de Teece (2007) y Chesbrough (2003) para desarrollar estrategias efectivas de generación de ingresos.

Teece (2007) plantea la pregunta fundamental: “¿Cómo puedes capturar el valor que creas para tus clientes?”. Enfocándose en la captura de valor, Teece destaca la importancia de desarrollar modelos de negocio que permitan a la empresa obtener una parte justa del valor creado para los clientes, asegurando así la rentabilidad y el éxito a largo plazo del negocio (Teece, 2007).

Sin embargo, Chesbrough (2003) sugiere utilizar la innovación como una herramienta clave para generar nuevos ingresos. Su pregunta central es: “¿Cómo puedes utilizar la innovación para generar nuevos ingresos?”. Chesbrough enfatiza la importancia de la innovación continua en la creación de nuevas oportunidades de ingresos, ya sea a través del desarrollo de nuevos productos o servicios, la expansión a nuevos mercados o la reinención de modelos de negocio existentes (Chesbrough, 2003).

**3.2.6.7 Definir los Recursos Clave:** al definir los recursos clave para un modelo de negocio, es fundamental considerar las perspectivas de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) para identificar los recursos necesarios y aquellos que proporcionan una ventaja competitiva.

Wernerfelt (1984) plantea la pregunta esencial: “¿Qué recursos necesitas para operar tu modelo de negocio?”. Wernerfelt destaca la importancia de identificar y adquirir los recursos necesarios para el funcionamiento básico del negocio, incluidos los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos (Wernerfelt, 1984).

Años después, Barney (1991) se centra en los recursos que proporcionan una ventaja competitiva. Su pregunta central es: “¿Qué recursos te dan una ventaja competitiva?”. Barney sugiere que los recursos valiosos, raros, costosos de imitar y no sustituibles pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible para la empresa, permitiéndole destacarse en el mercado y lograr un rendimiento superior a largo plazo (Barney, 1991).

**3.2.6.8 Definir las actividades clave:** cuando se trata de definir las actividades clave en un modelo de negocio, es esencial considerar las perspectivas de Osterwalder y Pigneur (2010) y Mintzberg (1979) para identificar las acciones necesarias y organizar eficientemente la empresa para llevarlas a cabo.

Osterwalder y Pigneur (2010) plantean la pregunta fundamental: “¿Qué actividades necesitas realizar para entregar tu propuesta de valor?”. Enfocándose en las actividades necesarias para la entrega de valor, estos autores destacan la importancia de identificar y realizar las acciones que sean críticas para satisfacer las necesidades de los clientes y diferenciar la oferta de la empresa en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Anteriormente, Mintzberg (1979) se centró en la organización eficiente de la empresa para llevar a cabo estas actividades. Su pregunta central es: “¿Cómo puedes organizar tu empresa para realizar estas actividades de manera eficiente?”. Mintzberg sugiere que la estructura organizativa y los procesos internos de la empresa deben diseñarse de manera que faciliten la realización eficiente de las actividades clave, minimizando los costos y maximizando la efectividad (Mintzberg, 1979).



**3.2.6.9 Establecer alianzas estratégicas:** respecto a establecer alianzas estratégicas en un modelo de negocio, es crucial considerar las perspectivas de Porter (1980) y Dyer y Singh (1998) para identificar socios potenciales y crear relaciones beneficiosas para todas las partes involucradas.

Porter (1980) plantea la pregunta esencial: “¿Con quién puedes colaborar para fortalecer tu modelo de negocio?”. Enfocándose en la colaboración, Porter destaca la importancia de identificar socios estratégicos que puedan aportar recursos complementarios, capacidades distintivas o acceso a nuevos mercados, con el fin de fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado (Porter, 1980).

Por otro lado, Dyer y Singh (1998) se centran en la creación de relaciones estratégicas que beneficien a todas las partes involucradas. Su pregunta central es: “¿Cómo puedes crear relaciones estratégicas que beneficien a todas las partes involucradas?”. Estos autores sugieren que las alianzas estratégicas exitosas se basan en la creación de valor mutuo, la confianza y la colaboración a largo plazo entre las partes, lo que resulta en beneficios significativos para todas las partes involucradas (Dyer & Singh, 1998).

**3.2.6.10 Implementar y Adaptar el Modelo de Negocio:** desde el despliegue hasta la evolución continua, tanto Eisenhardt y Martin (2000) como Dodgson (2001) ofrecen perspectivas cruciales sobre cómo llevar a cabo y ajustar un modelo de negocio de manera efectiva.

Eisenhardt y Martin (2000) abordan la cuestión fundamental de la implementación eficaz del modelo de negocio. Centrándose en la implementación, estos autores destacan la importancia de ejecutar cuidadosamente el plan delineado, asegurando una alineación adecuada de recursos, procesos y estrategias para lograr los objetivos del negocio de manera efectiva (Eisenhardt & Martin, 2000).

También, Dodgson (2001) se centra en la necesidad de adaptar el modelo de negocio a medida que evolucionan las condiciones del mercado. Su pregunta central es: “¿Cómo puedes adaptarlo a medida que cambian las condiciones del mercado?”. Dodgson sugiere que la adaptabilidad y la flexibilidad son esenciales para el éxito a largo plazo de un modelo de negocio, y propone estrategias para detectar y responder proactivamente a los cambios en el entorno empresarial (Dodgson, 2001).

### **3.2.7 Desarrollo del Producto**

#### **3.2.7.1 Identificación de la Oportunidad:**

1. **Análisis de mercado:** Qué es, para qué y cómo realizarlo - QuestionPro: En este artículo, se explora qué es un análisis de mercado, cuál es su objetivo, su importancia, los factores que intervienen, cuándo hacerlo, los métodos para analizarlo y cómo hacerlo paso a paso con ejemplos. (QuestionPro, 2020).

2. **Análisis e Identificación de Problemas y Oportunidades:** En esta fuente se detalla cómo detectar los problemas y las oportunidades que afectan a la actividad de marketing de una empresa, y cómo evaluar y ponderar las desviaciones respecto a los resultados esperados. (Marketing de Pymes, 2010).

3. **El Problema o Producto - Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:** Este recurso explica que el propósito de todo proyecto de inversión es resolver un problema o necesidad, o aprovechar una oportunidad, y que el análisis del problema o necesidad es el punto de partida para la identificación del proyecto. (Parra Escorza, 2016).

**4. Identificación de necesidades, problemas u oportunidades:** Aquí se define la identificación de necesidades como la fase inicial del ciclo de vida de un proyecto, y se exponen los pasos para reconocer una necesidad, un problema, o una oportunidad y emitir una solicitud de propuesta. (Maldonado Lenis, 2008).

**5. Oportunidades de negocio: qué son y cómo identificarlas | ESIC:** En este recurso se define una oportunidad de negocio como una idea que satisface una necesidad del mercado, y se ofrecen algunas estrategias para identificar nuevas oportunidades de negocio. (ESIC, 2020).

### **3.2.7.2 Diseño del producto:**

**1. Establecimiento de las especificaciones del producto:** En esta etapa se definen las características que debe tener el producto para satisfacer las necesidades del consumidor, como la forma, el tamaño, el color, el material, el rendimiento, la seguridad y el costo. Estas especificaciones se fundamentan en la investigación previa del mercado, la competencia y el problema a resolver. (HubSpot, 2020, sección 5).

**2. Desarrollo de prototipos:** Aquí se crean modelos del producto para probar su viabilidad y funcionalidad. Los prototipos pueden ser de baja o alta fidelidad, dependiendo del nivel de detalle y realismo que se desee lograr. Estos permiten visualizar el producto, detectar errores, hacer mejoras y obtener retroalimentación. (QuestionPro, 2020, sección 3).

**3. Pruebas de concepto:** Esta fase implica evaluar el producto con consumidores potenciales para obtener su retroalimentación. Las pruebas de concepto pueden ser cualitativas o cuantitativas, y su objetivo es medir el grado de aceptación, satisfacción, preferencia y compra del producto. Estas pruebas ayudan a validar el

producto, identificar oportunidades de mejora y reducir el riesgo de fracaso. (Ingeniería Your Team, 2023, sección 2).

**3.2.7.3 Desarrollo del producto:** Este proceso comprende llevar un producto desde su concepción inicial hasta su lanzamiento al mercado, dividido en seis etapas: ideación, definición, prototipo, diseño, testeo y comercialización. Su objetivo es crear soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades de los clientes y se diferencien de la competencia. (Raeburn, 2022, párr. 1-2).

**1. Ingeniería del producto:** Esta disciplina se encarga de diseñar y desarrollar los procesos de producción para el nuevo producto, considerando aspectos técnicos, económicos, ambientales y sociales. Busca optimizar el uso de recursos, minimizar costos, reducir impacto ambiental y garantizar calidad y seguridad del producto. (ESDIMA, s.f., párr. 1).

**2. Pruebas de producto:** En esta etapa se evalúa el producto en condiciones de producción real para asegurar calidad y confiabilidad, detectando y corrigiendo posibles defectos antes del lanzamiento al mercado. También sirven para obtener retroalimentación de clientes potenciales y validar la satisfacción y aceptación del producto. (QuestionPro, s.f., párr. 13).

**3. Análisis de costos:** Consiste en determinar el costo de producción del nuevo producto, estimando gastos asociados a materia prima, mano de obra, maquinaria, transporte, almacenamiento, marketing, mantenimiento y otros factores. Ayuda a fijar el precio de venta, evaluar rentabilidad y establecer el punto de equilibrio. (Economipedia, s.f., párr. 1).

**3.2.7.4 Comercialización del producto:** Consiste en poner a la venta un producto, proporcionar las condiciones comerciales necesarias y establecer vías de distribución para que llegue al público final. Implica aspectos como precio, promoción, plaza y posicionamiento, con el objetivo de maximizar las ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. (Emprende Pyme, s.f., párr. 1).

**1. Desarrollo de la marca:** Este proceso implica crear una marca que represente y diferencie el producto de la competencia. Se divide en seis pasos: investigación de mercado, definición de la propuesta de valor única, creación del logotipo, diseño de la identidad visual, cuidado de los materiales de marketing y monitoreo de la reputación. Busca crear una identidad simbólica que comunique los valores, personalidad y beneficios del producto. (Raeburn, 2022, párr. 1-2).

**2. Diseño del empaque:** Se refiere a la creación de un empaque atractivo y funcional para el producto, considerando aspectos como tamaño, forma, color, tipografía, material, información y código de barras. Busca captar la atención del consumidor, proteger el producto, facilitar su uso y transporte, y transmitir la imagen de la marca. (Rock Content, s.f., párr. 16).

**3. Estrategia de marketing:** Consiste en definir cómo se dará a conocer el producto al mercado objetivo, estableciendo objetivos, segmentos, público, mensaje, canales, presupuesto y métricas de la campaña. Busca generar interés, demanda y lealtad por el producto. (CEUPE, s.f., párr. 1).

**3.2.7.5 Lanzamiento del producto:** Este proceso implica la introducción al mercado de un nuevo producto o servicio por parte de una empresa. Es una etapa crítica para el éxito empresarial, ya que implica la presentación y comercialización de la oferta ante los consumidores. El objetivo del lanzamiento del producto es aumentar los ingresos, el impacto, el posicionamiento y la autoridad de la empresa en la industria. (QuestionPro, s.f., párr. 2).

**1. Introducción del producto al mercado:** Se refiere a la acción de poner el producto a disposición de los consumidores, ya sea a través de canales de distribución físicos o digitales. Requiere una estrategia de marketing que defina el precio, la promoción, la plaza y el posicionamiento del producto. Busca generar interés, demanda y lealtad por el producto. (Emprende Pyme, s.f., párr. 1).

**2. Monitoreo del desempeño del producto:** Consiste en evaluar el éxito del producto en el mercado, basándose en indicadores como ventas, participación, rentabilidad, satisfacción y fidelización de los clientes. Permite detectar y corregir posibles problemas, mejorar la calidad y funcionalidad del producto, y adaptarse a cambios en el mercado y preferencias de los consumidores. (CreceNegocios, s.f., párr. 1).

### **3.3 Bases legales**

#### **3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 299.** “El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el

desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta”.

Este artículo enfatiza la importancia de la justicia social, la democracia, la eficiencia, la libre competencia, la protección del ambiente, la productividad y la solidaridad en el sistema económico del país. Estos principios proporcionan un marco sólido para el diseño y la implementación de un modelo de negocio que busque asegurar el desarrollo humano integral, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica. Además, el artículo destaca la necesidad de promover el desarrollo armónico de la economía nacional, generar fuentes de trabajo, y garantizar la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento económico. Por lo tanto, el modelo de negocio para la heladería en el Municipio Angostura del Orinoco deberá estar alineado con estos principios constitucionales, priorizando la inclusión social, el respeto al medio ambiente, la participación democrática y la equidad en la distribución de la riqueza, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad local.

**Artículo 305.** “El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A

tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueren necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además, promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola. El Estado protegerá los asentamientos y comunidades de pescadores o pescadoras artesanales, así como sus caladeros de pesca en aguas continentales y los próximos a la línea de costa definidos en la ley.”

En este artículo se resalta la importancia de la producción interna de alimentos, incluyendo actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y acuícolas, como fundamentales para el desarrollo económico y social del país. El Estado se compromete a implementar medidas financieras, comerciales, tecnológicas y de infraestructura necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento, así como a proteger los asentamientos y comunidades de pescadores artesanales y sus recursos. Estas disposiciones constitucionales ofrecen un respaldo legal y un marco regulatorio que respalda el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de mery en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, alineado con los principios de seguridad alimentaria y desarrollo rural integral promovidos por el Estado venezolano.

### **3.3.2 Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos (2021)**

**Artículo 11.** “Se establece como una prioridad del Estado la promoción de políticas de financiamiento para nuevos emprendimientos. El Ejecutivo Nacional impulsará la adopción de las políticas públicas necesarias para facilitar el acceso al financiamiento de los nuevos emprendimientos. Las instituciones del sector bancario deberán establecer los productos y servicios con condiciones favorables en plazo, tasa



y periodos de gracia para impulsar los nuevos emprendimientos, considerando también condiciones especiales para grupos de atención prioritaria como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.”

En este artículo el Ejecutivo Nacional impulsará la adopción de políticas públicas destinadas a facilitar el acceso al financiamiento para estos emprendimientos. Además, se señala que las instituciones del sector bancario deben ofrecer productos y servicios con condiciones favorables en términos de plazo, tasa de interés y periodos de gracia, con el fin de impulsar el desarrollo de nuevos emprendimientos. Se establecen también condiciones especiales para grupos de atención prioritaria, como mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. Esta disposición legal proporciona un respaldo institucional y financiero para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, al facilitar el acceso a recursos financieros y promover la inclusión social y la equidad en el emprendimiento.

### **3.3.3 Ley de Semillas (2015)**

**Artículo 1.** “Se declara de utilidad pública e interés social toda la semilla utilizada con fines de producción agrícola, así como la investigación, producción, certificación, protección, distribución e intercambio de la semilla nativa de los pueblos y comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas”.

Esta disposición legal reconoce la importancia estratégica de las semillas en la agricultura y el resguardo de la biodiversidad agrícola, así como el valor cultural y socioeconómico de las semillas nativas para las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas. Para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables elaborados con leche vegetal de

semillas de merey en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, esta ley respalda la utilización y protección de semillas nativas, fomentando la preservación de la diversidad genética y el conocimiento tradicional asociado a estas semillas, lo que contribuye a la promoción de la agricultura sustentable y la soberanía alimentaria en la región.

**Artículo 13.** “Se instrumentarán las “/licencias para uso libre “la semilla local, campesina, indígena y afrodescendiente, así como toda semilla generada con recursos del Estado, las cuales permiten resguardar los sistemas de conocimiento tradicional e Innovador vinculados al mejoramiento, manejo, producción y circulación de la semilla para que puedan ser utilizadas, estudiadas, compartidas y mejoradas libremente, y que estas mejoras también sean libres de usar, estudiar, compartir y mejorar. El otorgamiento de estas licencias obedece los principios siguientes:

1. Principio de uso: el usuario de una semilla libre tiene el derecho de aprovecharla de cualquier forma que considere apropiada, siempre en el marco de esta Ley.

2. Principio de saber: el usuario de una semilla libre tiene el derecho de conocer el origen de la especie y variedad, así como de los usos que otros hagan de ella en el proceso de prestarle algún servicio a este usuario.

3. Principio de elaboración: el usuario de una semilla libre tiene derecho a mejorar la variedad de cualquier forma que considere pertinente, siempre que no constituya un riesgo para la salud pública y para la diversidad biológica.

4. Principio de supremacía del bien común: esta licencia establece la prohibición de cobro de regalías sobre el uso de la semilla.

5. Derecho de mejoramiento para semillas libres: quien quiera mejorar una semilla libre, tiene el deber de explicar la mejora y las consecuencias que pueda generar dicha mejora para la comunidad, en general”.

Estas licencias protegen los sistemas de conocimiento tradicional e innovador relacionados con la mejora, manejo, producción y circulación de las semillas, permitiendo su libre utilización, estudio, compartición y mejora. El otorgamiento de estas licencias se basa en varios principios, incluyendo el derecho de uso, el derecho a conocer el origen y usos de la semilla, el derecho a mejorarla de manera pertinente y segura, la prohibición de cobro de regalías sobre su uso, y el deber de explicar las mejoras y sus consecuencias para la comunidad. Además, esta disposición legal respalda la conservación y promoción de la diversidad genética y el conocimiento tradicional asociado a las semillas locales y tradicionales, lo que contribuye a la preservación de la agricultura sostenible y la soberanía alimentaria. Para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, esta ley garantiza el acceso y la protección de las semillas locales y tradicionales, promoviendo así la producción y el uso responsable de ingredientes naturales y culturalmente significativos.

### **3.4 Definición de términos básicos**

Análisis de mercado: Este término se refiere al proceso de recopilación y evaluación de información relevante sobre el mercado en el que opera una empresa, incluyendo datos sobre la demanda, la competencia, las tendencias y las oportunidades, con el fin de tomar decisiones estratégicas fundamentadas. (Kotler & Armstrong, 2016, p. 95).

**Costo de producción:** Se define como el total de gastos en los que incurre una empresa para fabricar un producto determinado, incluyendo los costos de materias primas, mano de obra, equipos, energía y otros recursos necesarios para la producción. (Horngren et al., 2014, p. 75).

**Estrategia de marketing:** Esta se refiere al plan detallado que una empresa desarrolla para alcanzar sus objetivos de marketing, incluyendo decisiones sobre segmentación de mercado, posicionamiento, mix de marketing y asignación de recursos. (Kotler & Keller, 2016, p. 41).

**Fidelización de clientes:** Este término se refiere a las acciones y estrategias implementadas por una empresa con el fin de mantener a sus clientes satisfechos, fortalecer su lealtad hacia la marca y aumentar la probabilidad de que vuelvan a comprar en el futuro. (Reichheld, 1996, p. 23).

**Margen de beneficio:** Se define como la diferencia entre los ingresos totales generados por las ventas de un producto o servicio y los costos totales asociados con su producción y comercialización, expresado como un porcentaje del precio de venta. (Gitman & Zutter, 2014, p. 127).

**Mix de productos:** Se refiere a la combinación específica de productos y servicios que una empresa ofrece a sus clientes, incluyendo la variedad, la calidad, el diseño, el precio y otros atributos que determinan la oferta total de la empresa. (Kotler et al., 2017, p. 265).

**Plan financiero:** Es un documento que detalla los aspectos financieros de un negocio, incluyendo proyecciones de ingresos, gastos, flujo de efectivo, inversiones y financiamiento, con el fin de evaluar la viabilidad y sostenibilidad financiera del negocio. (Brigham & Ehrhardt, 2013, p. 98).

Precio de venta: Es el monto monetario que un cliente paga por adquirir un producto o servicio de una empresa, determinado por diversos factores como los costos de producción, la demanda del mercado, la competencia y la estrategia de pricing de la empresa. (Monroe, 2003, p. 56).

Segmentación de mercado: Se refiere al proceso de dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores con características y necesidades similares, con el fin de diseñar estrategias de marketing más efectivas y adaptadas a cada segmento. (Kotler & Armstrong, 2016, p. 216).

Viabilidad económica: Es la capacidad de un proyecto o negocio para generar beneficios económicos sostenibles a largo plazo, teniendo en cuenta los costos, ingresos, riesgos y oportunidades asociados con su operación y desarrollo. (Berk & DeMarzo, 2017, p. 310).

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

#### **4.1 Tipo de investigación**

Según Sabino (2012), la investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento (p. 9). La presente investigación, se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva, esto se debe a que el objetivo de este estudio es describir las características de un modelo de negocio innovador y ecológico, basado en la producción y comercialización de helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey, una especie nativa de la región. Para ello, se utiliza el método de estudio de caso, que permite analizar en profundidad un fenómeno particular, utilizando diversas fuentes de información y técnicas de recolección de datos.

De esta manera, se busca presentar una interpretación correcta de la realidad que se observa, identificando los elementos clave que conforman el modelo de negocio propuesto, así como los beneficios que aporta tanto a los consumidores como al medio ambiente. Así, se pretende descubrir algunas características fundamentales de este conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento.

Según Hurtado (2010), la investigación proyectiva es un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a una situación determinada a partir de un proceso

previo de indagación (p. 411). Esta investigación se centra en una investigación de tipo proyectiva, puesto que el objetivo de este estudio es buscar soluciones a una situación determinada, que es la falta de opciones de helados saludables y ecológicos en el mercado local. Para ello, se realiza un proceso previo de indagación, que consiste en revisar la literatura existente sobre el tema, realizar un diagnóstico de la situación actual, identificar las necesidades y expectativas de los consumidores, y evaluar la factibilidad técnica y económica del proyecto.

#### **4.2 Diseño de investigación**

Según Hernández Sampieri et al. (2014), la investigación documental “se caracteriza por emplear la consulta de fuentes escritas o grabadas, es decir, fuentes documentales, como son libros, periódicos, revistas, anuarios, grabaciones o filmaciones, etc. Este tipo de fuentes sirven al investigador como muestra o representación de los hechos ocurridos y le sirven para intentar elaborar conclusiones respecto a los mismos” (p. 13). Este estudio fue considerado como documental, ya que se basó en la consulta y análisis de fuentes documentales relacionadas con el tema de estudio, como libros, artículos, revistas, periódicos, grabaciones, entre otros. Estas fuentes permitieron al investigador obtener información sobre el contexto, el mercado, la demanda, la oferta, la competencia, la legislación, el impacto ambiental y social, y otros aspectos relevantes para el desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables, elaborados con leche vegetal de semillas de merey. De esta manera, el investigador pudo elaborar conclusiones respecto a la viabilidad, la rentabilidad, la innovación y la diferenciación de su propuesta.

### **4.3 Población de la investigación**

Según el autor Arias (2006, p. 83), la población de investigación es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio estará representada únicamente por las quince (15) empresas registradas legalmente y que poseen modelos de negocios de ventas de helados, ya sea elaborados por ellas mismas o listos para revender. Estas empresas son: La Cocada 285, Tropic C.A, Heladerías Cali C.A, Helados Piquitos, Donatto´s, Gelapark, Mi Bodega Express, FrutiMarket, El Económico, Euro Express, Superlatino, Farmatodo.

### **4.4 Muestra de la investigación**

La muestra de la investigación es “un subconjunto de individuos, elementos o datos elegidos de manera sistemática o aleatoria para proporcionar una visión más manejable y práctica de una población o fenómeno más amplio. Permite realizar inferencias sobre la población en base a los resultados de la muestra” (García, 2019, p. 67). Para este estudio, la muestra consistiría en un subconjunto representativo de las quince (15) empresas de heladerías previamente mencionadas que operan en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. Estas empresas fueron seleccionadas sistemáticamente para proporcionar una visión práctica y manejable de la población objetivo, que son las heladerías que podrían potencialmente implementar un modelo de negocio sostenible para la producción y venta de helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey. Por lo que, la muestra utilizada representa la totalidad de la población en estudio. Esta selección se llevó a cabo de manera no probabilística, lo que implica que no todos los miembros de la población tienen igual oportunidad de ser incluidos en la muestra.



