

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIO

Diseño de un Plan de Negocio para la Heladería Artesanal

Rincón Tropical en la Ciudad de Cobija

Postulantes : Karin Oriana Belizardo Castro
Moisés Joaquín Aguirre Bustamante

Tutor : Lic. Jose Gabriel Farah Salvatierra

Cobija - Pando - Bolivia

2026

DEDICATORIA

A mí amada hija Roussari, que se convirtió en mi fuerza y motivo para no rendirme. Su existencia iluminó mis días y me enseñó que el amor verdadero impulsa a lograr lo imposible.

A mi padre de corazón, Antonio María Morão Oliveira de Embarê, por haberme adoptado como hija del alma, por su apoyo incondicional, su fe en mí y por acompañarme con amor sincero en cada paso de este camino.

Karin Oriana Belizardo Castro

Con profundo reconocimiento dedico este proyecto a mi familia, que ha sido el motor que me impulsa día a día, dándome fortaleza y motivación para seguir adelante. A mi universidad y Docentes, que con su sabiduría y empeño han enriquecido mis conocimientos y habilidades, preparándome para enfrentar los retos profesionales.

Este trabajo también es un homenaje a los frutos amazónicos, cuyo sabor, aroma y propiedades saludables son el alma de esta heladería artesanal. Espero que este proyecto contribuya a la valorización cultural y económica de la Amazonía y su gente, promoviendo prácticas sostenibles y el aprovechamiento responsable de nuestros recursos naturales.

Moisés Joaquín Aguirre Bustamante

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios, por la vida, la salud y la fortaleza que me dio para llegar hasta aquí. A mis Padres porque a pesar de la distancia, fueron parte de mi historia y del camino que me forjó. A mi esposo Rodrigo, por acompañarme en este proceso brindándome su ayuda y comprensión. A todos mis docentes y compañeros, que formaron parte de esta experiencia.

Karin Oriana Belizardo Castro

Quiero agradecer a Dios por darme la salud y la fortaleza para llegar a este momento. A mi familia, por estar siempre ahí, apoyándome. A mis docentes y tutor, gracias por su guía y enseñanza, han sido fundamentales en mi formación. A mis compañeros, gracias por su apoyo y motivación.

Moisés Joaquín Aguirre Bustamante

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción del problema	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Justificación	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6. Marco teórico	6
1.6.1. Teoría de la Oferta y la Demanda	6
1.6.2. Teoría del Marketing Mix (4P)	7
1.6.3. Teoría del Valor Agregado	9
1.6.4. Teoría de Procesos Productivos	10
1.6.5. Teoría de Evaluación de Proyectos de Inversión	12
1.7. Marco conceptual	14
1.7.1. Producción artesanal de alimentos	14
1.7.2. Valor agregado	14
1.7.3. Cadena productiva	14
1.7.4. Gestión de operaciones	14
1.7.5. Marketing Mix	14
1.7.6. Demanda de mercado	14
1.7.7. Estudio de mercado	15
1.7.8. Proyección financiera	15

1.7.9. Capital de trabajo	15
1.7.10. Punto de equilibrio	15
1.7.11. Gestión de riesgos	15
1.8. Metodología	16
1.8.1. Tipo de investigación	16
1.8.2. Enfoque de investigación	16
1.8.3. Método de investigación	16
1.8.4. Universo o población	16
1.8.5. Muestreo	17
1.8.6. Técnicas e instrumentos de investigación	17
1.8.7. Línea específica de investigación	18
CAPITULO 2	19
2.1. Definición del negocio	19
2.1.1. Naturaleza de la empresa	19
2.1.2. Concepto del negocio	19
2.1.3. El producto y su generación de valor	20
2.1.4. Misión, visión, valores y claves de gestión	21
2.1.5. Estrategia competitiva	23
2.2. Mercado	24
2.2.1. Producto mercadotécnico	24
2.2.2. Consumidor específico	26
2.2.3. Satisfacción de necesidades y deseos	29
2.2.4. Potencial de mercado	32
2.2.5. La competencia	34

2.2.6. Barreras de entrada y salida	35
2.2.7. Segmentación de mercado	37
2.2.8. Pronóstico de ventas	38
2.2.9. Estrategias de marketing	41
2.2.9.1. Planificación	42
2.3. Operaciones	43
2.3.1. Diseño y desarrollo del producto o servicio	43
2.3.2. Descripción técnica y funcional del producto	43
2.3.3. Características técnicas del producto	47
2.3.4. Proceso de producción	48
2.3.4.1. Mapa de procesos	49
2.3.4.2. Descripción de procesos productivos	50
2.3.5. Personal, cargos y funciones	56
2.3.6. Maquinas, equipos, vehículos y otros similares	57
2.3.7. Proveedores	60
2.3.8. Planta	60
2.3.8.1. Calculo de la capacidad productiva	61
2.3.8.2. Localización	63
2.3.8.3. Distribución de la heladería	65
CAPÍTULO 3	66
3.1. Finanzas	66
3.1.1. Presupuesto de inversión	66
3.1.2. Presupuesto de operación	67
3.1.2.1. Costos Operativo	67

3.1.2.2. <i>Costos administrativos</i>	70
3.1.2.3. <i>Costos de comercialización</i>	71
3.1.2.4. <i>Costos Legales</i>	71
3.1.3. <i>Punto de equilibrio</i>	73
3.1.4. <i>Financiamiento</i>	74
3.1.5. <i>Cashflow</i>	76
3.1.6. <i>Evaluación financiera</i>	78
3.1.6.1. <i>VAN</i>	78
3.1.6.2. <i>TIR</i>	79
3.1.6.3. <i>Beneficio - Costo</i>	80
3.2. <i>Supuestos y Escenarios</i>	83
CAPITULO 4	85
4.1. <i>Organización administrativa legal</i>	85
4.1.1. <i>Personería jurídica</i>	85
4.1.2. <i>Registro legal</i>	85
4.1.3. <i>Organización empresarial</i>	86
4.1.4. <i>Personal</i>	87
4.1.5. <i>Procedimiento administrativo</i>	87
CAPITULO 5	89
5.1. <i>Conclusiones</i>	89
5.2. <i>Recomendaciones</i>	91
REFERENCIAS	92
ANEXOS	95

Índice de figuras

Figura 1. Aspectos que valoran la población	25
Figura 2. Conocimiento y cercanía con los frutos amazónicos	26
Figura 3. Frecuencia de consumo de helados	28
Figura 4. Tipo de helado que consume con mayor frecuencia	28
Figura 5. Donde suele comprar helados con mayor frecuencia	29
Figura 6. Con que pensamiento se siente más identificada	31
Figura 7. Interés de consumo	33
Figura 8. Interés sobre el origen del producto	39
Figura 9. presentación en copa de helado	45
Figura 10. Logo del emprendimiento	45
Figura 11. Banner del emprendimiento	46
Figura 12. Presentación del producto en 250Gramos y 500Gramos	46
Figura 13. Mapa de procesos	49
Figura 14. Recepción y gestión de materia prima	50
Figura 15. Elaboración y transformación del helado	52
Figura 16. Distribución y comercialización	54
Figura 17. Modelos de heladería	65
Figura 18. Estructura organizacional	86

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos de la teoría de la oferta y la demanda	7
Tabla 2. Elementos de la teoría del Marketing Mix (4P)	8
Tabla 3. Elementos de la teoría del valor agregado	10
Tabla 4. Elementos de la teoría de procesos productivos	11
Tabla 5. Elementos de la teoría de evaluación de proyectos de inversión	13
Tabla 6. Planificación de contenido en redes sociales de la Heladería Rincón Tropical	42
Tabla 7. Ficha técnica – Frutas amazónicas	47
Tabla 8. Personal, cargos y funciones	56
Tabla 9. Maquinaria de producción (expresado en bolivianos)	57
Tabla 10. Equipos y mobiliario de servicio y apoyo (expresado en bolivianos)	59
Tabla 11. Resumen de inversión inicial en activos fijos (expresado en Bolivianos)	59
Tabla 12. Proveedores locales de frutas amazónicas	60
Tabla 13. Tabla de valores técnicos utilizados para el cálculo	62
Tabla 14. Inversión inicial (expresado en Bolivianos)	66
Tabla 15. fórmula básica del helado (expresado en Bolivianos)	68
Tabla 16. Mano de obra directa – Costos mensuales y anuales (Expresado en bolivianos)	69
Tabla 17. Determinación de la MOD unitario de producción (expresado en Bolivianos)	69
Tabla 18. CIF (expresado en bolivianos)	69
Tabla 19. Costo de producción unitario (expresado en Bolivianos)	70
Tabla 20. Costo de producción mensual y anual (expresado en Bolivianos)	70
Tabla 21. Costos administrativos (expresado en Bolivianos)	71
Tabla 22. Costos de comercialización (expresado en Bolivianos)	71

Tabla 23. Costos legales (expresado en Bolivianos)	72
Tabla 24. Resumen anual de costos de operación (expresado en Bolivianos)	72
Tabla 25. Financiamiento (expresado en Bolivianos)	74
Tabla 26. Flujo de caja (expresado en bolivianos)	76
Tabla 27. Valor Actual Neto (VAN) (expresado en Bolivianos)	79
Tabla 28. Valores actuales (expresado en Bolivianos)	81
Tabla 29. Personal de la empresa	87
Tabla 30. Procedimientos administrativos	87

Resumen

El estudio titulado “Diseño de un Plan de Negocio para la Heladería Artesanal Rincón Tropical en la Ciudad de Cobija” tuvo como pregunta de investigación: ¿Qué elementos se debían analizar para diseñar un plan de negocio para la creación de una heladería artesanal Rincón Tropical en la ciudad de Cobija, a fin de garantizar su viabilidad económica, técnica y comercial? El objetivo general consistió en diseñar un plan de negocio que sustentara la realización y comercialización del emprendimiento. Se aplicó un diseño metodológico bajo los siguientes elementos: Tipo investigación exploratorio, con un enfoque cuantitativo y el método del conocimiento inductivo. La población de estudio correspondió a los 55.407 habitantes de Cobija, empleándose un muestreo probabilístico aleatorio simple de 381 personas. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la documentación, las entrevistas semiestructuradas y las encuestas. Los resultados del estudio de mercado demostraron una demanda creciente por helados artesanales elaborados con frutas amazónicas, evidenciando una preferencia por productos naturales y regionales. El análisis técnico-operativo permitió definir una infraestructura funcional y eficiente, garantizando calidad e inocuidad. En el ámbito financiero, se estableció una inversión inicial de 565.397,50 con margen de seguridad, resultando una TIR del 82,93 %, VAN positivo y relación Beneficio/Costo de 2,93, lo que confirmó la viabilidad económica del proyecto. Finalmente, el análisis legal y administrativo detallado determinó los procedimientos formales necesarios, asegurando una gestión eficiente y el cumplimiento de las normativas vigentes, cada uno de estos elementos dan como resultado un plan de negocios eficiente y plausible en su aplicación.

Palabras clave: Producción, finanzas, escalabilidad.

Abstract

The study entitled “Design of a Business Plan for the Rincón Tropical Artisanal Ice Cream Shop in the City of Cobija” had the following research question: What elements should be analyzed to design a business plan for the creation of the Rincón Tropical artisanal ice cream shop in the city of Cobija, in order to guarantee its economic, technical, and commercial viability? The general objective was to design a business plan that would support the establishment and marketing of the venture. A methodological approach was applied based on the following elements: exploratory research type, with a quantitative focus and the inductive reasoning method. The study population consisted of the 55,407 inhabitants of Cobija, and a simple random probability sample of 381 people was used. The research techniques used were documentation, semi-structured interviews, and surveys. The results of the market study demonstrated a growing demand for artisanal ice creams made with Amazonian fruits, showing a preference for natural and regional products. The technical and operational analysis defined a functional and efficient infrastructure, guaranteeing quality and safety. In the financial sphere, an initial investment of \$565,397.50 was established with a safety margin, resulting in an IRR of 82.93%, a positive NPV, and a Benefit-Cost ratio of 2.93, confirming the project's economic viability. Finally, the detailed legal and administrative analysis determined the necessary formal procedures, ensuring efficient management and compliance with current regulations. Each of these elements contributes to an efficient and feasible business plan.

Keywords: Production, finance, scalability.

Resumen ejecutivo

La Heladería Artesanal Rincón Tropical se concibió como una microempresa familiar orientada a la producción y comercialización de helados elaborados con frutas amazónicas, bajo el modelo de organización unipersonal, con posibilidad de formalizarse a futuro como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La elección responde a la necesidad de agilidad operativa, bajos costos de constitución y control administrativo eficiente. La empresa pertenece al sector agroindustrial y comercial de alimentos y bebidas, dedicada a la producción artesanal de helados y su distribución en un punto de venta fijo en la ciudad de Cobija, con proyección a ventas por encargo y alianzas con cafeterías y hoteles locales.

El producto principal consiste en helados artesanales de sabores innovadores, elaborados con frutas amazónicas como Asaí, copoazú, acerola, mango, papaya, coco y carambola. Su ventaja competitiva radica en ofrecer un producto natural, fresco y con fuerte identidad regional. La propuesta de valor se sustenta en tres pilares: uso de pulpas naturales y procesos artesanales (valor agregado natural), alianza con productores locales certificados (origen y trazabilidad), y diseño de marca y empaque inspirados en la cultura amazónica (identidad regional).

El análisis del mercado evidenció una demanda creciente por helados naturales y una limitada oferta local de productos diferenciados. El estudio de campo determinó que el 83 % de los encuestados consume helados de manera habitual, y el 90 % manifestó disposición a adquirir productos elaborados con frutas amazónicas, lo que refleja un potencial de aceptación del 84 %. En cuanto a la competencia, se identificaron pocos actores con propuestas similares, como Asaí Amazónico o La Casa del Asaí, cuyo enfoque no incluye helados artesanales tradicionales, lo que deja un nicho de mercado favorable para Rincón Tropical.

El comportamiento del consumidor cobijeño muestra preferencia por productos naturales, saludables y de procedencia local. Los consumidores asocian el helado amazónico

con identidad, frescura y apoyo al desarrollo regional, destacando la autenticidad del sabor como atributo determinante en su decisión de compra.

La estrategia de marketing se centrará en el posicionamiento por identidad regional, mediante una imagen de marca coherente con la Amazonía. Se prevé una estrategia digital basada en redes sociales, degustaciones guiadas y colaboraciones locales. La distribución incluirá un punto de venta principal y presencia temporal en ferias y eventos gastronómicos.

En el ámbito operativo, la heladería contará con un proceso productivo artesanal, que abarca recepción de insumos, pasteurización, congelado, almacenamiento y servicio al cliente. La capacidad instalada permitirá una producción efectiva de 1.500 kg mensuales, manteniendo un equilibrio entre calidad, eficiencia y sostenibilidad. El local se ubicará en la avenida 6 de Agosto del barrio 11 de Octubre, zona estratégica por su accesibilidad y flujo constante de consumidores.

La inversión total requerida asciende a Bs 565.397,50, financiada mediante aportes de cinco socios fundadores. El punto de equilibrio se calcula en 7.138 kg anuales, mientras que la proyección de ventas de 18.000 kg garantiza un margen de rentabilidad. Los indicadores financieros muestran una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 82,93 %, un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una relación Beneficio/Costo de 2,93, confirmando la viabilidad económica del proyecto.

El Plan de Negocios de Rincón Tropical demuestra que la combinación de identidad cultural, calidad artesanal y gestión eficiente constituye una oportunidad real de desarrollo empresarial sostenible en el contexto amazónico de Cobija.

CAPÍTULO 1

1.1. Antecedentes

Bolivia es un país increíblemente diverso culturalmente, y su riqueza cultural se refleja también en su amplia variedad de frutos. La diversidad geográfica del país, que incluye la región amazónica, los valles interandinos y los altiplanos, proporciona hábitats para una amplia gama de frutas exóticas y nativas.

En la gastronomía los frutos tropicales amazónicos son un ingrediente fundamental, tanto en platos dulces como salados. Desde jugos y postres hasta salsas y platos principales, los frutos tropicales se utilizan de diversas formas en la cocina boliviana, aportando sabores exóticos y frescos. Además, muchos de estos frutos tienen un significado cultural especial y son parte de festividades y celebraciones tradicionales en diferentes regiones del país.

El presente proyecto se enfoca en los frutos amazónicos del Departamento de Pando, región que alberga una variedad de frutas exóticas y únicas, ricas y nutritivas que contienen un alto grado de proteínas y vitaminas, entre los frutos más destacados se encuentran el Asaí, el Mango, la Papaya, el Coco, el Copoazú, la Acerola, la Carambola, la castaña entre otros. Estos frutos no solo son parte fundamental de la dieta boliviana, sino que también tienen un importante valor cultural y tradicional en la gastronomía de nuestro país, mismos que se pueden utilizar para la elaboración de helados artesanales.

Actualmente, la industria alimentaria en el Departamento Pando se centra principalmente en la producción y comercialización de productos agrícolas básicos, con una presencia mínima de opciones que destaquen la singularidad de los frutos tropicales locales. Esta situación representa una oportunidad para la introducción de una heladería especializada que capitalice la riqueza de estos ingredientes únicos.

La demanda del mercado local por opciones gastronómicas auténticas y saludables está en aumento, reflejando un cambio en las preferencias de consumo hacia productos frescos, naturales y culturalmente significativos. La falta de heladerías que ofrezcan helados artesanales elaborados con frutos tropicales amazónicos limita las opciones disponibles para los consumidores y no aprovecha el potencial económico y turístico de la región.

Experiencias exitosas de heladerías especializadas en frutos tropicales en otras regiones del mundo, como en países latinoamericanos con una gran diversidad de frutas tropicales, han demostrado el potencial de este tipo de negocio para impulsar el desarrollo económico local y atraer a turistas en busca de experiencias gastronómicas auténticas.

La elaboración de helados ha evolucionado con el pasar de los años, diversificando en cuanto a sabores, “Se ha posibilitado extender su consumo a prácticamente todas las clases sociales, en diferentes presentaciones y precios.” (Montoya, 2010).

En este contexto, la apertura de una heladería especializada en frutos tropicales amazónicos en la Ciudad de Cobija del Departamento Pando, no solo satisfaría la demanda de los consumidores locales por opciones innovadoras y saludables, sino que también contribuiría al desarrollo económico y turístico de la región, promoviendo la valorización de los recursos naturales y culturales.

1.2. Descripción del problema

El objeto de estudio de esta investigación es, por tanto, la necesidad de contar con un emprendimiento que brinde productos de alta calidad, saludables y vinculados con la identidad cultural y productiva de la región amazónica.

El problema se origina en la predominancia de helados industrializados o de producción semi-industrial, cuyos procesos priorizan la estandarización y el uso de aditivos, dejando de lado la incorporación de insumos frescos y autóctonos de la región.

Entre las principales causas de este problema se identifican la falta de iniciativas empresariales en el rubro, la poca valorización de los recursos naturales amazónicos como materia prima en el sector de alimentos, y la ausencia de estrategias sólidas de emprendimiento orientadas a cubrir estas necesidades del mercado. A partir de estas causas se generan efectos visibles, tales como la dependencia del consumidor hacia productos de origen industrial con menor valor nutritivo, la pérdida de oportunidades de desarrollo económico local a través de cadenas de valor más integradas, y la falta de consolidación de una oferta gastronómica que destaque la identidad regional como elemento competitivo.

El contexto en el que se presenta este problema corresponde a una ciudad en crecimiento, con una población joven y dinámica que demanda alternativas de consumo modernas, y con un entorno geográfico privilegiado que proporciona una amplia variedad de frutas y productos amazónicos que podrían ser aprovechados como base para la elaboración de helados y postres artesanales.

Finalmente, se considera que esta situación constituye un problema porque limita el acceso de la población a productos de mayor calidad y con valor cultural, restringe las oportunidades de diversificación económica en el municipio y desaprovecha los recursos naturales de la región.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un plan de negocio para la creación de una heladería artesanal Rincón Tropical en la ciudad de Cobija permite garantizar su viabilidad económica, técnica y comercial?

1.4. Justificación

La presente investigación se realiza porque existe en la ciudad de Cobija una necesidad insatisfecha en el sector gastronómico: la carencia de heladerías artesanales que ofrezcan productos diferenciados, saludables y elaborados con insumos de origen amazónico. El mercado local está dominado por productos industrializados y estandarizados, lo cual limita las alternativas de consumo y reduce el aprovechamiento de los recursos naturales de la región.

Se investiga para analizar y diseñar un emprendimiento innovador: una heladería artesanal con identidad propia, capaz de transformar la riqueza natural de la Amazonía en experiencias gastronómicas únicas. Este plan de negocio permitirá contar con una herramienta técnica y académica que oriente la toma de decisiones estratégicas, minimice los riesgos inherentes al emprendimiento y contribuya a la planificación empresarial en un entorno competitivo.

