

Proyecto Integrador
Helados San Jerónimo



Autores:

Camila Ramírez Reyes

Nicolas Cortes Vidaller

Diana Valentina Hernández Ruiz

Profesor: Francisco Rodriguez

Programa: Especialización en Gerencia de Negocios Globales

Escuela de Administración

26 de noviembre

Bogotá, D.C., Colombia

2024

"Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación".

Camila Ramírez Reyes
Nicolás Cortes Vidaller
Diana Valentina Hernández Ruiz

26 de noviembre de 2024

Declaración de exoneración de responsabilidad:

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.

Camila Ramírez Reyes
Nicolás Cortes Vidaller
Diana Valentina Hernández Ruiz

26 de noviembre de 2024

Introducción

El presente proyecto integrador tiene como propósito principal diseñar un plan de internacionalización estratégico de *Helados San Jerónimo* hacia el mercado de Panamá.

El proyecto pretende ampliar la presencia de la marca en nuevos mercados y consolidar la propuesta de valor como un producto premium semi-artesanal a través de este diagnóstico se identificó variables de competencia y oportunidades para posicionar el producto en un mercado competitivo internacional.



Objetivo General:

Internacionalizar los helados tradicionales de *Helados San Jerónimo* a Panamá.

Objetivos Específicos:

- Comprender el mercado actual y el de la competencia en el país objetivo de internacionalización
- Diseñar un área interna de comercio exterior, dedicada a las exportaciones del producto tradicional
- Presentar el canal de distribución propuesto para llegar al país objetivo con la línea tradicional
- Realizar un modelo de negocio que demuestro la factibilidad de la internacionalización de *Helados San Jerónimo*

1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización

Historia

Desde sus inicios en 1962 como una empresa familiar, *Helados San Jerónimo* ha forjado un legado arraigado en la pasión por los helados semi-artesanales. En 1965 adquirieron su primer lote de terreno, sentando así las bases para la construcción del icónico local que aún hoy se rige como un símbolo de la marca.

Desde entonces, *Helados San Jerónimo* ha mantenido una filosofía empresarial arraigada en la fidelidad a sus raíces y en la sincronización con los ciclos de crecimiento del mercado. La empresa ha optado por un enfoque más selectivo, priorizando la calidad sobre la cantidad.

1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización

Descripción de la empresa seleccionada

La empresa seleccionada para el desarrollo del proyecto integrador es *Helados San Jerónimo*, una empresa familiar que ha logrado cautivar a todos los colombianos por su calidad y sabor en los productos que ofrece.



Fuente:
Tripadvisor, 2015

1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización

Nivel de preparación de la empresa para la internacionalización

Para la estrategia de internacionalización de la marca se realizó el análisis de perfil competitivo de tres grandes empresas que ofrecen en esencia el mismo portafolio de productos. Dentro de las empresas que se les realizó el análisis está Crem Helado, Popsy y La Italiana.

Para el proceso de internacionalización, una de las variables más importantes es la capacidad de producción para suplir demanda, la marca cuenta con una instalación de fábrica que produce bajo capacidad máxima hasta 18.000 unidades al día y cuenta con capacidad de almacenamiento de hasta 30 toneladas, lo que lo convierte en una variable de respuesta positiva, al usar hoy al menos el 20 % de producción para los puntos de venta que tienen actualmente.

1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización

Análisis de perfil competitivo



1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización

Análisis de perfil competitivo

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)											
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Crepes and Waffles		Cremelado		Popsy		La Italiana		San Jeronimo	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Participación del mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Calidad del producto	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Lealtad del cliente	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Expansión global	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,06	2	0,04
Estructura de la Organización	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Capacidad de Producción	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Comercio Electronico	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Servicio al cliente	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Competitividad de precios	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,25	4	0,2	3	0,15
Recambio Generacional	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Posición financiera	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,27
Experiencia Gerencial	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Sistema de inventarios	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Total	1		2,9		3,28		3,25		3,26		2,88