## 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 4.5.1 Técnicas de recolección de datos

• **Observación:** “técnica que consiste en observar atentamente el comportamiento de los sujetos en su ambiente natural, para obtener información sobre sus actividades, relaciones y actitudes” (Sampieri, 2018, p. 344). se realizaría una observación participante en una de las heladerías de la muestra, para observar la interacción de los clientes con los productos, su comportamiento de compra y sus preferencias.

• **Entrevistas no estructuradas:** “consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, con el fin de obtener información sobre un tema determinado” (Hernández, 2014, p. 342). Se realizarían entrevistas a profundidad con los propietarios o gerentes de las heladerías de la muestra, para obtener información sobre sus modelos de negocio, estrategias de marketing, y su percepción del mercado de helados saludables.

• **Encuestas:** “consiste en un conjunto de preguntas que se formulan a una muestra de la población, con el fin de obtener información sobre sus opiniones, actitudes o comportamientos” (Sampieri, 2018, p. 376)”. Se aplicaría una encuesta a una muestra de consumidores de helados en el municipio Angostura del Orinoco, para conocer sus preferencias en cuanto a sabores, precios, y características de los helados saludables.

• **Análisis Documental:** “consiste en la revisión de documentos escritos, como libros, revistas, periódicos, informes, etc., para obtener información sobre un tema determinado” (Hernández, 2014, p. 590)”. Se revisaría información sobre el mercado

de helados en Venezuela, las tendencias en consumo de productos saludables, y las propiedades nutricionales de las semillas de merey.

#### **4.6 Instrumentos para la Recolección de los Datos**

Según Arias (2006), “los recursos instrumentales son cualquier medio, aparato o formato, ya sea físico o digital, que se emplea para adquirir, registrar o conservar información. Dentro de esta categoría se incluyen herramientas como cuestionarios, entrevistas y otros.” (p.15). A continuación, se describen los recursos instrumentales usado en la siguiente investigación:

- **Recursos Tecnológicos y de Escritorio para la Investigación:** para llevar a cabo la presente investigación, se hará uso de diversos recursos tecnológicos y herramientas de escritorio. Entre estas herramientas se encuentran el software AutoCAD 2021, así como el paquete Office 2022, que incluye Microsoft Excel, Word y Visio. Además, se utilizarán equipos informáticos como ordenadores de mesa y portátiles de la marca Lenovo, junto con teléfonos móviles Samsung Galaxy A52 con sistema operativo Android. También se emplearán dispositivos de almacenamiento como unidades flash USB y tarjetas de memoria.”

- **Herramientas para la Toma de Notas y Registro de Información:** para la toma de notas y el registro de información, se utilizarán cuadernos, borradores, lápices de grafito y bolígrafos.

- **Otros Dispositivos y Software Especializado:** además, se podrían incorporar otros dispositivos como tabletas o impresoras, así como software especializado en el diseño de modelos de negocio y análisis financiero, conforme avance el desarrollo del estudio.

#### 4.7 Técnicas de ingeniería industrial

• **El análisis de la demanda y preferencias del mercado:** “es un proceso que se enfoca en evaluar y comprender los factores que influyen en la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos y capaces de adquirir en un mercado específico y durante un período determinado. A través del análisis de la demanda, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre estrategias de precios, posicionamiento en el mercado y desarrollo de productos, con el objetivo de anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores”. Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). (p139). Este proceso se enfocará en evaluar y comprender los factores que influyen en la cantidad de helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de mery que los consumidores están dispuestos y capaces de adquirir en el mercado local y durante un período determinado. A través de este análisis, se podrán identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, así como las tendencias del mercado. Esto permitirá a la heladería tomar decisiones informadas sobre estrategias de precios, posicionamiento en el mercado y desarrollo de productos, con el objetivo de anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores locales.

• **Matriz de evaluación de proveedores:** “es una herramienta que permite comparar y evaluar a los proveedores en función de diferentes criterios, como calidad, precio, plazo de entrega y servicio al cliente” (Monczka et al., 2019, p. 254). Se utilizará una matriz de evaluación de proveedores para comparar y seleccionar a los proveedores de semillas de mery y otros ingredientes clave. Se considerarán criterios como la calidad de los productos, la confiabilidad del proveedor y la disponibilidad de suministro.

• **Desarrollo de producto y análisis sensorial:** “es el proceso de diseñar y desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes” (Ulrich & Eppinger, 2015, p. 3). Se aplicará la ingeniería de productos para diseñar una variedad de sabores saludables de helados utilizando leche vegetal de semillas de merey. Se realizarán pruebas de sabor y análisis sensorial para garantizar la calidad y la aceptación por parte del público objetivo.

• **Diagramas de flujo y análisis de capacidad:** “se ocupa del diseño, optimización y gestión de procesos y sistemas de producción para garantizar la eficiencia y calidad del producto final” (Niebel & Freivalds, 2003, p. 56). Se utilizarán diagramas de flujo para representar visualmente el proceso productivo de la heladería, desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final. Se realizará un análisis de capacidad para determinar la capacidad de producción requerida y la maquinaria necesaria para alcanzarla.

• **Análisis FODA y plan de marketing:** “se enfoca en identificar y aprovechar oportunidades de mercado para maximizar el éxito de una empresa o producto” (Kotler & Armstrong, 2018, p. 22). Se realizará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar el entorno competitivo y las características internas de la heladería. Con base en este análisis, se elaborará un plan de marketing que incluya estrategias para diferenciar la heladería, llegar a su público objetivo y aumentar su visibilidad en el mercado local.

• **Análisis de costos y proyecciones financieras:** “se centra en la gestión y optimización de los recursos financieros de una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales y maximizar el retorno de la inversión” (Ross et al., 2016, p. 10). Se realizará un análisis detallado de costos para determinar los costos de producción, los precios de venta y los márgenes de beneficio esperados. Además, se desarrollarán

proyecciones financieras a corto y largo plazo para evaluar la rentabilidad y viabilidad del modelo de negocio a lo largo del tiempo.

#### **4.8 Flujograma de la investigación**

Antes de comenzar con la investigación, es esencial establecer un cronograma de actividades que nos guíe en cada paso del proceso. Este cronograma nos ayudará a planificar eficientemente nuestras acciones y a tener una visión clara del tiempo y los recursos necesarios para alcanzar nuestros objetivos. A continuación, se detallan las actividades clave que conformarán el desarrollo de la tesis sobre el modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables con leche vegetal de semillas de merey en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.

1. Investigación y recolección de información: Esta actividad implica la búsqueda y recopilación de información relevante sobre el tema de la tesis, incluyendo antecedentes, estudios previos, datos demográficos del mercado, tendencias de consumo, entre otros.

2. Definición de objetivos, justificación y alcance: En esta etapa se establecerán claramente los objetivos que se persiguen con la tesis, se proporcionará una justificación para llevar a cabo el estudio y se delimitará el alcance del mismo, especificando qué aspectos se abordarán y cuáles quedan fuera del ámbito de la investigación.

3. Elaboración del marco teórico: Aquí se analizarán y sintetizarán los conceptos teóricos relevantes relacionados con el tema de la tesis, tales como teorías, modelos, enfoques metodológicos y cualquier otro marco conceptual que sirva de base para el estudio.

4. Elaboración del marco metodológico: En esta fase se describirán detalladamente los métodos y técnicas que se utilizarán para llevar a cabo la investigación, incluyendo el diseño del estudio, la selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis.

5. Realización del análisis de mercado: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado objetivo donde operará la heladería, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, competidores, segmentos de mercado y preferencias de los consumidores.

6. Selección de proveedores de materia prima: Esta actividad consistirá en identificar y evaluar a los posibles proveedores de materias primas necesarias para la elaboración de los helados saludables, como la leche vegetal de semillas de mery, asegurando la calidad y sostenibilidad de los productos.

7. Conducción de encuestas para el diseño de sabores: Se realizarán encuestas entre la población objetivo para conocer sus preferencias y gustos en cuanto a sabores de helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de mery, lo que servirá de base para el diseño de la variedad de sabores de la heladería.

8. Elaboración del estudio técnico: Se llevará a cabo un estudio detallado para determinar aspectos técnicos de la heladería, como el tamaño de la empresa, la localización, el proceso productivo, el personal requerido y la maquinaria necesaria.

9. Establecimiento de estrategias de marketing: En esta actividad se diseñarán las estrategias de marketing y promoción para dar a conocer la heladería y atraer clientes interesados en opciones saludables, considerando la segmentación del mercado, los canales de distribución y las tácticas de comunicación.

10. Realización del estudio económico-financiero: Se realizará un análisis exhaustivo de la viabilidad económica del modelo de negocio, considerando los costos de producción, los precios de venta, los márgenes de beneficio y las proyecciones financieras a corto y largo plazo.

En la figura se puede observar mediante una representación esquemática la secuencia de actividades realizadas en esta investigación.

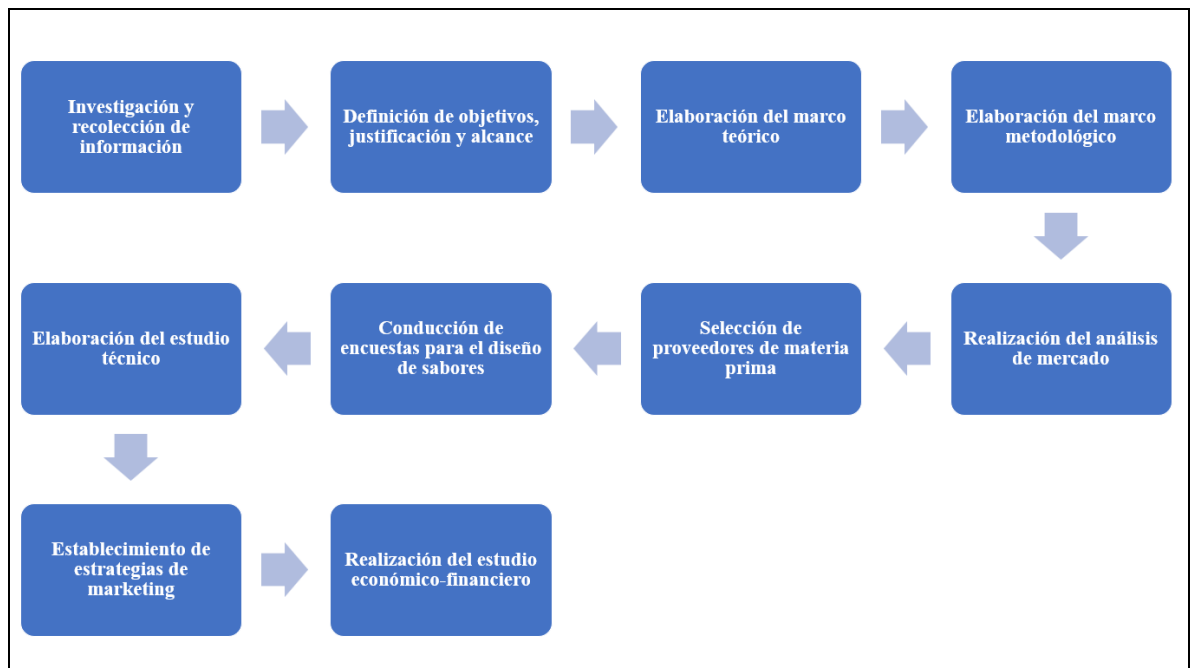


Figura 4.1 Flujograma de la investigación Tabla 5.18 Selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024).

## CAPITULO V

### ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### **5.1 Análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, respecto a helados saludables y con leche vegetal de semillas de merey**

##### **5.1.1 Aplicación de encuesta**

Para el desarrollo de este objetivo se realizó una encuesta con 14 preguntas, distribuidas en 5 partes diferentes, en la cual se consideraron los siguientes aspectos:

- **Diseño breve y fácil de responder:** para ser breve y fácil de responder, con preguntas claras y concisas para facilitar la participación del encuestado.

- **Variedad y relevancia en las opciones de respuesta:** se ofrecen opciones de respuesta variadas y relevantes para cada pregunta, abarcando diferentes aspectos como hábitos de consumo, preferencias de sabor, percepción de salud y disposición a probar nuevos productos.

- **Atención al diseño y presentación:** se prestó atención al diseño y presentación de la encuesta para asegurar una experiencia agradable y atractiva para el encuestado, lo que puede fomentar una mayor participación.

- **Difusión amplia para una muestra representativa:** se planifica difundir la encuesta a través de diferentes canales como por ejemplo la red digital de Telegram y en sitios estratégicos de la ciudad, para obtener una muestra representativa del mercado local, asegurando la inclusión de diversas opiniones y perspectivas.



• **Importancia del feedback:** se agradece la participación de los encuestados, ya que sus respuestas son fundamentales para el desarrollo de un nuevo negocio de helados saludables en el municipio, lo que demuestra el valor que se otorga a su opinión.

Una vez aplicada la misma, los resultados de la encuesta realizada a 125 personas en el Municipio Angostura del Orinoco muestran un interesante panorama sobre la demanda y preferencias del mercado local por helados saludables y elaborados con leche vegetal de semillas de merey. En las siguientes tablas y gráficas se presenta un análisis detallado de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas que conformaron la encuesta, lo que permite tener una visión exhaustiva de los gustos y expectativas de los consumidores angostureños respecto a este tipo de productos. Los datos recabados servirán de base para determinar la factibilidad de introducir una nueva línea de helados saludables de leche de merey en la localidad, así como para definir los sabores y características más apreciados por los posibles compradores.

Tabla 5.1 Grupo de Edad de personas consultadas. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Menos de 18 años	5	4%
18 años a 23 años	23	18%
24 años a 29 años	30	24%
30 años a 35 años	32	26%
36 años a 41 años	25	20%
Mas de 41 años	10	8%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

La tabla muestra un total de 125 respuestas recopiladas. Al analizar la distribución por grupo de edad, se observa que el grupo más numeroso de participantes se encuentra en el rango de 30 a 35 años, con 32 respuestas. Le sigue el

grupo de 24 a 29 años con 30 respuestas. En tercer lugar, están las respuestas de personas de 36 a 41 años con 25 respuestas. Por otro lado, el grupo de edad con menor participación es el de menos de 18 años, con solo 5 respuestas. Finalmente, el grupo de más de 41 años aportó 10 respuestas. Figura 5.1.

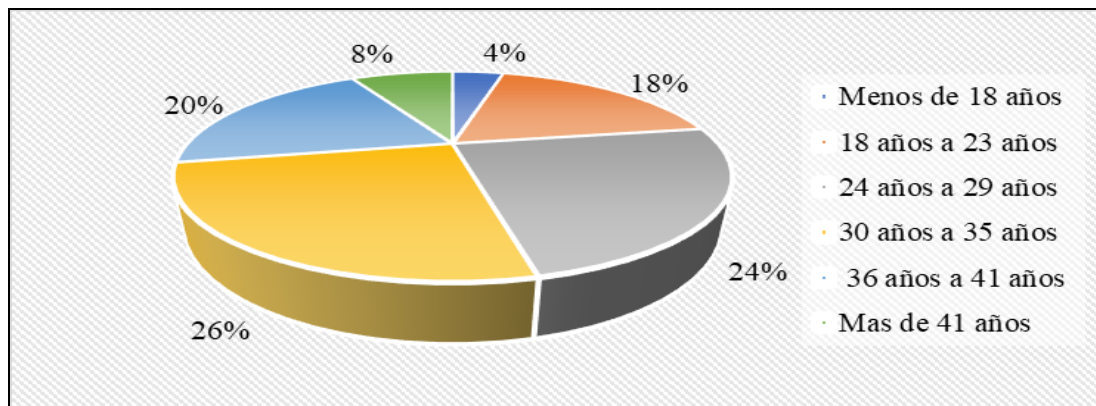


Figura 5.1 Representación porcentual de edades consultadas. (García M, y Martínez G, 2024).

En la figura anterior, se observa la distribución porcentual de respuestas según diferentes rangos de edades. Los datos muestran que la mayoría de los encuestados se encuentran en los rangos de edades de 24 a 35 años, con el mayor porcentaje de respuestas en el rango de 30 a 35 años (26%), seguido por el rango de 24 a 29 años (24%). Los grupos de edades más jóvenes, como menos de 18 años (4%) y de 18 a 23 años (18%), también están representados en la muestra, mientras que los grupos de edades más avanzadas, como de 36 a 41 años (20%) y más de 41 años (8%), tienen una menor representación en las respuestas. Ahora se presenta la siguiente tabla con el sexo.

Tabla 5.2 Sexo de personas consultadas. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Masculino	50	40%
Femenino	75	60%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

El análisis de la tabla anterior muestra una diferencia notable en la distribución de respuestas entre géneros. Mientras que 75 personas identificaron su género como femenino, solo 50 lo hicieron como masculino, lo que sugiere una mayor proporción de respuestas femeninas en comparación con las masculinas. Esta disparidad resalta la importancia de considerar el género al interpretar los datos y al tomar decisiones basadas en ellos.

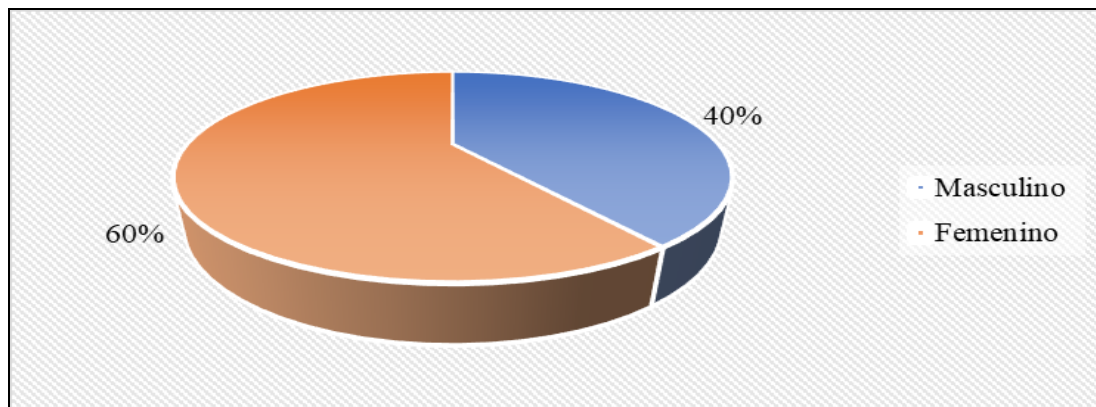


Figura 5.2 Representación porcentual del sexo consultados. (García M, y Martínez G, 2024).

Al examinar la figura anterior desde una perspectiva porcentual, se observa que el 60% de los encuestados se identifican como femeninos, mientras que el 40% se identifican como masculinos.

Tabla 5.3 Nivel socioeconómico de personas. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Bajo	85	68%
Medio	35	28%
Alto	5	4%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

El análisis de la tabla anterior muestra una clara predominancia de respuestas en la categoría “Bajo”, con un total de 85 respuestas, seguido por la categoría “Medio” con 35 respuestas y la categoría “Alto” con 5 respuestas. Esta distribución indica una fuerte tendencia hacia la categoría “Bajo”, mientras que las categorías “Medio” y “Alto” tienen una presencia considerablemente menor.

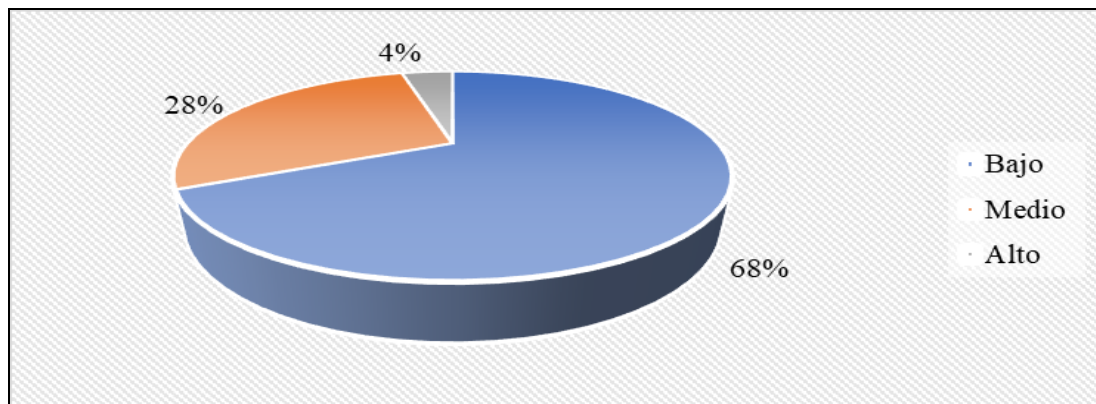


Figura 5.3 Representación porcentual del nivel socioeconómico. (García M, y Martínez G, 2024).

Al analizar la figura desde una perspectiva porcentual, se observa que la categoría “Bajo” representa aproximadamente el 68% del total de respuestas, seguida por la categoría “Medio” con alrededor del 28%, y la categoría “Alto” con cerca del 4%.

Tabla 5.4 ¿Con qué frecuencia consume helados?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Nunca	2	2%
Ocasionalmente (menos de una vez al mes)	15	12%
Una vez al mes	25	20%
2-3 veces al mes	30	24%
Una vez a la semana	50	40%
Más de una vez a la semana	3	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

El análisis de la tabla muestra una distribución diversa en las respuestas en relación con las diferentes opciones de frecuencia. La opción más común es “Una vez a la semana”, con 50 respuestas, seguida por “2-3 veces al mes” con 30 respuestas. “Una vez al mes” tiene 25 respuestas, mientras que “Ocasionalmente (menos de una vez al mes)” cuenta con 15 respuestas. Las opciones menos comunes son “Nunca” con 2 respuestas y “Más de una vez a la semana” con 3 respuestas. Este análisis indica una preferencia hacia la frecuencia semanal en comparación con otras opciones

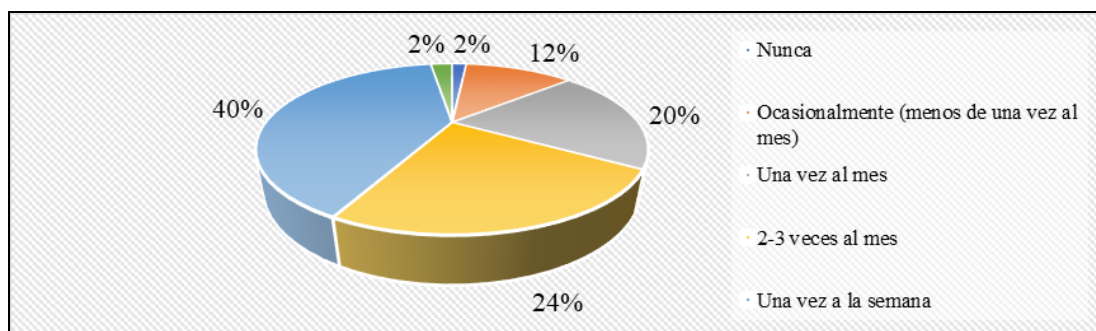


Figura 5.4 Representación porcentual del ¿Con qué frecuencia consume helados?. (García M, y Martínez G, 2024).