Asimismo, la propuesta beneficia directamente a los emprendedores que impulsan la heladería, al brindarles un documento base para la gestión de recursos y el desarrollo de estrategias de crecimiento. También se constituye en una oportunidad para la comunidad local, ya que la creación del negocio generará empleo, impulsará el consumo de productos amazónicos y fortalecerá la identidad cultural de Cobija. Del mismo modo, los consumidores accederán a un producto innovador y saludable, mientras que el ámbito académico contará con un antecedente práctico que demuestra la aplicación de herramientas de planificación en el contexto amazónico.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de una heladería artesanal Rincón Tropical en la ciudad de Cobija a fin de garantizar su realización y comercialización.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado sobre comercialización de los helados amazónicos en el municipio de Cobija, considerando la oferta local y la demanda potencial.
- Identificar los requerimientos operativos, técnicos y logísticos necesarios para la instalación y funcionamiento de la heladería artesanal.
- Determinar las necesidades financieras para el desarrollo del emprendimiento, incluyendo la estimación de inversión inicial, costos operativos y análisis de rentabilidad.
- Analizar los aspectos legales y administrativos requeridos para la constitución formal de la heladería artesanal, así como los procedimientos para su regulación y funcionamiento.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Teoría de la Oferta y la Demanda

La Teoría de la Oferta y la Demanda constituye uno de los fundamentos esenciales de la economía, al explicar la interacción entre productores y consumidores en el mercado. Esta teoría establece que el comportamiento del mercado se determina a partir de la relación entre la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer (oferta) y la cantidad que los consumidores están dispuestos a adquirir (demanda), en función de un determinado precio. En este sentido, se sostiene que “el precio de equilibrio surge del punto de intersección entre la oferta y la demanda, donde la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. 2026, p. 72). Por tanto, el mercado se regula mediante este mecanismo, permitiendo asignar recursos de manera eficiente.

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para explicar el comportamiento del consumidor y las decisiones de producción dentro de un contexto competitivo. Desde esta perspectiva, la demanda refleja las preferencias, necesidades y capacidad de pago de los consumidores, mientras que la oferta responde a los costos de producción, disponibilidad de insumos y expectativas de los productores. “Las variaciones en el precio influyen directamente en las cantidades ofrecidas y demandadas, generando ajustes constantes que permiten alcanzar el equilibrio del mercado” (Sevilla, 2025, p. 85). De este modo, la teoría proporciona un marco analítico fundamental para comprender la dinámica del mercado, evaluar la viabilidad comercial de un producto y sustentar la toma de decisiones en proyectos empresariales.

Tabla 1.

Elementos de la teoría de la oferta y la demanda

Elemento	Descripción
Oferta	Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer en el mercado a diferentes niveles de precio.
Demanda	Cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en función del precio y sus preferencias.
Precio	Valor monetario asignado a un bien o servicio que influye en las decisiones de compra y venta.
Equilibrio de mercado	Punto en el cual la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada, estableciendo un precio estable.
Elasticidad	Medida que indica el grado de respuesta de la oferta o la demanda ante cambios en el precio.
Factores determinantes	Variables como ingreso, gustos, costos de producción y competencia que influyen en la oferta y la demanda.

Nota: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2026).

1.6.2. Teoría del Marketing Mix (4P)

La Teoría del Marketing Mix, también conocida como las 4P del marketing, constituye una herramienta fundamental para la planificación y gestión estratégica de la comercialización de productos y servicios. Esta teoría establece que el éxito de una empresa en el mercado depende de la adecuada combinación de cuatro variables esenciales: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. En este sentido, se plantea que “el marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada

en el mercado objetivo” (Team Asana, 2026, p. 76). Por tanto, la correcta articulación de estos elementos permite diseñar estrategias coherentes que respondan a las necesidades del consumidor y a las condiciones del entorno competitivo.

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para orientar la toma de decisiones comerciales de manera integral. Desde esta perspectiva, el producto debe satisfacer las expectativas del cliente, el precio debe ser competitivo y acorde al valor percibido, la plaza debe garantizar accesibilidad y disponibilidad, y la promoción debe comunicar eficazmente los beneficios del producto. “La combinación adecuada de las variables del marketing mix permite a la empresa posicionarse en el mercado y generar una ventaja competitiva sostenible” (Universidad Internacional de La Rioja, 2024, p. 49). De este modo, la teoría proporciona un marco estratégico que facilita la planificación de acciones comerciales, el posicionamiento de marca y la adaptación a las dinámicas del mercado.

Tabla 2.

Elementos de la teoría del Marketing Mix (4P)

Elemento	Descripción
Producto	Bien o servicio ofrecido al mercado que busca satisfacer una necesidad o deseo del consumidor.
Precio	Valor monetario asignado al producto, determinado en función de costos, competencia y percepción del cliente.
Plaza	Canales y medios a través de los cuales el producto llega al consumidor final.
Promoción	Conjunto de estrategias de comunicación utilizadas para informar, persuadir y recordar al cliente sobre el producto.

Nota: Team Asana, (2026).

1.6.3. Teoría del Valor Agregado

La Teoría del Valor Agregado se centra en el proceso mediante el cual un bien o servicio incrementa su valor a lo largo de las distintas etapas de producción, transformación y comercialización. Esta teoría sostiene que las empresas generan valor cuando incorporan características diferenciadoras que mejoran la calidad, funcionalidad o percepción del producto por parte del consumidor. En este sentido, se plantea que “el valor agregado representa el incremento del valor económico de un bien como resultado de la transformación de insumos en productos con mayor utilidad para el cliente” (López, 2024, p. 38). Por tanto, el valor no se limita únicamente al producto final, sino que se construye a través de cada actividad que forma parte de la cadena productiva.

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para explicar la generación de ventajas competitivas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, las empresas que logran diferenciar sus productos mediante atributos como calidad, innovación, origen o presentación, pueden posicionarse favorablemente en el mercado. “La creación de valor es el resultado de actividades estratégicas que permiten a la empresa destacarse frente a sus competidores y satisfacer de mejor manera las necesidades del consumidor” (Chen, 2025, p. 45). De este modo, la teoría proporciona un marco conceptual clave para comprender cómo las empresas pueden transformar recursos en productos con mayor valor percibido, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Tabla 3.
Elementos de la teoría del valor agregado

Elemento	Descripción
Transformación de insumos	Proceso mediante el cual las materias primas se convierten en productos con mayor utilidad para el consumidor.
Diferenciación	Incorporación de características únicas que distinguen el producto frente a la competencia.
Calidad del producto	Nivel de excelencia que percibe el consumidor en relación con el producto ofrecido.
Cadena de valor	Conjunto de actividades que agregan valor al producto desde su origen hasta el consumidor final.
Valor percibido	Evaluación que realiza el cliente sobre los beneficios del producto en relación con su costo.
Ventaja competitiva	Capacidad de la empresa para posicionarse favorablemente en el mercado gracias a su propuesta de valor.

Nota: López, (2024).

1.6.4. Teoría de Procesos Productivos

La Teoría de Procesos Productivos se enfoca en el conjunto de actividades organizadas y secuenciales mediante las cuales los insumos son transformados en bienes o servicios finales. Esta teoría sostiene que la eficiencia y calidad de un producto dependen de la adecuada planificación, control y ejecución de cada etapa del proceso productivo. En este sentido, se plantea que “un proceso productivo es un sistema estructurado de operaciones que convierte recursos en productos con valor para el mercado, mediante la aplicación de tecnología, trabajo

y conocimientos organizados” (Quiroga, 2025, p. 42). Por tanto, la producción no se limita a la transformación física, sino que implica la gestión integral de recursos para garantizar resultados óptimos.

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para optimizar la utilización de recursos y asegurar la calidad del producto final. Desde esta perspectiva, la correcta organización de los procesos permite reducir costos, mejorar la productividad y mantener estándares de calidad consistentes. “La gestión eficiente de los procesos productivos contribuye directamente a la competitividad empresarial, al permitir una producción más flexible, controlada y orientada a las necesidades del cliente” (Universidad Internacional de La Rioja, 2025, p. 65). De este modo, la teoría proporciona un marco fundamental para el diseño, control y mejora continua de los procesos, facilitando la obtención de productos que cumplan con las expectativas del mercado.

Tabla 4.
Elementos de la teoría de procesos productivos

Elemento	Descripción
Insumos	Recursos utilizados en la producción, como materias primas, mano de obra y tecnología.
Transformación	Proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos finales.
Proceso productivo	Conjunto de actividades organizadas que permiten la elaboración del producto.
Control de calidad	Mecanismos para asegurar que el producto cumpla con estándares establecidos.

Elemento	Descripción
Eficiencia productiva	Uso óptimo de los recursos para maximizar la producción y minimizar costos.
Producto final	Resultado del proceso productivo destinado al consumidor.

Nota: Quiroga, (2025).

1.6.5. Teoría de Evaluación de Proyectos de Inversión

La Teoría de Evaluación de Proyectos de Inversión se centra en el análisis sistemático de la viabilidad económica y financiera de una iniciativa empresarial, mediante el uso de herramientas que permiten estimar la rentabilidad y el riesgo asociado a una inversión. Esta teoría sostiene que la toma de decisiones debe basarse en criterios cuantificables que reflejen la capacidad del proyecto para generar beneficios en el tiempo. En este sentido, se plantea que “la evaluación de proyectos permite determinar la conveniencia de asignar recursos a una inversión, mediante el análisis de indicadores financieros que reflejan su rentabilidad y sostenibilidad” (Economipedia, 2024, p. 27). Por tanto, la inversión no se considera únicamente desde el punto de vista del gasto inicial, sino como un proceso que debe generar retornos económicos futuros.

La importancia de esta teoría radica en su capacidad para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales. Desde esta perspectiva, herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio permiten evaluar la conveniencia del proyecto y su capacidad para sostenerse en el tiempo. “La aplicación de indicadores financieros facilita la comparación entre alternativas de inversión y permite seleccionar aquellas que maximicen el valor económico de la empresa” (Parada, 2026, p. 56). De este modo, la teoría proporciona un marco analítico fundamental para determinar la

viabilidad financiera de un proyecto, asegurando una gestión eficiente de los recursos y una adecuada planificación económica.

Tabla 5.

Elementos de la teoría de evaluación de proyectos de inversión

Elemento	Descripción
Inversión inicial	Capital requerido para iniciar el proyecto, incluyendo activos, infraestructura y capital de trabajo.
Flujo de caja	Registro de ingresos y egresos proyectados a lo largo del tiempo.
Valor Actual Neto (VAN)	Indicador que mide el valor presente de los beneficios futuros del proyecto.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	Tasa de rentabilidad que iguala el valor presente de ingresos y costos del proyecto.
Punto de equilibrio	Nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos sin generar pérdidas ni ganancias.
Rentabilidad	Capacidad del proyecto para generar beneficios económicos en relación con la inversión realizada.

Nota: Economipedia, (2024)

1.7. Marco conceptual

1.7.1. Producción artesanal de alimentos

“Los alimentos producidos mediante métodos tradicionales y con ingredientes naturales poseen una calidad superior y una autenticidad que no se encuentra en productos industrializados”. (Camacho, Cervantes, Cesín & Palacios, 2019, p. 9).

1.7.2. Valor agregado

“Proceso mediante el cual se incrementa el valor de un producto o servicio a medida que pasa por diferentes etapas de producción y comercialización. Este incremento en valor puede provenir de mejoras en la calidad, características adicionales, personalización, procesamiento, empaquetado”. (Trenza, 2021, p. 23).

1.7.3. Cadena productiva

“Abarca todas las fases, desde la obtención de materias primas, la fabricación y el ensamblaje, hasta la logística, la distribución y el servicio al cliente”. (Pérez & Fuente, 2022, p. 71).

1.7.4. Gestión de operaciones

“Son todos los aspectos relacionados con la gestión de recursos para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva”. (Laoyan, 2024, p. 45).

1.7.5. Marketing Mix

“El marketing mix es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad”. (Sánchez, 2020, p. 42).

1.7.6. Demanda de mercado

“Es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en un periodo determinado, a un precio dado. Conocerla es esencial para evaluar la viabilidad de una oferta comercial.” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., 2022, p. 34).

1.7.7. Estudio de mercado

“Es una herramienta de análisis que permite recopilar, interpretar y utilizar información sobre consumidores, competencia y entorno económico, con el fin de tomar decisiones estratégicas en la formulación de un proyecto empresarial.” (Sánchez, 2020, p. 28).

1.7.8. Proyección financiera

“Es una estimación de los ingresos, gastos y beneficios futuros de una empresa, basada en datos actuales y supuestos. Permite planificar y tomar decisiones estratégicas con fundamento económico.” (Moreno, 2025, p. 23).

1.7.9. Capital de trabajo

“Es el dinero necesario para financiar las operaciones diarias de una empresa. Se calcula restando los pasivos corrientes de los activos corrientes, y es crucial para asegurar la liquidez operativa.” (Westreicher, 2020, p. 54).

1.7.10. Punto de equilibrio

“Es el nivel de ventas donde los ingresos igualan a los costos fijos y variables, es decir, donde la empresa no obtiene ni ganancias ni pérdidas. Ayuda a determinar la viabilidad financiera del negocio.” (Rus, 2020, p. 7).

1.7.11. Gestión de riesgos

“Es el proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar a una empresa. Implica implementar estrategias para minimizar las posibles amenazas y maximizar las oportunidades en el negocio.” (Pedrosa, 2020, p. 61).

1.8. Metodología

1.8.1. Tipo de investigación

El estudio se realizó bajo el tipo de investigación exploratorio. Se exploraron las condiciones actuales y se describió detalladamente las características del mercado de helados artesanales de frutos amazónicos en Cobija. Esta elección metodológica permitió identificar oportunidades y desafíos relevantes para el proyecto, así como obtener una comprensión completa de las preferencias y comportamientos de los consumidores locales.

1.8.2. Enfoque de investigación

El enfoque seleccionado fue cuantitativo, con el objetivo de utilizar las fortalezas del análisis cuantitativo. Este análisis permitió cuantificar la demanda potencial, evaluar la viabilidad económica y realizar encuestas estructuradas para obtener datos cuantitativos sobre la aceptación del producto y la disposición a pagar.

1.8.3. Método de investigación

Para abordar el proyecto se utilizó el método del conocimiento inductivo. Este método permitió partir de observaciones específicas y datos concretos recolectados en el campo, para posteriormente desarrollar generalizaciones y conclusiones aplicables al proyecto.

De esta manera, se garantizó una comprensión profunda y fundamentada de los factores que afectan la viabilidad del negocio de heladería artesanal en la región.

1.8.4. Universo o población

La población general considerada para este estudio corresponde a la del municipio de Cobija, capital del departamento de Pando. Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) obtenidos del Censo de Población y Vivienda 2024, la población total registrada asciende a 55.407 habitantes.

1.8.5. Muestreo

Para la selección de los participantes se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, que otorgó a cada individuo de la población la misma probabilidad de ser elegido, lo cual permitió asegurar la representatividad y reducir los sesgos en los resultados. El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{\frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}}{(1,96)^2 \cdot (0,50)^2 \cdot 55.407}$$

$$n = 381$$

Por lo tanto, el tamaño óptimo de la muestra fue de 381 personas.

1.8.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos, se empleó diversas técnicas de investigación.

- La documentación permitió recopilar y analizar estudios previos, informes y estadísticas relevantes sobre el mercado de helados artesanales y la gastronomía local en Cobija, además de establecer una base teórica fundamental para el estudio de factibilidad.
- Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo con proveedores de fruto amazónicos, proporcionando datos valiosos sobre las preferencias y expectativas del mercado objetivo.
- Además, se realizaron encuestas a la muestra representativa de la población, diseñadas para obtener datos cuantitativos precisos sobre hábitos de consumo, preferencias y disposición a pagar por productos de heladería artesanal.

Los instrumentos de investigación incluyeron:

- La ficha de trabajo, que facilitó la recopilación organizada y sistemática de información relevante de fuentes secundarias.
- La guía de entrevista se utilizó para dirigir las conversaciones con los participantes, asegurando la obtención de información detallada y específica sobre aspectos críticos para el estudio.
- Además, se diseñó un cuestionario estructurado para la encuesta, el cual contuvo preguntas claras y objetivas diseñadas para obtener datos cuantitativos relevantes para la evaluación de la viabilidad del proyecto de heladería artesanal de frutos amazónicos en Cobija.

1.8.7. Línea específica de investigación

El proyecto se adscribe a la línea específica 3: Diseño e implementación de procesos de producción de bienes y servicios. Debido a que el eje central del proyecto se fundamenta en la definición, estructuración y estandarización del proceso productivo del helado artesanal amazónico, así como en la planificación técnica, operativa, financiera y administrativa del Emprendimiento.

CAPITULO 2

2.1. Definición del negocio

2.1.1. Naturaleza de la empresa

Se propone iniciar operaciones bajo la figura del tipo de organización microempresa unipersonal o empresa familiar, con posibilidad de formalizarse como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) conforme al crecimiento y necesidades de financiación. La elección inicial responde a la necesidad de agilidad operativa, bajos costos de constitución y control administrativo eficiente.

La empresa se encuadra en el sector agroindustrial y comercial de alimentos y bebidas, con actividades principales de producción artesanal de helados, transformación de materias primas y venta minorista al público.

El emprendimiento se orienta al rubro principal de la producción artesanal de helados. Las operaciones iniciales comprenderán un punto de venta fijo en Cobija con capacidad de producción suficiente para abastecer el establecimiento, ventas por encargo (kilos/Copas) y distribución a puntos selectos: cafeterías, hoteles pequeños y plataformas de pedido local.

El emprendimiento contará con un tamaño de personal reducido como: operario de producción, encargado de ventas/atención, encargado administrativo, además de equipamiento esencial como: congeladores, pasteurizador o equipo de mezcla artesanal, vitrinas, y un local comercial con área de producción/venta y almacenamiento.

2.1.2. Concepto del negocio

Rincón Tropical es una heladería artesanal dedicada a la elaboración y venta de helados con ingredientes naturales, frescos y de alta calidad, priorizando frutas y sabores originarios de la Amazonía. Su propuesta se centra en rescatar la riqueza gastronómica local y transformarla en una experiencia única para el consumidor.

El negocio está orientado a un público diverso que incluye familias, jóvenes y turistas que visitan Cobija, quienes buscan no solo un producto refrescante, sino también auténtico y con identidad cultural. De esta manera, la heladería se convierte en un espacio de encuentro donde disfrutar de un postre saludable y natural en un ambiente cercano y acogedor.

La principal necesidad que satisface es la demanda creciente por alimentos naturales, frescos y diferenciados, alejados de los productos industrializados y estandarizados que predominan en el mercado. Asimismo, responde al interés de los consumidores por apoyar lo local y optar por opciones con un enfoque responsable hacia la comunidad y el entorno natural.

Los clientes elegirán Rincón Tropical frente a la competencia porque encontrarán helados con sabores innovadores y propios de la región amazónica, elaborados con autenticidad y frescura.

2.1.3. El producto y su generación de valor

El producto principal consiste en una variedad de helados de sabores innovadores, como copoazú, asaí, acerola, carambola, coco y mango, entre otros, que son poco comunes en el mercado tradicional. Esta selección exótica permitirá ofrecer una experiencia diferenciadora al consumidor, resaltando la riqueza de la biodiversidad amazónica y su potencial gastronómico.

Además del valor sensorial, el producto incorpora un fuerte componente cultural y territorial. Cada sabor será acompañado de una breve descripción de la fruta de origen, su lugar de procedencia y su importancia para las comunidades locales, generando así un vínculo emocional con el cliente y posicionando al helado no solo como un postre, sino como un producto con identidad.

La generación de valor estará basada en tres pilares estratégicos:

- Valor agregado natural: uso de pulpas frescas, procesos de producción artesanales y presentación cuidada.

- Origen y trazabilidad: alianza con productores locales certificados, garantizando transparencia en la cadena de suministro.
- Propuesta de identidad regional: el diseño del empaque, el entorno del punto de venta y la narrativa de marca estarán orientados a resaltar la cultura amazónica, fomentando el orgullo por lo propio.

2.1.4. Misión, visión, valores y claves de gestión

Misión

Elaborar y comercializar helados artesanales de alta calidad a base de frutas amazónicas, mediante procesos de producción que garanticen frescura, sabor natural y consistencia en cada producto, ofreciendo al consumidor una experiencia sensorial diferenciada, sustentada en el uso de insumos locales y en la valorización de los sabores propios de la región.

Visión

Consolidarse como la heladería líder en la ciudad de Cobija en la producción y comercialización de helados artesanales, destacándose por la calidad de sus productos, la innovación en sabores a partir de frutas amazónicas y el posicionamiento de una oferta diferenciada que responda a las preferencias del consumidor y a las tendencias del mercado local y regional.