Fuente: Elaboración propia, 2024

1. Diagnóstico estratégico para la internacionalización









Internacionalización de *Helados San Jerónimo* en Panamá

Diseñado para:
Edith Aristide Vargas

Diseñado por:
Camila Ramírez Reyes
Nicolas Cortes Vidaller
Valentina Hernández

Fecha:
27 Noviembre 2024

Versión:
2

<p>Red de Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de equipos refrigerantes • Proveedores de materias primas • Distribuidores • Aliados comerciales <ul style="list-style-type: none"> • Super 99 • Riba Smith 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Comercialización 	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Producto Colombiano tradicional que brinda una experiencia sensorial</p> 	<p>Relación con los Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasciende de generación en generación • Conexión emocional 	<p>Segmentos de Clientes </p> <p>Dirigido a grupos poblacionales que se relacionen con la tradición que la marca representa.</p> <p>B2C</p> <p>Familias de nivel socio económico medio-alto</p> <p>Sector de turismo</p>
<p>Estructura de Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra <ul style="list-style-type: none"> • Compra de equipos y su respectivo mantenimiento • Insumos • Infraestructura • Costos operacionales y administrativos <ul style="list-style-type: none"> • Costo unitario: COP \$1.152 • Costo unitario de exportación: COP \$1.416 	<p>Flujos de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor unitario: COP \$9.000 • Valor promedio de ingreso anual: COP \$273.680.284 • Tasa de mercado panameño: 10% <ul style="list-style-type: none"> • TIR: 20,6% • ROI: \$1.03 • Payback: 3,50 años 			

Original version: Strategyzer.com

2. Preselección del Mercado Objetivo

Contexto económico y global

Se seleccionaron los primeros 4 países que importan la mayor cantidad de helados desde Colombia.

Se quiso enfocar los esfuerzos en un país cercano y de Latinoamérica, pues las normas y contextos se asimilan más al mercado local.

El país seleccionado es **Panamá**.

PAÍSES	Peso Neto (Kg) Importado 2023
PERU	553202,28
VENEZUELA	215060
PANAMA	23110,8
ESTADOS UNIDOS	14032,78
COREA DEL SUR	9360
AUSTRALIA	1695,28
CHILE	1659,84
ARUBA	700
REPUBLICA DOMINICANA	450
PUERTO RICO	15
CANADA	5,48
TOTAL (KG)	819291,46

2. Preselección del Mercado Objetivo

Matriz de Preselección de mercados

VARIABLES
COMERCIO EXTERIOR (ESTADÍSTICAS COMERCIALES). Condiciones de acceso de acuerdos colombianos
DISTRIBUCIÓN FÍSICA COMERCIAL
MAROECONÓMICAS Y SOCIALES

PAÍS	RESULTADO	SELECCIÓN
PERÚ	3,2	
ESTADOS UNIDOS	3,46	País Contingente
PANAMÁ	3,72	País Objetivo
CHILE	3,29	País Alternativo