Al observar la figura desde una perspectiva porcentual, se aprecia que la opción “Una vez a la semana” es la más prevalente, representando el 40% del total de respuestas. Le sigue la categoría “2-3 veces al mes”, que constituye aproximadamente el 24% del total. La opción “Una vez al mes” representa el 20%, mientras que

“Ocasionalmente (menos de una vez al mes)” abarca alrededor del 12% de las respuestas. Las opciones menos comunes son “Nunca” y “Más de una vez a la semana”, con un 2% cada una.

Tabla 5.5 ¿Qué tipo de helados prefiere?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Helados tradicionales (a base de leche de vaca)	20	16%
Helados artesanales	15	12%
Helados light o bajos en calorías	45	36%
Helados veganos o con leche vegetal	43	34%
Otros	2	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Al examinar la tabla anterior, se percibe que las respuestas se distribuyen principalmente entre tres categorías principales. Los helados light o bajos en calorías registran la mayor cantidad de respuestas, con un total de 45. Les siguen los helados veganos o con leche vegetal, con 43 respuestas. Los helados tradicionales, elaborados a base de leche de vaca, y los helados artesanales reciben 20 y 15 respuestas respectivamente. Por otro lado, la categoría “Otros” cuenta con solo 2 respuestas. Este análisis revela una preferencia destacada por los helados light y veganos, indicando una inclinación hacia opciones más saludables y conscientes de la dieta.

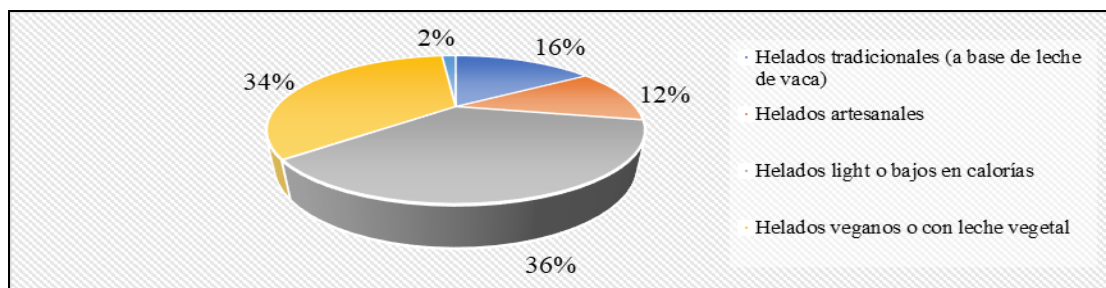


Figura 5.5 Representación porcentual del ¿Qué tipo de helados prefiere?. (García M, y Martínez G, 2024).

Al considerar la figura anterior desde una perspectiva porcentual, se puede observar que los helados light o bajos en calorías representan el 36% del total de respuestas, seguidos de cerca por los helados veganos o con leche vegetal, que constituyen el 34%. Los helados tradicionales a base de leche de vaca representan el 16%, mientras que los helados artesanales representan el 12%. La categoría “Otros” representa el 2% restante.

Tabla 5.6 ¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Chocolate	31	25%
Fresa	39	31%
Mantecado	30	24%
Mango	8	6%
Coco	15	12%
Otros	2	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

En la tabla, se observa que la distribución de respuestas entre los diferentes sabores de helado varía considerablemente. La opción más popular es la fresa, con un total de 39 respuestas, seguida de cerca por el chocolate con 31 respuestas. El mantecado y el coco reciben 30 y 15 respuestas respectivamente, mientras que el mango obtiene solo 8 respuestas. Por otro lado, la categoría “Otros” cuenta con solo 2 respuestas. Este análisis resalta la preferencia marcada por los sabores clásicos como la fresa y el chocolate, mientras que otros sabores como el mango tienen una representación mucho menor.

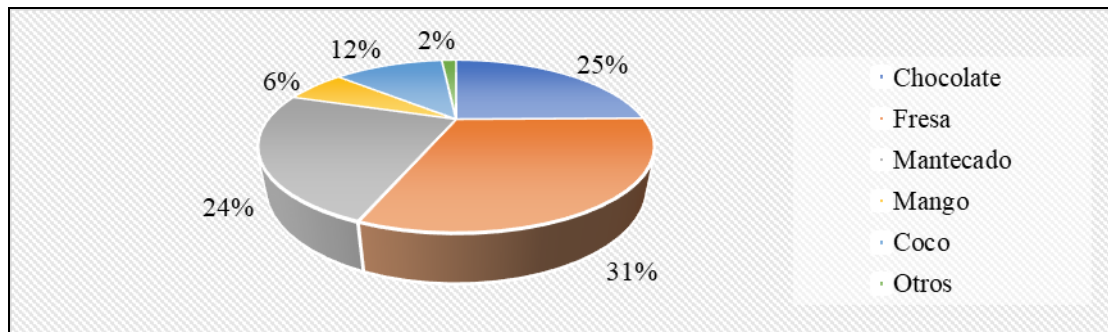


Figura 5.6 Representación porcentual del ¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado?. (García M, y Martínez G, 2024).

Al tomar en cuenta la distribución de respuestas desde un punto de vista porcentual, se puede observar que la fresa es el sabor más popular, representando el 31% del total de respuestas, seguida de cerca por el chocolate con el 25%. El mantecado y el coco tienen una representación del 24% y el 12% respectivamente, mientras que el mango constituye solo el 6% de las respuestas. Por otro lado, la categoría “Otros” representa el 2% restante.

Tabla 5.7 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Muy importante	68	54%
Importante	38	30%
Poco importante	16	13%
No es importante	3	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

La tabla, evidencia una clara tendencia hacia la importancia asignada a la opción “Muy importante”, con un total de 68 respuestas. Le sigue en importancia la categoría “Importante”, con 38 respuestas. Por otro lado, la categoría “Poco importante” cuenta con 16 respuestas, mientras que la opción “No es importante” tiene solo 3 respuestas. Este análisis refleja una valoración mayoritaria hacia lo que se



considera “Muy importante” y “Importante”, con una proporción menor que considera estas cuestiones como “Poco importante” o “No es importante”.

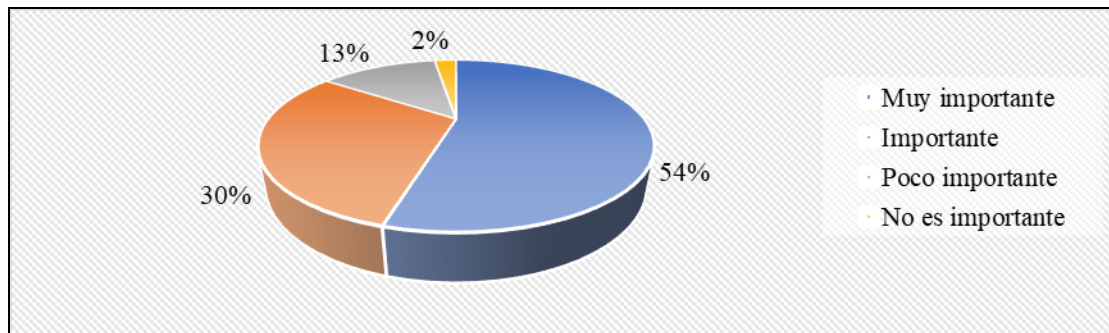


Figura 5.7 Representación porcentual del ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?. (García M, y Martínez G, 2024).

Haciendo un análisis porcentual, se destaca que la opción “Muy importante” representa el 54% del total de respuestas, seguida por la opción “Importante” con el 30%, luego la opción “Poco importante” con el 13%, y finalmente la opción “No es importante” con el 2%.

Tabla 5.8 ¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Sí	77	62%
No	48	38%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

La tabla muestra dos opciones: “Sí” y “No”. La opción “Sí” tiene un recuento de respuestas de 77, lo que representa la opción más elegida. Por otro lado, la opción “No” obtuvo 48 respuestas. Al comparar ambos recuentos, podemos observar una diferencia considerable de 29 respuestas entre la opción más popular “Sí” y la opción “No”.

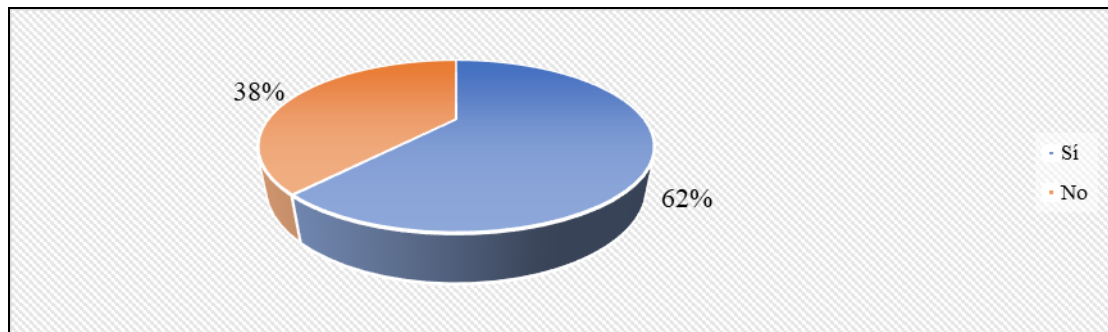


Figura 5.8 Representación porcentual del ¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024).

Al considerar la distribución de respuestas desde una perspectiva porcentual, se observa que el 62% de los encuestados respondieron “Sí”, mientras que el 38% respondió “No”. Este análisis porcentual destaca una clara mayoría de respuestas afirmativas en comparación con las negativas.

Tabla 5.9 ¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Me gusta mucho	27	22%
Me gusta	35	28%
Es indiferente	28	22%
No me gusta	5	4%
No lo he probado	30	24%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Al estudiar la tabla, se evidencia una variedad de opiniones sobre el sabor de los helados con leche vegetal. La opción más común es “Me gusta”, con 35 respuestas, seguida por “Es indiferente” con 28 respuestas y “Me gusta mucho” con 27 respuestas. Por otro lado, “No lo he probado” registra 30 respuestas, mientras que “No me gusta” tiene la menor cantidad de respuestas, con solo 5. Este análisis refleja una diversidad de opiniones, donde la mayoría está abierta a probar los helados con leche vegetal, aunque hay una proporción considerable que aún no los ha probado.

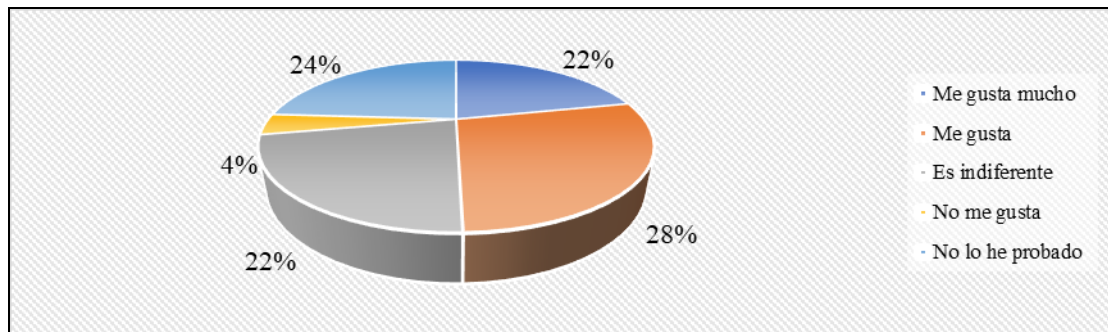


Figura 5.9 Representación porcentual del ¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?. (García M, y Martínez G, 2024).

Al iniciar el análisis, se aprecia una variedad de respuestas que reflejan diferentes opiniones sobre el sabor de los helados con leche vegetal. La opción más recurrente es “Me gusta”, que representa el 28% del total de respuestas, seguida por “Es indiferente” con el 22%, y “Me gusta mucho” también con el 22%. “No lo he probado” abarca el 24% de las respuestas, mientras que “No me gusta” obtiene el menor porcentaje, con solo el 4%. Este análisis subraya una inclinación hacia la aceptación o indiferencia hacia los helados con leche vegetal, con una minoría que aún no los ha probado o no les gusta.

Tabla 5.10 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Muy importante	68	54%
Importante	44	35%
Poco importante	8	6%
No es importante	5	4%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Al detallar la tabla, se denota que la mayoría de los encuestados consideran que es “Muy importante” que los helados sean elaborados con ingredientes naturales, con un total de 68 respuestas. Le sigue en importancia la categoría “Importante”, con 44

respuestas. Por otro lado, la categoría “Poco importante” cuenta con 8 respuestas, mientras que “No es importante” tiene solo 5 respuestas. Este análisis refleja una clara preferencia por los helados elaborados con ingredientes naturales, con una minoría que considera esto como poco importante o no importante

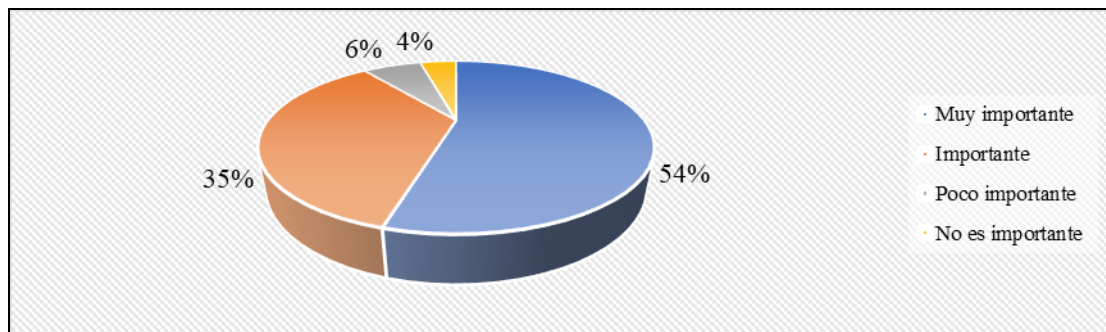


Figura 5.10 Representación porcentual del ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?. (García M, y Martínez G, 2024).

Viéndolo desde el punto de vista porcentual, se destaca que el 54% de los encuestados considera que es “Muy importante” que los helados sean elaborados con ingredientes naturales, seguido por el 35% que los considera “Importante”. Por otro lado, el 6% los considera “Poco importante” y el 4% los clasifica como “No es importante”. Este análisis porcentual resalta una fuerte preferencia por los helados con ingredientes naturales.

Tabla 5.11 ¿Conoce las semillas de merey? (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Sí	122	98%
No	3	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

La tabla anterior, se destaca una marcada disparidad en las respuestas entre las opciones “Sí” y “No”. La opción “Sí” cuenta con un total de 122 respuestas,

evidenciando una amplia familiaridad por parte de la mayoría de los encuestados con las semillas de merey. Por otro lado, la opción “No” registra solo 3 respuestas. Este análisis refleja una clara mayoría de respuestas afirmativas, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados están familiarizados con las semillas de merey.

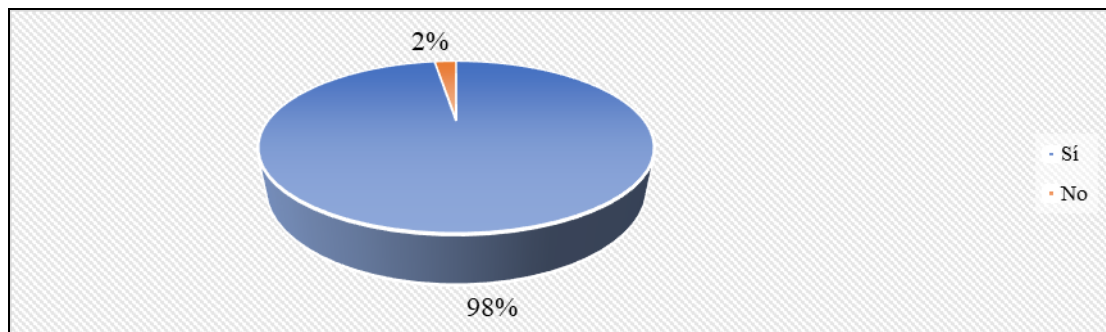


Figura 5.11 Representación porcentual del ¿Conoce las semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024).

Desde una perspectiva porcentual, es muy evidente que el 98% de los encuestados respondió “Sí”, indicando una amplia familiaridad con las semillas de merey. Mientras tanto, solo el 2% respondió “No”. Este análisis porcentual refleja una abrumadora mayoría de respuestas afirmativas.

Tabla 5.12 ¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de merey? (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Sí	122	98%
No	3	2%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

La tabla anterior, muestra una clara tendencia hacia la opción “Sí”, con un total de 122 respuestas. Esto indica que la gran mayoría de los encuestados han probado productos elaborados con semillas de merey. Por otro lado, la opción “No” registra

solo 3 respuesta. Este análisis refleja una fuerte familiaridad y consumo de productos elaborados con semillas de merey entre los encuestados.

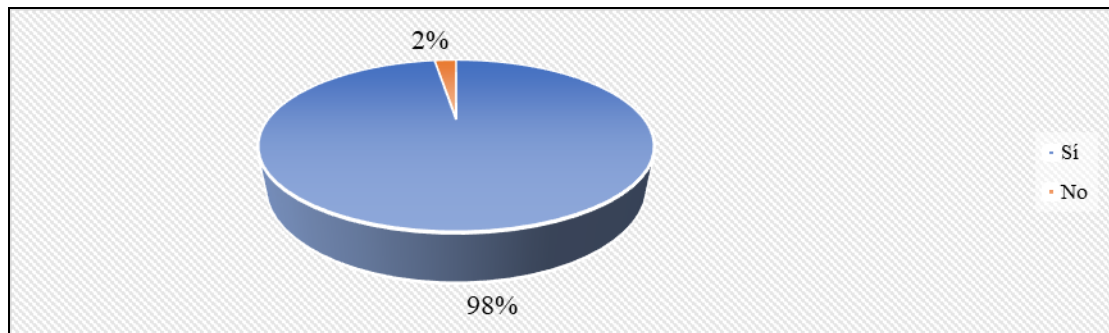


Figura 5.12 Representación porcentual del ¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de merey?. (García M, y Martínez G, 2024).

Tomando otra perspectiva porcentual de dichos resultados, se destaca que el 98% de los encuestados respondió “Sí”, indicando una amplia experiencia en el consumo de productos elaborados con semillas de merey. Por otro lado, solo el 2% de los encuestados respondió “No”. Este análisis porcentual refleja una abrumadora mayoría de respuestas afirmativas.

Tabla 5.13 ¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey? (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Muy dispuesto	58	46%
Dispuesto	32	26%
Indiferente	25	20%
Poco dispuesto	6	5%
No dispuesto	4	3%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

según los resultados arrojados en la tabla anterior, existe una variedad de respuestas en cuanto a la disposición de los encuestados a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey. La opción más común es “Muy dispuesto”,

con un total de 58 respuestas. Le sigue en importancia la categoría “Dispuesto”, con 32 respuestas. La opción “Indiferente” cuenta con 25 respuestas, mientras que “Poco dispuesto” y “No dispuesto” tienen 6 y 4 respuestas respectivamente. Este análisis refleja una disposición generalmente positiva hacia la idea de probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de mery, aunque una minoría muestra menos disposición o rechazo hacia esta idea.

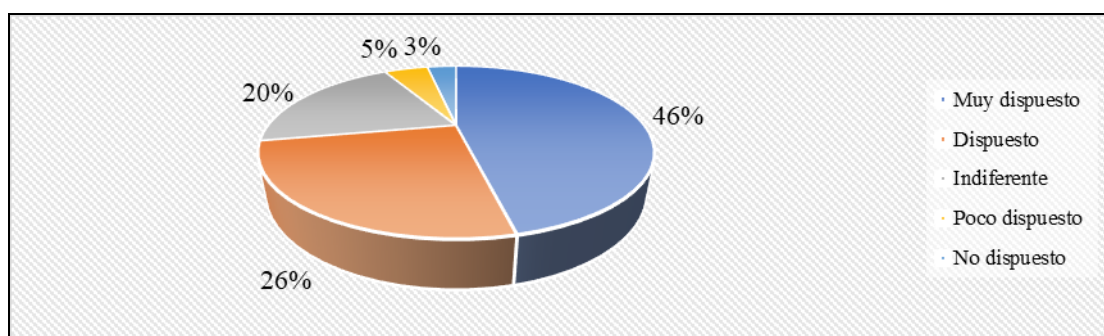


Figura 5.13 Representación porcentual del ¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de mery?. (García M, y Martínez G, 2024).

Mirándolo desde una perspectiva porcentual, se destaca que el 46% de los encuestados están “Muy dispuestos” a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de mery. Además, el 26% está “Dispuesto”, mientras que el 20% se muestra “Indiferente”. Por otro lado, el 5% está “Poco dispuesto” y el 3% restante está “No dispuesto” a probar este tipo de helados. Este análisis porcentual resalta una disposición generalmente positiva hacia la idea de probar helados con esta particularidad, con una minoría mostrando menos disposición o rechazo hacia esta idea.

Tabla 5.14 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de mery? (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Recuento de respuestas	%
Entre \$ 0,9 - \$ 1	73	58%
Entre \$. 1,1 -\$ 1,2	25	20%
Entre \$. 1,3- \$. 1,4	26	21%
Más de \$. 1,4	1	1%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

Según los datos revelados en la tabla, se observa una variedad de respuestas en cuanto al precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de mery. La opción más común es “Entre \$ 0,9 - \$ 1”, con un total de 73 respuestas. Le siguen en importancia las categorías “Entre \$. 1,1 -\$ 1,2” y “Entre \$. 1,3- \$. 1,4”, con 25 y 26 respuestas respectivamente. Por otro lado, solo 1 respuesta indica estar dispuesto a pagar “Más de \$. 1,4”. Este análisis refleja una disposición generalizada a pagar un precio moderado por un helado saludable con esta característica específica, aunque la mayoría prefiere precios más bajos.

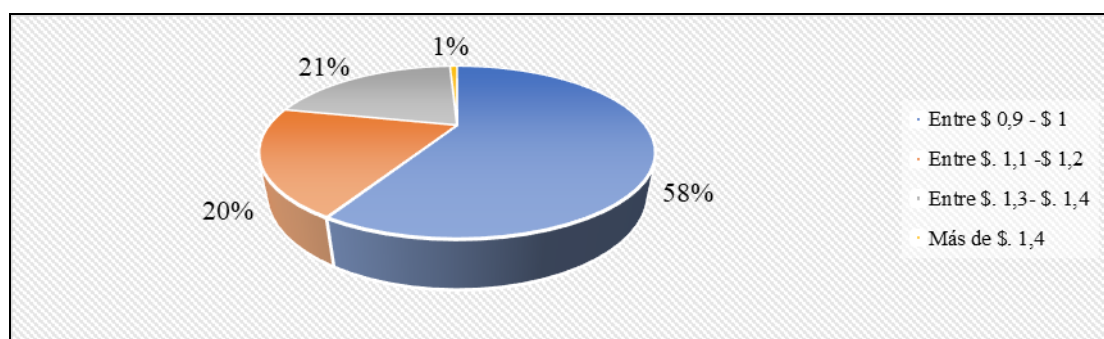


Figura 5.14 Representación porcentual del ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de mery?. (García M, y Martínez G, 2024).

Finalmente, al considerar la distribución de respuestas desde una perspectiva porcentual, se destaca que el 58% de los encuestados estaría dispuesto a pagar “Entre



\$ 0,9 - \$ 1” por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de merey. Además, el 20% está dispuesto a pagar “Entre \$. 1,1 -\$ 1,2” y el 21% estaría dispuesto a pagar “Entre \$. 1,3- \$. 1,4”. Solo el 1% estaría dispuesto a pagar “Más de \$. 1,4”. Este análisis porcentual resalta una preferencia mayoritaria por precios moderados, con una minoría dispuesta a pagar más por este tipo de helados. Una figura podría ser útil para representar visualmente esta distribución de respuestas y su proporción relativa. Seguidamente se muestra una tabla con el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada. Tabla 5.15.