Valores

- **Calidad:** Garantizar helados elaborados con ingredientes naturales, frescos y cuidadosamente seleccionados.
- **Identidad:** Promover la riqueza cultural y natural de la Amazonía boliviana a través de cada producto.

- **Sostenibilidad:** Aplicar prácticas responsables con el medioambiente y apoyar a productores locales.
- **Innovación:** Desarrollar constantemente nuevos sabores y presentaciones que mantengan viva la curiosidad del consumidor.

Claves de gestión

Para alcanzar sus objetivos, Rincón Tropical se enfocará en:

- Establecimiento de estándares de calidad en sabor, textura, inocuidad y presentación, asegurando una experiencia uniforme en cada compra.
- Creación de una marca con identidad regional, fortalecida por una propuesta visual atractiva, mensajes coherentes y una ambientación temática en el punto de venta.
- Gestión eficiente de insumos y recursos, mediante alianzas estratégicas con asociaciones locales de productores de pulpas y control riguroso de inventarios.
- Capacitación continua del personal, en atención al cliente, técnicas artesanales y principios de sostenibilidad, para garantizar una operación profesional y comprometida con la misión de la empresa.

2.1.5. Estrategia competitiva

Rincón Tropical desarrollará una estrategia competitiva centrada en la diferenciación de producto, el posicionamiento por identidad regional y la eficiencia operativa.

Las estrategias clave son:

- Diferenciación por origen y sabor

La heladería se especializará en sabores únicos provenientes de frutas amazónicas poco comunes en el mercado tradicional. Esta diferenciación sensorial permitirá generar una propuesta distintiva que conecte con consumidores interesados en experiencias nuevas, naturales y culturalmente significativas.

- Integración estratégica con productores locales

La empresa establecerá alianzas formales con asociaciones y emprendimientos locales dedicados a la elaboración de pulpas naturales. Esta integración permitirá asegurar un abastecimiento estable, con trazabilidad y calidad controlada, además de fomentar circuitos económicos cortos que generen beneficios directos para el territorio.

- Posicionamiento a través de identidad de marca

Rincón Tropical apostará por una identidad visual y narrativa coherente con la Amazonía boliviana. El nombre, el diseño del local, el empaque, la comunicación digital y los materiales promocionales estarán inspirados en elementos de la flora, fauna y cultura del norte amazónico, reforzando la autenticidad de la propuesta y diferenciándose del resto de la oferta del mercado.

2.2. Mercado

2.2.1. Producto mercadotécnico

El producto mercadotécnico de la heladería Rincón Tropical corresponde a una línea de helados artesanales elaborados a partir de frutas amazónicas, cuya propuesta de valor combina calidad sensorial, identidad regional y elaboración natural. Este producto busca posicionarse en el mercado de Cobija como una alternativa diferenciada frente a los helados industriales tradicionales, a través de una oferta innovadora basada en sabores locales y frescura garantizada.

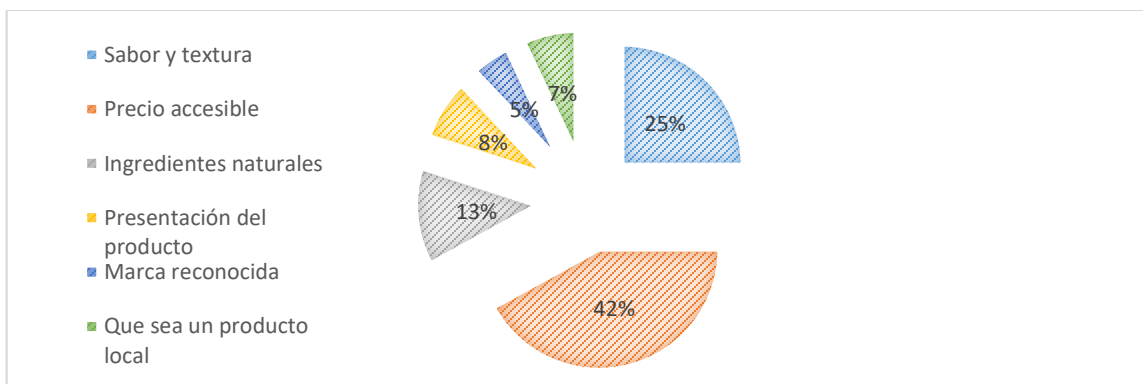
El enfoque principal es ofrecer un producto alimenticio que no solo sea agradable al paladar, sino que también represente cultural y territorialmente a la Amazonía boliviana.

En las entrevistas realizadas a actores vinculados al rubro productivo y comercial de la región, se identificó un consenso sobre el potencial diferenciador que tienen las frutas amazónicas en la elaboración de helados artesanales.

Doña Marcelina Arze, productora del municipio de Bella Flor, expresó que el copoazú, el coco y la acerola son frutas que no solo se producen en abundancia en la región, sino que también tienen un sabor característico que “le gusta a la gente” y que “hace que el helado sepa a fruta de verdad”. Indicó además que los consumidores valoran que el producto sea natural y “salga del monte”, lo cual genera confianza y preferencia frente a productos artificiales.

Por su parte, don Rubén Quispe, propietario de una heladería en barrio las Arenas, mencionó que los sabores como el asaí y el copoazú son bien recibidos por sus clientes, y que “cuando el helado es natural, la gente lo nota al tiro”. También destacó que la diferenciación por sabor, frescura y origen puede marcar la diferencia, especialmente en un mercado donde “todos venden lo mismo” y donde el cliente busca nuevas opciones. Ambos coincidieron en que los helados que realmente “saben a fruta” logran mayor aceptación, especialmente cuando el sabor es intenso y la textura agradable.

Figura 1.

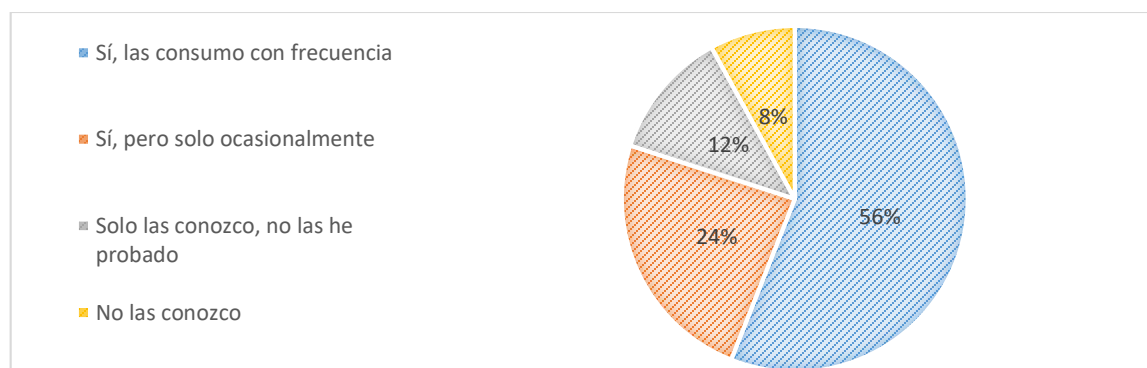
Aspectos que valoran la población

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta aplicada a la población del municipio de Cobija, se pudo observar que, al ser consultados sobre: “¿Qué aspectos valora más al elegir un helado?”, los resultados reflejan que, si bien el aspecto económico sigue siendo determinante en la decisión de compra, existe un porcentaje significativo de consumidores que valora la calidad sensorial (sabor y textura) y la composición natural del producto. Este dato respalda la propuesta de Rincón Tropical, ya que se enfoca en helados elaborados con frutas reales, sin aditivos artificiales, lo que otorga un valor añadido frente a los productos convencionales.

Asimismo, aunque el origen local y la presentación no lideran las preferencias, su presencia en las respuestas confirma que un segmento del mercado valora los productos con identidad regional y apariencia cuidada.

Figura 2.

Conocimiento y cercanía con los frutos amazónicos

Nota: Elaboración propia.

De igual manera, al ser consultados sobre: “¿Conoce o ha probado frutas amazónicas como copoazú, asaí, carambola o acerola?”, los resultados evidencian un alto nivel de familiaridad con los frutos amazónicos en la población encuestada, lo cual facilita la introducción de helados elaborados a partir de estas frutas. La aceptación previa del copoazú, coco o acerola, así como el creciente reconocimiento del asaí, permite inferir una predisposición favorable hacia el consumo de productos que integren estos ingredientes.

La frecuencia de consumo también sugiere que estos frutos forman parte del repertorio alimenticio local, por lo que su incorporación en nuevos formatos como el helado artesanal, puede generar una conexión inmediata con el consumidor.

2.2.2. Consumidor específico

El consumidor específico al que se dirige la propuesta de la heladería Rincón Tropical corresponde a un segmento urbano, residente en la ciudad de Cobija, que valora los productos naturales, se muestra abierto a nuevas experiencias sensoriales y manifiesta interés por el consumo responsable vinculado al origen y a la calidad del producto.

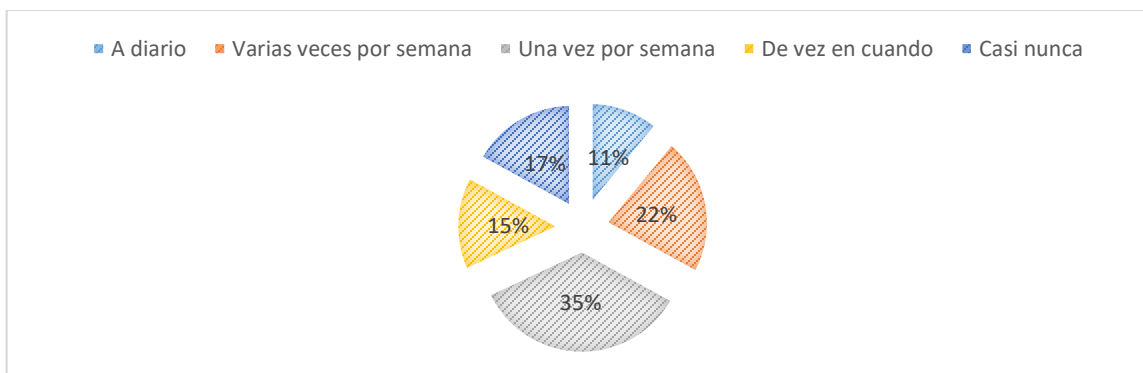
Este cliente ideal está compuesto por personas que consumen helado de forma frecuente, principalmente en entornos familiares, recreativos o durante recorridos urbanos. Si bien el aspecto económico continúa siendo un criterio de decisión importante, existe un segmento creciente de consumidores que busca opciones más saludables, frescas y con identidad local, especialmente cuando se trata de postres o productos alimenticios de preparación artesanal.

Las entrevistas realizadas reflejan una visión práctica y directa sobre el comportamiento del consumidor local en relación al consumo de helados. Don Rubén Quispe, propietario de una heladería del barrio las Arenas, identificó a los niños, jóvenes y trabajadores como sus principales clientes, señalando que “los niños vienen siempre”, y que los jóvenes buscan “algo rico, diferente, pero que no cueste caro”. Mencionó que, con el calor, el consumo de helados se ha vuelto cotidiano, no solo ocasional como antes.

Desde su experiencia, la mayoría de sus compradores decide la compra por el precio, pero cuando el helado es natural y “sabe a fruta de verdad”, los clientes lo notan y regresan. Indicó además que “los que prueban sabores diferentes, como el copoazú o mango natural, vuelven porque no hay en otros lados”. Esto evidencia la existencia de un público que, aún sin buscarlo específicamente, responde positivamente a una propuesta diferenciada cuando se le presenta.

Por su parte, doña Marcelina Arze, productora de frutos amazónicos en Bella Flor, afirmó que, en las ferias y puntos de venta, los consumidores locales prefieren productos naturales, especialmente si son “del monte” o de la chacra. “La gente pregunta si el copoazú es fresco o si es de aquí”, comentó, haciendo énfasis en la confianza que genera lo local. Según su percepción, existe una base de consumidores que reconoce el valor de los frutos amazónicos, aunque todavía no es plenamente explotado en productos elaborados como el helado.

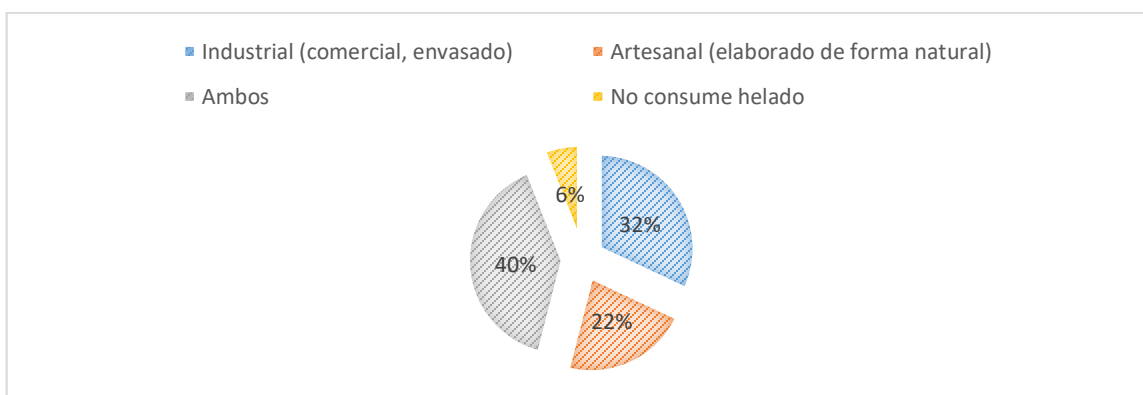
Figura 3.

Frecuencia de consumo de helados

Nota: Elaboración propia.

Al ser consultados sobre: “¿Con qué frecuencia consume helados?”, se vio que al menos dos tercios de los encuestados consumen helados con una frecuencia semanal o mayor, lo que demuestra que se trata de un producto integrado en los hábitos alimenticios de la población, especialmente en un contexto climático como el de Cobija. Este dato respalda la viabilidad del proyecto, al contar con una demanda sostenida y regular.

Figura 4.

Tipo de helado que consume con mayor frecuencia

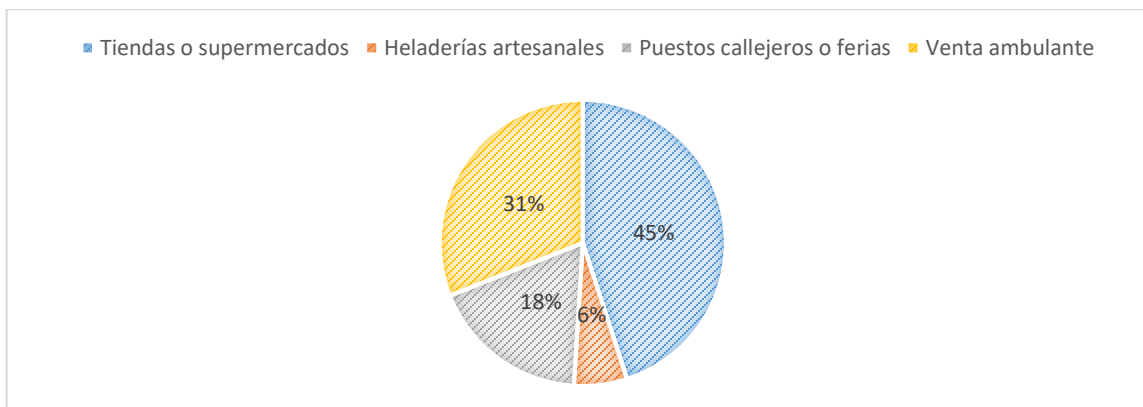
Nota: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta: “¿Qué tipo de helado consume con mayor frecuencia?”, los resultados muestran una apertura importante hacia el producto artesanal, con un 62% de

personas que consumen exclusivamente helado artesanal o lo combinan con el industrial. existe un segmento considerable de consumidores que está dispuesto a consumir opciones naturales.

Figura 5.

Donde suele comprar helados con mayor frecuencia



Nota: Elaboración propia.

Finalmente, al consultar: “¿Dónde suele comprar helados con mayor frecuencia?”,

Los resultados sugieren que la mayoría de las compras de helado se realizan en espacios de acceso rápido y cotidiano, donde la decisión de compra está ligada a la conveniencia. Sin embargo, también evidencia que solo una pequeña parte del público accede actualmente a heladerías artesanales, lo cual puede deberse tanto a la escasa presencia de este tipo de negocios como a la falta de promoción o diferenciación visible.

En este contexto, al funcionar como un punto de venta directo ambientado culturalmente, no solo introduce un nuevo formato de consumo, sino que también puede crear una nueva experiencia de valor que, bien posicionada, logre capturar la atención de ese 40% de consumidores que ya reconoce y valora el producto artesanal.

2.2.3. Satisfacción de necesidades y deseos

El consumidor actual ya no busca únicamente satisfacer una necesidad básica al momento de adquirir un producto alimenticio, sino que aspira también a una experiencia de

consumo que responda a sus valores, preferencias y estilo de vida. En este sentido, el helado artesanal con ingredientes amazónicos de Rincón Tropical se configura como una propuesta que va más allá del acto de refrescarse o darse un gusto, al ofrecer un producto con identidad, autenticidad y conciencia territorial. La necesidad de consumir un postre fresco, sabroso y accesible se complementa con deseos emergentes como el interés por lo natural, la curiosidad por sabores diferentes, la valoración del origen local y la preferencia por productos que contribuyan a la economía regional.

Los testimonios recogidos en las entrevistas permiten identificar que el consumidor local no solo busca un producto que calme el calor o satisfaga un antojo, sino que también valora aspectos relacionados con la naturalidad del alimento, su sabor real y su conexión con el entorno amazónico.

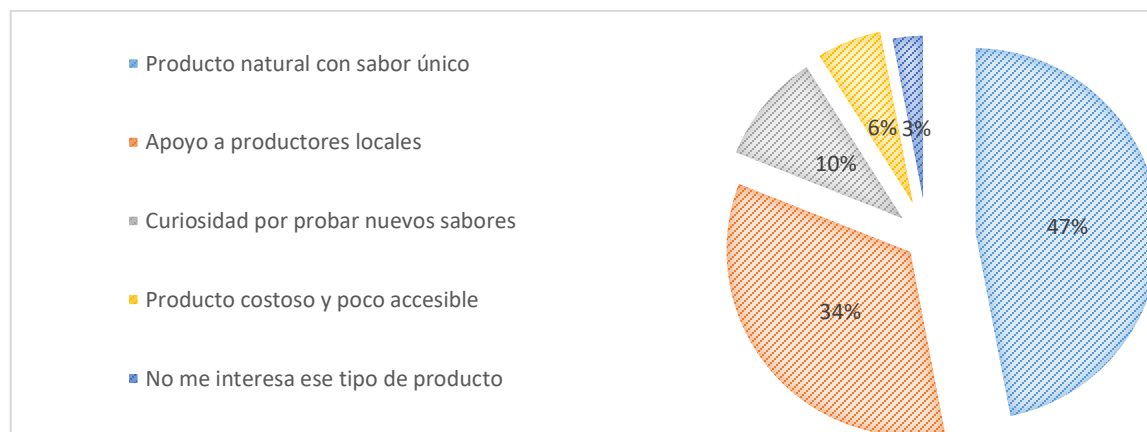
Doña Marcelina Arze, productora de frutas amazónicas en Bella Flor, afirma en su experiencia, quienes compran frutas como el copoazú o la acerola, lo hacen no solo por su sabor, sino también porque sienten que están consumiendo algo sano y propio del lugar. Esta observación sugiere que el deseo de autenticidad y el vínculo con el territorio son elementos que influyen en la preferencia del consumidor.

De forma complementaria, don Rubén Quispe, dueño de la heladería ubicada en el barrio Las Arenas, comentó que los clientes “buscan que el helado esté rico, que tenga sabor de verdad, no como esos que saben a pura agua”, indicando una necesidad clara de calidad sensorial. Agregó que “cuando el helado es natural, se nota, y la gente vuelve”, lo que revela un deseo implícito del consumidor por encontrar productos que no solo gusten, sino que generen una experiencia satisfactoria.

Ambos entrevistados coinciden en que, aunque el precio es importante, los consumidores están dispuestos a elegir un producto diferente cuando este responde a sus expectativas en cuanto a sabor, naturalidad y procedencia.

Figura 6.

Con que pensamiento se siente más identificada



Nota: Elaboración propia.