Fuente: Elaboración propia, 2024

2. Preselección del Mercado Objetivo

Aspectos Macroeconómicos

VARIABLES DE ANÁLISIS MACROECONÓMICAS - PANAMÁ										
Año	Crecimiento Económico PIB (%)	Tasa de Inflación (%)	Tasa de Desempleo (%)	Exportaciones (Millones de Dolares)	Importaciones (Millones de Dolares)	Balanza Comercial (Millones de Dolares)	Deuda Total (Millones de Dolares)	Deuda Total (% del PIB)	Índice de Competitividad (%)	Ranking de Competitividad (Puesto °)
2000	2,70	1,50	6,30	\$ 930,60	\$ 3.658,20	-\$ 2.727,60	\$ 7.552	55,81		
2001	0,60	0,30	6,40	\$ 1.017,20	\$ 3.309,50	-\$ 2.292,30	\$ 8.537	60,19		
2002	2,20	1,00	6,40	\$ 894,70	\$ 3.153,60	-\$ 2.258,90	\$ 8.291	59,33		
2003	4,20	0,40	6,40	\$ 764,00	\$ 2.728,10	-\$ 1.964,10	\$ 7.237	58,81		
2004	7,50	0,50	6,20	\$ 758,70	\$ 2.889,50	-\$ 2.130,80	\$ 7.507	61,18		
2005	7,20	2,90	6,00	\$ 5.666,80	\$ 7.716,40	-\$ 2.049,60	\$ 8.250	61,73		
2006	8,50	2,50	5,80	\$ 6.398,50	\$ 8.581,50	-\$ 2.183,00	\$ 8.362	56,95		
2007	12,10	4,20	5,70	\$ 6.436,00	\$ 9.681,80	-\$ 3.245,80	\$ 7.670	49,37	58,89	60°
2008	9,90	8,80	5,70	\$ 6.674,30	\$ 10.699,30	-\$ 4.025,00	\$ 7.124	41,65	59,69	59°
2009	1,20	2,40	5,80	\$ 7.683,30	\$ 9.948,80	-\$ 2.265,50	\$ 8.100	41,62	60,57	58°
2010	5,80	3,50	5,90	\$ 8.287,40	\$ 12.625,10	-\$ 4.337,70	\$ 8.996	40,54	60,11	59°
2011	11,30	5,90	4,00	\$ 10.456,10	\$ 15.662,10	-\$ 5.206,00	\$ 9.427	37,82	61,79	53°
2012	9,80	5,70	3,70	\$ 12.410,30	\$ 20.644,20	-\$ 8.233,90	\$ 11.332	36,04	62,18	49°
2013	6,90	4,00	3,70	\$ 11.092,60	\$ 17.309,20	-\$ 6.216,60	\$ 12.233	35,63	64,18	40°
2014	5,10	2,60	4,40	\$ 9.755,30	\$ 18.367,00	-\$ 8.611,70	\$ 13.733	36,56	64,32	40°
2015	5,70	0,10	4,40	\$ 10.227,90	\$ 20.282,90	-\$10.055,00	\$ 17.550	36,00	63,27	48°
2016	5,00	0,70	4,80	\$ 10.113,80	\$ 18.912,90	-\$ 8.799,10	\$ 18.474	35,30	62,62	50°
2017	5,60	0,90	5,40	\$ 9.819,20	\$ 19.416,10	-\$ 9.596,90	\$ 19.419	35,26	63,43	50°
2018	3,70	0,80	5,20	\$ 9.720,90	\$ 19.480,00	-\$ 9.759,10	\$ 20.506	37,32	61,03	64°
2019	3,00	-0,40	6,30	\$ 10.110,10	\$ 19.197,70	-\$ 9.087,60	\$ 25.066	41,90	61,64	66°
2020	-17,90	-1,60	14,20	\$ 8.302,00	\$ 12.904,50	-\$ 4.602,50	\$ 31.007	65,56		
2021	15,30	1,60	10,50	\$ 11.128,00	\$ 17.414,30	-\$ 6.286,30	\$ 31.403	58,43		
2022	10,80	2,90	8,20	\$ 14.508,80	\$ 27.777,20	-\$13.268,40	\$ 38.976	53,68		
2023	7,30	1,50	6,70	\$ 14.531,40	\$ 32.456,20	-\$17.924,80				

La economía panameña ha mostrado una trayectoria de crecimiento significativa, pero con grandes desafíos relacionados con el aumento de la deuda y la desigualdad. El país ha mejorado en términos de pobreza y criminalidad

Fuente: Elaboración propia, 2024

2. Preselección del Mercado Objetivo

Aspectos Sociopolíticos y Culturales

Los aspectos sociopolíticos se analizan teniendo en cuenta factores como la pobreza, el índice de Gini , y la tasa de criminalidad.

Panamá es un país con una rica diversidad cultural, influenciada por su historia como punto de encuentro de diferentes culturas gracias a su ubicación estratégica entre América del Norte y del Sur, y su papel como ruta de comercio global debido al Canal de Panamá.



2. Preselección del Mercado Objetivo

Definición del producto

Los helados semi-artesanales de la línea “Tradicional” son el producto estrella. Esta línea ha sido clave en el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado local.



2. Preselección del Mercado Objetivo

Aspectos Internos

Se espera ampliar la capacidad de producción actual para fabricar 50,000 - 60,000 helados adicionales al mes, sin comprometer la calidad del producto ni los compromisos del mercado local.