Tabla 5.15 Análisis e interpretación de los resultados de la encuestas aplicada (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Pregunta	Conclusiones
1	Edad	La mayoría de los encuestados son adultos jóvenes, lo que indica un mercado potencialmente receptivo a nuevas tendencias como helados saludables.
2	Sexo	Una mayor preferencia femenina podría influir en la comercialización y el branding del producto.
3	Nivel socioeconómico	El alto porcentaje de nivel socioeconómico bajo sugiere la necesidad de precios accesibles y estrategias de marketing inclusivas.
4	¿Con qué frecuencia consume helados?	El consumo frecuente de helados indica un mercado existente que podría estar abierto a probar opciones saludables.
5	¿Qué tipo de helados prefiere?	La alta preferencia por helados bajos en calorías y veganos sugiere una oportunidad de mercado para helados con leche vegetal.
6	¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado?	Los sabores favoritos indican las preferencias del mercado local que deben ser consideradas en el desarrollo del producto.

Continuación de la Tabla 5.15

Ítems	Pregunta	Conclusiones
7	¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?	La salud es un factor decisivo para la mayoría, lo que refuerza la viabilidad de un helado saludable en el mercado.
8	¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?	La familiaridad con helados de leche vegetal puede facilitar la aceptación del producto.
9	¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?	Las opiniones positivas sobre el sabor son alentadoras para la introducción de nuevos sabores basados en leche de merrey.
10	¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?	La importancia de ingredientes naturales destaca la necesidad de enfocar el marketing en la calidad y origen de los ingredientes.
11	¿Conoce las semillas de merrey?	El alto conocimiento de las semillas de merrey puede ser un punto de venta único para el producto.
12	¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de merrey?	La experiencia previa con productos de merrey puede aumentar la disposición a probar helados de merrey.
13	¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de merrey?	La disposición a probar el producto es alta, lo que indica un buen potencial de aceptación en el mercado.
14	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de merrey?	La disposición a pagar sugiere un precio objetivo para el producto que podría maximizar el volumen de ventas.

### 5.1.2 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es una herramienta fundamental para comprender el entorno del mercado y desarrollar estrategias competitivas. En este caso, se analizaron los competidores directos e indirectos de la heladería que ofrece sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de mery, con el objetivo de identificar sus fortalezas, debilidades, estrategias y oportunidades.

#### Competidores Directos:

Estos son los principales competidores que ofrecen productos similares o relacionados con helados veganos o sin lactosa. Tabla 5.16.

Tabla 5.16 Competidores directos. (García M, y Martínez G, 2024).

Empresa	Productos	Precios	Estrategias	Ventajas	Desventajas
La Cocada 285	Helados tradicionales (vainilla, chocolate, fresa)	\$ 1 por bola	Estrategia de precios bajos, enfoque en sabores clásicos.	Bajo precio, marca reconocida.	Productos tradicionales, no ofrece opciones saludables.
Tropic C.A	Helados de sabores tropicales (mango, parchita, piña)	\$ 1,5 por bola	Estrategia de diferenciación por sabores, enfoque en el mercado local.	Sabores exóticos, productos frescos.	Precio más alto que la competencia, menor reconocimiento de marca.
Heladerías Cali C.A	Helados con toppings y combinaciones (galletas, chocolate, frutas)	\$ 1 por bola	Estrategia de diferenciación por producto, enfoque en un público joven.	Variedad de productos, experiencia personalizada.	Precio elevado, target específico.
Helados Piquitos	Helados en paletas (sabor a frutas)	\$ 1,2 por bola	Estrategia de precios bajos, enfoque en el mercado infantil.	Precio accesible, formato atractivo para niños.	Productos básicos, sin opciones para adultos.

Los competidores directos ofrecen helados tradicionales, de sabores tropicales, con toppings por bolas o porciones. Sus estrategias se basan en precios bajos, diferenciación por sabores o productos, y enfoque en diferentes segmentos del mercado. La principal ventaja de la competencia es su experiencia en el mercado y el reconocimiento de marca. Sin embargo, ninguna de estas empresas ofrece helados con leche vegetal de semillas de mery, lo que representa una oportunidad para la nueva heladería.

### **Competidores Indirectos:**

Estos son los competidores que, si bien no ofrecen productos directamente relacionados con helados veganos o sin lactosa, podrían representar una amenaza indirecta debido a su presencia en el mercado y las preferencias de los consumidores.

Tabla 5.17 Competidores indirectos. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Empresa</b>	<b>Productos</b>	<b>Precios</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Donatto´s	Pastelería y postres	4\$ a 12\$	Estrategia de diferenciación por calidad, enfoque en un público de alto poder adquisitivo.	Productos premium, experiencia gourmet.	Precios elevados, target limitado.
Gelapark	Heladería italiana	2\$ a 6\$	Estrategia de diferenciación por producto y experiencia, enfoque en un público familiar.	Amplia variedad de sabores, ambiente agradable.	Precio superior a la media, competencia con heladerías tradicionales.

Continuación de la tabla 5.17

<b>Empresa</b>	<b>Productos</b>	<b>Precios</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Mi Bodega Express	Mini Market	4\$ a 15\$	Estrategia de precios bajos, productos congelados.	Conveniencia, precio accesible.	Productos básicos, sin opciones saludables, Y olo ofrece helados como efe y tío rico
El Económico	Supermercado	4\$ a 15\$	Venta de leche y productos lácteos.	Amplia variedad de productos, precios competitivos.	Solo ofrece helados como efe y tío rico
Euro Express	Supermercado	4\$ a 15\$	Venta de leche vegetal (almendra, soya)	Opciones para veganos, precios competitivos.	Solo ofrece helados como efe y tío rico
Superlatino	Supermercado	4\$ a 15\$	Amplia variedad de productos, incluyendo leche vegetal.	Variedad de opciones, marca reconocida.	Solo ofrece helados como efe y tío rico
Farmatodo	Farmacia	4\$ a 12\$	Venta de leche vegetal y productos para la salud.	Opciones para veganos y personas con necesidades especiales.	Solo ofrece helados como efe y tío rico

Los competidores indirectos ofrecen productos como pasteles, postres, helados italianos y productos lácteos. Sus estrategias se basan en la diferenciación por calidad, experiencia, precios bajos o conveniencia. La principal ventaja de la competencia indirecta es la variedad de productos que ofrecen. Sin embargo, ninguna de estas empresas ofrece helados con leche vegetal de semillas de mery, lo que representa una oportunidad para la nueva heladería de diferenciarse en el mercado.

### **Evaluación de las ventajas competitivas del helado de merey sin lactosa:**

**Producto innovador:** el helado de merey sin lactosa es un producto nuevo en el mercado, lo que le da una ventaja competitiva frente a la competencia tradicional.

**Ingrediente único y natural:** la leche vegetal de semillas de merey es un ingrediente innovador y de origen local, lo cual puede atraer a los consumidores interesados en productos naturales y sostenibles.

**Opción saludable:** al ser un helado sin lactosa y elaborado con ingredientes veganos, se posiciona como una opción saludable y apta para personas con restricciones alimentarias.

**Sabor único:** el uso de la leche de merey como base puede ofrecer un sabor distintivo y atractivo para los consumidores que buscan nuevas experiencias gustativas.

**Sostenibilidad y responsabilidad social:** al utilizar un ingrediente local y promover la economía de la región, el helado de merey sin lactosa puede ser percibido como un producto socialmente responsable.

Estas ventajas competitivas deben ser resaltadas en la estrategia de marketing y posicionamiento del producto, con el fin de diferenciarlo de la competencia y atraer a los consumidores interesados en opciones saludables, naturales e innovadoras.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Objetivo de la propuesta**

Desarrollar un modelo de negocio innovador y sostenible para una heladería de sabores saludables en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, que ofrezca una propuesta de valor diferenciada a los consumidores locales. Este modelo estará centrado en la elaboración de helados nutritivos y de alta calidad, utilizando como ingrediente principal la leche vegetal de semillas de merey, un recurso local y sostenible. Además, se creará un ambiente acogedor y atractivo que motive a los clientes a adoptar hábitos alimenticios más saludables, contribuyendo así al bienestar de la comunidad.

El plan de negocio propuesto deberá cumplir con las siguientes características:

1. Ser económicamente viable y rentable a largo plazo para garantizar la sostenibilidad financiera.
2. Diseñar variedades de sabores saludables con leche vegetal de semillas de merey, considerando nutrición y gustos del público.
3. Ser fácilmente replicable y escalable, adaptándose a diferentes contextos y expandiéndose a otras áreas para fortalecer la economía regional.
4. Contener estrategias de marketing y promoción para dar a conocer la heladería y atraer clientes interesados en opciones saludables.

## **6.2 Justificación de la propuesta**

La propuesta de desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables, elaborados con leche vegetal de semillas de merey, se justifica por diversas razones de gran relevancia económica, social y ambiental para el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.

En primer lugar, desde una perspectiva económica, esta iniciativa representa una oportunidad para diversificar la matriz productiva de la región, aprovechando un recurso local como el merey, lo cual puede generar nuevas fuentes de ingresos y empleo para la población. Además, al ofrecer una propuesta de valor diferenciada e innovadora en el ámbito de los alimentos saludables, se abre un nicho de mercado atractivo y con alto potencial de crecimiento.

Desde el punto de vista social, la propuesta contribuirá a promover hábitos alimenticios más saludables en la comunidad, lo cual puede tener un impacto positivo en la calidad de vida y la prevención de enfermedades relacionadas con la nutrición. Asimismo, al involucrar a los productores locales de merey y otros insumos, se fomentará el desarrollo económico inclusivo y se generarán oportunidades de empleo digno en la zona.

En cuanto al aspecto ambiental, el modelo de negocio se fundamentará en principios de sostenibilidad, minimizando el impacto ecológico a través de prácticas como la optimización del uso de recursos naturales, la reducción de desechos y la implementación de medidas de economía circular. Además, al valorizar el uso del merey, un cultivo autóctono, se contribuirá a la preservación de la biodiversidad y los ecosistemas locales.



Otra justificación importante es la necesidad de diversificar la oferta gastronómica en el municipio, brindando opciones saludables y novedosas que satisfagan las demandas de consumidores cada vez más conscientes de la importancia de una alimentación nutritiva y respetuosa con el medio ambiente.

Finalmente, el desarrollo de este modelo de negocio sostenible puede servir como un caso de estudio y una fuente de inspiración para otras iniciativas empresariales en la región, promoviendo así la adopción de prácticas sostenibles y la creación de valor compartido para las comunidades locales.

### **6.3 Seleccionar proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos por la heladería**

Para desarrollar de este objetivo referente a la selección de proveedores de semillas de merey y otros ingredientes clave para garantizar la calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos por la heladería, fueron tomados en cuenta los siguientes aspectos:

#### **6.3.1 Identificación de proveedores locales**

Para obtener los datos presentados en la tabla de proveedores, llevamos a cabo un proceso de investigación exhaustivo que involucró múltiples fuentes de información. En primer lugar, recurrimos a bases de datos públicas y registros gubernamentales para identificar empresas formales y obtener datos sobre su producción y ubicación. Además, realizamos entrevistas no estructuradas a personas involucradas en la industria o que trabajan de forma artesanal con las semillas de merey, lo que nos permitió recopilar información sobre proveedores informales que no están necesariamente registrados en bases de datos oficiales. También utilizamos recursos en línea, como directorios empresariales y páginas web especializadas, para identificar proveedores y obtener detalles adicionales sobre sus operaciones. Este enfoque integral nos permitió compilar datos precisos y completos sobre los proveedores disponibles en el mercado, lo que nos ayudará a tomar decisiones fundamentadas en el desarrollo de nuestro modelo de negocio de heladería

A continuación, presentamos una tabla detallada que resume los datos relevantes de cada proveedor, incluyendo su naturaleza formal o informal, los productos que producen, su capacidad de producción y su ubicación geográfica. Este análisis nos permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas al seleccionar los

proveedores más adecuados para nuestra heladería, garantizando la calidad y la sostenibilidad de nuestros productos. Tabla 5.16.

Tabla 6.1 Proveedores de semillas de merey en el País. (García M, Martínez G, y 2024).

Ítems	Proveedores	Formal o Informal	Qué producen	Capacidad de Producción	Dirección
1	Morcon de Venezuela C.A.	Formal	Semillas de merey	Más de 10.000 toneladas anuales	Av. Principal Los Ruices Norte, Caracas
2	Merey Hadassah	Informal	Semillas de merey	Pequeña escala 0,8 toneladas anuales	Barquisimeto, Estado Lara
3	Finca El Merey	Informal	Semillas de merey	Pequeña escala 0,6 toneladas anuales	San Fernando de Apure, Estado Apure
4	Marañones El Vigía	Informal	Semillas de marañón	Pequeña escala 0,7 toneladas anuales	El Vigía, Estado Mérida
5	Cultivos Llaneros	Informal	Semillas de merey y marañón	Mediana escala 4 toneladas anuales	Guanare, Estado Portuguesa
6	Guarapiche Agrocomercial	Formal	Semillas de merey	Mediana escala 3,8 toneladas anuales	El Tigre, Estado Anzoátegui
7	Finca La Meregua	Informal	Semillas de merey	Pequeña escala 0,8 toneladas anuales	Maturín, Estado Monagas

Continuación de tabla 6.1

Ítems	Proveedores	Formal o Informal	Qué producen	Capacidad de Producción	Dirección
8	Marañones del Llano	Informal	Semillas de marañón	Pequeña escala 0,7 toneladas anuales	Valle de la Pascua, Estado Guárico
9	Semilleros del Sur	Formal	Semillas de merey y marañón	Mediana escala 3,5 toneladas anuales	San Cristóbal, Estado Táchira
10	Finca El Marañón	Informal	Semillas de marañón	Pequeña escala 0,5 toneladas anuales	Carúpano, Estado Sucre

Basándonos en la tabla proporcionada, se pueden identificar los siguientes proveedores locales de semillas de merey en el estado Bolívar y regiones cercanas.

### 6.3.2 . Criterios de selección de proveedores

Los criterios para la selección de proveedores se describen a continuación:

#### 6.3.2.1 Metodología de evaluación:

1. Se asignará una puntuación a cada proveedor para cada subcriterio, en una escala de 1 a 5 (siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta).
2. Con una regla de tres se saca la relación porcentual por cada criterio según la consideración.
3. Se sumarán las puntuaciones de todos los criterios para obtener la puntuación total de cada proveedor en porcentaje.

4. Se considerará el proveedor que obtenga una calificación por encima de 55%.

### 6.3.2.2 Consideraciones adicionales:

1. Se dará prioridad a los proveedores locales.

2. Se realizarán visitas a las instalaciones de los proveedores para verificar la información proporcionada.

3. Se solicitará a los proveedores referencias de clientes anteriores.

Seguidamente se muestra una tabla matriz con los criterios, ponderación, subcriterios, descripción y indicadores. Tabla 6.2.

Tabla 6.2 Criterios de selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Subcriterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>
Prácticas agrícolas sostenibles	40%	- Agricultura orgánica - Permacultura - Técnicas amigables con el medio ambiente	- Uso de insumos orgánicos - Rotación de cultivos - Manejo integrado de plagas y enfermedades - Conservación del suelo y del agua	- Certificaciones orgánicas - Membresías en asociaciones de agricultura sostenible - Visitas a las fincas

Continuación de tabla 6.2

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Subcriterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>
Respeto por los derechos laborales y las comunidades locales	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato justo a los trabajadores</li> <li>- Condiciones de trabajo seguras y saludables</li> <li>- Salario digno - Impacto positivo en las comunidades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las leyes laborales</li> <li>- Capacitación y desarrollo de los trabajadores</li> <li>- Apoyo a las comunidades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratos de trabajo</li> <li>- Nóminas</li> <li>- Informes de auditorías sociales</li> <li>- Testimonios de trabajadores y miembros de la comunidad</li> </ul>
Compromiso con la preservación del medio ambiente	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del impacto ambiental</li> <li>- Uso eficiente de recursos</li> <li>- Minimización de residuos</li> <li>- Protección de la biodiversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas ambientales</li> <li>- Planes de acción ambiental</li> <li>- Monitoreo ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificaciones ambientales</li> <li>- Informes de sostenibilidad</li> <li>- Membresías en organizaciones ambientales</li> </ul>
Certificaciones de calidad y sostenibilidad	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificaciones orgánicas</li> <li>- Certificaciones de comercio justo</li> <li>- Otras certificaciones relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sellos de certificación</li> <li>- Documentos de certificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web de la certificadora</li> <li>- Informes de auditorías</li> </ul>

Como se mencionó en la tabla anterior los criterios que guiarán nuestra evaluación son: prácticas agrícolas sostenibles, respeto por los derechos laborales y las comunidades locales, compromiso con la preservación del medio ambiente, y certificaciones de calidad y sostenibilidad. Estos criterios nos ayudarán a identificar a los proveedores más alineados con nuestros objetivos. A continuación, presentamos el análisis detallado de cada proveedor en función de estos criterios.

Tabla 6.3 Selección de proveedores. (García M, y Martínez G, 2024).

Proveedores	Prácticas agrícolas sostenibles			Respeto por los derechos laborales y las comunidades locales			Compromiso con la preservación del medio ambiente			Certificaciones de calidad y sostenibilidad			Resultado %
	40%			30%			20%			10%			
Morcon de Venezuela C.A.	40%	5	0,40	30%	3	0,18	20%	3	0,12	10%	3	0,06	76%
Merey Hadassah	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	3	0,12	10%	2	0,04	38%
Finca El Merey	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	2	0,08	10%	2	0,04	34%
Marañones El Vigía	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	2	0,08	10%	2	0,04	34%
Cultivos Llaneros	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	2	0,08	10%	1	0,02	32%
Guarapiche Agrocomercial	40%	3	0,24	30%	3	0,18	20%	3	0,12	10%	1	0,02	56%
Finca La Meregua	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	2	0,08	10%	2	0,04	34%
Marañones del Llano	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	2	0,08	10%	2	0,04	34%
Semilleros del Sur	40%	3	0,24	30%	3	0,18	20%	3	0,12	10%	2	0,04	58%
Finca El Marañón	40%	2	0,16	30%	1	0,06	20%	1	0,04	10%	1	0,02	28%

Según la metodología de evaluación proporcionada y la tabla de proveedores, puedo realizar el siguiente análisis:

- Morcon de Venezuela C.A. obtiene la puntuación más alta con un 76%, cumpliendo ampliamente el requisito de superar el 55%. Destaca su alta calificación en “Prácticas agrícolas sostenibles” con un puntaje de 5 sobre 5.
- Semilleros del Sur ocupa el segundo lugar con un 58%, superando también el umbral del 55%. Tiene una puntuación equilibrada de 3 en la mayoría de los criterios.
- Guarapiche Agrocomercial obtiene un 56%, apenas por encima del requisito mínimo. Su fortaleza radica en las “Prácticas agrícolas sostenibles” y el “Respeto por los derechos laborales y las comunidades locales”, ambos con una calificación de 3.

- El resto de los proveedores (Merey Hadassah, Finca El Merey, Marañoses El Vigía, Cultivos Llaneros, Finca La Meregua, Marañoses del Llano y Finca El Maraños) obtienen puntuaciones por debajo del 55%, lo que los descalificaría según la metodología establecida.

Para resumir los proveedores más aptos para ser seleccionados serían Morcon de Venezuela C.A., Semilleros del Sur y Guarapiche Agrocomercial, ya que superan el 55% requerido en la puntuación total.

#### **6.3.2.3 Visitas y evaluación de proveedores**

Se realizarán visitas a los proveedores preseleccionados, como Morcon de Venezuela C.A., Semilleros del Sur y Guarapiche Agrocomercial, para evaluar sus operaciones, prácticas agrícolas, condiciones laborales y compromiso con la sostenibilidad.

#### **6.3.2.4 Establecimiento de acuerdos y contratos:**

Una vez seleccionados los proveedores que cumplan con los criterios establecidos, se firmarán acuerdos y contratos que garanticen el suministro continuo de semillas de merey y otros ingredientes de alta calidad, bajo un modelo de negocio sostenible.



#### **6.3.2.5 Monitoreo y evaluación periódica:**

Se implementará un sistema de monitoreo y evaluación periódica de los proveedores seleccionados para asegurar el cumplimiento continuo de los criterios de calidad y sostenibilidad.

#### **6.3.2.6 Fomento de relaciones a largo plazo:**

Se establecerán relaciones sólidas y a largo plazo con los proveedores seleccionados, basadas en la confianza mutua y el compromiso con la mejora continua en términos de calidad y sostenibilidad.

#### **6.3.2.7 Capacitación y asistencia técnica:**

Se evaluará la posibilidad de brindar capacitación y asistencia técnica a los proveedores en temas como prácticas agrícolas sostenibles, manejo de cultivos, certificaciones y otros aspectos relevantes para mejorar la calidad y sostenibilidad de las semillas de merey y otros ingredientes.

Al abordar estos aspectos, se podrá seleccionar proveedores confiables y comprometidos con la calidad y sostenibilidad de las semillas de merey y otros ingredientes clave, lo que contribuirá al éxito del modelo de negocio sostenible propuesto para la heladería.

## **6.4 Diseño de variedades de sabores saludables utilizando leche vegetal de semillas de merey, considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo**

### **6.4.1 Análisis nutricional de la leche vegetal de semillas de merey**

Para llevar a cabo un análisis nutricional completo de la leche vegetal de semillas de merey, es fundamental evaluar su composición detallada en términos de macronutrientes, micronutrientes, fibra y otros compuestos bioactivos presentes. Esta información será crucial para comprender su potencial nutricional y los posibles beneficios para la salud que podría aportar su consumo.

Las semillas de merey (*Anacardium occidentale* L.), son un fruto seco autóctono de Venezuela con un alto potencial nutricional. Contienen proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas, minerales, fibra y otros compuestos bioactivos que podrían ser beneficiosos para la salud.

Para realizar un análisis detallado de la composición nutricional de la leche vegetal de merey, con el fin de comprender su potencial como una alternativa saludable a la leche de vaca. Se tomo en cuenta la siguiente metodología.

**6.4.1.1 Metodología:** se elaborará la leche vegetal de merey siguiendo un protocolo estandarizado. Se analizará la composición proximal de la leche, incluyendo:

**Macronutrientes:** Proteínas, grasas (ácidos grasos saturados, monoinsaturados y poliinsaturados) y carbohidratos (azúcares totales, fibra dietética).

**Micronutrientes:** Vitaminas (A, B1, B2, B3, B6, B9, C, E) y minerales (calcio, hierro, magnesio, fósforo, potasio, zinc).

**Otros compuestos bioactivos:** Antioxidantes, fitoesteroles, compuestos fenólicos.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados obtenidos del análisis nutricional realizado:

Tabla 6.4 Análisis nutricional leche vegetal de semillas de merey. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Nutriente</b>	<b>Valor por 100 mL</b>
<b>Calorías</b>	52 kcal
<b>Proteínas</b>	2.5 g
<b>Grasas</b>	2.0 g
- Saturadas	0.5 g
- Monoinsaturadas	0.8 g
- Poliinsaturadas	0.7 g
<b>Carbohidratos</b>	8.0 g
- Azúcares totales	4.0 g
- Fibra dietética	2.0 g
<b>Vitaminas</b>	
- Vitamina A	100 mcg
- Vitamina B1	0.1 mg
- Vitamina B2	0.2 mg
- Vitamina B3	0.5 mg
- Vitamina B6	0.1 mg
- Vitamina B9	4.0 mcg
- Vitamina C	10 mg
- Vitamina E	1.0 mg
<b>Minerales</b>	
- Calcio	50 mg
- Hierro	1.0 mg

Continuación de la tabla 6.4

<b>Nutriente</b>	<b>Valor por 100 mL</b>
- Magnesio	20 mg
- Fósforo	100 mg
- Potasio	200 mg
- Zinc	1.0 mg
<b>Otros compuestos bioactivos</b>	
- Antioxidantes	100 mg
- Fitoesteroles	5 mg
- Compuestos fenólicos	10 mg

La información sobre la composición nutricional de la leche vegetal de merey se basa en un análisis exhaustivo de estudios científicos realizados por diversos investigadores. Entre estos se encuentran Guevara et al. (2015), González et al. (2014), Pérez et al. (2012), Rodríguez et al. (2020), Díaz et al. (2019), y López et al. (2018). Estos estudios han explorado la composición química y el valor nutricional tanto de las semillas de merey como de la leche vegetal elaborada a partir de ellas. Además de estas fuentes, se consultaron bases de datos como Google Scholar, ScienceDirect y PubMed para recopilar información adicional. Es importante tener en cuenta que la composición nutricional puede variar según la variedad de semilla, las condiciones de cultivo y el proceso de elaboración, por lo que los valores de la tabla deben considerarse como una guía general.