Las necesidades del consumidor no se vinculan únicamente al producto físico en sí, sino también a la forma en que ese producto los hace sentir, el valor simbólico que representa y el vínculo que genera con sus preferencias, identidad o entorno. Por ello, se consultó a los encuestados: “¿Con cuál de estas frases se siente más identificado(a) al pensar en un helado artesanal amazónico?”, esto reflejó una asociación positiva y emocional del público con el concepto de helado amazónico artesanal, siendo el atributo más valorado su naturalidad y singularidad en sabor. Este resultado se alinea de forma directa con la propuesta de Rincón Tropical, que prioriza ingredientes frescos, sin aditivos artificiales, y sabores vinculados al territorio.

Además, más de un tercio de los encuestados identifican el producto como una forma de apoyar a productores locales, lo que evidencia una conciencia social creciente en el consumidor

cobijeño, especialmente en relación con el consumo responsable y el desarrollo regional. Esta percepción agrega valor intangible al producto y lo convierte en una elección que no solo satisface el gusto, sino también la convicción personal del cliente.

2.2.4. *Potencial de mercado*

El potencial de mercado para la heladería Rincón Tropical se fundamenta en diversas condiciones favorables observadas en el entorno local, tanto desde la perspectiva del comportamiento del consumidor como de las características sociales, climáticas y productivas de la ciudad de Cobija.

En primer lugar, la demanda por productos refrescantes como el helado se mantiene constante a lo largo del año debido al clima cálido de la región, lo que favorece un consumo recurrente. A ello se suma un creciente interés por opciones artesanales, saludables y de origen local, especialmente entre consumidores jóvenes y adultos que muestran mayor apertura hacia la innovación alimentaria.

Asimismo, existe un nivel relevante de familiaridad con las frutas amazónicas por parte de la población, lo cual facilita su aceptación en formatos poco tradicionales como los helados. Esta condición crea un terreno fértil para introducir sabores propios del territorio en una presentación atractiva, generando no solo curiosidad, sino también identificación cultural y emocional.

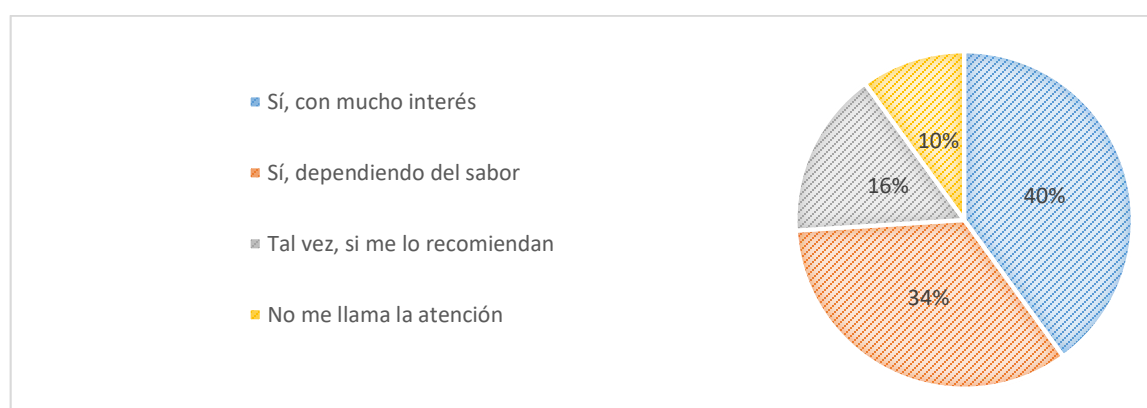
La escasa presencia de heladerías artesanales formales y la oferta limitada de productos diferenciados en el mercado actual representan una oportunidad clara para posicionar una propuesta innovadora, basada en calidad, identidad y experiencia. Este vacío puede ser cubierto por Rincón Tropical mediante una estrategia que combine un producto auténtico con una presentación cuidada y un enfoque comercial accesible.

Doña Marcelina Arze, productora de frutas amazónicas, expresó con seguridad que “la gente ya está acostumbrada a estas frutas, las comen todo el tiempo, en jugo, en refresco, en dulce... entonces en helado igual lo van a querer probar”. Destacó que sabores como el copoazú, el coco o el asaí son bien recibidos por la población, especialmente cuando se les ofrece como algo fresco y natural. Para ella, el hecho de que las frutas sean de la zona “da más confianza a la gente”, lo que se traduce en mayor disposición de compra.

Del mismo modo, don Rubén Quispe, dueño de una heladería en el barrio Las Arenas, mencionó que existe “gente que está cansada de los mismos helados de siempre” y que “cuando se les ofrece algo distinto, como uno de mango natural o de copoazú, se sorprenden y lo compran”. Aseguró que muchos de sus clientes valoran cuando un producto tiene sabor real y no solo “color y azúcar”, y que, si se mantiene la calidad, los clientes vuelven. “Yo creo que, si se hace un helado bueno, con fruta de verdad y bonito presentado, va a tener su gente seguro”, añadió.

Figura 7.

Interés de consumo



Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos recolectados en las encuestas aplicadas a la población objetivo de estudio en la ciudad de Cobija, se consultó sobre la disposición de los consumidores a probar

nuevos productos vinculados al territorio, específicamente la pregunta: ¿Estaría dispuesto(a) a probar helados artesanales elaborados con frutas amazónicas?

Los resultados obtenidos revelan una alta predisposición del público hacia la prueba del producto, con un 74% de respuestas afirmativas directas, y un 16% adicional dispuesto a hacerlo bajo influencia de recomendación, lo que deja únicamente a una minoría (10%) sin interés en este tipo de producto.

El interés generalizado por el helado amazónico artesanal demuestra que el mercado no solo existe, sino que se encuentra abierto a nuevas experiencias, especialmente cuando estas incorporan elementos locales, naturales y diferenciadores. La mención específica del “sabor” como condicionante para el 34% de los encuestados también indica la importancia de una propuesta sensorial atractiva y bien ejecutada, que combine autenticidad con agrado al paladar.

La disposición a la recomendación sugiere que la estrategia comercial y de posicionamiento deberá apoyarse en mecanismos de promoción boca a boca, degustaciones y experiencia directa, para facilitar la adopción del producto entre los consumidores más reticentes o conservadores.

2.2.5. La competencia

El mercado de helados en la ciudad de Cobija presenta una competencia activa pero aún limitada en cuanto a la especialización y diferenciación de la oferta, especialmente en lo referido a productos artesanales elaborados a partir de frutas amazónicas. Esto representa tanto un desafío como una oportunidad para Rincón Tropical, que busca posicionarse con una propuesta claramente diferenciada en términos de identidad, calidad y experiencia.

Actualmente, existen tres establecimientos especializados relevantes que operan en el rubro de helados vinculados a frutos amazónicos: La Casa del Asaí, Asaí Amazónico y Bora Asaí. Si bien estos negocios ofrecen productos basados en asaí y otras frutas nativas, su enfoque

principal está centrado en el concepto de bowls, smoothies o preparaciones combinadas, no en helados artesanales desarrollados desde técnicas tradicionales y presentaciones en copa. En este sentido, su competencia es indirecta, ya que no abordan el mismo formato de producto ni el concepto de heladería como espacio de experiencia.

Por otro lado, la ciudad cuenta con espacios tradicionales muy conocidos por la población, como Frutalín en la avenida 9 de Febrero y las diversas heladerías del Parque Piñata, las cuales ofrecen helados industriales, paletas o productos congelados de bajo costo. Estos puntos son altamente accesibles y mantienen una clientela frecuente, pero no desarrollan una oferta centrada en la calidad artesanal ni en ingredientes amazónicos frescos.

En conjunto, aunque existe una competencia activa en términos de presencia comercial y recordación de marca, ninguno de los actores actuales apuesta por una propuesta centrada exclusivamente en helados artesanales con base en frutos amazónicos. Este vacío en el mercado representa una ventaja competitiva para Rincón Tropical, que puede posicionarse como la primera heladería en ofrecer una experiencia sensorial y cultural completa, anclada en productos regionales, procesos naturales y un ambiente que refuerce la identidad amazónica.

Ambos entrevistados coinciden en que, si bien existe cierta presencia comercial en torno a las frutas amazónicas, no hay aún una heladería que ofrezca un producto auténticamente artesanal, especializado y con identidad regional marcada. Esta observación refuerza el valor diferenciador que puede tener Rincón Tropical frente a la competencia actual, posicionándose no solo como una opción distinta, sino como una innovación en el mercado local de Cobiya.

2.2.6. Barreras de entrada y salida

Entre las principales barreras de entrada se encuentra la necesidad de garantizar una cadena de suministro constante y de calidad, considerando que las frutas amazónicas requieren condiciones específicas de recolección, almacenamiento y conservación. Asimismo, la

inversión en equipos adecuados para la producción artesanal (congeladores, vitrinas, maquinaria de batido) representa un capital inicial importante, especialmente si se busca mantener estándares de higiene y presentación profesional.

A nivel normativo, el cumplimiento de regulaciones sanitarias, el registro de productos ante SENASAG, y la obtención de autorizaciones municipales para el funcionamiento comercial también constituyen aspectos que deben ser gestionados con cuidado y que pueden representar una dificultad para quienes no cuenten con asesoría técnica o experiencia previa.

Por otro lado, las barreras de salida en este tipo de emprendimientos no son tan rígidas. Sin embargo, el cierre de operaciones puede verse condicionado por la existencia de contratos de alquiler de local, inversiones que no se amortizan rápidamente o por el deterioro de activos especializados (como equipamiento de frío), que puede limitar la recuperación del capital invertido. A esto se suma el componente emocional y reputacional, especialmente si la marca ya ha sido reconocida por su identidad cultural, lo que puede hacer más complejo un retiro voluntario del mercado.

Desde la mirada práctica de los entrevistados, las barreras de ingreso y salida en el negocio de helados artesanales se perciben como retos manejables, aunque no exentos de dificultades. Doña Marcelina Arze, productora de frutos amazónicos en el municipio de Bella Flor, mencionó que una de las principales dificultades para quienes desean trabajar con frutas de la región es el abastecimiento en temporada baja. “Hay frutas como el copoazú que solo se cosechan por meses. Si uno no guarda bien en pulpa o no congela, después ya no hay”, explicó. También señaló que a veces es difícil cumplir con pedidos grandes por falta de transporte o condiciones para conservar la fruta fresca, lo que puede complicar la logística para nuevos emprendimientos que dependan de un suministro constante. Por su parte, don Rubén Quispe, dueño de la heladería en el barrio Las Arenas, comentó que “lo más difícil al comenzar es

comprar las máquinas buenas... las baratas no sirven y se arruinan rápido”. Agregó que el cumplimiento de normas sanitarias también le costó al inicio: “vino el municipio, SENASAG... y había que tener todo limpio, con lavamanos, con registros”. Sin embargo, destacó que una vez superado ese proceso, el negocio pudo funcionar sin mayores complicaciones.

En cuanto a las barreras de salida, don Rubén fue claro: “salir siempre es más fácil que entrar... si no te va bien, vendés tus cosas y ya”. Aunque reconoció que se pierde parte de lo invertido, considera que el riesgo es asumible si se empieza con una inversión prudente y se evalúa bien el mercado antes. Para doña Marcelina, lo más difícil de dejar el negocio sería “si ya la gente te conoce y confía en vos... cuesta decirles que ya no vas a seguir”.

2.2.7. Segmentación de mercado

El mercado objetivo para Rincón Tropical está conformado por distintos perfiles de consumidores que comparten el gusto por el helado como parte de su rutina cotidiana y como expresión de identidad amazónica.

- Niños, jóvenes y adultos

Este grupo reúne a personas de 10 a 60 años, con hábitos de consumo frecuente de helados. Son degustadores frecuentes de postres dulces como los helados, los jóvenes ya mucho más activos socialmente en su ritmo diario, estudio, trabajo y socialización también representan una oportunidad como clientes potenciales.

- Consumidores frecuentes de helado

Incluye a quienes incorporan el helado a su día a día después del almuerzo, al cierre de la tarde o en reuniones con amigos y son exigentes con el sabor, la textura y la frescura. Para ellos, el helado no es solo un postre; es una experiencia sensorial que desean repetir

constantemente, lo que los convierte en un segmento clave para la rotación del producto estrella, el helado de asái.

- Personas que valoran productos regionales

Este sub-segmento prioriza alimentos con identidad local, elaborados por manos bolivianas e insumos amazónicos. Busca autenticidad, trazabilidad y conexión cultural, de modo que un helado preparado con copoazú, acerola o carambola resulta altamente atractivo y refuerza el orgullo por lo propio.

2.2.8. Pronóstico de ventas

Para estimar el pronóstico de ventas de la Heladería Artesanal Rincón Tropical, se consideraron los resultados del estudio de mercado realizado mediante la técnica de encuesta, aplicado a la población objetivo del proyecto. La población objeto de estudio fue de 55.407 personas y, a efectos de representatividad estadística, se trabajó con una muestra de 381 encuestados.

Los hallazgos relevantes del sondeo muestran que el 80 % de los encuestados consume con frecuencia frutos amazónicos; el 83 % consume helados de manera habitual; y el 90 % manifiesta disposición a adquirir helados artesanales elaborados a base de frutos amazónicos. Estos indicadores reflejan, respectivamente, la disponibilidad de hábitos de consumo de insumos locales, la propensión general al consumo de helados y la aceptación específica hacia la propuesta diferenciada del negocio.

Con el objetivo de sintetizar el potencial de mercado, se promediaron los tres porcentajes señalados, obteniéndose un valor aproximado de 84 %. En términos prácticos, dicho porcentaje se interpreta como el tope máximo teórico de penetración que la oferta de Rincón Tropical podría alcanzar en un escenario de éxito alto, siempre y cuando se optimicen factores tales como

posicionamiento de marca, calidad del producto, cobertura de distribución y estrategias de promoción.

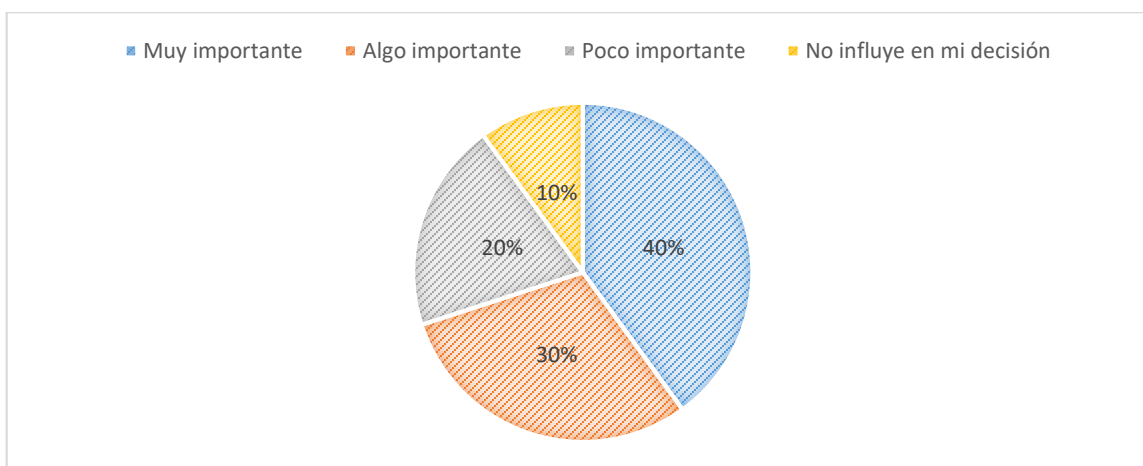
Es importante señalar las limitaciones inherentes a esta estimación: el promedio aplicado simplifica relaciones potencialmente no lineales entre hábito de consumo de insumos, consumo de helados y disposición a comprar el producto propuesto; además, la conversión real de aceptación declarada a compra efectiva dependerá de precios, competencia, estacionalidad y canales de venta.

Por tanto, el 84 % debe interpretarse como una referencia de alta aceptación potencial útil para modelar escenarios más que como una predicción exacta de ventas.

Finalmente, para cerrar el estudio de mercado se consultó “¿Qué tan importante considera que es el origen local (amazónico) del producto para decidir su compra?”, los resultados reales fueron:

Figura 8.

Interés sobre el origen del producto



Nota: Elaboración propia.

Al consultar a los encuestados: “¿Qué tan importante considera que es el origen local (amazónico) del producto para decidir su compra?”, los resultados confirman que siete de cada

diez personas (70 %) sitúan el origen amazónico entre los factores de decisión más relevantes, mientras solo una minoría (10 %) manifiesta indiferencia. En consecuencia, la estrategia comercial de Rincón Tropical debe enfatizar la procedencia de las frutas, la trazabilidad y el apoyo a los productores locales para capitalizar esa sensibilidad.

Dado que el 40 % ya otorga máxima importancia al origen y otro 30 % lo valora en segundo plano, existe margen para elevar el precio medio sin afectar la rotación, siempre que se refuerce la narrativa de identidad amazónica etiquetado, storytelling y campañas en redes.

2.2.9. Estrategias de marketing

Estrategia de Branding Local y Empaquetado Atractivo

Objetivo:

Construir una marca que evoque la identidad amazónica y la elaboración artesanal, de modo que el consumidor asocie de inmediato el helado con sabores genuinos de la región y con prácticas responsables de producción.

Acciones clave:

- Nombre, logotipo y paleta cromática inspirados en la flora amazónica (tonos morados del asaí, verdes de la selva y amarillos de la carambola).
- Decoración de la heladería con madera reciclada, murales de frutos autóctonos y datos curiosos sobre cada sabor, creando una experiencia inmersiva.
- Uniformes y menús que incluyan iconografía indígena sutil, reforzando orgullo y pertenencia.
- Historias de origen impresas en posavasos y portavasos: cada helado cuenta la comunidad de donde proviene la fruta, humanizando la cadena de valor.

Estrategia de comunicación educativa y marketing digital

Objetivo:

Generar conocimiento sobre los beneficios y la singularidad de las frutas amazónicas, incrementando la intención de compra y la frecuencia de consumo.

Acciones clave:

- Mini-videos “del campo a la copa” en TikTok e Instagram, mostrando a productores recolectando copoazú y asaí; cierre con la preparación del helado en tienda.

- Cápsulas informativas en stories: propiedades antioxidantes del asaí, vitamina C de la acerola, etc.
- Degustaciones guiadas cada sábado (“cata de sabores amazónicos”) con precio simbólico; se invita a compartir la experiencia usando el hashtag #HeladosDeLalAmazonía.
- Programa “Embajadores Rincón Tropical”: micro-influencers locales y estudiantes de turismo reciben cupones a cambio de reseñas honestas.
- Promociones relámpago vía WhatsApp Business en días de calor extremo: “Helado 2×1 entre 15:00 y 17:00” para incentivar visitas en horas valle.

2.2.9.1. Planificación

A continuación, se muestra una planificación más detallada de las publicaciones de los contenidos para el márketing tomando en cuenta los pilares fundamentales para el negocio.

Tabla 6.

Planificación de contenido en redes sociales de la Heladería Rincón Tropical

Pilar de contenido	Descripción	Objetivo	Tipo de contenido	Formato de contenido	Redes sociales	Planificación (frecuencia)	Mensaje clave	Indicador (KPI)
Marca (Identidad amazónica)	Representa la identidad de la heladería, su cultura, valores y vínculo con la Amazonía.	Posicionar la marca y generar reconocimiento en el mercado local.	Historia del negocio, misión, visión, cultura amazónica, equipo de trabajo.	Imágenes, carruseles, historias	Facebook, Instagram	Semana 1 de cada mes; 2–3 publicaciones por semana	“Helados con identidad amazónica y compromiso local”	Alcance de publicaciones, crecimiento de seguidores
Producto (Helados artesanales)	Presentación de los helados, sabores, ingredientes naturales y características diferenciadoras.	Incentivar la compra y destacar la calidad del producto.	Fotografías de productos, preparación, presentación de sabores, beneficios de frutas.	Reels, videos, cortos, imágenes	Instagram, TikTok, Facebook	Semana 2 y 3; 3–4 publicaciones por semana	“Sabores naturales, frescos y auténticos de la Amazonía”	Interacciones (likes, comentarios), intención de compra
Experiencia y tendencias	Contenido dinámico orientado a interacción, entretenimiento y conexión con el cliente.	Generar engagement y atraer nuevos consumidores.	Tendencias, retos, experiencias de clientes, contenido interactivo.	Videos virales, reels, historias	TikTok, Instagram	Semana 4; 3–5 publicaciones por semana	“Vive la experiencia única de Rincón Tropical”	Nivel de engagement, compartidos, visualizaciones

Nota: Elaboración propia.

2.3. Operaciones

El presente apartado expone, con rigor técnico y enfoque académico, la estructura operativa de la Heladería Artesanal Rincón Tropical. En este se describen los procesos productivos, la organización de los recursos humanos, los equipos e instrumentos de trabajo, así como los flujos físicos y logísticos necesarios para garantizar la elaboración de un helado artesanal de calidad constante, orientado a la atención directa al público.