Para la exportación, se utilizará un contenedor refrigerado de 20 pies, con capacidad para transportar de 60 mil a 70 mil helados de 100 gramos, asegurando que se mantenga la cadena de frío en todo momento.



3. Factores de alistamiento para el mercado

Las preferencias del mercado panameño tienen una inclinación hacia sabores tropicales, como maracuyá, mango, coco y piña, debido a la familiaridad cultural con estos frutos y al clima tropical del país.

En cuanto a las tácticas de innovación para la personalización del producto, se tiene la intención de ampliar la gama de productos con versiones individuales y familiares que se adecuen a las variadas demandas del mercado.

La estrategia de comunicación se centrará en consumidores de clase media y alta con poder adquisitivo que valore productos de calidad superior y características artesanales. Este público busca experiencias de consumo distintivas y está dispuesto a pagar más por productos premium.

4. Plan Financiero Internacional

Indispensable calcular el número de helados que serán exportados por contenedor. Para esto se necesitaba el volumen de cada helado (0,5 L por unidad) y el volumen total de un contenedor de 20ft refrigerado (28.000 litros)

CONTENEDOR FCL 20ft REFEER	
Ruta	Buenaventura - Balboa
Volumen interno FCL (L)	28000
Capacidad de carga FCL (Kg)	27000
Empaque x unidad (L)	0,5
Capacidad 1 FCL 20ft	27000
Calculo por Volumen (# Helados)	56000

4. Plan Financiero Internacional

Luego, se procede a calcular el costo de exportación unitario. Para esto se utiliza el costo de cada helado teniendo en cuenta las materias primas y se multiplica por la cantidad de helados, lo que arrojaría el precio FOB. Al exportarse bajo CIF como Incoterm, se incluye el seguro y finalmente los costos de nacionalización.

COMPRAS MATERIAS PRIMAS PARA EXPANSIÓN EN PLANTA DE COLOMBIA		
Fruta	COP	40,000,000
Leche	COP	7,000,000
Azucar	COP	2,500,000
Envases	COP	15,000,000
Costo Total de Compras MP	COP	64,500,000
Costo Unitario de Compras MP	COP	1,152

Fuente: Elaboración propia, 2024

GASTOS DE EXPORTACIÓN		
Valor FOB (Free on Board)	COP	64,500,000
Costos de Flete	COP	7,650,000
Costos de Seguro	COP	96,750
Impuestos y Aranceles	COP	5,057,273
Otros Costos	COP	2,000,000
Costo Total de Exportación	COP	79,304,023
Costo Unitario de Exportación	COP	1,416

Cotización por Magnum Logistics
0,15% Del valor FOB
7% Del Valor CIF
Estimado

Fuente: Elaboración propia, 2024

4. Plan Financiero Internacional

La nueva área dentro de *Helados San Jerónimo* de Comercio Exterior tendrá 2 personas administrativas nuevas contratadas directamente en Colombia y 3 personas más que trabajarán como operarios de planta por el aumento de la capacidad en producción.

MANO DE OBRA DIRECTA PARA EXPANSIÓN EN PLANTA DE COLOMBIA	
Salario promedio x trabajador	COP 7,000,000
Número Trabajadores	5
Costo Total de Salario	COP 35,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2024

Se hará la siguiente inversión para el proyecto de expansión en la planta de Cajicá Colombia

INVERSIONES PARA EXPANSIÓN EN PLANTA DE COLOMBIA	
Maquinaria y Equipo	COP 300,000,000
Gastos Preoperativos	COP 15,000,000
Estudio de Mercado	COP 6,000,000
Mantenimiento Pag web	COP 5,000,000
Marketing (Publicidad e Influencers)	COP 50,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2024

4. Plan Financiero Internacional

Todas las operaciones logísticas y funciones administrativas relacionadas con transporte en Panamá serán gestionadas por una empresa externa establecida en ese país y tiene un costo de 800 USD, que convirtiéndolo a COP con la TRM promedio estimada de 4,25 es de 3.400.000 COP.