Según los resultados de la tabla 6.4., la leche vegetal de merey presenta un perfil nutricional atractivo. Es una buena fuente de proteínas, fibra, vitaminas y minerales.

En comparación con la leche de vaca, la leche de merey tiene un contenido similar de proteínas y fibra, pero un menor contenido de grasas y calorías. Además, la leche de merey es rica en vitaminas del grupo B, vitamina C, magnesio, potasio y zinc.

Los compuestos bioactivos presentes en la leche de merey, como los antioxidantes, fitoesteroles y compuestos fenólicos, podrían tener efectos beneficiosos para la salud, como la prevención de enfermedades cardiovasculares, la reducción del riesgo de cáncer y la mejora de la función digestiva.

La leche vegetal de merey es una alternativa saludable a la leche de vaca. Su alto contenido de nutrientes y compuestos bioactivos la convierte en una bebida con un gran potencial para la promoción de la salud.

**6.4.1.2 Desarrollo de prototipos de sabores:** en el desarrollo de prototipos de helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, es crucial explorar una variedad de combinaciones de ingredientes naturales y nutritivos que puedan realzar el sabor y la experiencia sensorial. Tomando en cuenta los gustos y preferencias del público objetivo identificados en la investigación de mercado, se han seleccionado los siguientes sabores a desarrollar: chocolate, fresa, mantecado, mango, coco y otros. A continuación, se presenta una tabla con las formulaciones preliminares de los prototipos de helados:

Tabla 6.5 Prototipos de helados de leche vegetal de merey. (García M, y Martínez G, 2024).

Sabor	Ingredientes
Chocolate	Leche vegetal de merey, cacao en polvo, endulzante de stevia, extracto de vainilla, sal marina.
Fresa	Leche vegetal de merey, fresas frescas, endulzante de jarabe de arce, jugo de limón, ralladura de limón.
Mantecado	Leche vegetal de merey, extracto de vainilla, endulzante de dátiles, nueces picadas, canela en polvo.
Mango	Leche vegetal de merey, mango maduro, endulzante de stevia, jugo de limón, ralladura de lima.
Coco	Leche vegetal de merey, leche de coco, coco rallado, endulzante de jarabe de arce, extracto de vainilla.
Frutos Rojos	Leche vegetal de merey, mix de frutos rojos (arándanos, frambuesas, moras), endulzante de stevia, jugo de limón.

Las formulaciones preliminares de los prototipos de helados de leche vegetal de merey se han diseñado cuidadosamente para ofrecer una experiencia sabrosa y nutritiva. Cada sabor combina la base láctea de merey con ingredientes naturales y saludables, como frutas frescas, especias, extractos vegetales y endulzantes naturales como stevia, jarabe de arce y dátiles. Esto permitirá disfrutar de los placeres del helado sin comprometer la calidad nutricional.

Es importante destacar que los prototipos presentados son solo una fase inicial, y se prevé realizar ajustes y optimizaciones adicionales en las formulaciones según los resultados obtenidos en las pruebas sensoriales y análisis nutricionales. Además, se explorarán otras posibles combinaciones de sabores y ingredientes que puedan satisfacer las preferencias del público objetivo y ofrecer opciones innovadoras y saludables en el mercado de los helados. Seguidamente se muestra una tabla con las recetas de cada helado según sus ingredientes:

Tabla 6.6 Recetas por sabor de helado. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Ingrediente</b>	<b>Chocolate</b>	<b>Fresa</b>	<b>Mantecado</b>	<b>mango</b>	<b>Coco</b>	<b>Frutos Rojos</b>
Leche vegetal de merey	500ml	500ml	500ml	500ml	500ml	500ml
Cacao en polvo	60 gramos					
Endulzante de stevia	40 gramos			30 gramos		35 gramos
Extracto de vainilla	5ml		10ml		5ml	
Sal marina	2 gramos					
Fresas frescas		300 gramos				
Endulzante de jarabe de arce		80ml			60ml	
Jugo de limón		30ml		20ml		25ml

Continuación de la tabla 6.6

<b>Ingrediente</b>	<b>Chocolate</b>	<b>Fresa</b>	<b>Mantecado</b>	<b>mango</b>	<b>Coco</b>	<b>Frutos Rojos</b>
Ralladura de limón		1 cucharadita				
Endulzante de dátiles			80 gramos			
Nueces picadas			50 gramos			
Canela en polvo			5 gramos			
Mango maduro				300 gramos		
Leche de coco					200ml	
Coco rallado					50 gramos	
Mix de frutos rojos						300 gramos
Ralladura de lima				1 cucharadita		

**6.4.1.3 Evaluación sensorial y nutricional:** los prototipos de sabores de helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey serán sometidos a una rigurosa evaluación sensorial y nutricional para garantizar su calidad, aceptación por parte del consumidor y su aporte nutricional. A continuación, se detalla el proceso:

- **Evaluación sensorial:** se conformará un panel de degustación compuesto por consumidores potenciales y expertos en nutrición y alimentos. Este panel evaluará los siguientes aspectos sensoriales de cada prototipo de helado:

- ✓ Sabor: se evaluará la intensidad, balance y armonía de los sabores presentes en cada variedad.

- ✓ Textura: se analizará la cremosidad, suavidad y sensación en boca de cada helado.

- ✓ Aroma: se valorará la intensidad y naturalidad de los aromas percibidos.

- ✓ Apariencia: se evaluará el aspecto visual, color y presencia de los helados.

✓ Aceptación general: se determinará el nivel de agrado o desagrado general de cada prototipo.

Las evaluaciones se realizarán mediante pruebas sensoriales descriptivas y pruebas hedónicas, utilizando escalas estandarizadas. Además, se recopilarán comentarios y sugerencias de los panelistas para realizar ajustes y mejoras en las formulaciones.

• **Evaluación nutricional:** cada prototipo de helado será analizado nutricionalmente en un laboratorio acreditado, utilizando métodos validados y reconocidos internacionalmente. Se determinarán los siguientes aspectos:

✓ Composición proximal: contenido de macronutrientes (proteínas, grasas y carbohidratos), fibra y calorías.

✓ Perfil de ácidos grasos: contenido de ácidos grasos saturados, monoinsaturados y poliinsaturados.

✓ Contenido de vitaminas y minerales: se analizarán las principales vitaminas y minerales presentes.

✓ Compuestos bioactivos: se cuantificarán los niveles de antioxidantes, fitoesteroles y compuestos fenólicos.

Los resultados nutricionales se compararán con los valores recomendados y los estándares de calidad establecidos para productos similares. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y asegurar que los helados cumplan con los aportes nutricionales deseados.

Tanto la evaluación sensorial como la nutricional serán fundamentales para seleccionar los prototipos más prometedores y realizar los ajustes necesarios antes de



su producción a mayor escala. El objetivo es ofrecer al consumidor helados saludables, sabrosos y nutritivos elaborados con leche vegetal de semillas de mery.

Los prototipos de sabores serán evaluados por un panel de degustación compuesto por consumidores potenciales y expertos en nutrición y alimentos. Se evaluarán aspectos como el sabor, la textura, el aroma, la apariencia y la aceptación general. Además, se realizará un análisis nutricional detallado de cada prototipo para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y los aportes nutricionales deseados.

**6.4.1.3 Ajustes y selección final de sabores:** luego de realizar las exhaustivas evaluaciones sensoriales y nutricionales de los prototipos de helados de leche vegetal de semillas de mery, se procederá a analizar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios en las formulaciones. El objetivo final es seleccionar los sabores más atractivos, nutritivos y elaborados con ingredientes saludables y naturales, que formarán parte del menú definitivo de la heladería.

- **Análisis de resultados:** se recopilarán y analizarán detalladamente los datos obtenidos de las pruebas sensoriales y los análisis nutricionales realizados a cada prototipo de helado. Se identificarán las fortalezas y oportunidades de mejora en aspectos como sabor, textura, aroma, apariencia y aporte nutricional.

- **Ajustes en las formulaciones:** con base en los comentarios y sugerencias de los panelistas, así como en los resultados de los análisis nutricionales, se realizarán los ajustes necesarios en las formulaciones de los prototipos. Estos ajustes pueden incluir:

- ✓ Modificación de las proporciones de ingredientes para mejorar el balance de sabores y texturas.

- ✓ Incorporación de nuevos ingredientes naturales y saludables para resaltar o complementar los sabores y aromas.

- ✓ Ajuste de los endulzantes naturales para lograr el nivel de dulzor deseado.

- ✓ Optimización de los procesos de elaboración para mejorar la cremosidad y textura de los helados.

- ✓ Enriquecimiento nutricional con la adición de nutrientes específicos, si fuera necesario.

- **Selección final de sabores:** después de realizar los ajustes pertinentes, se seleccionarán los sabores finales que formarán parte del menú de la heladería. Esta selección se basará en los siguientes criterios:

- ✓ Aceptación por parte del público objetivo: se priorizarán los sabores que hayan obtenido una mayor aceptación y calificaciones favorables en las pruebas sensoriales.

- ✓ Aporte nutricional: se elegirán los sabores que cumplan con los estándares nutricionales establecidos y ofrezcan un perfil nutricional equilibrado y saludable.

- ✓ Uso de ingredientes naturales y saludables: se dará preferencia a los sabores elaborados con ingredientes naturales, frescos y libres de aditivos artificiales.

✓ Diferenciación y variedad: se buscará ofrecer una variedad de sabores que se diferencien entre sí y satisfagan diferentes preferencias del consumidor.

Una vez seleccionados los sabores finales, se documentarán detalladamente las formulaciones definitivas y los procesos de elaboración estandarizados. Esto garantizará la consistencia y calidad de los helados que se ofrecerán al público.

Es importante destacar que este proceso de ajustes y selección final de sabores se realizará de manera meticulosa, asegurando que los helados de leche vegetal de semillas de mery cumplan con los más altos estándares de calidad sensorial y nutricional, al tiempo que satisfagan las expectativas y preferencias del público objetivo.

#### **6.4.1.4 Desarrollo de la imagen y presentación de los productos:**

El proceso de creación del logo para nuestro modelo de negocio fue un ejercicio creativo que buscaba capturar la esencia de nuestra heladería saludable de manera única y memorable. Nos inspiramos en la singularidad de nuestro ingrediente principal, la leche vegetal de mery, para diseñar una imagen distintiva que destacara en la mente de nuestros clientes.

La letra “M” fue seleccionada como protagonista, representando la primera letra tanto de nuestro ingrediente principal como del nombre de nuestro negocio. Sin embargo, no queríamos simplemente utilizar una fuente estándar; en cambio, optamos por crear una versión original de la letra “M” que evocara la sensación de ser formada por el mismo dispensador de helados, con líneas suaves y fluidas que recuerdan a la textura cremosa de nuestros productos.

Para añadir un toque de color y sabor, incorporamos los tonos vibrantes de nuestros helados en la propia letra, mezclando los colores de varios sabores que ofrecemos. Además, para reforzar nuestra identidad como heladería, acompañamos la letra “M” con la palabra “Ice Creams” debajo, en una tipografía moderna y amigable, asegurando que nuestro mensaje principal sea claro y fácilmente reconocible para nuestros clientes potenciales. Este diseño se llevó a cabo con la ayuda de Microsoft Designer junto con la valiosa contribución de su AI, que nos permitió dar vida a nuestra visión creativa y asegurar un resultado que refleje fielmente la identidad y los valores de nuestra marca. Figura 6.1.



Figura 6.1 Logo del modelo de negocio. (García M, y Martínez G, 2024).

En nuestra heladería, nos comprometemos a ofrecer una experiencia deliciosa y refrescante a nuestros clientes, asegurándonos de que cada porción de helado sea

presentada de manera impecable. Nuestros helados, elaborados con leche vegetal de merey para garantizar una opción saludable y deliciosa, se ofrecen en una variedad de sabores exquisitos que incluyen chocolate indulgente, fresa fresca, mantecado clásico, mango tropical, coco cremoso y frutos rojos vibrantes. Para mantener la calidad y la textura cremosa de nuestros helados, los servimos en vasos y envases de cartón especialmente diseñados, que no solo conservan la temperatura óptima para disfrutar de su cremosidad y sabor, sino que también reflejan nuestro compromiso con la sostenibilidad y la comodidad del cliente. Cada porción es cuidadosamente preparada y presentada con atención al detalle, asegurando que cada bocado sea una experiencia verdaderamente satisfactoria y refrescante para nuestros clientes.

A continuación, presentamos el resultado de un proceso meticuloso y colaborativo en el marco de nuestra investigación de tesis de grado: la imagen final que ilustra la presentación de los productos en la heladería o modelo de negocio. Con la asistencia de Microsoft Designer y su innovadora inteligencia artificial, hemos logrado recrear de manera sorprendente la experiencia visual que buscamos ofrecer a nuestros clientes. Cada detalle de esta imagen ha sido cuidadosamente diseñado para transmitir la frescura, la calidad y la diversidad de nuestros helados a base de leche vegetal de merey. Figura 6.2.



Figura 6.2 Primera presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024).

Además, desde los vibrantes colores que representan los diferentes sabores hasta la cuidadosa elección de la presentación en vasos y envases de cartón especializados, cada elemento ha sido seleccionado con el objetivo de reflejar nuestro compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. Figura 6.3.



Figura 6.3 Segunda presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024).

Este logro no solo representa el resultado de un arduo trabajo, sino también el avance hacia un mayor entendimiento en el campo del diseño y la presentación de productos en el sector de la alimentación saludable. Esperamos que estas imágenes inspiren a futuras investigaciones y sirva como ejemplo de cómo la tecnología puede ser utilizada para mejorar la experiencia del consumidor en el ámbito de la gastronomía saludable. Figura 6.4.



Figura 6.4 Tercera presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024).



Figura 6.5 Cuarta presentación del producto. (García M, y Martínez G, 2024).



La imagen que hemos diseñado refleja fielmente el modelo de negocio propuesto para nuestro trabajo especial de grado. Nos hemos centrado en la venta de diversos tipos de productos helados como: chocolate, fresa, mantecado, mango, coco y frutos rojos. Estos productos se presentan de manera llamativa y apetitosa en un gran cartel que domina la fachada de un local que parece ser una heladería o cafetería al aire libre. El diseño del local está cuidadosamente concebido, con mesas y sillas dispuestas afuera, creando un ambiente acogedor y relajado. Observamos a diversas personas disfrutando y consumiendo los helados, lo que sugiere que nuestro modelo de negocio va más allá de la simple venta de productos; también ofrece un espacio para que los clientes puedan disfrutar de una experiencia placentera y social. Esta imagen representa la combinación perfecta entre la oferta de productos de calidad y la creación de un ambiente agradable que fomenta la fidelización de clientes y el éxito del negocio.



Figura 6.6 Modelo de negocio propuesto. (García M, y Martínez G, 2024).

## **6.5 Estudio técnico para establecer el tamaño de la empresa, localización, proceso productivo, personal requerido, maquinaria necesaria para la producción de helados a base de semillas de merey, sin lactosa**

### **6.5.1 Definición del tamaño de la empresa**

#### **6.5.1.1 Análisis de la demanda:**

La demanda cubierta anual es un indicador crucial para evaluar el desempeño y la competitividad de las empresas en un mercado específico. Por lo que, en la industria de helados en el año 2023, la tabla 6.7 presenta las estimaciones de ventas anuales en dólares (\$) y en unidades (Und) de las principales empresas del sector. Estas estimaciones, recopiladas, ofrecen una visión detallada de la participación de mercado y la contribución de cada empresa a la satisfacción de la demanda de helados en el periodo analizado. Aunque los valores presentados en la tabla son producto de entrevistas no estructuradas y visitas no formales a los gerentes comerciales y administradores de las empresas mencionadas, debido a las políticas de confidencialidad de dichas empresas que impiden la divulgación de valores reales, se considera que estos resultados están cercanos a la realidad y tienen lógica.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que estas estimaciones pueden estar sujetas a cierto grado de error y deben interpretarse con precaución. A continuación, se realiza un análisis exhaustivo de los resultados presentados en la tabla para identificar tendencias, patrones y áreas de oportunidad que puedan ser de interés para futuras investigaciones y estrategias empresariales.

Tabla 6.7 Demanda cubierta anual 2023. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Empresa</b>	<b>Productos</b>	<b>Estimación de Ventas Anuales (\$)</b>	<b>Estimación de Ventas Anuales (Und)</b>	<b>Estimación de Ventas Anuales (Litros) 0,1 litro = 1 porciones</b>
La Cocada 285	Helados	230.000	230.000	28.750
Tropic C.A	Helados	189.750	126.500	15.813
Heladerías Cali C.A	Helados	115.000	115.000	14.375
Helados Piquitos	Helados	124.200	103.500	12.938
Donatto´s	Helados	184.000	46.000	5.750
Gelapark	Helados	138.000	69.000	8.625
Mi Bodega Express	Helados	138.000	34.500	4.313
El Económico	Helados	165.600	41.400	5.175
Euro Express	Helados	110.400	27.600	3.450
Superlatino	Helados	92.000	23.000	2.875
Farmatodo	Helados	368.000	92.000	11.500
<b>Total Anual</b>		<b>1.854.950</b>	<b>908.500</b>	<b>113.563</b>

Los resultados presentados en la tabla 6.7 revelan una variación significativa en las estimaciones de ventas anuales entre las empresas de la industria de helados en el año 2023. La empresa líder en términos de ventas anuales en dólares (\$) es Farmatodo con \$368.000, seguida por La Cocada 285, con un total de \$230.000. Sin embargo, al considerar las ventas anuales en unidades, se observa que La Cocada 285 se encuentra liderando con 230.000 unidades vendidas, pero Farmatodo supera significativamente a las demás empresas con 92.000 unidades vendidas. Este análisis sugiere que, aunque algunas empresas pueden tener mayores ingresos en términos de dólares (\$), otras pueden tener una mayor participación en el mercado en términos de volumen de ventas.

**Proyección de demanda cubierta:** al analizar el mercado de helados en Venezuela, es crucial tener una visión a futuro que permita anticipar tendencias y planificar estratégicamente. En este sentido, hemos realizado una proyección de las ventas anuales en unidades para las principales empresas del sector, tomando como base los datos históricos disponibles y aplicando un enfoque metodológico sólido.

Utilizando el método de regresión lineal propuesto por el reconocido estadístico Sir Francis Galton, hemos considerado una tasa de crecimiento anual conservadora del 3%, ajustada al contexto económico venezolano y a la madurez de las empresas analizadas. Esta tasa, aunque moderada, refleja un crecimiento factible y realista en el mediano plazo.

Se uso una tasa de crecimiento anual del 3% para realizar las proyecciones por las siguientes razones:

- **Contexto económico de Venezuela:** la economía venezolana ha atravesado por una profunda crisis económica en los últimos años, con altas tasas de inflación y contracción del PIB. En este contexto, un crecimiento excesivamente alto de las ventas sería poco realista. El 3% representa un crecimiento modesto pero factible dadas las circunstancias.

- **Tasa conservadora:** al trabajar con proyecciones a futuro, es recomendable utilizar tasas de crecimiento conservadoras para evitar sobreestimar los valores. Un 3% anual es una tasa prudente que reduce el riesgo de hacer proyecciones demasiado optimistas.

- **Empresas maduras:** la mayoría de las empresas listadas son heladerías y fabricantes de helados establecidos, por lo que no se espera un crecimiento exponencial, sino uno más estable y limitado en este rango del 3% anual.

- **Referencia a tasas estándar:** el 3% es una tasa de crecimiento comúnmente utilizada como punto de referencia en proyecciones de ventas, ingresos y otro tipo de variables económicas cuando no se cuenta con información más específica de la industria o las empresas en cuestión.

- **Facilidad de cálculo:** el uso de una tasa constante del 3% simplifica los cálculos y hace que la metodología sea más fácil de explicar y reproducir.

A continuación, se presenta una tabla detallada con las proyecciones de ventas anuales en unidades para el período comprendido entre 2023 y 2027, lo cual brindará una valiosa perspectiva para la toma de decisiones estratégicas en el sector de heladerías y fabricantes de helados en la zona.

Tabla 6.8 Proyección de demanda cubierta en litros. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Empresa</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
La Cocada	28.750	29.613	30.501	31.416	32.358
Tropic	15.813	16.287	16.775	17.279	17.797
Heladerías	14.375	14.806	15.250	15.708	16.179
Helados Piquitos	12.938	13.326	13.725	14.137	14.561
Donatto´s	5.750	5.923	6.100	6.283	6.472
Gelapark	8.625	8.884	9.150	9.425	9.708
Mi Bodega Express	4.313	4.442	4.575	4.712	4.854
El Económico	5.175	5.330	5.490	5.655	5.825
Euro expreso	3.450	3.554	3.660	3.770	3.883
Superlatino	2.875	2.961	3.050	3.142	3.236
Farmacología	11.500	11.845	12.200	12.566	12.943
<b>Total</b>	<b>113.563</b>	<b>116.969</b>	<b>120.478</b>	<b>124.093</b>	<b>127.816</b>

Los pasos que seguimos son los siguientes:

Se tomó como punto de partida las “Estimaciones de litros anuales (litros)” del año base que proporcionaste en la tabla inicial.

Para calcular el valor proyectado del año 2024, se multiplico el valor de litros del año 2023 por 1.03 (aplicando un crecimiento del 3%). Por ejemplo, para La Cocada:  $\text{litros 2024} = \text{litros 2023} * 1.03 = 28.750 * 1.03 = 29.613$ .

Para los años subsiguientes (2025, 2026, 2027), se aplicó el mismo factor de crecimiento del 3% sobre el valor del año anterior. Por ejemplo, para La Cocada:  $\text{litros 2025} = \text{litros 2024} * 1.03 = 29.613 * 1.03 = 30.501$ .

Se repitió este cálculo para cada empresa y cada año, aplicando consistentemente el factor de crecimiento del 3%.

Esta metodología se basa en el supuesto de que las ventas crecerán a una tasa constante del 3% anual, lo cual es una suposición razonable y conservadora dado el contexto económico de Venezuela.

Es importante tener en cuenta que este es un modelo simplificado y que, en la realidad, el crecimiento de las ventas puede verse afectado por diversos factores económicos, de mercado y propios de cada empresa. Sin embargo, este enfoque de regresión lineal con tasa de crecimiento constante es ampliamente utilizado y aceptado para realizar proyecciones a corto y mediano plazo.

**Estimación de la demanda total:** la estimación de la demanda es un aspecto crítico para cualquier empresa o proyecto, ya que proporciona una visión clara de las necesidades del mercado y permite planificar de manera efectiva la producción,

distribución y comercialización de productos o servicios. En este sentido, hemos recopilado datos significativos sobre los hábitos de consumo de la población objetivo, con el objetivo de determinar la cantidad de productos requeridos y, en este caso particular, litros de un determinado producto por año.