2.3.1. Diseño y desarrollo del producto o servicio

El producto principal de la Heladería Artesanal Rincón Tropical consiste en helados artesanales elaborados a base de pulpas naturales de frutos amazónicos, caracterizados por su frescura, autenticidad y valor nutritivo. Este producto se distingue dentro del mercado local por ofrecer una propuesta gastronómica innovadora, que combina sabores tradicionales de la región con una presentación moderna y atractiva para el consumidor.

El diseño del producto parte del principio de proceso artesanal controlado, es decir, una producción en pequeña escala que preserva la textura y el sabor natural de los ingredientes, garantizando una experiencia sensorial única. La formulación mantiene una base láctea tradicional, compuesta por leche fresca, crema y azúcar, a la que se incorporan pulpas naturales de asaí, copoazú, coco, acerola, mango y carambola, según su disponibilidad estacional. Esta combinación permite ofrecer una gama variada de sabores distintivos que reflejan la riqueza frutal de la Amazonía boliviana.

2.3.2. Descripción técnica y funcional del producto

El proceso de heladería se lleva a cabo en lotes pequeños dentro del establecimiento, utilizando equipos estándar de pasteurización, maduración y congelación, los cuales permiten conservar el sabor característico de cada fruta y asegurar la textura cremosa del producto final.

De este modo, Rincón Tropical garantiza la elaboración de un helado natural, sin conservantes químicos, que mantiene la frescura y autenticidad de sus materias primas.

Para el público que prefiere añadir textura o contraste de sabor, la heladería dispone de una barra sencilla de toppings, que incluye chispas de chocolate, cereal crocante y frutas picadas. Estos complementos pueden ser incorporados por el cliente al momento de la venta, permitiendo una experiencia personalizada de consumo.

Todas las operaciones vinculadas al diseño y desarrollo del producto se realizan bajo Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) e higiene alimentaria, conforme a la normativa sanitaria boliviana vigente, manteniendo la cadena de frío desde la producción hasta la entrega final al consumidor.

De esta manera, Rincón Tropical ofrece un producto cuyo rasgo diferenciador es la utilización directa de frutos amazónicos locales, lo que le confiere un sabor auténtico y natural que no está presente en la oferta convencional de la ciudad. Esta propuesta no solo resalta el potencial gastronómico regional, sino que también contribuye al fortalecimiento de la identidad cultural y al desarrollo económico de los productores locales.

A continuación, se presentan las ideas de presentación del producto terminado:

Figura 9.

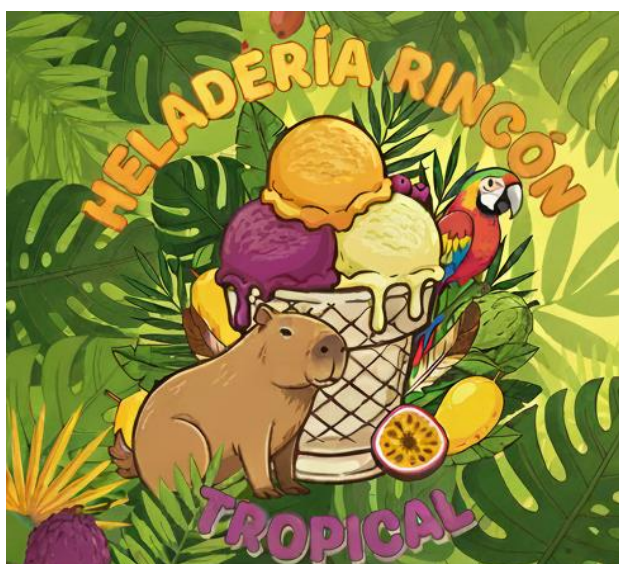
Presentación en copa de helado



Nota: Elaboración propia.

Figura 10.

Logo del emprendimiento



Nota: Elaboración propia.

Figura 11.

Banner del emprendimiento



Nota: Elaboración propia.

Figura 12.

Presentación del producto en 500Gramos



Nota: Elaboración propia.

2.3.3. Características técnicas del producto

Tabla 7.

Ficha técnica – Frutas amazónicas

Fruta	Nombre científico	Características sensoriales	Nutrientes / Propiedades funcionales	Rol en el helado artesanal
Asaí	<i>Euterpe oleracea</i>	Morado oscuro; aroma a frutos rojos; sabor dulce-terroso	Antocianinas, ácidos grasos esenciales, fibra, hierro; antioxidante natural	Sabor insignia; aporta color intenso y cuerpo cremoso
Copoazú	<i>Theobroma grandiflorum</i>	Aroma intenso; sabor ácido con notas de cacao	Vitaminas A, C, B; minerales; antioxidante y energizante	Sabor exótico y distintivo; mejora textura y valor nutricional
Mango	<i>Mangifera indica</i>	Pulpa anaranjada; dulce con notas ácidas	Vitaminas A, C, E; betacarotenos; favorece digestión	Dulzor natural y color atractivo.
Castaña amazónica	<i>Bertholletia excelsa</i>	Sabor mantecoso y aroma a nuez	Proteínas, selenio, grasas saludables; antioxidante y energética	Aporta cremosidad y sabor gourmet
Papaya	<i>Carica papaya</i>	Pulpa anaranjada; suave y dulce	Vitamina C, betacarotenos, papaína; digestiva	Textura cremosa, color brillante y dulzor natural
Acerola	<i>Malpighia emarginata</i>	Roja; sabor ácido-intenso; aroma fresco	Altísimo contenido de vitamina C; antioxidante potente	Aporta acidez y frescura; combina con frutas dulces
Coco	<i>Cocos nucifera L.</i>	Blanca; fibrosa; aroma dulce y suave	Fibra, grasas vegetales, potasio, magnesio; energética y saciante	Textura y cuerpo; sabor característico
Carambola	<i>Averrhoa carambola</i>	Amarilla; jugosa; sabor agridulce	Vitamina C, potasio; antioxidante y diurética	Sabor exótico y refrescante; refuerza perfil tropical

Nota: Almalibreacaihouse (2024). Observatorio de frutos amazónicos y cambio climático, (2020). El mundo, (2022). Observatorio de frutos amazónicos y cambio climático, (2024). Soria Natural, (2021). Fruteiro do Brasil, (2025). Centro de investigación en alimentos y desarrollo, (2022). Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, (2020).

2.3.4. Proceso de producción

En Rincón Tropical, el proceso de producción comprende el conjunto de operaciones técnicas y logísticas necesarias para transformar las pulpas de frutos amazónicos y las bases lácteas en un helado artesanal de alta calidad, listo para el consumo.

Este apartado describe de manera secuencial y estructurada las etapas que conforman la elaboración del producto, desde la recepción de materias primas hasta el servicio final al cliente, asegurando en todo momento la inocuidad alimentaria, la conservación de las propiedades sensoriales de la fruta y el cumplimiento de los estándares de higiene establecidos por la normativa sanitaria boliviana.

El proceso productivo mantiene la esencia artesanal que caracteriza a la microempresa, mediante la preparación en lotes pequeños, la manipulación cuidadosa de los ingredientes y el uso de equipos adecuados para pasteurizar, madurar y congelar la mezcla.

Cada etapa está orientada a preservar la textura cremosa, el sabor auténtico y el color natural de los frutos tropicales, garantizando una experiencia sensorial diferenciada para el consumidor.

Asimismo, se detalla el flujo operativo interno, los recursos materiales y humanos involucrados, y las medidas de control que aseguran la trazabilidad del producto desde su origen hasta el punto de venta. De esta manera, Rincón Tropical consolida un proceso productivo eficiente, sostenible y acorde con su compromiso de ofrecer un helado artesanal elaborado con insumos locales de la Amazonía boliviana.

2.3.4.1. Mapa de procesos

El mapa de proceso de Rincón Tropical representa de manera integral la estructura operativa del emprendimiento, organizando las actividades productivas en tres grandes procesos interrelacionados: recepción y gestión de materia prima, elaboración y transformación del helado artesanal, y distribución y comercialización del producto final.

Cada uno de estos procesos agrupa un conjunto de tareas específicas que, en conjunto, garantizan la calidad, trazabilidad y sostenibilidad del producto elaborado.

En conjunto, estos tres procesos conforman un sistema productivo coherente, eficiente y adaptable, diseñado para garantizar un flujo continuo de operaciones desde la recepción de insumos hasta la entrega final del helado artesanal al consumidor.

Figura 13.

Mapa de procesos

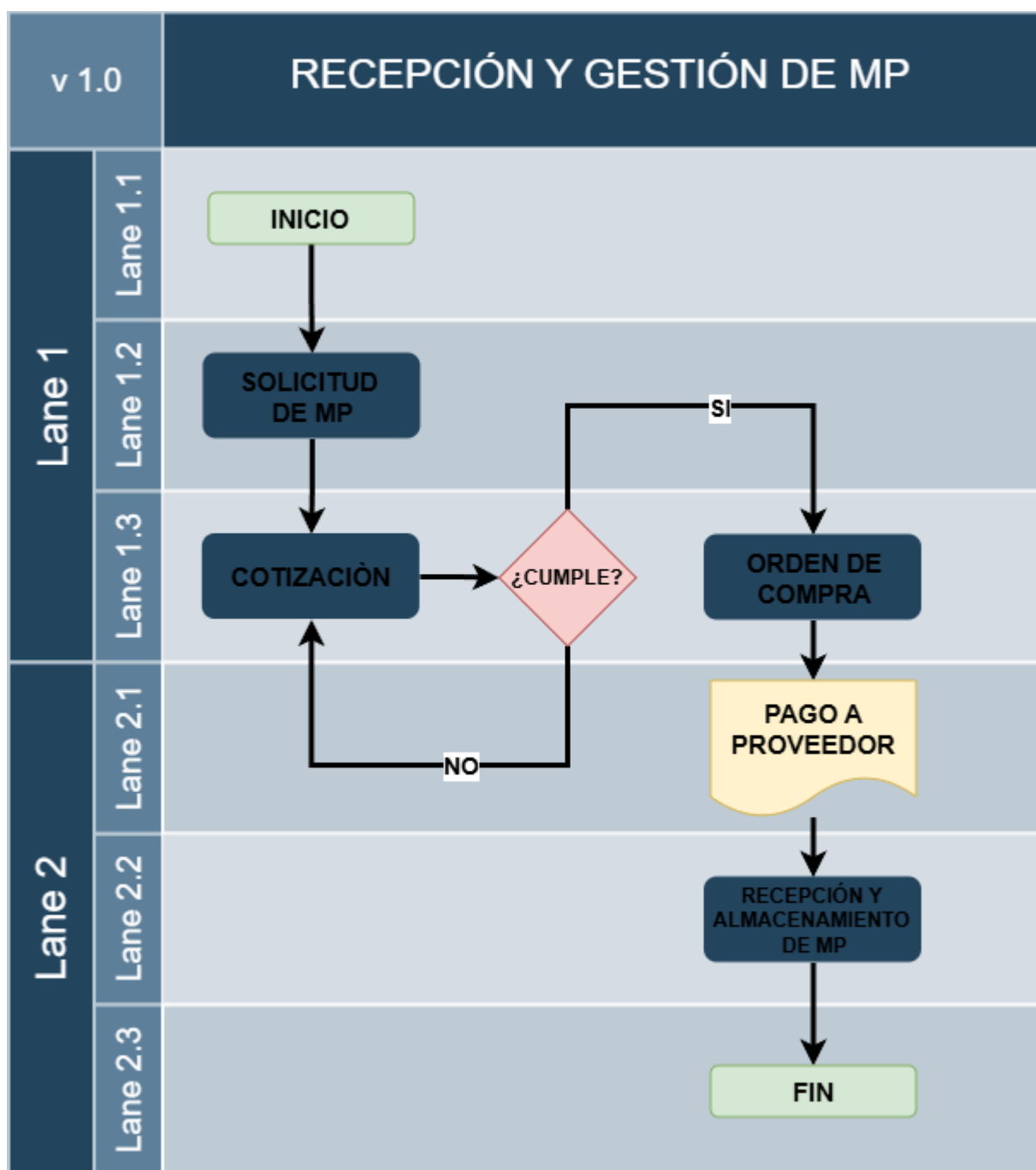


Nota: Elaboración propia.

2.3.4.2. Descripción de procesos productivos

Figura 14.

Recepción y gestión de materia prima



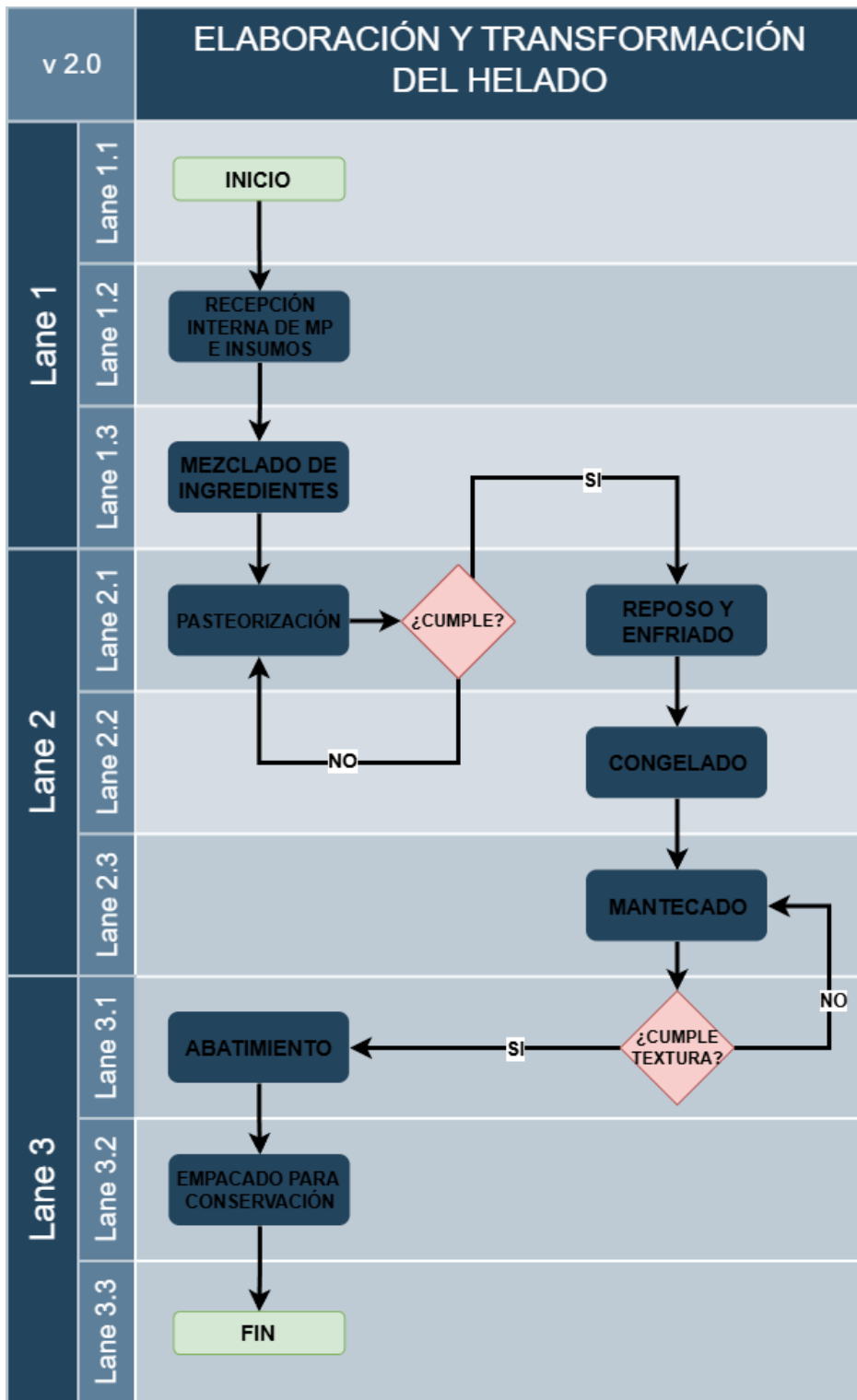
Nota: Elaboración propia.

Recepción y gestión de materia prima

Proceso artesanal que va desde la solicitud de insumos hasta su traspaso al área de producción, organizado en cuatro etapas:

- Solicitud de insumos
 - Se elabora un requerimiento de pulpas congeladas, leche, azúcar y aditivos naturales.
 - El requerimiento se registra y pasa a la etapa de cotización.
- Cotización
 - Se envían solicitudes de precio a proveedores locales y se comparan ofertas.
 - Tras elegir la mejor propuesta, se gestionan los fondos para la compra.
 - Si el presupuesto no se aprueba, el documento se devuelve para ajuste.
- Adquisición
 - Se emite la orden de compra y se efectúa el pago.
 - El proveedor entrega la materia prima junto con la factura y la guía de remisión.
- Almacenaje refrigerado
 - Se inspeccionan temperatura, integridad del empaque y fecha de caducidad.
 - Las pulpas se almacenan a $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ y los lácteos entre $0 - 4\text{ }^{\circ}\text{C}$.
 - Cada lote queda listo para ser liberado a producción según el programa diario.

Figura 15.

Elaboración y transformación del helado

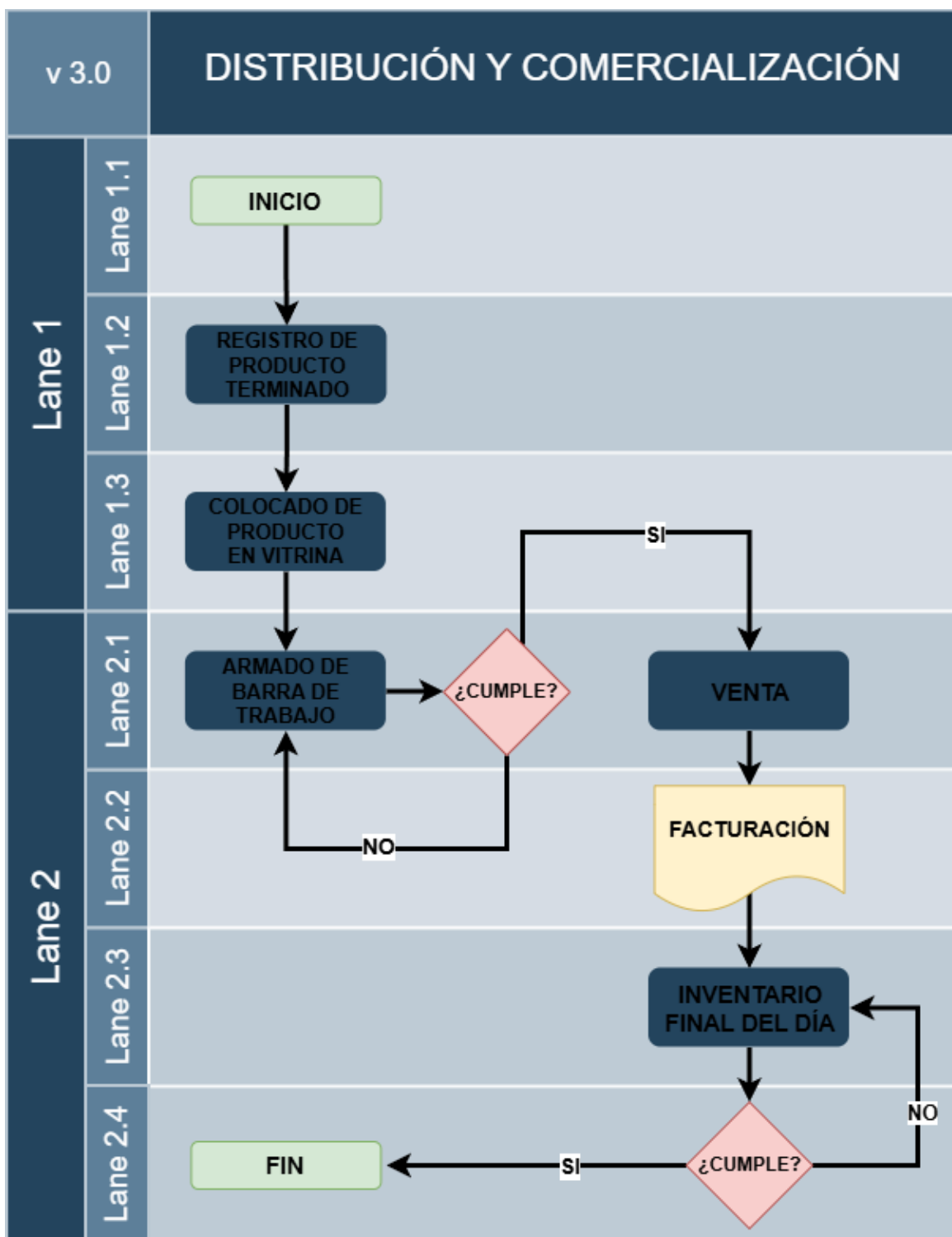
Nota: Elaboración propia.