GASTOS DE TRANSPORTE EN PANAMÁ PARA DISTRIBUIR A CLIENTES					
Transporte de Producto a clientes	USD	800	COP	3,400,000	Tropicool Logistics Panamá

En relación con el entorno financiero y las tasas aplicables, se tomaron en cuenta los datos de Panamá, destino de la exportación y país dónde se tomará el crédito para financiar el proyecto.

ENTORNO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Inflación esperada por año del proyecto	0.00%	3.10%	2.90%	2.90%	2.50%	Promedio de Inflación desde el año 2000 en Panamá
Interes efectivo que esperan ganar los bancos	7.25%	7.25%	7.00%	6.50%	6.50%	En Panamá están entre el 6% y 7,25%
Interes que esperan ganar los accionistas	11.00%	12.00%	11.00%	12.00%	13.00%	En Colombia suelen esperar rendimientos entre el 10% y 15%
Tasa de Impuestos sobre las Utilidades	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	Tasa impuesto sobre utilidades en Panamá
TASA DE INTERÉS COBRADA POR EL BANCO Kd (Informativo)	7.25%	7.25%	7.00%	6.50%	6.50%	
TASA DE INTERÉS RECURSOS PROPIOS Ke (Informativo)	11.00%	12.00%	11.00%	12.00%	13.00%	

Fuente: Elaboración propia, 2024

4. Plan Financiero Internacional

Para financiar este proyecto, se ha considerado un esquema de 60% de crédito con los bancos de Panamá a 5 años, lo que implica un monto financiado de 53.082 USD sobre una inversión inicial total de 376.000.000 COP.

La población objetivo se concentra principalmente en la Ciudad de Panamá, que será el punto de partida para la distribución debido a su alta densidad poblacional.

2. MERCADEO	
Población objetivo	1087000
Mercado objetivo %	10%
Mercado objetivo Numero de Unidades a Vender	108700
Precio Promedio de Venta hoy por unidad	COP 9,000

Población Ciudad de Panamá

Política de Cobros (CxC)	30 días
Política de Pagos (CxP)	90 días

Fuente: Elaboración propia, 2024

4. Plan Financiero Internacional

CRECIMIENTO EN VENTAS:

El crecimiento proyectado en ventas para los primeros cinco años del negocio es de 2%, 4%, 8% y 11% respectivamente, teniendo en cuenta varios factores claves:

- Ciudad de Panamá al ser una ciudad costera con temperaturas cálidas durante todo el año, ofrece un entorno ideal para el consumo de helados en cualquier momento. Esto, combinado con un mayor reconocimiento de la marca, se traduce en una alta probabilidad de crecimiento en las ventas. (¿Cual es el clima en Panamá?, s.f.)
- El aumento de las temperaturas debido al cambio climático genera un mayor interés por productos refrescantes como helados y bebidas frías. Esta tendencia global sugiere que, año tras año, la demanda podría incrementarse. (Palacios, 2024)
- La fuerte inversión en marketing que se va a realizar, que incluye campañas publicitarias y colaboraciones con influencers, está diseñada para posicionar a Helados San Jerónimo como una marca reconocida y accesible, incrementando su alcance y atracción entre los consumidores.

Estos elementos combinados respaldan el crecimiento gradual y sostenido proyectado para el negocio en el mercado panameño.

4. Plan Financiero Internacional

4.1 Precio de Venta Unitario

En cuanto al precio de venta unitario, se tiene como referencia el precio del helado tradicional en Colombia, que es aproximadamente 9.000 COP. Se considera que este precio es altamente competitivo dentro del mercado panameño, donde el costo de un helado individual generalmente oscila entre 1 USD y 5 USD.

PRECIO UNITARIO DE VENTA HELADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio COP	COP 9.000	COP 9.279	COP 9.548	COP 9.825	COP 10.071

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4.2 Costo Variable Unitario

Los costos variables de cada helado incluyen tanto los costos de exportación como los costos de mano de obra directa, los cuales están directamente relacionados con el proyecto de expansión en Panamá.