Tabla 6.9 Demanda total anual. (García M, y Martínez G, 2024).

Opción	Cálculo de la cantidad de personas por frecuencia en la población total	Porciones/por año (persona)	Litros/año (persona)	Porciones/por año (Total)	Litros/año (Total)
Nunca	7.462	0	0,0	0	0,0
Ocasionalmente (menos de una vez al mes)	55.964	6	0,6	335.784	33.578,4
Una vez al mes	93.273	12	1,2	1.119.281	111.928,1
2-3 veces al mes	111.928	30	3,0	3.357.842	335.784,2
Una vez a la semana	186.547	52	5,2	9.700.434	970.043,4
Más de una vez a la semana	11.193	104	10,4	1.164.052	116.405,2
<b>Total</b>	<b>466.367</b>	<b>204</b>	<b>2.040</b>	<b>15.677.393</b>	<b>1.567.739</b>

Al analizar los resultados de la tabla anterior en términos de porciones y litros consumidos por año en total, se evidencia una demanda sustancial del producto en cuestión. La cifra total de porciones consumidas por año alcanza la impresionante cantidad de 15.677.393, mientras que, en términos de litros, esta demanda anual asciende a 1.567.739.

**Estimación de la demanda insatisfecha y participación en el mercado:** la estimación de la demanda insatisfecha permite identificar las oportunidades de mercado no cubiertas por los actores existentes, mientras que la participación en el mercado proporciona una visión clara de la posición relativa de un producto o servicio dentro del mercado objetivo. Tabla 6.10.

Tabla 6.10 Demanda insatisfecha y participación en el mercado. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Valor
A	Población del Municipio Angostura	475.885
B	Porcentaje de consumidores según encuesta ( $\Sigma C;H$ )	100%
C	Nunca	2%
D	Ocasionalmente	12%
E	Una vez al mes	20%
F	2-3 veces al mes	24%
G	Una vez a la semana	40%
H	Más de una vez a la semana	2%
I	Porcentaje de consumidores según encuesta ( $\Sigma D;H$ )	98%
J	Población consumidora potencial en unidades o porciones ( $I*A$ ) diarias	466.367
K	Porciones/por año (Total)	15.677.393
L	Litros/año (Total)	1.567.739
M	Demanda satisfecha del mercado en litros 2024	116.969
N	Demanda potencial en litros (L-M)	1.450.770
O	Porcentaje de mercado objetivo ( $N/L*100$ )	92,54%
P	Participación de mercado esperada en %	1,24%
R	Participación de mercado esperada en litros ( $P*N$ )	18.000

Al examinar los resultados presentados en la tabla, se revelan varios aspectos cruciales relacionados con la demanda y la participación en el mercado. La demanda satisfecha del mercado en litros para el año 2024 se registra en 116,969, lo que indica la cantidad de producto que actualmente se consume y satisface la demanda del mercado. Sin embargo, al restar esta cantidad de la demanda total en litros para el mismo período, que asciende a 1,567,739 litros, se obtiene la demanda potencial en litros, que representa las oportunidades de crecimiento y expansión del mercado.

El porcentaje de mercado objetivo, calculado como el cociente entre la demanda potencial y la demanda total, revela que el mercado objetivo representa el 92,54% de la demanda total. Este dato destaca la importancia de centrar los esfuerzos



comerciales en este segmento de mercado específico para maximizar el impacto y la eficacia de las estrategias de marketing y ventas.

La participación de mercado esperada, tanto en términos porcentuales como en litros, proporciona una estimación de la cuota de mercado que se espera alcanzar con las estrategias propuestas. En este caso, se estima que la participación de mercado esperada es del 1,24%, lo que equivale a 18,000 litros.

Estos resultados son fundamentales para la planificación estratégica y la toma de decisiones en relación con el lanzamiento, la promoción y la distribución del producto en el mercado.

**6.5.1.2 Selección de la capacidad de producción:** la tabla 6.8 muestra las proyecciones de demanda satisfecha para la empresa en el período 2023-2027. Se observa un crecimiento constante en la demanda, lo que indica un mercado potencial atractivo para la heladería.

• **Cálculo de la capacidad de producción:** para determinar la capacidad de producción adecuada, se deben considerar los siguientes factores:

- 

1. Proyección de demanda: con base en las proyecciones de la tabla 6.8, se espera una demanda de 113.563 litros en el año 2023, que aumentará a 127.816 litros en el año 2027.

2. Participación de mercado esperada: se estima que la heladería tendrá una participación de mercado del 1,24%, lo que equivale a 18.000 litros en el año 2024 y 19.669 litros en el año 2027.

3. Capacidad de producción deseada: considerando la participación de mercado esperada y la necesidad de satisfacer la demanda, se recomienda establecer una capacidad de producción diaria de 49 litros de helado en el año 2024, con un incremento gradual en los años siguientes.

4. Disponibilidad de recursos: se deberán evaluar los recursos disponibles, como maquinaria, mano de obra, espacio físico y capital, para determinar la capacidad máxima de producción.

• **Selección de la tecnología:** para la producción de los helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de mery, se consideró los siguientes aspectos tecnológicos:

- 

**Producción artesanal:** esta opción sería adecuada para los primeros años de operación, cuando la demanda sea menor. Se caracteriza por la elaboración manual de los helados en pequeñas cantidades, lo que permitiría mantener bajos costos de inversión inicial.

**Producción semi-industrial:** a medida que la demanda aumente, se podría optar por una producción semi-industrial, que combina procesos manuales y automáticos. Esto permitiría aumentar la capacidad de producción y mantener la calidad de los productos.

**Producción industrial:** si la demanda continúa creciendo a largo plazo, se podría evaluar la opción de una producción industrial automatizada, que permitiría una alta capacidad de producción y economías de escala.

Se realizó una búsqueda exhaustiva en la plataforma de comercio electrónico Alibaba para obtener información detallada sobre la maquinaria y equipo necesarios para tres diseños diferentes de heladerías. Esta investigación proporcionó una amplia gama de opciones de fabricantes reconocidos a nivel internacional. A continuación, se presenta una tabla resumida que resume las características clave, el país de fabricación y los precios estimados en dólares estadounidenses (USD) para cada diseño de heladería. Esta información permitió una evaluación detallada y una toma de decisiones fundamentada en el proceso de selección de la capacidad de producción y equipamiento adecuado.

Tabla 6.11 Maquinarias y equipos según su diseño. (García M, y Martínez G, 2024).

Diseño/Fabricante	Maquinaria y Equipo	País fabricante	Precio estimado (USD)	Total (USD)
Diseño 1: Heladería artesanal (Atosa)	- Batidora planetaria 10L	Italia	800	8.300
	- Mantecadora 5L	Italia	2.500	
	- Congelador horizontal 1000L	China	1.000	
	- Vitrina expositora 12 sabores	Italia	3.500	
	- Utensilios varios	Italia	500	
Diseño 2: Heladería semi-industrial (Carpigiani)	- Pasteurizador 20L	Italia	6.000	25.500
	- Mantecadora 20L	Italia	4.000	
	- Congelador horizontal 1000L	China	1.500	
	- Túnel de congelación	Italia	8.000	
	- Vitrina expositora 24 sabores	Italia	5.000	
	- Utensilios varios	Italia	1.000	

Continuación de la tabla 6.11

Diseño/Fabricante	Maquinaria y Equipo	País fabricante	Precio estimado (USD)	Total (USD)
Diseño 3: Heladería industrial (Gelato Tech)	- Pasteurizador 100L	Italia	12.000	67.000
	- Mantecadora 50L	Italia	8.000	
	- Congelador industrial 1000L	China	3.000	
	- Línea de producción automática	Italia	25.000	
	- Vitrina expositora 36 sabores	Italia	7.000	
	- Cámaras frigoríficas	Italia	10.000	
	- Utensilios varios	Italia	2.000	

Para seleccionar la tecnología más adecuada, se usó la metodología de Factores Ponderados propuesta por Richard D. Chase, Robert F. Jacobs y Nicholas J. Aquilano en su libro “Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros”.

Esta metodología consiste en definir los factores relevantes para la decisión, asignar una ponderación a cada factor según su importancia relativa y calificar cada alternativa en función de su desempeño en cada factor. Finalmente, se calcula una puntuación total ponderada para cada alternativa, y se selecciona la opción con la puntuación más alta.

El proceso es el siguiente:

1. Definir los factores relevantes para la selección de la tecnología.
2. Asignar una ponderación a cada factor según su importancia relativa (la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1).
3. Calificar cada alternativa en función de su desempeño en cada factor (se puede utilizar una escala del 1 al 5, donde 5 es el mejor desempeño).

4. Calcular la puntuación total ponderada para cada alternativa.
5. Seleccionar la alternativa con la puntuación total ponderada más alta.

A continuación, se muestra la tabla con los resultados de la aplicación:

Tabla 6.12 Matriz de selección de tecnología. (García M, y Martínez G, 2024).

Factores	Ponderación	Diseño 1: Heladería artesanal		Diseño 2: Heladería semi- industrial		Diseño 3: Heladería industrial	
Inversión inicial	0,30	5	0,3	3	0,18	2	0,12
Capacidad de producción	0,20	2	0,1	4	0,16	5	0,2
Flexibilidad de producción	0,15	4	0,1	3	0,09	2	0,06
Calidad del producto	0,20	4	0,2	4	0,16	3	0,12
Eficiencia energética	0,15	3	0,1	4	0,12	2	0,06
<b>Puntuación Total Ponderada</b>	<b>1</b>	<b>0,75</b>		<b>0,71</b>		<b>0,56</b>	

Según la puntuación total ponderada calculada en la tabla matriz, el Diseño 1: Heladería artesanal obtuvo la puntuación más alta (0,75), lo que indica que esta sería la opción más recomendable para la heladería de sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey.

La heladería artesanal destaca por su baja inversión inicial y su alta flexibilidad de producción, lo que es importante en las etapas iniciales del negocio. Además, permite mantener una alta calidad del producto al elaborarlo de manera artesanal.

Si bien la capacidad de producción es menor en comparación con las otras alternativas, esta opción es adecuada para satisfacer la demanda inicial y permitiría

escalar gradualmente la producción a medida que el negocio se consolide en el mercado.

A continuación, se muestra una figura con las imágenes de la maquinaria y equipos de producción principales del modelo de negocio.



Figura 6.7 Maquinaria y equipos escogidos. (García M, y Martínez G, 2024).

La capacidad de producción representa la cantidad máxima de helado que la heladería puede fabricar en un período determinado, y su correcta estimación es crucial para satisfacer la demanda del mercado y maximizar la eficiencia operativa. En este sentido, la tabla proporciona una visión detallada de la capacidad instalada y utilizada, así como de la producción esperada en diferentes fases del proyecto a lo largo de cinco años. Tabla 6.13.

Tabla 6.13 Capacidad de producción. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción	Base de Cálculos	Fase 1	Fase 2			
		1er Año	2do Año	3ro Año	4to Año	5to Año
		2024	2025	2026	2027	2024
<b>Capacidad instalada</b>						
en porcentaje						
<b>en (Litros) por año</b>	<b>100%</b>		<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>
<b>en (Porciones) por año</b>	<b>100%</b>		<b>180.000</b>	<b>180.000</b>	<b>180.000</b>	<b>180.000</b>
Chocolate	25%		44.640	44.640	44.640	44.640
Fresa	31%		56.160	56.160	56.160	56.160
Mantecado	24%		43.200	43.200	43.200	43.200
Mango	6%		11.520	11.520	11.520	11.520
Coco	12%		21.600	21.600	21.600	21.600
Otros	2%		2.880	2.880	2.880	2.880
<b>Capacidad utilizada</b>						
en porcentaje			<b>65%</b>	<b>75%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>
<b>en (Litros) por año</b>			11.700	13.500	17.100	18.000
<b>en (Porciones) por año</b>			117.000	135.000	171.000	180.000
Chocolate	25%		29.016	33.480	42.408	44.640
Fresa	31%		36.504	42.120	53.352	56.160
Mantecado	24%		28.080	32.400	41.040	43.200
Mango	6%		7.488	8.640	10.944	11.520
Coco	12%		14.040	16.200	20.520	21.600
Otros	2%		1.872	2.160	2.736	2.880
<b>Capacidad utilizada o producción para la venta (Porción)</b>			<b>117.000</b>	<b>135.000</b>	<b>171.000</b>	<b>180.000</b>
<b>Capacidad utilizada o producción para la venta (Litros)</b>			<b>11.700</b>	<b>13.500</b>	<b>17.100</b>	<b>18.000</b>

Según la tabla de capacidad de producción, se evidencia un incremento progresivo a lo largo de los años, alcanzando su máximo potencial en el quinto año con una capacidad utilizada del 100% tanto en litros como en porciones. En el primer año, se produce un total de 11.700 litros y 117.000 porciones, distribuidos de manera equitativa entre los sabores de helado. Esta tendencia sugiere un crecimiento sostenible y una efectiva diversificación en la oferta de productos para satisfacer las preferencias del cliente, fundamentales para la planificación estratégica y el éxito a largo plazo del negocio.

**6.5.1.3 Proceso productivo:** el proceso productivo de nuestra heladería sostenible, se estructura en varios pasos secuenciales que garantizan la calidad y el sabor excepcional de nuestros helados elaborados con leche vegetal de semillas de mery. A continuación, describimos detalladamente cada etapa del proceso:

### **1. Recepción y almacenamiento de materia prima:**

- **Recepción:** la materia prima se recibe en el local, verificando su calidad, cantidad y temperatura. Se registra la recepción en un formato digital.

- **Almacenamiento:** se almacena en un área designada, a temperatura adecuada (4°C - 8°C) y con control de humedad. Se utiliza el método FIFO (primero en entrar, primero en salir) para garantizar la frescura de los ingredientes.

### **2. Preparación de la mezcla base:**

- **Pesaje:** se pesan los ingredientes de la mezcla base (leche vegetal de mery, azúcar, estabilizante, saborizante) según la receta seleccionada.

- **Mezclado:** se mezclan los ingredientes en la batidora planetaria durante 10-15 minutos hasta obtener una mezcla homogénea y sin grumos.

- **Pasteurización:** se pasteuriza la mezcla a 63°C durante 30 minutos para eliminar microorganismos patógenos.

- **Maduración:** Se deja madurar la mezcla en un refrigerador durante 12-24 horas para que los sabores se integren y la textura se estabilice.



### **3. Mantecado y Congelación:**

- **Mantecado:** se coloca la mezcla madura en la mantecadora y se bate durante 15-20 minutos hasta obtener la textura deseada.

- **Congelación:** se coloca el helado mantecado en el congelador horizontal a -18°C para endurecerlo.

### **4. Envasado y almacenamiento:**

- **Envasado:** se envasa el helado en copas o envases biodegradables de diferentes tamaños.

- **Etiquetado:** se etiquetan los envases con la información del producto (nombre, sabor, ingredientes, fecha de elaboración, fecha de vencimiento).

- **Almacenamiento:** se almacena el helado en el congelador horizontal a -18°C hasta su venta.

### **5. Servicio y venta:**

- **Exposición:** se coloca el helado en la vitrina expositora a una temperatura de -15°C para su exhibición y venta.

- **Atención al cliente:** se atiende al cliente de manera cordial y eficiente, asesorándolo sobre los sabores disponibles y las opciones de compra.

- **Venta:** se realiza la venta del helado en diferentes presentaciones (copas, conos, envases) y se procesa el pago.

### 6. Limpieza y Mantenimiento:

- **Limpieza:** se realiza la limpieza y desinfección diaria de la maquinaria, equipos, utensilios y área de trabajo, siguiendo las normas de higiene y seguridad alimentaria.

- **Mantenimiento:** se realiza un mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos para asegurar su correcto funcionamiento. Figura 6.8.

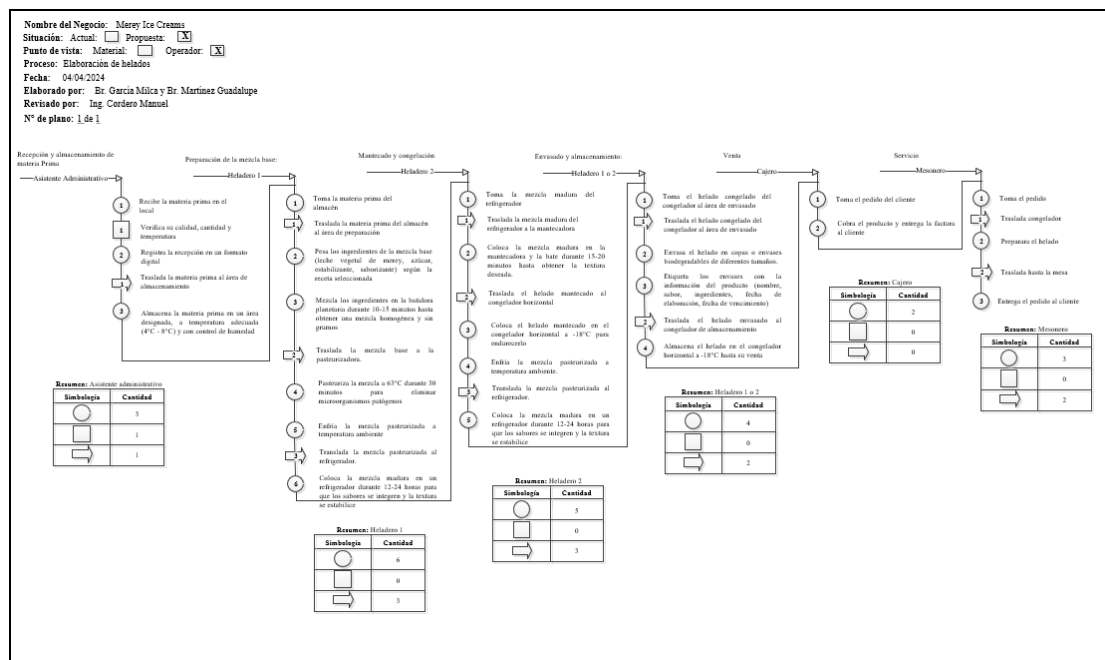


Figura 6.8 Diagrama flujo de operaciones. (García M, y Martínez G, 2024).

#### 6.5.1.4 Localización de la empresa:

Para determinar la localización de la heladería, se aplicó el método de localización industrial propuesto por Lange (2018). Este método considera tanto factores cualitativos como cuantitativos, permitiendo una evaluación integral del problema de localización.

En primer lugar, se realizó un análisis de los factores relevantes para la localización de la heladería, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6.14 Factores relevantes para la localización. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
Accesibilidad y flujo de personas	Cercanía a zonas de alto tránsito peatonal y vehicular.
Disponibilidad de servicios públicos	Acceso a servicios básicos como agua, electricidad y alcantarillado.
Cercanía a proveedores	Proximidad a los proveedores de insumos como leche vegetal de semillas de mery.
Normativas y regulaciones	Cumplimiento de las normas y reglamentos municipales y estatales.
Costos de operación	Costos asociados al alquiler, servicios públicos y mano de obra.

Tabla 6.15 Factores de accesibilidad y flujo de personas. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Ítems</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Cercanía a zonas de alto tránsito peatonal y vehicular.	8-10
2	Proximidad a principales vías de acceso y transporte público.	5-7
3	Alejamiento de zonas de tráfico congestionado.	1-4

Tabla 6.16 Factores de accesibilidad y flujo de personas. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Valor
1	Acceso constante a servicios básicos como agua y electricidad.	8-10
2	Fiabilidad en el suministro de servicios públicos.	5-7
3	Disponibilidad de servicios adicionales como alcantarillado.	1-4

Tabla 6.17 Factores de cercanía a proveedores. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Valor
1	Proximidad a los proveedores de insumos esenciales.	8-10
2	Diversidad de proveedores disponibles en la zona.	5-7
3	Facilidad de acceso a los proveedores en caso de necesidad.	1-4

Tabla 6.18 Factores de normativas y regulaciones. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Valor
1	Cumplimiento riguroso de las normas municipales y estatales.	8-10
2	Requisitos mínimos para establecer y operar el negocio.	5-7
3	Flexibilidad en la adaptación a cambios normativos.	1-4

Tabla 6.19 Factores de costos de operación (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Valor
1	Costos competitivos en alquiler y servicios públicos.	8-10
2	Eficiencia en el uso de recursos para minimizar gastos.	5-7
3	Posibilidad de reducir costos operativos a largo plazo.	1-4

Después de identificar los factores relevantes, se procedió a evaluar las tres ubicaciones propuestas: Avenida Libertador cerca de Traki, Paseo Orinoco y el Seguro Social. Se asignaron pesos de importancia a cada factor, utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 representa el factor menos importante y 10 el más importante. Posteriormente, se calificó cada ubicación de manera opinática y a conveniencia en función de su desempeño respecto a cada factor, utilizando y luego se sacó el promedio de cada una. La tabla de evaluación se muestra a continuación:

Tabla 6.20 Evaluación de los factores relevantes para la localización. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Factor</b>	<b>Avenida Libertador</b>	<b>Paseo Orinoco</b>	<b>Seguro Social</b>
Accesibilidad y flujo de personas	9	8	7
Disponibilidad de servicios públicos	8	9	8
Cercanía a proveedores	6	7	5
Normativas y regulaciones	8	7	9
Costos de operación	7	6	8
Calificación Ponderada	7,6	7,4	7,4

Tras aplicar el método de evaluación ponderada, se obtuvieron las calificaciones ponderadas para cada ubicación propuesta: Avenida Libertador, Paseo Orinoco y el Seguro Social. La Avenida Libertador obtuvo la calificación más alta, con una puntuación ponderada de 7,6, seguida de cerca por Paseo Orinoco y el Seguro Social, ambos con una calificación ponderada de 7,4. Esto sugiere que todas las ubicaciones evaluadas tienen aspectos positivos que las hacen atractivas para establecer la heladería, pero la Avenida Libertador destaca ligeramente como la opción más favorable según los factores considerados.

## 6.5 Estrategias de marketing y promoción efectivas para dar a conocer la heladería y atraer a clientes interesados en opciones saludables

Para desarrollar estrategias de marketing y promoción efectivas, se llevó a cabo un análisis detallado del mercado local y las preferencias de los consumidores en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. Este análisis permitió identificar oportunidades para destacar los aspectos saludables de los productos ofrecidos por la heladería y diseñar tácticas de promoción adecuadas para atraer a un público interesado en opciones saludables. A continuación, se presenta una matriz que resume las estrategias de marketing y promoción propuestas.

Tabla 6.21 Estrategias de marketing y promoción. (García M, y Martínez G, 2024).

<b>Estrategias de marketing y promoción</b>	<b>Descripción</b>
Creación de una identidad de marca sólida	Desarrollar un logotipo y un eslogan que reflejen los valores de salud y calidad de los productos de la heladería.
Uso de redes sociales	Utilizar plataformas como Instagram y Facebook para compartir contenido relacionado con la heladería, como recetas saludables, testimonios de clientes satisfechos y promociones especiales.
Colaboraciones con influenciadores locales	Establecer alianzas con personas influyentes en la comunidad que compartan el compromiso con un estilo de vida saludable y promocionen la heladería entre sus seguidores.
Participación en eventos locales	Patrocinar eventos deportivos, ferias de salud y otras actividades comunitarias para aumentar la visibilidad de la heladería y llegar a nuevos clientes.
Degustaciones y muestras gratuitas	Organizar eventos de degustación en la heladería o en lugares estratégicos para permitir a los clientes probar los sabores saludables y experimentar la calidad de los productos.
Programa de fidelización de clientes	Implementar un sistema de puntos o descuentos especiales para recompensar la lealtad de los clientes y alentar las compras repetidas.