Elaboración y transformación del helado

Proceso artesanal en pequeños lotes que abarca desde la formulación hasta el abatimiento final. Consta de cinco etapas:

- Recepción interna de insumos
 - Se retiran los insumos del almacén y se verifica el lote contra la orden de fabricación.
- Formulación y pasteurización
 - Se mezclan leche, pulpa y azúcar en un recipiente térmico.
 - La mezcla se pasteuriza a 85 °C durante 15 s para asegurar inocuidad.
 - Si la inocuidad meta no se alcanza, se repite el calentamiento.
- Enfriado y maduración
 - La mezcla se enfría rápidamente a 4 °C y reposa de 4 a 6 h.
 - Se controla viscosidad y pH; si es necesario, se corrige la receta.
- Congelado / batido
 - La mezcla entra a la mantecadora a -6 °C / -8 °C, donde se incorpora aire para lograr la textura cremosa.
 - Se ajustan tiempo y temperatura si la consistencia resulta demasiado blanda o dura.
- Abatimiento
 - El helado pasa a un abatidor a -35 °C durante unos 20 min para estabilizar los micro-cristales de hielo.
 - Luego se envasa en cubetas de 5 L o se dosifica en copas de exhibición.
 - El producto etiquetado se almacena a -18 °C listo para servicio o venta.

Figura 16.

Distribución y comercialización*Nota:* Elaboración propia.

Distribución y comercialización

Cobertura del recorrido del producto terminado (PT) hasta el cierre contable de cada venta:

- Registro de producto terminado
 - Se ingresa el PT al inventario y se emite un informe de stock.
- Venta artesanal y despacho
 - Se actualizan vitrinas y menús con los sabores disponibles.
 - Clientes por el mostrador o por mensajería realizan su pedido indicando sabor, tamaño y toppings.
 - Se dosifica el helado en copa in situ o en envase térmico para llevar, se añaden los toppings solicitados y se imprime la factura.
 - Para ventas a domicilio se coordina el despacho y el cliente confirma recepción y pago (efectivo o QR).
- Cierre de turno
 - Se consolida la facturación y se realiza el depósito del efectivo recaudado.
 - Los movimientos se registran en el libro contable, concluyendo el proceso.

2.3.5. Personal, cargos y funciones

Para asegurar un funcionamiento fluido y coherente de la heladería artesanal Rincón Tropical, se ha diseñado una estructura operativa compacta de tres personas, que abarcan toda la cadena: recepción de insumos, elaboración artesanal, almacenamiento en frío, atención al cliente y gestión administrativa.

Tabla 8.

Personal, cargos y funciones

Nº	Cargo / Puesto	Cant.	Funciones principales
1	Encargado-Administrador	1	• Gestionar compras de insumos y control de inventarios. • Planificar la producción diaria y programar sabores. • Realizar la contabilidad básica: caja, facturación y bancos. • Supervisar la higiene, el mantenimiento de equipos y el cumplimiento de BPM. • Coordinar promociones, redes sociales y alianzas comerciales. • Elaborar reportes semanales de ventas, costos y márgenes.
2	Preparador-Vendedor	1	• Pasteurizar, madurar y mantecar las mezclas según receta. • Verificar textura, sabor y temperatura de cada lote. • Servir helado en copas o envases para llevar, añadiendo toppings. • Mantener vitrinas abastecidas y limpias. • Atender al cliente: explicar sabores y cobrar. • Registrar ventas y entregar corte de caja diario.
3	Preparador-Vendedor	1	• Apoyar en la producción artesanal • Reponer insumos y toppings durante el servicio. • Embalar pedidos para delivery y coordinar con repartidores. • Sustituir al Encargado en tareas básicas cuando sea necesario.

Nota: Elaboración propia.

2.3.6. Maquinas, equipos, vehículos y otros similares

En este apartado se describen los bienes indispensables para la producción, servicio y apoyo administrativo de la heladería artesanal. La selección consideró funcionalidad, capacidad, eficiencia energética, durabilidad y compatibilidad con el volumen estimado de ventas.

Tabla 9.

Maquinaria de producción (expresado en bolivianos)

Maquinaria	Cant.	Descripción técnica y funcional	Precio unitario	Inversión total
Freezer horizontal con tapa de vidrio curvo	2	Capacidad 500 L c/u, rango -20°C a -10°C ; doble función de conservación y vitrina para exhibición	6 200	12 400
Cámara frigorífica t	1	Unidad modular, 10 m ³ útiles, aislamiento de poliuretano 100 mm, compresor 2 HP; almacenamiento de helado terminado	34 600	34 600
Cámara frigorífica tipo “super-freezer”	1	-35°C de abatimiento rápido; usada para curado inicial de las mezclas antes de vitrinas	10 600	10 600
Balanza digital de precisión	1	Equipo electrónico con capacidad hasta 30 kg, sensibilidad ± 1 g; permite dosificar ingredientes sólidos y líquidos con exactitud en la formulación.	850	850
Mezcladora térmica con agitación	1	Recipiente inoxidable con sistema de agitación y control de temperatura, capacidad 30 L; permite homogeneizar	5 200	5 200

Maquinaria	Cant.	Descripción técnica y funcional	Precio unitario	Inversión total
		leche, pulpa y azúcar antes del pasteurizado.		
Pasteurizador artesanal	1	Tanque de acero inoxidable con control automático de temperatura (hasta 90 °C); garantiza la inocuidad térmica de la mezcla.	5 800	5 800
Enfriador rápido o intercambiador de calor	1	Sistema de enfriamiento por serpentín que reduce la temperatura de la mezcla pasteurizada de 85 °C a 4 °C en minutos.	4 500	4 500
Mantecadora (batch freezer)	1	Máquina para congelado y batido simultáneo, capacidad 20 L/lote; incorpora aire y genera textura cremosa.	18 900	18 900
Abatidor de temperatura (blast chiller)	1	Equipo de enfriamiento forzado, rango –40 °C a +3 °C; estabiliza microcristales y mejora la textura final del helado.	11 800	11 800
Subtotal maquinaria			98 450	104 650

Nota: Elaboración propia.

Tabla 10.

Equipos y mobiliario de servicio y apoyo (expresado en bolivianos)

Equipos / mobiliario	Cant.	Descripción técnica y funcional	Precio unitario	Inversión total
Juego de mesa + 4 sillas (madera tratada)	5	Mesas 0,80 m Ø, acabado sellador; sillas ergonómicas reforzadas	1 800	9 000
Estantería de acero + utensilios (copas, platillos, cucharas, dosificadores, dispensers de toppings)	—	Organiza toppings, insumos secos y material de servicio; incluye 150 copas de vidrio templado	—	30 000
Subtotal equipos				39 000

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11.

Resumen de inversión inicial en activos fijos (expresado en Bolivianos)

Categoría	Inversión (Bs)
Maquinaria de producción	104 650
Equipos y mobiliario	39 000
Vehículos	—
Total	143 650

Nota: Elaboración propia.

2.3.7. Proveedores

En Rincón Tropical, los proveedores juegan un rol esencial en el abastecimiento constante de las frutas amazónicas utilizadas para la elaboración artesanal de los helados. La microempresa ha optado por trabajar directamente con asociaciones de productores locales, lo que asegura un suministro de alta calidad, promueve el desarrollo económico de las comunidades productoras y fortalece las relaciones comerciales a largo plazo.

Tabla 12.

Proveedores locales de frutas amazónicas

Nombre del Proveedor	Descripción
Asociación Asaí y sus Derivados Manuripi	Ubicada en la Comunidad Villa Florida, Municipio de Filadelfia. Esta asociación se dedica a la producción y comercialización del Asaí, uno de los principales ingredientes de los helados de <i>Rincón Tropical</i> .
Asociación Productiva Asaí del Abuna 1 de Mayo	Situada en el Municipio de Santa Rosa del Abuna. Esta asociación se especializa en la producción de pulpas de asaí, promoviendo la sustentabilidad y el fortalecimiento de la economía local.

Nota: Elaboración propia.

2.3.8. Planta

En este apartado se detalla la infraestructura física necesaria para que la heladería artesanal Rincón Tropical desarrolle sus actividades de manera eficiente, segura y conforme a la normativa sanitaria vigente. La descripción de la planta constituye un componente esencial del plan de operaciones, pues permite comprender la articulación de los espacios, equipos y flujos de trabajo que garantizan la correcta ejecución de los procesos productivos y de atención al cliente.

El diseño físico de la heladería se plantea bajo criterios de funcionalidad e inocuidad, priorizando una secuencia lógica de actividades que inicia con la recepción y almacenamiento de las materias primas, continúa con la elaboración y transformación del helado, y concluye en la exhibición y venta del producto final. Esta distribución busca evitar cruces de operaciones o riesgos de contaminación, asegurando que cada área cumpla su función dentro del flujo productivo de manera ordenada y eficiente.

A su vez, la planificación del espacio responde a principios de optimización de recursos, tanto en lo referente al aprovechamiento del área útil como en el uso racional de la energía y el equipamiento. Si bien en este apartado se mencionan los costos asociados a la infraestructura, estos no se abordan con detalle técnico ni constructivo, dado que el enfoque del proyecto es de carácter administrativo y no de ingeniería civil. En ese sentido, la evaluación se limita a los requerimientos generales que posibilitan el funcionamiento adecuado del negocio, sin entrar en cálculos estructurales, planos arquitectónicos o presupuestos de obra.

Finalmente, la disposición arquitectónica y estética del establecimiento busca fortalecer la experiencia del consumidor. Rincón Tropical ofrece un entorno higiénico, cómodo y visualmente coherente con su identidad basada en los sabores amazónicos, donde la ambientación, los colores y la iluminación contribuye a proyectar una imagen fresca, natural y acogedora que refuerza la propuesta de valor de la marca.

2.3.8.1. Cálculo de la capacidad productiva

Para el cálculo de la capacidad productiva mensual de la heladería artesanal, se toman como referencia los valores operativos reales y la capacidad de trabajo de las principales maquinarias involucradas en la elaboración del helado. Estos parámetros permiten determinar cuántos ciclos de producción pueden ejecutarse en una jornada laboral y, por tanto, cuántos kilogramos de helado pueden fabricarse por mes bajo condiciones normales de operación.

Tabla 13.

Tabla de valores técnicos utilizados para el cálculo

Equipo / Parámetro	Valor utilizado	Descripción resumida
Mantecedora (Batch Freezer)	20 L por ciclo	Capacidad nominal de congelado y batido.
Rendimiento en kg	0,6 kg por litro	Densidad promedio del helado artesanal.
Producción por ciclo	12 kg	(20 L $\times$ 0,6 kg/L).
Tiempo por ciclo	40 minutos	Incluye congelado + carga + descarga + limpieza.
Jornada laboral	8 horas/día	Horario estimado de producción.
Días laborables al mes	25 días	Producción efectiva considerando descansos.

Nota: Elaboración propia.

Cálculo matemático de la capacidad productiva

a) Cálculo de la producción por ciclo

- Capacidad por ciclo: 20 L
- Densidad promedio: 0,6 kg/L
- Producción por ciclo = $20 \times 0,6 = 12$ kg

b) Determinación de cuántos ciclos se pueden realizar por día

- Duración por ciclo: 40 minutos
- Jornada diaria: 8 horas = 480 minutos
- Ciclos por día = $480 \text{ min} / 40 \text{ min} = 12$ ciclos/día (máximo técnico)
- Sin embargo, para mantener limpieza, descansos y evitar sobrecarga, se considera una operación realista de 7 ciclos diarios.

c) Producción diaria

- Si se realizan 7 ciclos/día:
- Producción diaria = $7 \times 12 \text{ kg} = 84 \text{ kg/día}$

d) Producción mensual

- Días laborables: 25 días
- Producción mensual = $84 \text{ kg/día} \times 25 \text{ días} = 2.100 \text{ kg/mes}$
- Este valor se redondea a 2.000 kg/mes como capacidad máxima recomendada para mantener una operación estable, sin saturación de equipos ni sobrecarga del personal.

Con base en los valores técnicos de operación de la mantecadora, los tiempos de proceso y la cantidad de días hábiles considerados, se determina que la microplanta tiene una capacidad productiva máxima aproximada de 2.000 kilogramos de helado por mes. Esta cifra garantiza un margen de seguridad respecto al rendimiento real de la maquinaria y permite que la producción habitual; finalmente se estimada una producción efectiva en 1.500 kg mensuales, tomando en cuenta la atención al cliente que es paralela al proceso de producción y así todo se desarrolle con total normalidad y sin presiones sobre los equipos ni el personal operativo.

2.3.8.2. Localización

La heladería artesanal Rincón Tropical se emplazará en la avenida 6 de Agosto, dentro del barrio 11 de Octubre. El terreno destinado al proyecto cuenta con dimensiones aproximadas de 12 metros de frente por 30 metros de fondo, lo que permite planificar tanto el espacio de producción y almacenamiento como el área de atención al público y zonas complementarias para clientes.

La ubicación seleccionada ofrece ventajas estratégicas en términos de accesibilidad, ya que la avenida es una vía de tránsito importante dentro del barrio y conecta con rutas secundarias que facilitan la llegada de proveedores y clientes. La presencia de áreas residenciales cercanas sugiere un flujo constante de potenciales clientes, mientras que la cercanía con comercios y servicios complementarios crea sinergias que pueden favorecer la promoción y venta de los productos.

Construcción y acondicionamiento:

El acondicionamiento físico de la heladería artesanal Rincón Tropical contempla todas las obras e instalaciones necesarias para garantizar un funcionamiento seguro, higiénico y acorde a las exigencias del rubro alimentario. Este proceso abarca la ejecución de la obra civil básica, la instalación de sistemas eléctricos con capacidad suficiente para equipos de refrigeración industrial, las acometidas de agua y desagüe, así como la implementación de acabados sanitarios que aseguren la facilidad de limpieza y mantenimiento del área de producción.

De igual manera, se prevé la incorporación de un sistema de climatización básica que permita mantener condiciones térmicas adecuadas tanto para la conservación del producto como para la comodidad del personal y los clientes. Estos trabajos buscan adecuar el espacio físico a las operaciones de la microempresa, garantizando eficiencia energética, seguridad estructural y cumplimiento de las normativas sanitarias vigentes.

La inversión estimada para la construcción y el acondicionamiento del local asciende aproximadamente a 50 000 USD, equivalente a 348 000 bolivianos al tipo de cambio oficial de 1 USD = 6,96 Bs. Esta cifra incluye los costos de infraestructura, instalación y acabados generales, aunque no contempla gastos de maquinaria ni equipamiento productivo, los cuales se detallan en apartados posteriores.

2.3.8.3. Distribución de la heladería

Figura 17.

Modelos de heladería



Nota: Elaboración propia.

La Heladería Rincón Tropical ocupa un lote de 12 m × 30 m. El 60 % del espacio (frente a la Av. 6 de Agosto) se destina a la atención al público: un ingreso acristalado coronado por el letrero “Heladería Rincón Tropical”, un mostrador-vitrina y cinco mesas de cuatro puestos distribuidas con pasillos amplios. Una pared divisoria con pasaplatos separa esa zona del 40 % restante, dedicado a la producción artesanal: allí se ubican dos freezers de tapa de vidrio para el helado listo, una cámara frigorífica vertical para pulpas y stock, mesas de acero inoxidable para mezclado y porcionado, estanterías para utensilios y un punto de lavado.

La ilustración isométrica acompaña esta distribución, mostrando de forma referencial cómo el área comercial y la de elaboración se encajan para ofrecer un flujo higiénico y eficiente desde la recepción de insumos hasta el servicio al cliente.

CAPÍTULO 3

3.1. Finanzas

En esta sección se examinará la viabilidad económica de la Heladería Rincón Tropical a partir de un análisis financiero integral. Primero se detalla el presupuesto de inversión inicial, que considera la adecuación física del local, la adquisición de maquinaria, mobiliario. Posteriormente se presenta el presupuesto de operación, con proyecciones de costos fijos y variables para el primer año de funcionamiento insumos, mano de obra, servicios básicos y gastos administrativos y su evolución en un horizonte de cinco años.

3.1.1. Presupuesto de inversión

En el presupuesto de inversión se incluyen los costos correspondientes a la maquinaria y equipos necesarios para la producción, la construcción y acondicionamiento del local, así como el mobiliario y utensilios complementarios destinados a garantizar un funcionamiento eficiente y acorde a los estándares de atención y calidad previstos.

Tabla 14.

Inversión inicial (expresado en Bolivianos)

Categoría	Inversión (Bs)
Maquinaria de producción	104 650
Equipos y mobiliario	39 000
Construcción	348 000
Total	491 650

Nota: Elaboración propia.

El monto total estimado para la implementación de la heladería artesanal asciende a Bs 491.650, distribuidos en tres categorías principales: maquinaria de producción, equipos y mobiliario, y construcción.

El análisis evidencia que la construcción y acondicionamiento del local representa la mayor proporción de la inversión total, con un valor de Bs 348.000, equivalente aproximadamente al 70,8% del total. Este rubro concentra los costos vinculados a la obra civil, instalaciones eléctricas, sanitarias y acabados requeridos para el funcionamiento del establecimiento bajo condiciones adecuadas de higiene y confort.

Por su parte, la maquinaria de producción alcanza una inversión de Bs 104.650 (21,3% del total), reflejando la importancia de contar con equipos especializados para la elaboración de helados artesanales de calidad, como congeladores, pasteurizadoras, vitrinas refrigeradas y utensilios técnicos. Finalmente, la categoría de equipos y mobiliario representa Bs 39.000 (7,9% del total), correspondiente al acondicionamiento del área de atención al cliente, incluyendo mesas, sillas, mostradores y accesorios complementarios.

3.1.2. Presupuesto de operación

3.1.2.1. Costos Operativo

En este apartado se determinan los costos operativos asociados al funcionamiento regular de la heladería artesanal, con el propósito de estimar el costo de producción unitaria de cada producto y, a partir de ello, establecer el presupuesto anual de operación. El análisis considera los principales insumos, materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación, integrando aquellos elementos que intervienen de manera constante en el proceso productivo.

Para poder trabajar con mayor exactitud se establecerá una fórmula básica de concentración. Además, para efectos del presente plan de negocios y con el fin de simplificar el cálculo del costo de producción, se ha decidido asignar un valor promedio a los 200 g de pulpa de fruta utilizados por kilo de helado de la fórmula básica. Debido a que, en la práctica, algunos

sabores se posicionarán como preferidos por los clientes, lo que provocará que el costo real por kilo de helado varíe según el precio específico de cada fruta.

Esta medida no afecta la representatividad del costo real de cada sabor, sino que permite establecer un costo unitario estándar aplicable a todas las presentaciones y variedades disponibles. De esta manera, se facilita el cálculo de márgenes de utilidad, la determinación de precios de venta y la proyección financiera general del negocio, manteniendo la coherencia operativa y administrativa sin necesidad de elaborar múltiples tablas por sabor, lo que resultaría poco práctico para la planificación inicial.

Tabla 15.

Fórmula básica del helado (expresado en Bolivianos)

Ingrediente	Cantidad estimada (g) por 1 kg de helado	Costo estimado (Bs)
Pulpa de fruta	200 g	4,00
Leche (entera)	600 g	6,00
Azúcares	150 g	1,14
Estabilizadores / emulsionantes	50 g	0,80
Total	1.000 g	11,94

Nota: Elaboración propia.

De igual manera, es necesario calcular el costo de la mano de obra directa para determinar el costo unitario de producción. Para ello, se desglosa el costo total del personal involucrado en la elaboración del helado y se divide entre el volumen de producción mensual estimado, que para una heladería pequeña oscila entre 1.500 y 3.000 kg.

Para efectos del presente plan de negocios, se considerará el volumen inferior de 1.500 kg, tomando en cuenta que, del total del personal, únicamente dos personas participan

directamente en la elaboración del helado. Esta estimación permitirá determinar un costo unitario de mano de obra representativo y adecuado para la planificación financiera inicial del negocio.

Tabla 16.

Mano de obra directa – Costos mensuales y anuales (Expresado en bolivianos)

Cargo	Sueldo base	Bono antigüedad	Bono frontera 20%	Total ganado	Seguro de riesgo profesional 1.71%	Fondo de vivienda 2%	Seguro corto plazo 10%	Aporte patronal solidario 3%	Pago total mensual	Aguinaldo	Total anual
Heladero 1	2.750	0	550	3.300	56,43	66	330	99	3.851,43	3.851,43	50.068,59
Heladero 2	2.750	0	550	3.300	56,43	66	330	99	3.851,43	3.851,43	50.068,59
Costo de planilla									7.702,86		100.137,18

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17.

Determinación de la MOD unitario de producción (expresado en Bolivianos)

Componente	Detalle del cálculo	Valor por kilo (Bs)
(MOD)	2 heladeros × 3.851,43 Bs/mes = 7.702,86 ÷ 1.500 kilos	5,13

Nota: Elaboración propia

Tabla 18.

CIF (expresado en bolivianos)

Concepto	Costo mensual estimado	Costo unitario por kg de helado
Luz eléctrica	2.000/1.500	1,33
Agua	300/1.500	0,2
WiFi / Internet	200/1.500	0,13
Total CIF	2.500/1.500	1,66

Nota: elaboración propia.

Tabla 19.

Costo de producción unitario (expresado en Bolivianos)

CPU	Costo total (Bs)
MP + Insumos	11,94
MOD	5,13
CIF	1,66
Total	18,73

Nota: Elaboración propia

Con los costos de insumos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación previamente determinados, es posible calcular el costo de producción mensual y anual de la heladería.

Tabla 20.

Costo de producción mensual y anual (expresado en Bolivianos)

Concepto	Costo unitario (Bs/kg)	Producción mensual estimada (kg)	Costo mensual (Bs)	Costo anual (Bs)
Helado	18,73	1.500	28.095	337.140

Nota: Elaboración propia.

3.1.2.2. Costos administrativos

En este proyecto el costo administrativo se mantiene deliberadamente austero: solo se contrata una persona encargada de tareas contables, control de inventario y atención de proveedores, apoyada por un computador de escritorio que permite llevar el registro digital de ventas, compras y existencias en tiempo real. Se toma en cuenta que el equipo de computación solo se contabilizará el primer año, debido a su vida útil extensa.

Tabla 21.

Costos administrativos (expresado en Bolivianos)

Concepto	Cantidad	Base de cálculo	Costo anual (Bs)
Sueldo administrador(a)	1	3.851,43 Bs/mes × 13 meses*	50.068,59
Depreciación PC + software	1	Equipo 10 000 Bs	10.000,00
Total costos administrativos			60.068,59

Nota: Elaboración propia**3.1.2.3. Costos de comercialización**

La heladería “Rincón Tropical” prevé destinar 1 500 Bs mensuales a acciones de marketing principalmente gestión de redes sociales, diseño de piezas gráficas, impresiones básicas y actuaciones en puntos estratégicos de la ciudad con el fin de sostener su posicionamiento y atraer flujo constante de clientes.

Este enfoque de bajo costo, pero continuo garantiza visibilidad sin comprometer la estructura de gastos, representando 18 000 Bs anuales dentro del presupuesto operativo global.

Tabla 22.

Costos de comercialización (expresado en Bolivianos)

Concepto	Periodicidad	Costo unitario (Bs)	Costo anual (Bs)
Campañas de marketing digital y promocional (redes sociales, flyers y activaciones locales)	Mensual	1 500	18 000

Nota: Elaboración propia**3.1.2.4. Costos Legales**

Se estima un gasto legal global de 25 000 Bs para cubrir la constitución formal de la heladería, obtención y renovación de licencias, tasas sanitarias y servicios profesionales durante los cinco años del horizonte financiero.

Para efectos de proyección y control de flujo de caja, este monto se prorratea de forma lineal, registrando 5 000 Bs por año dentro del presupuesto operativo.

Tabla 23.

Costos legales (expresado en Bolivianos)

Concepto legal (constitución, licencias, registros, renovaciones y asesoría contable-tributaria)	Costo total proyectado para 5 años (Bs)	Costo anual imputado (Bs)
Trámites de personería jurídica, licencias municipales y sanitarias, registros SENASAG, honorarios profesionales y tasas de renovación	25 000	5 000

Nota: Elaboración propia

Tabla 24.

Resumen anual de costos de operación (expresado en Bolivianos)

Categoría de costo	Concepto incluido	Costo anual (Bs)	+ Aguinaldo	Costo anual (Bs)
Operativos	Materia prima, mano de obra directa y CIF	337.140,00	7.702,86	344.842,86
Administrativos	Sueldo administrador + Equipo informático (pago único 10 000 Bs, contabilizado el primer año)	56.217,16	3.851,43	60.068,59
Comercialización	Campañas de marketing digital y material promocional	18.000	----	18.000
Legales	Constitución, licencias y asesoría contable-tributaria (prorratio lineal del total de 25 000 Bs a 5 000 Bs/año)	5.000	----	5.000
		TOTAL ANUAL		427.911,45

Nota: Elaboración propia

3.1.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) indica la cantidad mínima de kilos de helado artesanal que la heladería Rincón Tropical debe vender en un periodo para cubrir, exactamente, todos sus costos fijos y variables sin generar ganancias ni pérdidas.

Calcularlo permite:

- determinar si las metas de venta proyectadas son realistas,
- conocer a partir de qué volumen cada unidad adicional generará utilidad, y
- tomar decisiones sobre precios, promociones y control de costos.

Para un cálculo directo, se toma el costo total del primer año de operación y se divide entre el precio de venta del kilo de helado comercial:

Costo total del primer año/ precio de venta del kilo de helado comercial= kilos por año

$$427.911,45/ 60 = 7.137,85 \text{ kilos por año.}$$

Interpretación rápida:

El cálculo del punto de equilibrio indica que, para cubrir los costos totales del primer año, la heladería deberá vender aproximadamente 7.138 kg de helado durante ese período, considerando un precio de venta de 60 Bs por kilo.

Si se toma en cuenta la proyección más sobria de ventas de 1.500 kg por mes, la heladería alcanzaría una venta anual de 18.000 kg, lo que supera ampliamente el punto de equilibrio. Esto significa que, aun considerando un escenario conservador, el negocio tendría capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir sus costos

3.1.4. *Financiamiento*

Para el financiamiento del presente emprendimiento, se plantea que la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la heladería artesanal que será cubierta fundamentalmente mediante aportes de los cinco socios que conforman la empresa. Cada socio contribuirá con un monto proporcional. Adicionalmente, y con el fin de garantizar la solidez financiera durante la etapa inicial de operación, se ha proyectado un capital de seguridad equivalente al 15 % del monto total de inversión. Este capital tiene como objetivo enfrentar posibles variaciones en los costos de construcción, adquisición de maquinaria y equipos, o imprevistos relacionados con la operación del negocio, asegurando que la heladería pueda iniciar actividades sin interrupciones y con un nivel de liquidez adecuado para cubrir contingencias.

Tabla 25.

Financiamiento (expresado en Bolivianos)

Concepto	Monto (Bs)
Inversión fija requerida	491.650,00
Capital adicional para contingencias ($\approx 15\%$)	73.747,50
TOTAL APORTES PLANIFICADOS	565.397,50

Nota: Elaboración propia

Estructura del aporte

La inversión total requerida para la puesta en marcha de la heladería artesanal Rincón Tropical, que incluye la inversión inicial y el capital de seguridad, asciende a 565.397,50 Bs. Este monto será financiado mediante aportes directos de los cinco socios fundadores. Para efectos de organización y distribución equitativa del capital, se ha decidido que cada socio aporte un 20 % del total, garantizando una participación proporcional en el proyecto y facilitando la toma de decisiones conjunta.

En términos monetarios, esto significa que cada socio contribuirá con 113.079,50 Bs, cubriendo así la totalidad del capital requerido sin necesidad de financiamiento externo. Esta estructura de aportes asegura un equilibrio entre los socios, otorgando a cada uno igual participación y derechos sobre la empresa, y proporciona un respaldo financiero sólido para iniciar operaciones.

3.1.5. Cashflow

El análisis de flujo de caja permite visualizar de manera clara la entrada y salida de recursos monetarios, anticipando periodos de liquidez positiva o deficiencia de efectivo, y facilitando la toma de decisiones estratégicas.

En este contexto, el flujo de caja se elaborará considerando los ingresos estimados por la venta de helado, los costos de producción unitarios y totales, así como los gastos operativos, administrativos y financieros.

Tabla 26.

Flujo de caja (expresado en bolivianos)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
In Por ventas	0	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
Total, ingreso	0	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00	1.080.000,00
Eg Costos de Prod.	0	344.842,86	344.842,86	344.842,86	344.842,86	344.842,86
Costos Adm.	0	60.068,59	50.068,59	50.068,59	50.068,59	50.068,59
Costo com.	0	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Costo. Leg.	0	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
C. inv.	565.397,50	0	0	0	0	0
Total, egreso	565.397,50	427.911,45	437.911,45	437.911,45	437.911,45	437.911,45
Utilidades	- 565.397,50	652.088,55	662.088,55	662.088,55	662.088,55	662.088,55
(-) Impuestos IUE	0	163.022,14	165.522,14	165.522,14	165.522,14	165.522,14
Utilidades netas	0	489.066,41	496.566,41	496.566,41	496.566,41	496.566,41
Flujo de caja acumulado	- 565.397,50	-76.301,09	420.265,32	916.831,73	1.413.398,14	1.909.964,6

Nota: Elaboración propia

El análisis del flujo de caja proyectado para la heladería artesanal “Rincón Tropical” muestra un panorama financiero favorable a lo largo de los primeros cinco años de operación. Durante el Año 0, el flujo refleja la inversión inicial total de 565.397,50 Bs, lo que genera un saldo negativo inicial, como es habitual en la puesta en marcha de un negocio. Este desembolso contempla la totalidad de la inversión en infraestructura, maquinaria, mobiliario y capital de seguridad.

A partir del Año 1, se proyectan ingresos constantes por ventas de 1.080.000 Bs anuales, mientras que los egresos totales ascienden a 427.911,45 Bs, incluyendo costos de producción, administrativos, comerciales y legales. Como resultado, el negocio genera una utilidad bruta de 652.088,55 Bs, que al descontar los impuestos aplicables sobre la renta (IUE) de 163.022,14 Bs, deja una utilidad neta de 489.066,41 Bs. Este resultado positivo se mantiene de manera estable en los años siguientes, con ligeros ajustes contables que reflejan variaciones menores en costos administrativos.

El flujo de caja acumulado evidencia que, aunque la inversión inicial provoca un saldo negativo en el primer año (-565.397,50 Bs), el negocio logra cubrir dicho desembolso y alcanzar un saldo positivo ya en el segundo año, cerrando el Año 2 con 420.265,32 Bs, lo que confirma que la empresa puede generar liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones y reinvertir en su operación. Para el Año 5, el flujo acumulado proyectado asciende a 1.909.964,60 Bs, indicando que la heladería no solo recupera su inversión inicial, sino que genera un excedente financiero significativo, consolidando la viabilidad y rentabilidad del proyecto a mediano plazo.

3.1.6. Evaluación financiera

3.1.6.1. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite evaluar la viabilidad económica de un proyecto, determinando la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados y la inversión inicial realizada. Se calcula descontando los flujos de caja proyectados a una tasa de descuento que refleja el costo de oportunidad del capital o el riesgo asociado al proyecto. Un VAN positivo indica que el proyecto genera rendimientos superiores a la tasa de descuento utilizada, mientras que un VAN negativo sugiere que los flujos de efectivo no alcanzan a cubrir la inversión y el costo de oportunidad del capital.

La interpretación del VAN es directa: cuanto mayor sea su valor positivo, mayor es la rentabilidad y la capacidad del proyecto de generar valor económico. Por el contrario, un VAN cercano a cero indica que el proyecto apenas cubriría los costos de inversión y la tasa mínima de rentabilidad requerida.

Para estimar la creación de valor financiero del proyecto se calculó el VAN con los flujos netos de caja proyectados (ya depurados de IUE) y una tasa de descuento fijada en 15 %, que refleja:

- costo de oportunidad de los socios (capital propio),
- riesgo operativo de un negocio gastronómico artesanal, y
- inexistencia de servicio de deuda (no hay prima por endeudamiento).

Tabla 27.

Valor Actual Neto (VAN) (expresado en Bolivianos)

Año	Flujo neto (Bs)	Formula de descuento (15 %)	Valor presente (Bs)
1	489.066,41	$489.066,41/(1+0,15)^1$	425.275,14
2	496.566,41	$496.566,41/(1+0,15)^2$	375.475,54
3	496.566,41	$496.566,41/(1+0,15)^3$	326.500,48
4	496.566,41	$496.566,41/(1+0,15)^4$	283.913,46
5	496.566,41	$496.566,41/(1+0,15)^5$	246.881,27

Fuente: Elaboración propia

$$VAN = \text{Suma de VP} - \text{Inversión inicial}$$

$$VAN = (425.275,14 + 375.475,54 + 326.500,48 + 283.913,46 + 246.881,27) - 565.397,50$$

$$VAN = 1.658.045,89 - 565.397,50 = \text{Bs } 1.092.648,39$$

La heladería artesanal Rincón Tropical no sólo cubre la inversión inicial de Bs 565.397,50 (aportada por los cinco socios) sino que genera una holgura financiera robusta, brindando un colchón para reinversión, contingencias y distribución de utilidades.

Por tanto, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, y representa una oportunidad atractiva para los socios inversionistas, al evidenciar un retorno favorable sobre el capital aportado.

3.1.6.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, identificando la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de caja futuros sea igual a cero. En otras palabras, la TIR representa la rentabilidad anual promedio que se espera obtener del proyecto sobre la inversión inicial realizada, considerando todos los ingresos y egresos proyectados durante la vida útil del negocio.

La interpretación de la TIR es sencilla pero significativa: si la TIR calculada es superior a la tasa mínima aceptable o costo de oportunidad del capital, el proyecto se considera rentable y económicamente viable. Por el contrario, si la TIR es menor que dicha tasa de referencia, indica que la inversión no genera rendimientos suficientes para cubrir el riesgo y la alternativa de inversión. Cuanto mayor sea la TIR respecto a la tasa de referencia, mayor será la seguridad financiera del proyecto.

$$0 = -565.397,50 + \frac{489.066,41}{(1+TIR)^1} + \frac{496.566,41}{(1+TIR)^2} + \frac{496.566,41}{(1+TIR)^3} + \frac{496.566,41}{(1+TIR)^4} + \frac{496.566,41}{(1+TIR)^5}$$

$$TIR = 82,93 \%$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada para la heladería artesanal “Rincón Tropical” es de 82,93 %, lo que indica un nivel de rentabilidad significativamente alto para el proyecto. Este valor refleja la tasa de rendimiento anual que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial de 565.397,50 Bs, considerando los ingresos netos proyectados durante los primeros cinco años de operación.

3.1.6.3. Beneficio - Costo

El índice Beneficio-Costo (B/C) es un indicador financiero que permite evaluar la eficiencia económica de un proyecto, estableciendo la relación entre el valor presente de los beneficios esperados y el valor presente de los costos de inversión y operación. En otras palabras, el B/C cuantifica cuánto valor se genera por cada unidad monetaria invertida, proporcionando una medida directa de la rentabilidad relativa del proyecto.

La interpretación del B/C es sencilla: un valor mayor a 1 indica que los beneficios superan los costos, lo que significa que el proyecto es económicamente viable y genera valor neto para los inversionistas. Por el contrario, un valor menor a 1 sugiere que los costos superan los beneficios, señalando que la inversión no es rentable y que no se recuperará el capital inicial.

invertido. Entre más elevado sea el índice B/C, mayor es la eficiencia económica y la capacidad del proyecto de generar valor por cada unidad monetaria invertida.

$$\text{B/C} = \text{Valor Presente de los Beneficios} / \text{Valor Presente de los Costos}$$

Si:

- $\text{B/C} > 1$, el proyecto es rentable.
- $\text{B/C} = 1$, el proyecto se encuentra en equilibrio.
- $\text{B/C} < 1$, el proyecto no es rentable.

Datos del proyecto

- Tasa de descuento 15%
- Inversión inicial 565.397,50
- Flujos netos: (425.275,14; 375.475,54; 326.500,48; 283.913,46; 246.881,27)

Tabla 28.

Valores actuales (expresado en Bolivianos)

Año	Formula de descuento (15 %)	Valor presente (Bs)
1	$489.066,41/(1+0,15)^1$	425.275,14
2	$496.566,41/(1+0,15)^2$	375.475,54
3	$496.566,41/(1+0,15)^3$	326.500,48
4	$496.566,41/(1+0,15)^4$	283.913,46
5	$496.566,41/(1+0,15)^5$	246.881,27

Nota: Elaboración propia.

$$\text{Suma del VPB} = 1.658.045,89$$

$$\text{Inversión} = 565.397,50$$

$$\text{B/C} = \text{Valor Presente de los Beneficios} / \text{Valor Presente de los Costos}$$

$$1.658.045,89 / 565.397,50 = \mathbf{2,93}$$

El cálculo del índice Beneficio-Costo (B/C) arroja un valor de 2,93, obtenido al dividir el valor presente de los beneficios (Bs 1.658.045,89) entre el valor presente de los costos (Bs

565.397,50). Este resultado indica que, por cada boliviano invertido en el proyecto, se generan aproximadamente 2,93 bolivianos en beneficios, lo cual refleja una alta rentabilidad económica y una eficiente utilización del capital invertido.

3.2. Supuestos y Escenarios

En la actualidad el país atraviesa una profunda crisis económica, caracterizada por la disminución del poder adquisitivo de las familias, el aumento del desempleo y la incertidumbre en diversos sectores productivos. En este entorno, cualquier emprendimiento debe evaluar cuidadosamente los escenarios posibles, anticipando riesgos y optimizando recursos para lograr sostenibilidad.

a) Escenario Positivo: Éxito en la Producción y Comercialización

En un escenario favorable, la heladería artesanal logra posicionarse exitosamente en el mercado local como una alternativa innovadora y diferenciada frente a los establecimientos existentes. A pesar del panorama económico nacional, la propuesta de valor basada en productos saludables, naturales y con identidad amazónica logra captar la atención de un público consciente y comprometido con el consumo local.

La gestión de inventarios se desarrollará de forma eficiente gracias a alianzas sólidas con proveedores locales, quienes asegurarán un abastecimiento constante de frutos frescos a precios accesibles. La infraestructura contará con equipos de refrigeración de alta capacidad y transporte adecuado, lo que permitirá mantener la cadena de frío y garantizar la calidad del producto hasta el punto de venta.

La estrategia de marketing, basada en redes sociales, ferias locales y degustaciones, generará un crecimiento sostenido en la demanda. Los consumidores valorarán la autenticidad del producto, diferenciándolo claramente de los helados industriales. El equipo de trabajo, conformado por personal capacitado y motivado, impulsará la eficiencia y la innovación en los procesos productivos.

Como resultado, la empresa no solo alcanzará su punto de equilibrio en el corto plazo, sino que también logrará expandirse mediante nuevos canales de venta (pedidos por redes,

eventos, alianzas con restaurantes), consolidándose como un referente regional en la producción de helados artesanales con identidad amazónica.

b) Escenario Negativo: Riesgos y Obstáculos en el Camino

En un escenario adverso, múltiples factores ponen en riesgo la viabilidad del emprendimiento. Las condiciones climáticas extremas, como sequías o lluvias prolongadas, afectan la producción de frutos, encareciendo los insumos y limitando su disponibilidad. Proveedores locales, presionados por la baja oferta y en búsqueda de mayor rentabilidad, priorizan vender a competidores ya establecidos como Beso Frío, Frutalin, quienes tienen mayor trayectoria y capacidad financiera para ofrecer mejores condiciones de pago.

En este contexto, la nueva heladería enfrenta márgenes de ganancia reducidos, dificultando la cobertura de costos operativos. Problemas técnicos en los equipos de refrigeración, combinados con una falta de capital de reserva, provocan pérdidas de producto, afectando la continuidad del negocio. Además, la competencia implementa una estrategia de precios agresiva, ofreciendo promociones e incrementando su presencia publicitaria, lo que genera una fuerte presión sobre el nuevo emprendimiento.

La combinación de altos costos, baja disponibilidad de insumos y una limitada capacidad de respuesta ante imprevistos podría llevar a una situación de quiebre operativo en pocos meses si no se implementan medidas de contención adecuadas.

CAPITULO 4

4.1. Organización administrativa legal

En este apartado se desarrolla la estructura administrativa y el marco legal bajo el cual operará la empresa. La organización administrativa define las funciones, responsabilidades y jerarquías necesarias para garantizar una gestión eficiente, coordinada y orientada al cumplimiento de los objetivos del emprendimiento.

4.1.1. Personería jurídica

La empresa se constituirá bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conforme a lo establecido en el Código de Comercio boliviano. Esta figura jurídica permite limitar la responsabilidad de los socios al monto de sus aportes, facilita la gestión administrativa y es adecuada para emprendimientos de pequeña y mediana escala. La SRL otorga personalidad jurídica propia, permitiendo a la heladería celebrar contratos, adquirir derechos y contraer obligaciones en su propio nombre.

4.1.2. Registro legal

Para operar formalmente, la heladería debe cumplir con los siguientes registros y trámites legales:

- Inscripción de la razón social y obtención de la matrícula de comercio (SEPREC)
- Registro en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), Obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT) para el cumplimiento de obligaciones impositivas.
- Licencia de Funcionamiento Municipal, Permiso otorgado por la Alcaldía de Cobija para operar en el rubro alimenticio.