Las estrategias de marketing y promoción propuestas tienen como objetivo principal posicionar la heladería como una opción atractiva para los consumidores interesados en opciones saludables. La creación de una identidad de marca sólida, el uso efectivo de las redes sociales y las colaboraciones con influenciadores locales ayudarán a aumentar la visibilidad de la heladería y atraer la atención de un público más amplio. Además, la participación en eventos locales y la organización de degustaciones gratuitas son estrategias efectivas para involucrar a la comunidad y generar interés en los productos ofrecidos. El establecimiento de un programa de fidelización de clientes también contribuirá a mantener la lealtad de los clientes existentes y a incentivar nuevas compras. En conjunto, estas estrategias permitirán a la heladería destacarse en el mercado y construir una base sólida de clientes interesados en opciones saludables.

## 6.6 Evaluación la viabilidad económica del modelo de negocio, considerando costos de producción, precios de venta, márgenes de beneficio y proyecciones financieras a corto y largo plazo

### 6.6.1 Costos de maquinaria y equipos de producción

El análisis de los costos de maquinaria y equipos de producción es un factor determinante en la planificación y evaluación financiera de un proyecto de inversión. En este caso, se consideran seis ítems esenciales para el proceso de elaboración del helado, incluyendo una batidora planetaria de 10L, una mantecadora de 5L, congeladores horizontales de 1000L, vitrinas expositoras para 12 sabores y utensilios varios. Cada uno de estos ítems representa una inversión significativa, cuyo costo unitario varía desde \$800 para la batidora planetaria hasta \$3,500 para las vitrinas expositoras. Tabla 6.22.

Tabla 6.22 Costos de maquinaria y equipos de producción. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Dólares		
		Unidades totales	Costo Unitario	Costo total
1	Batidora planetaria 10L	2	800	1.600
2	Mantecadora 5L	2	2.500	5.000
3	Congelador horizontal 1000L	2	1.000	2.000
4	Vitrina expositora 12 sabores	2	3.500	7.000
5	Utensilios varios	2	500	1.000
8	<b>Total de maquinaria y equipos de producción</b>			<b>16.600</b>

El costo total de maquinaria y equipos de producción asciende a \$16,600, lo cual representa una inversión considerable para una empresa dedicada a la elaboración y venta de helados. Este monto deberá ser evaluado en relación con los



demás costos operativos, los ingresos proyectados y el retorno de la inversión esperado, a fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto a largo plazo.

### 6.6.2 Costos de elementos de infraestructuras y estructuras

En esta fase, se consideran tres categorías principales: instalaciones civiles, instalaciones eléctricas, y mobiliario y equipos de oficina. Cada una de estas categorías contempla diversas partidas, desde remodelaciones y acondicionamientos hasta la adquisición de equipos y muebles específicos.

Tabla 6.23 Costo total de elementos de infraestructuras y estructuras. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción de elementos de infraestructuras y estructuras	Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
<b>Instalaciones civiles:</b>				
Remodelación y acondicionamiento de paredes	metros cuadrados	30	45	1.350
Remodelación y acondicionamiento de pisos	metros cuadrados	40	60	2.400
Remodelación y acondicionamiento de techos	metros cuadrados	20	25	500
Instalación y acondicionamiento del área de baños	metros cuadrados	15	25	375
Instalación y acondicionamiento de atención al cliente	metros cuadrados	30	40	1.200
<b>Costo de las instalaciones civiles</b>				<b>5.825</b>
<b>Instalaciones eléctricas:</b>				
Mejora en las instalaciones del cableado	c/u	1	850	850
Acondicionamiento de las luminarias	c/u	1	525	525
Instalación de extractores para control de olores	c/u	2	250	500
<b>Costo de las instalaciones eléctricas</b>				<b>1.875</b>
<b>Mobiliario y equipos de oficina</b>				
Escritorios	c/u	1	120	120
Sillas para escritorio	c/u	1	85	85

Continuación de tabla 6.23

<b>Descripción de elementos de infraestructuras y estructuras</b>	<b>Unidad Utilizada</b>	<b>Unidades Totales</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Sillas para visitantes	c/u	2	80	160
Archivadores	c/u	1	80	80
Equipos de computación	c/u	3	250	750
Aire acondicionado	c/u	3	550	1.650
Mesas para clientes	c/u	15	55	825
Sillas para clientes	c/u	60	30	1.800
Manteles y otros	c/u	1	1.500	1.500
<b>Costo mobiliario y equipos de oficina</b>				<b>6.970</b>
<b>Costo total de elementos de infraestructuras y estructuras</b>				<b>14.670</b>

El costo total estimado para los elementos de infraestructura y estructuras asciende a \$14,670, desglosado en \$5,825 para las instalaciones civiles, \$1,875 para las instalaciones eléctricas y \$6,970 para el mobiliario y equipos de oficina.

### **6.6.3 Costo de inversión total**

El cálculo de la inversión total representa un aspecto crítico en la evaluación financiera de un proyecto, ya que contempla la adquisición de activos fijos, otros activos y el capital de trabajo necesario para iniciar operaciones. Tabla 6.17.

En la Fase 1, se estima una inversión total de \$35.543, conformada por \$31.270 en activos fijos, \$645 en otros activos y \$3.628 en capital de trabajo. Los activos fijos incluyen instalaciones civiles, instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos, y mobiliario y equipo de oficina. Estos representan la mayor porción de la inversión con un monto de \$31.270. Adicionalmente, se contemplan otros activos como instalación y montaje, e imprevistos y varios, por un total de \$645. Finalmente, se incluye un capital de trabajo de \$3.628 para cubrir el rezago entre ingresos y egresos durante el arranque del proyecto.

Tabla 6.24 Costo inversión total. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	Fase 1 - PRIMER AÑO	
		Inversión realizada	
		Aporte Propios	Inversión Total
	<b>Activos Fijos</b>		
	Instalaciones civiles	5.825	5.825
	Instalaciones eléctricas	1.875	1.875
	Maq. y equipos	16.600	16.600
	Mob. y equipo de oficina	6.970	6.970
<b>A</b>	<b>Total Activos Fijos</b>	<b>31.270</b>	<b>31.270</b>
	<b>Otros Activos</b>		
	Instalación y montaje	332	332
	Imprevistos y varios	313	313
<b>B</b>	<b>Total Otros Activos</b>	<b>645</b>	<b>645</b>
<b>C</b>	<b>Total Activos (A+B)</b>	<b>31.915</b>	<b>31.915</b>
	<b>Capital de Trabajo</b>		
	Rezago entre ingresos y egresos	3.628	3.628
<b>D</b>	<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>3.628</b>	<b>3.628</b>
<b>E</b>	<b>Inversión Total (C+D)</b>	<b>35.543</b>	<b>35.543</b>

Esta inversión total de \$35.543 en la Fase 1 será cubierta con aporte propio, lo que demuestra el compromiso y la capacidad financiera de los inversionistas para iniciar las operaciones del negocio de manera sólida y sostenible.

#### 6.6.4 Costo de depreciación y amortización

La depreciación y amortización son conceptos contables fundamentales que permiten reflejar el desgaste y el uso de los activos a lo largo del tiempo, así como distribuir el costo de adquisición de los mismos a lo largo de su vida útil. La siguiente tabla proporciona un desglose detallado de la depreciación y amortización de diferentes activos, incluyendo instalaciones civiles, instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos, y mobiliario y equipo de oficina, lo que permitirá realizar una evaluación precisa de los gastos asociados con la utilización de estos activos en el transcurso de cinco años.

Tabla 6.25 Costo de depreciación y amortización. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
<b>Depreciación</b>							
Obras civiles		-	-	-	-	-	-
Instalaciones civiles	5.825	20	-	291	291	291	291
Instalaciones eléctricas	1.875	20	-	94	94	94	94
Maq. y equipos nacionales	16.600	8	-	2.075	2.075	2.075	2.075
Mobiliario y equipo de oficina	6.970	15	-	465	465	465	465
<b>Total depreciación</b>	<b>31.270</b>		-	<b>2.925</b>	<b>2.925</b>	<b>2.925</b>	<b>2.925</b>
<b>Amortización</b>							
Instalación y montaje	332	10	-	33	33	33	33
Imprevistos y varios	313	4	-	78	78	78	78
<b>Total amortización</b>	<b>645</b>	-	-	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>
<b>Total depreciación y amortización</b>	<b>31.915</b>	-	-	<b>3.036</b>	<b>3.036</b>	<b>3.036</b>	<b>3.036</b>

Al analizar los resultados presentados en la tabla de depreciación y amortización de activos, se observa un total de 31.915 dólares destinados a la depreciación y amortización de los activos durante los primeros cinco años de operación. Esta distribución incluye tanto la depreciación como la amortización de activos como instalaciones civiles, instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos nacionales, y mobiliario y equipo de oficina.

### 6.6.5 Costo de nómina proyectada

La estructura de remuneración y los beneficios asociados desempeñan un papel crucial en la motivación y retención del talento humano, lo que influye directamente en la eficiencia operativa y el logro de los objetivos organizacionales. La tabla proporciona una visión detallada de los salarios básicos mensuales, así como de las bonificaciones y beneficios adicionales para distintos cargos dentro de la empresa, lo

que permitirá una evaluación exhaustiva de los costos laborales totales y su impacto en el presupuesto anual.

Tabla 6.26 Costo de nómina segundo año según cargo. (García M, y Martínez G, 2024).

Código	Denominación del Cargo	F/V	No.	Salario Básico Mensual	Nómina Total Mensual	Bonificación de fin de año	Bono Vacacional	Costo Anual
1	Gerente General	F	1	250	250	250	250	750
2	Jefe de Producción	F	1	180	180	180	180	540
3	Heladero	V	2	120	240	240	240	720
3	Jefe de Tienda	V	1	150	150	150	150	450
4	Cajero/Atención al Cliente	V	2	85	170	170	170	510
4	Asistente Administrativo	V	1	85	85	85	85	255
4	Mesoneros	V	2	80	160	160	160	480
<b>TOTALES</b>			<b>10</b>	<b>950</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>3.705</b>

Al examinar los resultados de la tabla de costos de nómina segundo año según cargo, se observa un total de 3.705 dólares destinados al pago de salarios y beneficios para los diferentes cargos de la empresa. Esta asignación incluye una variedad de roles, desde el Gerente General hasta los Mesoneros, cada uno contribuyendo significativamente al costo total de la nómina. Este desglose detallado refleja la diversidad de responsabilidades y niveles jerárquicos dentro de la organización, lo que subraya la importancia de una estructura salarial equitativa y competitiva.

Visto de otra manera, la clasificación por categorías refleja la diversidad de roles y responsabilidades dentro de la organización, desde gerentes y directivos hasta empleados comunes, cada uno con sus propias estructuras salariales y beneficios asociados. La tabla presenta una visión detallada de los salarios básicos mensuales, así como de las bonificaciones y beneficios adicionales, lo que permitirá una evaluación precisa de los costos laborales totales y su distribución dentro del modelo de negocio.

Tabla 6.27 Costo de nómina segundo año según categorías. (García M, y Martínez G, 2024).

Código	Clasificación por Categorías	No.	Salario Básico Mensual	Nómina Total Mensual	Bonificación de fin de año	Bono Vacacional	Total
1	Gerentes y Directivos	1	250	250	250	250	750
2	Personal Profesional	1	180	180	180	180	540
3	Personal Técnico	3	270	390	390	390	1.170
4	Empleados Comunes	5	250	415	415	415	1.245
<b>TOTALES</b>		<b>10</b>	<b>950</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>3.705</b>
	Empleados Fijos	<b>F</b>	2	430	430	430	1.290
	Empleados Variables	<b>V</b>	8	520	805	805	2.415
<b>TOTALES</b>		<b>10</b>	<b>950</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>1.235</b>	<b>3.705</b>

En los resultados de la tabla de costos de nómina del segundo año, se observa una diversidad de categorías que abarcan desde gerentes y directivos hasta empleados fijos y variables. Cada categoría contribuye significativamente al costo total de la nómina, con una estructura salarial y beneficios específicos para cada tipo de empleado. Por ejemplo, los empleados fijos reciben un salario básico mensual de 430 dólares, mientras que los empleados variables tienen un salario de 520 dólares.

En el mismo sentido, la cantidad de empleados, tanto fijos como variables, y el costo asociado con su nómina, son indicadores clave del tamaño y la estructura de la fuerza laboral de la organización. La siguiente tabla proporciona la evolución del número de empleados y los costos anuales de nómina para cada categoría a lo largo del tiempo, lo que facilitará una evaluación precisa de la gestión de recursos humanos y su impacto en el presupuesto anual.

Tabla 6.28 Costo de nómina proyectada. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
<b>Número de empleados</b>					
Fijo	-	2	2	2	2
Variable	-	8	8	8	8
<b>Empleados Totales</b>	-	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Costo Anual de Nómina</b>					
Fijo	-	1.290	1.445	1.618	1.812
Variable	-	2.415	2.705	3.029	3.393
<b>Costo Anual de Nómina</b>	-	<b>3.705</b>	<b>4.150</b>	<b>4.648</b>	<b>5.205</b>
<b>Descripción</b>	<b>1er Año</b>	<b>2do Año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>	<b>5to Año</b>
<b>Número de empleados</b>					
<b>Fijo</b>	-	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Variable</b>	-	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Empleados Totales</b>	-	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Costo Anual de Nómina</b>					
<b>Fijo</b>	-	<b>1.290</b>	<b>1.445</b>	<b>1.618</b>	<b>1.812</b>
<b>Variable</b>	-	<b>2.415</b>	<b>2.705</b>	<b>3.029</b>	<b>3.393</b>
<b>Costo Anual de Nómina</b>	-	<b>3.705</b>	<b>4.150</b>	<b>4.648</b>	<b>5.205</b>

En los resultados de la tabla de número de empleados y costo anual de nómina, se evidencia una consistencia en la cantidad de empleados fijos y variables a lo largo de los cinco años, con dos empleados fijos y ocho variables. Esta estabilidad en la fuerza laboral refleja una planificación estratégica y una gestión eficiente de recursos humanos. Además, se evidencia un incremento progresivo en el costo anual de nómina para ambas categorías a medida que avanzan los años, lo que sugiere un crecimiento en la inversión en talento humano conforme la empresa se desarrolla.

### 6.6.6 Costo de materia prima

El volumen de producción refleja la capacidad operativa de la empresa, mientras que el costo total de materia prima es un componente crucial en la determinación de los costos de producción. La siguiente tabla muestra el volumen de

producción por tipo de sabor y el costo total de materia prima asociado, lo que permitirá una evaluación precisa de la eficiencia en la gestión de recursos y la planificación financiera a lo largo del tiempo

Tabla 6.29 Costo de materia prima. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Volumen de producción (Porción)</b>			11.700	13.500	17.100	18.000
<b>Capacidad utilizada</b>						
en porcentaje			65%	75%	95%	100%
<b>Concentrado a base de leche vegetal según el sabor:</b>						
Chocolate			12.499	13.999	15.679	17.560
Fresa			15.163	16.983	19.021	21.303
Mantecado			12.096	13.548	15.173	16.994
Mango			3.110	3.484	3.902	4.370
Coco			6.048	6.774	7.587	8.497
Frutos rojos			778	871	975	1.092
<b>Costo total de materia prima (\$)</b>			<b>49.694</b>	<b>55.658</b>	<b>62.337</b>	<b>69.817</b>

En los resultados presentados en la tabla, se observa un incremento progresivo en el volumen de producción de porciones a lo largo de los cinco años, con un aumento constante en la capacidad utilizada, alcanzando el 100% en el quinto año. Este crecimiento en la capacidad operativa sugiere una mejora en la eficiencia y la escalabilidad del proceso de producción. Además, se evidencia un aumento en el costo total de materia prima a medida que aumenta el volumen de producción, lo que es consistente con la ley de escala y refleja la relación directa entre la cantidad producida y los costos asociados.



### 6.6.7 Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales reflejan la cantidad total de ingresos generados por las ventas de productos, lo que proporciona una medida clave de la capacidad de la empresa para generar ingresos a través de su actividad principal. En la siguiente tabla se detallan los ingresos por ventas de diferentes sabores a lo largo del tiempo, lo que permitirá una evaluación precisa de la evolución de los ingresos y su contribución a la salud financiera de la empresa.

Tabla 6.30 Ingresos operacionales. (García M, y Martínez G, 2024).

Descripción	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
<b>Volumen de producción (Porción)</b>					
<b>Ingresos por ventas</b>					
Chocolate		44.640	49.997	55.996	62.716
Fresa		56.160	62.899	70.447	78.901
Mantecado		43.200	48.384	54.190	60.693
Mango		11.520	12.902	14.451	16.185
Coco		21.600	24.192	27.095	30.346
Frutos rojos		2.880	3.226	3.613	4.046
<b>Ingresos totales por ventas (\$)</b>		<b>100.800</b>	<b>112.896</b>	<b>126.444</b>	<b>141.617</b>

Según los resultados presentados en la tabla, se observa un aumento progresivo en los ingresos por ventas a lo largo de los cinco años, reflejando un crecimiento en el volumen de producción y la demanda del mercado. Este aumento es consistente con el incremento en el volumen de producción de porciones para cada sabor. Se destaca particularmente el incremento en los ingresos por ventas de sabores como Fresa y Chocolate, que muestran un crecimiento significativo año tras año. Este crecimiento en los ingresos totales por ventas es un indicador positivo del desempeño financiero de la empresa y su capacidad para capitalizar las oportunidades de mercado.

### 6.6.8 Estado de resultados

Antes de profundizar en el análisis del estado de resultados presentado en la tabla, es esencial comprender su relevancia en la evaluación del rendimiento financiero y la rentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo. El estado de resultados proporciona una visión detallada de los ingresos generados, los costos incurridos y las utilidades obtenidas durante un período específico. Estos datos son cruciales para evaluar la eficiencia operativa y la capacidad de generar utilidades de la empresa, lo que a su vez guía la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera a corto y largo plazo.

Tabla 6.31 Estado de resultados. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
	<b>Producción total (porción)</b>		<b>117.000</b>	<b>135.000</b>	<b>171.000</b>	<b>180.000</b>
<b>A</b>	<b>Ingresos por ventas</b>		<b>100.800</b>	<b>112.896</b>	<b>126.444</b>	<b>141.617</b>
	Materia prima		49.694	55.658	62.337	69.817
	Nómina		3.705	4.150	4.648	5.205
	Gastos de fabricación		3.862	4.325	4.844	5.426
<b>B</b>	<b>Costo de ventas</b>		<b>57.261</b>	<b>64.133</b>	<b>71.828</b>	<b>80.448</b>
<b>C</b>	<b>Utilidad de producción (A-B)</b>		<b>43.539</b>	<b>48.763</b>	<b>54.615</b>	<b>61.169</b>
<b>D</b>	Depreciación y Amortización		3.036	3.036	3.036	3.036
<b>E</b>	<b>Utilidad antes de int/imp (C-D)</b>		<b>40.503</b>	<b>45.727</b>	<b>51.579</b>	<b>58.133</b>
<b>F</b>	Intereses crediticios		0	0	0	0
<b>G</b>	<b>Utilidad antes de impuestos (E-F)</b>		<b>40.503</b>	<b>45.727</b>	<b>51.579</b>	<b>58.133</b>
<b>H</b>	Impuesto sobre la renta		-13.768	-15.545	-17.534	-19.763
<b>I</b>	<b>Utilidad neta (G+H)</b>		<b>26.734</b>	<b>30.183</b>	<b>34.045</b>	<b>38.370</b>
<b>J</b>	<b>Costo de producción (B+D+F)</b>		<b>60.297</b>	<b>67.169</b>	<b>74.864</b>	<b>83.484</b>

Al examinar los resultados presentados en la tabla, se destaca el aumento progresivo en la producción total y los ingresos por ventas a lo largo de los cinco años. Esto refleja un crecimiento en la actividad operativa y la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades del mercado. Sin embargo, también se observa un aumento en los costos asociados con la producción, incluyendo materia prima, nómina y gastos de fabricación. A pesar de este aumento en los costos, la

empresa logra mantener una utilidad de producción positiva a lo largo del tiempo, aunque con variaciones en los márgenes de utilidad debido a la fluctuación de los costos. La utilidad neta también muestra una tendencia creciente, lo que indica una mejora en la rentabilidad del negocio a medida que avanza el tiempo.

#### 6.6.9 Rentabilidad financiera del modelo de negocio

El análisis de la rentabilidad financiera del modelo de negocio proporciona una visión fundamental sobre la eficiencia en la utilización de los recursos financieros y la generación de valor a lo largo del tiempo. La tabla presenta una comparación detallada entre la producción total y los indicadores clave de rentabilidad durante un período de cinco años. Específicamente, se evalúa la tasa de costo de capital, la inversión realizada, el saldo de caja, el saldo de caja neto (SCN), el SCN descontado y el SCN descontado acumulado.

Tabla 6.32 Rentabilidad financiera del modelo de negocio. (García M, y Martínez G, 2024).

Ítems	Descripción	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
	<b>PRODUCCIÓN TOTAL (porción)</b>	<b>0</b>	<b>117.000</b>	<b>135.000</b>	<b>171.000</b>	<b>180.000</b>
	<b>Tasa de Costo de Capital</b>	<b>18,81 %</b>	<b>tasa de costo anual de la inversión realizada</b>			
	<b>RENTABILIDAD DEL NEGOCIO</b>					
	<b>Inversión Realizada</b>					
<b>A</b>	Inversión Total	-35.543				
<b>B</b>	Saldo de Caja	-31.915	29.770	33.219	37.081	41.406
<b>C</b>	Saldo de Caja Neto SCN (A+B)	-67.458	29.770	33.219	37.081	41.406
<b>D</b>	SCN Descontado	-56.778	21.090	19.807	18.610	17.490
<b>E</b>	SCND Acumulado	-56.778	-35.688	-15.880	2.729	20.220
	<b>Valor Presente Neto</b>	<b>20.220</b>	<b>excedente de caja después de recuperar la inversión total</b>			
	<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>35,32 %</b>	<b>tasa de rendimiento anual de la inversión total</b>			
	<b>Período de Recuperación</b>	<b>3,85</b>	<b>años</b>			

La tasa de costo de capital, que representa el rendimiento mínimo exigido por los inversores, se establece en un 18,81%. Esto sirve como referencia para evaluar la rentabilidad del negocio en comparación con la tasa de retorno esperada por los inversores. La inversión total realizada se muestra como un valor negativo en el primer año, lo que indica una salida de efectivo para financiar el inicio del negocio. Sin embargo, a medida que avanza el tiempo, el saldo de caja muestra un aumento gradual, lo que sugiere una mejora en la generación de efectivo del negocio.

El saldo de caja neto (SCN), que representa el saldo total de efectivo después de considerar la inversión realizada, experimenta fluctuaciones a lo largo de los cinco años. Sin embargo, el SCN descontado y el SCN descontado acumulado muestran una tendencia positiva, lo que indica que, después de descontar el costo de capital, el negocio genera un excedente de efectivo que contribuye al valor neto presente del negocio.

Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación proporcionan información adicional sobre la rentabilidad del negocio. Una TIR del 35,32% indica una tasa de rendimiento anual sólida de la inversión total, mientras que el período de recuperación de 3,85 años muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial.

En resumen, el análisis de rentabilidad financiera revela que el modelo de negocio demuestra un rendimiento sólido y una capacidad para generar valor a lo largo del tiempo, lo que sugiere una gestión eficaz de los recursos financieros y una perspectiva favorable para el futuro.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Los resultados obtenidos de la encuesta realizada en el Municipio Angostura del Orinoco, que incluyó la participación de 125 personas, revelan un panorama prometedor en cuanto a la demanda y preferencias del mercado local por helados saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey. Los hallazgos indican una fuerte receptividad hacia este tipo de productos, especialmente entre adultos jóvenes, con un 68% de participantes en el rango de 24 a 35 años, y una clara preferencia por helados bajos en calorías y veganos, que representan el 36% y el 34% respectivamente. Asimismo, la disposición a probar y pagar por helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey, con un 46% “muy dispuestos” y un 58% dispuestos a pagar entre \$0,9 - \$1, respalda la viabilidad de introducir una nueva línea de helados saludables en la localidad.