- Registro Sanitario (SENASAG), Autorización para la elaboración y venta de productos alimenticios.
- Afiliación a la Caja Nacional de Salud y la Gestora, Para la seguridad social y aportes previsionales del personal.

Otros registros para el Cumplimiento de normativas de inocuidad alimentaria y medio ambiente, según corresponda.

4.1.3. Organización empresarial

Debido al tamaño reducido de la microempresa, la estructura organizacional se ha diseñado de manera sencilla y funcional, contemplando únicamente dos niveles jerárquicos.

Figura 18.

Estructura organizacional



Nota: Elaboración propia.

4.1.4. Personal

El personal requerido para la operación eficiente de la heladería es el siguiente:

Tabla 29.

Personal de la empresa

Nº	Cargo / Puesto	Cant.
1	Encargado-Administrador	1
2	Preparador-Vendedor	1
3	Preparador-Vendedor	1

Nota: Elaboración propia.

4.1.5. Procedimiento administrativo

Los procedimientos administrativos son el conjunto de actividades y normas internas que garantizan el correcto funcionamiento organizacional, el cumplimiento legal y la eficiencia en la gestión de recursos.

Tabla 30.

Procedimientos administrativos

Procedimiento	Descripción
Procedimiento de compras y abastecimiento	Elaboración de un listado mensual de insumos y materiales necesarios. Solicitud de cotizaciones a proveedores registrados. Selección de proveedores en base a calidad, precio y cumplimiento. Emisión de órdenes de compra y registro en el sistema contable. Recepción de insumos, control de calidad y registro de inventario.
Procedimiento de ventas y atención al cliente	Registro de ventas diarias en el sistema o libro de ventas. Emisión de factura o recibo correspondiente. Atención personalizada al cliente, manejo de reclamos y sugerencias. Cierre de caja diario y reporte de ingresos.

Procedimiento de recursos humanos	Reclutamiento y selección de personal conforme a los perfiles definidos.
	Firma de contratos laborales y registro en la Caja Nacional de Salud y Gestora.
	Control de asistencia y puntualidad mediante planillas.
	Pago de sueldos, beneficios sociales y cumplimiento de obligaciones laborales.
Procedimiento contable y financiero	Registro diario de ingresos y egresos en el sistema contable.
	Conciliación bancaria mensual.
	Elaboración de reportes financieros mensuales y anuales.
	Presentación de declaraciones impositivas ante el SIN.
Procedimiento de mantenimiento y limpieza	Programación semanal de limpieza de áreas comunes, equipos y utensilios.
	Registro de actividades de limpieza y mantenimiento preventivo.
	Contratación de servicios externos para mantenimiento especializado.

Nota: Elaboración propia.

CAPITULO 5

5.1. Conclusiones

La elaboración del presente plan de negocio para la implementación de una heladería artesanal de frutas amazónicas en el municipio de Cobija ha permitido establecer con claridad la viabilidad técnica, financiera y legal del emprendimiento. El estudio de mercado evidenció una demanda creciente de productos naturales, saludables y con identidad regional, lo que otorga a la heladería una ventaja competitiva al incorporar sabores únicos.

En el ámbito financiero, los resultados obtenidos confirman la solidez económica del proyecto. El análisis del Valor Actual Neto (VAN) arroja un resultado positivo de Bs. 1.092.648,39, lo que indica que el negocio generará beneficios superiores a la inversión inicial. Del mismo modo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 82,93 %, superando ampliamente el costo de oportunidad del capital y demostrando una alta rentabilidad. La relación Beneficio/Costo (B/C) de 2,93 refuerza esta conclusión, ya que por cada boliviano invertido se obtienen Bs. 2,93 de beneficio. El proyecto logra recuperar su inversión a partir del segundo año de operaciones, lo que acelera el retorno esperado y minimiza el riesgo financiero.

De manera específica respondiendo a los objetivos se puede mencionar:

Objetivo específico 1

El estudio de mercado evidenció que en la ciudad de Cobija existe una demanda real y creciente por helados artesanales elaborados a partir de frutas amazónicas. Los consumidores muestran una marcada preferencia por productos naturales, frescos y de identidad regional, lo que constituye una ventaja competitiva para el emprendimiento. Asimismo, se identificó que la oferta local en este segmento es limitada, lo que facilita el posicionamiento de una heladería con propuesta diferenciada. Estos resultados confirman que el mercado objetivo es suficientemente amplio y receptivo para justificar la apertura del negocio.

Objetivo específico 2

El análisis técnico-operativo permitió determinar con precisión los requerimientos de infraestructura, maquinaria, equipamiento y personal necesarios para la operación eficiente de la heladería artesanal. Se configuró un esquema productivo compacto, pero plenamente funcional, que integra de manera ordenada las actividades de recepción de insumos, formulación, pasteurización, congelado, almacenamiento y servicio al cliente. Esta estructura asegura un flujo de trabajo continuo, reduce riesgos de contaminación y mantiene los estándares de calidad e inocuidad requeridos para un producto alimenticio artesanal.

Objetivo específico 3

El estudio financiero estableció que el proyecto requiere una inversión inicial de Bs 491.650,00, ampliada a Bs 565.397,50 al incorporar un margen de seguridad del 15 %. Los indicadores de evaluación económica demuestran la rentabilidad del emprendimiento, reflejada en una TIR del 82,93 %, un VAN positivo, y una relación Beneficio/Costo de 2,93, valores que confirman la viabilidad financiera del negocio. De igual forma, la estructura de costos, el punto de equilibrio y el flujo de caja proyectado evidencian que el emprendimiento puede sostener sus operaciones y generar utilidades estables en el mediano plazo.

Objetivo específico 4

El análisis legal y administrativo permitió identificar los procedimientos necesarios para la constitución y puesta en funcionamiento de la heladería artesanal, incluyendo el registro como microempresa, la obtención de licencias municipales, los permisos sanitarios y el cumplimiento de las normativas vigentes. Se diseñó una estructura organizacional acorde al tamaño del emprendimiento, compuesta por un responsable administrativo y dos operarios, lo que facilita la gestión eficiente y el cumplimiento regulatorio. Con ello, se garantiza que el negocio opere de manera formal, segura y dentro de los parámetros legales establecidos.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda invertir en la formación del personal en buenas prácticas de manufactura, manipulación de alimentos, atención al cliente y gestión administrativa. La capacitación constante permitirá mantener altos estándares de calidad.
- Se recomienda incorporar periódicamente nuevos sabores, presentaciones y productos complementarios, aprovechando la diversidad de frutos amazónicos y las tendencias del mercado.
- Se recomienda establecer vínculos con productores locales, instituciones educativas, organizaciones turísticas y entidades gubernamentales para fortalecer la cadena de valor, acceder a nuevos mercados y participar en iniciativas de promoción cultural y ambiental.
- Se sugiere desarrollar campañas de sensibilización sobre los beneficios de los frutos amazónicos, la importancia de la conservación de la biodiversidad y el consumo responsable. La heladería puede convertirse en un espacio de educación y promoción cultural, contribuyendo al desarrollo integral de la región.

REFERENCIAS

- Almalibreacaihouse. (2024). *¿Qué es el Açaí y para qué sirve?*
<https://www.almalibreacaihouse.com/que-es-acai-usos-beneficios/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2022). *Demanda de mercado.*
https://www.bbva.mx/educacion-financiera/d/demanda_de_mercado.html
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2026). *Teoría de la oferta y la demanda.*
<https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/teoria-la-oferta-la-demanda/>
- Camacho, J., Cervantes, F., Cesín, A. & Palacios, M. (2019). *Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria.*
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-91692019000100201
- Chen, J. (2025). *Valor Económico Agregado (EVA): Explicación de cómo aumentar el valor para los accionistas.* <https://www.investopedia.com/terms/e/eva.asp>
- Economipedia, 2024. *Evaluación de proyectos de inversión.*
<https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-proyectos-inversion.html>
- El mundo. (2022). *Características del mango, beneficios y propiedades nutricionales.*
<https://recetasdecocina.elmundo.es/2022/03/caracteristicas-del-mango.html>
- Fruteiro do Brasil. (2025). *Acerola.* <https://www.fruteiro.com/brazilian-tropical-fruits/acerola>
- Laoyan. S. (2024). *Descubre los secretos detrás de la gestión de operaciones.*
<https://asana.com/es/resources/operations-management>
- López, J. (2024). *Valor añadido.* <https://economipedia.com/definiciones/valor-anadido.html>
- Moreno, E. (2025). *¿Qué es una proyección financiera? Ejemplos y claves para calcularlo.*
<https://contifico.com/proyecciones-finacieras/>

- New Sansse. (2022). *El coco en la gastronomía*. <https://www.sanssedonosti.com/el-coco-en-la-gastronomia/>
- Observatorio de frutos amazónicos y cambio climático. (2020). *Acerca del Copoazú*. <https://frutosamazonicos.org.bo/copoazu/>
- Observatorio de frutos amazónicos y cambio climático. (2024). *La castaña o nuez amazónica (Bertholletia excelsa, Lecythidaceae)*. <https://frutosamazonicos.org.bo/castana/>
- Parada, L. (2026). *Técnicas de Evaluación de Inversiones: Guía Práctica para Empresarios*. <https://www.aden.org/business-magazine/inversion-tecnicas-de-evaluacion/>
- Pedrosa, S. (2020). *Gestión de riesgos*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-riesgos.html>
- Pérez, R. & Fuente, A. (2022). *Análisis de la cadena productiva del café diferenciado para exportación en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala, para la aplicación de un modelo de planificación de proyectos productivos*. <https://www.revistaespacios.com/a22v43n09/22430903.html>
- Quiroga, M. (2025). *Teoría de la producción: Qué es y cómo funciona*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-produccion.html>
- Rus, E. (2020). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo fácilmente*. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Sánchez, J. (2020). *Estudio de mercado: Qué es y por qué es importante para tu negocio*. <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>
- Sánchez, J. (2020). *Marketing mix*. <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Carambola la estrella de las frutas exóticas*. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/carambola>
- Sevilla, A. (2025). *Ley de oferta y demanda: Qué es, teoría, gráficos y ejemplos*. <https://economipedia.com/definiciones/ley-de-oferta-y-demanda.html>

- Soria Natural. (2021). *Papaya Carica papaya L.* <https://www.sorianatural.es/enciclopedia-de-plantas/papaya>
- Team Asana. (2026). *Marketing mix: qué es y cómo aplicar 4P y 7P con casos.* <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- Trenza, A. (2021). *¿Qué es la cadena de valor? Análisis y pasos.* <https://anatrenza.com/cadena-de-valor/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2024). *El ciclo de vida de un producto: qué es, fases y estrategias.* <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/ciclo-vida-producto/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2024). *El marketing mix y las 4P del marketing.* <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/marketing-mix-4p/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2025). *Proceso productivo: qué es, tipos y etapas.* <https://mexico.unir.net/noticias/economia/proceso-productivo/>
- Westreicher, G. (2020). *Capital de trabajo.* <https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>

ANEXOS

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
PROYECTO “RINCÓN TROPICAL”

Objetivo general: Obtener información cualitativa que permita comprender las condiciones productivas, comerciales y de percepción respecto a los helados artesanales elaborados con frutas amazónicas en la ciudad de Cobija y zonas circundantes.

1. ¿Cuál es su experiencia con la producción (o comercialización) de frutas amazónicas como copoazú, asaí, acerola, carambola o similares?
2. Desde su punto de vista, ¿existe interés por parte de los consumidores en productos que integren ingredientes amazónicos o de origen local? ¿Qué tanto influye el origen en la decisión de compra?
3. ¿Ha observado algún cambio reciente en los hábitos de consumo de helados en Cobija? ¿Qué tipo de productos tienen mayor demanda hoy en día?
4. ¿Qué factores cree que más valoran los clientes al momento de comprar un helado?
5. ¿Qué tan factible considera integrar sabores amazónicos a una oferta de helados artesanales? ¿Qué frutos considera más apropiados o viables para este tipo de producto?
6. ¿Cuáles cree que son las principales barreras para comercializar helados artesanales con frutas amazónicas en la región?
7. ¿Qué presentación de helado considera más atractiva para los consumidores locales?
8. ¿Considera que existe una competencia significativa en el rubro de helados artesanales en Cobija? ¿Qué distingue a los emprendimientos que tienen éxito?

9. ¿Qué estrategias comerciales cree que podrían funcionar mejor para posicionar un helado artesanal con identidad amazónica en Cobija?
10. ¿Qué oportunidades ve usted para un emprendimiento que valore el origen, promueva sabores de la región y trabaje con productores locales? ¿Considera que podría tener buena aceptación?

CUESTIONARIO DE ENCUESTA – PROYECTO RINCÓN TROPICAL

Objetivo: Conocer los hábitos de consumo, preferencias y percepción de la población respecto a los helados artesanales elaborados con frutas amazónicas.

1. ¿Con qué frecuencia consume helados?

- a) A diario
- b) Varias veces por semana
- c) Una vez por semana
- d) De vez en cuando
- e) Casi nunca

2. ¿Qué tipo de helado consume con mayor frecuencia?

- a) Industrial (comercial, envasado)
- b) Artesanal (elaborado de forma natural)
- c) Ambos
- d) No consume helado

3. ¿Dónde suele comprar helados con mayor frecuencia?

- a) Tiendas o supermercados
- b) Heladerías artesanales
- c) Puestos callejeros o ferias
- d) Venta ambulante
- e) No aplica

4. ¿Qué aspectos valora más al elegir un helado? (puede marcar hasta 2 opciones)

- a) Sabor y textura
- b) Precio accesible
- c) Ingredientes naturales
- d) Presentación del producto
- e) Marca reconocida
- f) Que sea un producto local

5. ¿Conoce o ha probado frutas amazónicas como copoazú, asaí, carambola o acerola?

- a) Sí, las consumo con frecuencia
- b) Sí, pero solo ocasionalmente
- c) Solo las conozco, no las he probado
- d) No las conozco

6. ¿Estaría dispuesto(a) a probar helados artesanales elaborados con frutas amazónicas?

- a) Sí, con mucho interés
- b) Sí, dependiendo del sabor
- c) Tal vez, si me lo recomiendan
- d) No me llama la atención

7. ¿Qué presentación le resulta más práctica o atractiva para un helado? (puede marcar una opción)

- a) Paleta o barquillo individual
- b) Vasito de 100–150 ml

- c) Envase mediano (500 ml) para compartir
- d) Litro o más (consumo familiar)

8. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por un helado artesanal con frutas amazónicas?

- a) Hasta Bs. 15
- b) Hasta Bs. 20
- c) Hasta Bs. 25
- d) Hasta Bs. 30
- e) Hasta Bs. 35 o más

9. ¿Qué tan importante considera que es el origen local (amazónico) del producto para decidir su compra?

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Poco importante
- d) No influye en mi decisión

10. ¿Con cuál de estas frases se siente más identificado(a) al pensar en un helado artesanal amazónico?

- a) Producto natural con sabor único
- b) Apoyo a productores locales
- c) Curiosidad por probar nuevos sabores
- d) Producto costoso y poco accesible
- e) No me interesa ese tipo de producto

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistada: Doña Marcelina Arze., 52 años

Actividad: Productora de copoazú, acerola y coco

Ubicación: Municipio de Bella Flor

1. ¿Cuál es su experiencia con la producción de frutas amazónicas como copoazú, asaí, acerola, carambola o similares?

Yo siembro copoazú, acerola y coco. Lo cosechamos con mis hijos, más o menos desde octubre hasta marzo. Vendemos la fruta en ferias o a los que hacen pulpa. A veces se pierde si no viene nadie a comprar rápido, porque no tenemos refrigerador grande.

2. ¿Existe interés por productos que tengan estas frutas? ¿Influye que sea de aquí mismo?

Siii, la gente prefiere de aquí porque dicen que es más fresco. Cuando es del monte o de la chacra, les gusta más. Hasta turistas a veces preguntan por copoazú y asaí, dicen que en su país no hay. A mí me gusta que se valore que es de nuestra tierra.

3. ¿Ha notado cambios en los hábitos de consumo de helados?

Ahora más gente compra helado, antes era solo en Navidad. Ahora hasta los niños en la escuela salen a comprar, más cuando hace calor. Pero la mayoría compra esos heladitos de bolsa o los que venden en carrito. No hay mucho helado de fruta natural.

4. ¿Qué cree que valoran más los clientes cuando compran un helado?

El sabor y que esté bien frío. Y también el color, si se ve bonito. Y que no sea muy caro. Si sabe a fruta de verdad, la gente dice “ah, esto sí es rico”.

5. ¿Qué frutas cree que son buenas para hacer helado artesanal?

El copoazú es bien sabroso, da un helado con aroma. El coco también es bueno porque es refrescante. La acerola es más ácida, pero dicen que tiene mucha vitamina. Yo creo que esas tres son buenas. El asaí es más difícil porque se tiene que hacer con cuidado.

6. ¿Qué dificultades hay para comercializar helados con estas frutas?

El problema es guardar la fruta, porque no todos tienen freezer. Y hacer helado también necesita máquina, y eso no tenemos. Además, hay frutas que salen solo por temporada. Y si no hay transporte, se pierde mucho.

7. ¿Qué presentación cree que le gusta más a la gente?

Paletita o en vasito chico. A los niños les gusta la paleta. Para los grandes, en vaso con cucharita. Si es grande, ya no lo compran porque piensan que es caro.

8. ¿Cree que hay competencia en esto?

Hay muchas heladerías grandes, pero no hacen con fruta de aquí. Los que vendemos natural somos pocos. Pero falta más promoción.

9. ¿Qué estrategia cree que serviría para vender estos helados?

Ir a las ferias, hacer probar a la gente. Que haya una tienda donde se vea limpio y bonito. Y avisar por Facebook, hay mucha gente mira las cosas ahora.

10. ¿Ve oportunidades en un negocio que use fruta local y trabaje con productores?

Sí, sería bonito. Así podemos vender nuestra fruta y no se pierde. Y la gente prueba cosas naturales. Si el negocio compra a los productores, eso ayuda mucho. Y también uno se siente orgulloso que nuestra fruta llegue a la ciudad.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistado: Don Rubén Quispe., 46 años

Actividad: Dueño de heladería "Helados El Esquimalito"

Ubicación: Barrio las Arena, Cobija

1. ¿Cuál es su experiencia con frutas amazónicas en helados?

Yo vendo helados desde hace 8 años. Hago con pulpa que compro, a veces de copoazú, acerola o mango. Pero uso lo que consigo barato en el mercado. A veces no hay.

2. ¿La gente valora si el helado es de fruta de aquí?

Sí, hay gente que dice “esto es de copoazú, ¿no?”. Les gusta más. Dicen que no es como los helados artificiales. Pero también hay gente que solo ve el precio, no se fija tanto de dónde es.

3. ¿Hay más consumo ahora?

Sí, mucho más. En especial en calor. Los niños vienen siempre. También hago combos, helado más jugo. La gente se ha acostumbrado más.

4. ¿Qué busca el cliente en un helado?

Que esté rico, que no sea aguado, que tenga sabor. Que se vea bien también. Y que no cueste caro, eso es lo primero que preguntan.

5. ¿Qué frutas cree que sirven mejor para el helado?

Mango y copoazú se venden bien. La acerola es buena, pero hay que echarle azúcar. El coco lo usan para jugos, pero también va bien en helado. A mí me gustaría probar con asaí, pero no tengo idea cómo se hace.

6. ¿Qué problemas ve para hacer helado con estas frutas?

Que a veces no hay. O si hay, está caro. Y si uno hace mucho, se puede dañar si no se vende rápido. Además, no todos tienen máquinas buenas. Yo uso una pequeña, pero da para poco.

7. ¿Qué tamaño vende más?

El vasito pequeño de Bs. 5 es lo que más se vende. Las paletas también salen, pero solo si hace calor. Lo grande no se vende mucho.

8. ¿Hay mucha competencia en su zona?

Sí, hay hartas heladerías y carritos. Pero casi todos venden lo mismo: leche, chocolate, frutilla. Si uno tiene algo diferente, la gente viene más.

9. ¿Cómo vende más? ¿Qué estrategia le funciona?

Tener buen trato con los clientes, hablar bien. También vendo por Facebook, pongo las fotos ahí. Y a veces hago promos tipo “3 por Bs. 10” y eso ayuda. A la gente le gusta probar cuando ve que es algo nuevo.

10. ¿Cree que un negocio con helado artesanal de frutas amazónicas funcionaría bien?

Sí, yo creo que sí, si se hace bonito y limpio. La gente quiere cosas distintas, pero también que no sean caras. Si se explica qué es la fruta y se les da a probar, seguro venden.