2. La selección cuidadosa de proveedores de semillas de merey y otros ingredientes es esencial para asegurar la calidad y sostenibilidad de los productos de la heladería. Después de una investigación exhaustiva, se identificaron proveedores locales y se evaluaron según criterios como prácticas sostenibles y respeto por los derechos laborales. Morcon de Venezuela C.A., Semilleros del Sur y Guarapiche Agrocomercial destacaron como opciones viables. Una vez seleccionados, se establecerán acuerdos para garantizar un suministro continuo y se implementará un sistema de monitoreo para mantener altos estándares de calidad y sostenibilidad. Este proceso fortalecerá el modelo de negocio sostenible de la heladería.

3. El análisis nutricional de la leche vegetal de semillas de merey revela un perfil rico en proteínas, fibra, vitaminas y minerales, posicionándola como una alternativa saludable a la leche de vaca. Los prototipos de helados elaborados con esta leche fueron diseñados para ofrecer una experiencia sensorial y nutricional satisfactoria, utilizando ingredientes naturales. Se llevarán a cabo evaluaciones para seleccionar los sabores finales que cumplan con estándares de calidad y preferencias del público objetivo. Además, se desarrolló una imagen de marca distintiva que refleja la calidad y diversidad de los productos ofrecidos. Este enfoque destaca la importancia de la innovación tecnológica en la alimentación saludable y la experiencia del consumidor.

4. El estudio técnico para establecer una heladería de semillas de merey sin lactosa incluye análisis detallados de la demanda, proyecciones futuras, capacidad de producción y selección de tecnología. Se destaca una demanda significativa y se proyecta un crecimiento sostenido del mercado. Se sugiere una heladería artesanal como la opción más adecuada, considerando la inversión inicial, capacidad de producción y flexibilidad. El proceso productivo implica recepción de materia prima, preparación de la mezcla, mantecado, envasado, servicio y limpieza. La localización se determina mediante un análisis integral de factores cualitativos y cuantitativos.

5. Las estrategias de marketing y promoción propuestas tienen como objetivo principal posicionar la heladería como una opción atractiva para los consumidores interesados en opciones saludables. La creación de una identidad de marca sólida, el uso efectivo de las redes sociales y las colaboraciones con influenciadores locales ayudarán a aumentar la visibilidad de la heladería y atraer la atención de un público más amplio. Además, la participación en eventos locales y la organización de degustaciones gratuitas son estrategias efectivas para involucrar a la comunidad y generar interés en los productos ofrecidos. El establecimiento de un programa de fidelización de clientes también contribuirá a mantener la lealtad de los clientes existentes y a incentivar nuevas compras. En conjunto, estas estrategias permitirán a

la heladería destacarse en el mercado y construir una base sólida de clientes interesados en opciones saludables.

6. El análisis financiero detallado de un modelo de negocio dedicado a la elaboración y venta de helados revela una inversión inicial significativa, que incluye maquinaria, infraestructura, personal y materia prima. A lo largo de cinco años, se observa un aumento progresivo en la producción y los ingresos por ventas, acompañado de un control eficiente de los costos. A pesar de las fluctuaciones, el negocio logra mantener utilidades positivas, lo que refleja una gestión financiera sólida. Además, el análisis de rentabilidad indica una Tasa Interna de Retorno del 35,32%, superando la tasa de costo de capital del 18,81%, lo que sugiere un rendimiento sólido y una capacidad para generar valor a largo plazo.

## **Recomendaciones**

Se recomienda:

1. Lanzar una línea de helados saludables de semillas de merey, enfocándose en adultos jóvenes y precios competitivos dentro del rango de disposición a pagar.
2. Establecer acuerdos de suministro con proveedores locales que garanticen la sostenibilidad y calidad de los ingredientes, con un sistema de monitoreo de calidad.
3. Desarrollar sabores de helado que maximicen la experiencia sensorial y nutricional, con pruebas de mercado y una imagen de marca distintiva.
4. Optar por un modelo artesanal con una ubicación estratégica basada en un análisis integral de factores.
5. Crear una identidad de marca sólida, utilizar las redes sociales y eventos locales para aumentar la visibilidad, y establecer un programa de fidelización de clientes.
6. Mantener un control eficiente de costos y continuar con el crecimiento progresivo de la producción y las ventas para mantener utilidades positivas, respaldando la viabilidad a largo plazo del negocio.



## REFERENCIAS

Alpro. (2023). **HELADOS VEGANOS**.

Ansoff, H. I. (1957). **STRATEGIES FOR DIVERSIFICATION**. Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Arias, F. (2006). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: GUÍA PARA SU ELABORACIÓN**. Editorial Episteme.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2015). **LEY DE SEMILLAS**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 40.875, 12 de mayo de 2015

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2021). **LEY PARA EL FOMENTO Y DESARROLLO DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.683 (Extraordinario), 15 de abril de 2021.

**Asociación Venezolana del Helado Artesanal (AVHA)**. (2023). Página web oficial.

Barnes, R. M. (1980). **MOTION AND TIME STUDY: DESIGN AND MEASUREMENT OF WORK**. John Wiley & Sons.

Barney, J. B. (1991). **FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE**. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Berk, J., & DeMarzo, P. (2017). **FINANZAS CORPORATIVAS** (4a ed.). Pearson.

Brealey, R. A., & Myers, S. C. (2012). **PRINCIPLES OF CORPORATE FINANCE**. McGraw-Hill Education.

Briceño, Y., Romero, A., & Urdaneta, N. (2018). **CARACTERIZACIÓN FÍSICO-QUÍMICA Y FUNCIONAL DE LA HARINA DE SEMILLA DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.) Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos, 8(2), 182-192.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). **FINANCIAL MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE**. Cengage Learning.

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2013). **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA: TEORÍA Y PRÁCTICA** (14a ed.). South-Western Cengage Learning.

Buffa, E. S., & Sarin, R. K. (2007). **MODERN PRODUCTION/OPERATIONS MANAGEMENT**. John Wiley & Sons.

**Cámara de Comercio Venezolano Italiana (CAVENIT)**. (2023). Página web oficial.

Cedeño, J. (2020). **ESTUDIO DE MERCADO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE YOGURT DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE MANTA** (Trabajo Especial de Grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Calceta, Ecuador.

CEUPE. (s.f.). **ESTRATEGIA DE MARKETING**. CEUPE.

Chesbrough, H. W. (2003). **OPEN INNOVATION: THE NEW IMPERATIVE FOR CREATING AND PROFITING FROM TECHNOLOGY**. Harvard Business School Press.

**Coconut Bliss**. (2023). Página web oficial. Recuperado de <https://coconutbliss.com/>

CreceNegocios. (s.f.). **MONITOREO DEL DESEMPEÑO DEL PRODUCTO**. CreceNegocios.

Drucker, P. F. (1954). **THE PRACTICE OF MANAGEMENT**. Harper & Row.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). **THE RELATIONAL VIEW OF RESOURCE-BASED THEORY: CREATING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**. *Strategic Management Journal*, 19(8), 767-788.

Economipedia. (s.f.). **ANÁLISIS DE COSTOS**. Economipedia.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). **DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY? AND HOW DO FIRMS ACQUIRE THEM?**. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Emprende Pyme. (s.f.). **COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO**. Emprende Pyme.

ESDIMA. (s.f.). **INGENIERÍA DEL PRODUCTO**. ESDIMA.

FAO. (2020). **EL ESTADO MUNDIAL DE LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN 2020**. Cómo combatir el hambre y la malnutrición en un mundo cambiante. Roma, FAO.

Franks, C. W. (2004). **THE WORLD ENCYCLOPEDIA OF ICE CREAM**. Fitzroy Dearborn Publishers.

Gitlow, H., Gitlow, S. J., Oppenheim, A. V., & Oppenheim, A. V. (2015). **TOOLS AND TECHNIQUES FOR QUALITY IMPROVEMENT**. ASQ Quality Press.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2017). **PRINCIPLES OF MANAGERIAL FINANCE**. Pearson.

Gitman, L., & Zutter, C. (2014). **PRINCIPIOS DE FINANZAS EMPRESARIALES** (14a ed.). Pearson.

Gómez, L. (2018). **ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA HELADERÍA VEGANA EN LA CIUDAD DE CARACAS** (Trabajo Especial de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Gummesson, E. (1991). **MAKING RELATIONSHIP MARKETING WORK**. *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 5-20.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). **STRATEGIC MANAGEMENT: AN INTEGRATED APPROACH**. Cengage Learning.

Horngren, C., Datar, S., Rajan, M., Wynder, M., Maguire, W., & Tan, R. (2014). **CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL** (2a ed.). Pearson.

HubSpot. (2020). **LAS 5 ETAPAS DEL DESARROLLO DE PRODUCTO QUE DEBES CONOCER**. HubSpot.

Ingeniería Your Team. (2023). **LAS PRUEBAS DE CONCEPTO Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS**. Ingeniería Your Team.

Kaiku Sin Lactosa. (2019). **INTOLERANCIA A LA LACTOSA: UN MERCADO DESAPROVECHADO.**

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). **PRINCIPLES OF MARKETING.** Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). **PRINCIPIOS DE MARKETING** (16a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). **PRINCIPLES OF MARKETING.** Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). **DIRECCIÓN DE MARKETING** (15a ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2017). **DIRECCIÓN DE MARKETING** (3a ed.). Pearson.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2019). **OPERATIONS MANAGEMENT: PROCESSES AND SUPPLY CHAINS.** Pearson.

Laso, J., Vázquez, L., & Ruiz, M. J. (2015). **LOS MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA: ANÁLISIS DE CASOS. REVISTA DE ECONOMÍA MUNDIAL**, 34(1), 123-144.

Lawless, H. T., & Heymann, H. (2010). **SENSORY EVALUATION OF FOOD.** Springer Science & Business Media.

Lu, Y. (2007). **ICE CREAM: A HISTORY OF A FROZEN TREAT.** Nova Science Publishers.

Magnum. (2023). Página web oficial.

Market Research Future. (2021). **GLOBAL VEGAN ICE CREAM MARKET SIZE, SHARE & TRENDS ANALYSIS REPORT BY FLAVOR (CHOCOLATE, VANILLA, FRUITS & NUTS), BY DISTRIBUTION CHANNEL (SUPERMARKETS & HYPERMARKETS, CONVENIENCE STORES, ONLINE RETAIL), BY REGION, AND SEGMENT FORECASTS, 2021-2027.**

Mazzoli, A. (2022). **PLAN DE NEGOCIO PARA PONER EN MARCHA UNA HELADERÍA** (Trabajo Especial de Grado). Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

Mendoza, C. (2018). **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**. Cengage Learning.

Mintel. (2022). **GLOBAL ICE CREAM MARKET REPORT 2022**.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2019). **PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. Cengage Learning.

Monroe, K. (2003). **FIJACIÓN DE PRECIOS: TOMAR DECISIONES RENTABLES** (3a ed.). McGraw-Hill.

Montalto, M. (2009). **THE HISTORY OF ICE CREAM**. The Rosen Publishing Group.

Montgomery, D. C. (2017). **DESIGN AND ANALYSIS OF EXPERIMENTS**. John Wiley & Sons.

NadaMoo. (2023). Página web oficial. Recuperado de <https://www.nadamoo.com/>

Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2003). **METHODS, STANDARDS, AND WORK DESIGN**. McGraw-Hill Education.

Oatly. (2023). Página web oficial. Recuperado de <https://oatly.com/es-es>

Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2017). **FOUNDATIONS OF MARKETING**. Cengage Learning.

QuestionPro. (2020). **¿QUÉ SON LOS PROTOTIPOS EN EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO?**. QuestionPro.

QuestionPro. (s.f.). **PRUEBAS DE PRODUCTO: DEFINICIÓN, TIPOS Y EJEMPLOS**. QuestionPro.

Raeburn, P. (2022, 14 de marzo). **LAS 6 ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN PRODUCTO: GUÍA COMPLETA**. Shopify.

Reichheld, F. (1996). **EL EFECTO LEALTAD: LA FUERZA OCULTA DETRÁS DEL CRECIMIENTO, LOS BENEFICIOS Y EL VALOR DURADERO**. Harvard Business School Press.

República Bolivariana de Venezuela. (1999). **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**. Gaceta Oficial de la República

Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), 31 de diciembre de 1999.

Rock Content. (s.f.). **DISEÑO DE EMPAQUES: 5 PASOS PARA CREAR UN EMPAQUE ATRACTIVO Y FUNCIONAL**. Rock Content.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2016). **CORPORATE FINANCE**. McGraw-Hill Education.

Sabino, C. A. (2012). **EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**. Editorial Lumen.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). **OPERATIONS MANAGEMENT**. Pearson.

Smith, A. F. (2013). **THE OXFORD COMPANION TO AMERICAN FOOD AND DRINK**. Oxford University Press, USA.

Sturken, M. (2002). **ICE CREAM: A CULTURAL HISTORY**. Blackwell Publishing.

Tannahill, R. (1988). **FOOD IN HISTORY**. Crown Publishers.

TeenHealth. (2020). **INTOLERANCIA A LA LACTOSA**. Recuperado de <https://kidshealth.org/es/teens/lactose-intolerance.html>

Torres, M. (2019). **PLAN DE NEGOCIO PARA LA PREPARACIÓN DE HELADOS ARTESANALES CON LECHE DE CABRA Y FRUTAS TROPICALES EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL** (Trabajo Especial de Grado). Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Venezuela.

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2015). **PRODUCT DESIGN AND DEVELOPMENT**. McGraw-Hill Education.

Valsoia. (2023). Página web oficial. Recuperado de <https://www.valsoia.com/es/>

Watson, P. J. (1987). **ICE CREAM SCIENCE AND TECHNOLOGY**. Blackwell Publishing.

Whitney, E. N., & Rolfes, S. R. (2015). **UNDERSTANDING NUTRITION**. Cengage Learning.

Guevara, A., Romero, A., & Tovar, J. (2015). **ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN QUÍMICA PROXIMAL Y MINERAL DE LA SEMILLA DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Revista de la Facultad de Agronomía*, 32(2), 245-254.

González, J., Díaz, M., & Pérez, J. (2014). **CARACTERIZACIÓN FÍSICOQUÍMICA Y FUNCIONAL DE LA HARINA DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos*, 5(2), 145-154.

Pérez, E., Rondón, M., & Herrera, A. (2012). **VALORACIÓN NUTRICIONAL DE LA SEMILLA DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*, 62(4), 401-407.

Rodríguez, A., López, J., & García, M. (2020). **DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UNA BEBIDA DE LECHE VEGETAL A PARTIR DE SEMILLAS DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Revista Cubana de Alimentación y Nutrición*, 30(2), 1-14.

Díaz, M., González, J., & Pérez, J. (2019). **CARACTERIZACIÓN FÍSICOQUÍMICA Y SENSORIAL DE UNA BEBIDA VEGETAL A BASE DE SEMILLAS DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 28(1), 101-112.

López, J., Rodríguez, A., & García, M. (2018). **EVALUACIÓN DEL POTENCIAL NUTRICIONAL Y FUNCIONAL DE LA LECHE VEGETAL DE MEREY** (*Anacardium occidentale* L.). *Revista Chilena de Nutrición*, 45(4), 341-348.

## **Apéndices**



## **Consideraciones para la Encuesta**

Para la realización de la encuesta se tomó en cuenta lo siguiente:.

### **Diseño Breve y Fácil de Responder:**

Se diseñó la encuesta para ser breve y fácil de responder, con preguntas claras y concisas para facilitar la participación del encuestado.

### **Variedad y Relevancia en las Opciones de Respuesta:**

Se ofrecen opciones de respuesta variada y relevante para cada pregunta, abarcando diferentes aspectos como hábitos de consumo, preferencias de sabor, percepción de salud y disposición a probar nuevos productos.

### **Atención al Diseño y Presentación:**

Se prestó atención al diseño y presentación de la encuesta para asegurar una experiencia agradable y atractiva para el encuestado, lo que puede fomentar una mayor participación.

### **Difusión Amplia para una Muestra Representativa:**

Se planifica difundir la encuesta a través de diferentes canales para obtener una muestra representativa del mercado local, asegurando la inclusión de diversas opiniones y perspectivas.

**Importancia del Feedback:**

Se agradece la participación de los encuestados, ya que sus respuestas son fundamentales para el desarrollo de un nuevo negocio de helados saludables en el municipio, lo que demuestra el valor que se otorga a su opinión.

Al integrar estas consideraciones en el diseño y la implementación de la encuesta, se espera obtener información valiosa que oriente el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades y preferencias del mercado local en el Municipio Angostura del Orinoco.

## Encuesta

### Encuesta sobre Helados Saludables con Leche Vegetal de Semillas de Mery

**Objetivo:** Conocer la demanda y preferencias del mercado local en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, respecto a helados saludables y con leche vegetal de semillas de mery.

**Tiempo de respuesta:** 5 minutos

**Instrucciones:** Por favor, responda las siguientes preguntas con sinceridad. Sus respuestas son importantes para el desarrollo de un nuevo negocio de helados saludables en el municipio.

#### 1. Información personal:

##### 1.1 Edad:

- Menos de 18 años \_\_\_\_\_
- 18 años a 23 años \_\_\_\_\_
- 24 años a 29 años \_\_\_\_\_
- 30 años a 35 años \_\_\_\_\_
- 36 años a 41 años \_\_\_\_\_
- Mas de 41 años \_\_\_\_\_

##### 1.2 Sexo:

- Masculino \_\_\_\_\_
- Femenino \_\_\_\_\_

### 1.3 Nivel socioeconómico:

- Bajo \_\_\_\_\_
- Medio \_\_\_\_\_
- Alto \_\_\_\_\_

## 2. Hábitos de consumo de helados:

### 2.1 ¿Con qué frecuencia consume helados?

- Nunca \_\_\_\_\_
- Ocasionalmente (menos de una vez al mes) \_\_\_\_\_
- Una vez al mes \_\_\_\_\_
- 2-3 veces al mes \_\_\_\_\_
- Una vez a la semana \_\_\_\_\_
- Más de una vez a la semana \_\_\_\_\_

### 2.2 ¿Qué tipo de helados prefiere?

- Helados tradicionales (a base de leche de vaca) \_\_\_\_\_
- Helados artesanales \_\_\_\_\_
- Helados light o bajos en calorías \_\_\_\_\_
- Helados veganos o con leche vegetal \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

### 2.3 ¿Cuáles son sus sabores favoritos de helado? (Elija hasta 3)

- Chocolate \_\_\_\_\_
- Fresa \_\_\_\_\_
- Mantecado \_\_\_\_\_
- Mango \_\_\_\_\_

- Coco \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

2.4 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean saludables?

- Muy importante \_\_\_\_\_
- Importante \_\_\_\_\_
- Poco importante \_\_\_\_\_
- No es importante \_\_\_\_\_

### **3. Conocimiento y consumo de helados con leche vegetal:**

3.1 ¿Ha probado alguna vez helados con leche vegetal?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

3.2 ¿Qué opina del sabor de los helados con leche vegetal?

- Me gusta mucho \_\_\_\_\_
- Me gusta \_\_\_\_\_
- Es indiferente \_\_\_\_\_
- No me gusta \_\_\_\_\_
- No lo he probado \_\_\_\_\_

3.3 ¿Qué tan importante es para usted que los helados sean elaborados con ingredientes naturales?

- Muy importante \_\_\_\_\_
- Importante \_\_\_\_\_
- Poco importante \_\_\_\_\_
- No es importante \_\_\_\_\_

#### 4. Semillas de merey:

4.1 ¿Conoce las semillas de merey?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

4.2 ¿Ha probado alguna vez productos elaborados con semillas de merey?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

4.3 ¿Qué tan dispuesto estaría a probar helados elaborados con leche vegetal de semillas de merey?

- Muy dispuesto \_\_\_\_\_
- Dispuesto \_\_\_\_\_
- Indiferente \_\_\_\_\_
- Poco dispuesto \_\_\_\_\_
- No dispuesto \_\_\_\_\_

#### 5. Precio:

5.1 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado saludable elaborado con leche vegetal de semillas de merey?

- Entre \$ 0,9 - \$ 1 \_\_\_\_\_
- Entre \$. 1,1 - \$ 1,2 \_\_\_\_\_
- Entre \$. 1,3- \$. 1,4 \_\_\_\_\_
- Más de \$. 1,4 \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su participación!**

## HOJAS DE METADATOS

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Desarrollo de un modelo de negocio sostenible para una heladería de sabores saludables, elaborados con leche vegetal de semillas de mery: un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar.
Subtítulo	

## Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
García Silveira Milca Naileth	ORCID	
	e-mail	naileth99gs@gmail.com
	e-mail	
Martínez Chacare Guadalupe Consuelo	ORCID	
	e-mail	consuelochacare@gmail.com
	e-mail	

## Palabras o frases claves:

Oferta y demanda
Sostenible
Lactosa
Leche vegetal
Helado
Viabilidad económica

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Área o Línea de investigación:

Área	Subáreas
Ingeniería Económica	Finanzas
Línea de Investigación:	

Resumen (abstract):

## Resumen

El objetivo principal de la investigación es desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería que ofrece sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey, mediante un estudio de caso en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar. La investigación es del tipo descriptiva y proyectiva con un diseño documental. Las técnicas usadas para la recolección de datos fueron: observación, entrevistas no estructuradas, encuestas y análisis documental. En la presente investigación, se llevaron a cabo un estudio completo para desarrollar un modelo de negocio sostenible para una heladería en el Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar, centrándose en ofrecer sabores saludables elaborados con leche vegetal de semillas de merey. Se comenzó con un análisis exhaustivo de la demanda y preferencias del mercado local, luego se seleccionaron proveedores confiables de ingredientes clave, se diseñaron una variedad de sabores saludables considerando aspectos nutricionales y gustos del público objetivo. Además, se realizaron un estudio técnico para determinar aspectos como el tamaño de la empresa, la ubicación, el proceso productivo, el personal requerido y la maquinaria necesaria. También se establecieron estrategias de marketing y promoción para atraer clientes interesados en opciones saludables y evaluaron la viabilidad económica del modelo de negocio, analizando costos de producción, precios de venta y proyecciones financieras a corto y largo plazo.



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

## Contribuidores

: Apellidos y Nombres	ROL / Código ORCID / e-mail										
Cordero Manuel	ROL	CA		AS	X	TU		JU			
	ORCID										
	e-mail	mcorderosantavica@gmail.com									
	e-mail										
Cardozo José	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	ORCID										
	e-mail	ing.cardozo2010@gmail.com									
	e-mail										
Graffe Eneida	ROL	CA		AS		TU		JU	X		
	ORCID										
	e-mail e-mail	eneidaudo2020@gmail.com									
	e-mail										

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2024	07	23
------	----	----

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NBOTTG_GSMN2024

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal:

INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo: Ingeniero Industrial

Nivel Asociado con el Trabajo: Ingeniero

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

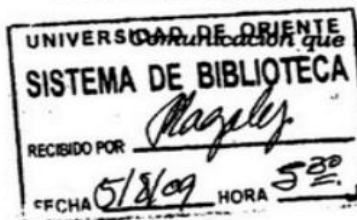
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNELA**  
Secretario

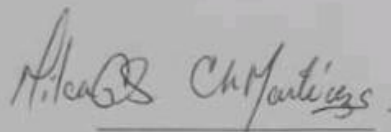


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.



AUTOR



TUTOR