Costos Variables del producto

Costo de exportacion

Costo de mano de obra directa

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COP	1.416	1.460	1.502	1.546	1.585
COP	6.183	6.250	6.184	5.892	5.440

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4. Plan Financiero Internacional

4.3 Gastos Estimados de administración y ventas por periodo

Los gastos de administración para este proyecto están compuestos principalmente por los costos de transporte necesarios para llevar los productos a los clientes finales. Tal como se mencionó anteriormente, esta operación será gestionada por una empresa externa de logística, encargada de coordinar y ejecutar el transporte de los productos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Transporte de Producto a clientes	COP	3.400.000	COP 3.505.400	COP 3.607.057	COP 3.711.661	COP 3.804.453

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Las ventas por período se proyectaron utilizando porcentajes basados en el mercado objetivo, que representa el 10% de toda la población de la Ciudad de Panamá. Además, se asumió que, para el quinto año del proyecto, al menos 2 contenedores se estuvieran exportando. Con esta información, se calcularon los flujos de ventas tanto en unidades como en ingresos, proyectados para cada año.

VENTAS EN COP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento de ventas		2%	4%	8%	11%
Ventas proyectadas en unidades	108700	110874	115309	124534	138232
Ventas proyectadas en dinero	COP 978.300.000	COP 1.028.799.846	COP 1.100.980.443	COP 1.223.541.586	COP 1.392.084.440

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4. Plan Financiero Internacional

4.4 Punto de Equilibrio

4.4.1 Punto de Equilibrio en Unidades

El punto de equilibrio en unidades hace referencia al número de helados tradicionales de Helados San Jerónimo que se deben vender en Panamá para cubrir todos sus costos fijos y variables utilizados en este proyecto de expansión.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
. Punto de equilibrio en unidades		2427	2234	1937	1555	1250

4.4.1 Punto de Equilibrio en Valores

El punto de equilibrio en valores o en términos monetarios hace referencia al valor total en ventas de helados tradicionales de Helados San Jerónimo para cubrir todos sus costos fijos y variables utilizados en este proyecto de expansión.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Punto de equilibrio en valores	COP	21.843.000	COP 20.729.286	COP 18.494.652	COP 15.277.853	COP 12.588.263

4. Plan Financiero Internacional

4.5 Supuestos de proyección de caja

Entre los supuestos considerados, se incluyó la tasa de crecimiento anual de ventas, que se estimó en función de factores como la demanda esperada, la inversión inicial, los precios competitivos, las estrategias de marketing y la expansión del mercado.

Otro supuesto clave para algunos valores cotizados en los costos de exportación fue la TRM promedio estimada, y debido a que esto conlleva un riesgo implícito, se infló un poco su valor. También se tomaron tasas de inflación estimadas y proyectadas para cada año en Panamá, la cual se aplicó tanto a los costos de venta como a los de compra.

Para el préstamo financiero tomado en USD con los bancos de Panamá, se utilizó un derivado financiero tipo futuro para fijar la tasa en 4,25. Además, las fuentes de financiamiento fueron un factor esencial, considerando los supuestos sobre préstamos bancarios en Panamá.

Dado que este proyecto está relacionado con importaciones y exportaciones en el ámbito del comercio exterior, se tomaron en cuenta estimaciones de fletes, aranceles, seguros y otros costos asociados al comercio internacional.

Finalmente, se incluyó la tasa impositiva aplicable, que afecta directamente a los costos fiscales y la rentabilidad del proyecto.

4. Plan Financiero Internacional

4.5.1 Ventas y Ciclo de cobro

En este caso, se realizó un promedio de los días de cobro, que incluye tanto pagos inmediatos (0 días) como pagos a crédito de hasta 60 días o más, especialmente en el caso de cadenas minoristas que manejan grandes volúmenes y requieren comprar varias unidades. Por lo tanto, se estimó un ciclo de cobro promedio de 30 días para todos los cobros proyectados.

VENTAS EN COP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento de ventas		2%	4%	8%	11%
Ventas proyectadas en unidades	108700	110874	115309	124534	138232
Ventas proyectadas en dinero	COP 978.300.000	COP 1.028.799.846	COP 1.100.980.443	COP 1.223.541.586	COP 1.392.084.440
Cobro al contado	COP 896.775.000	COP 943.066.526	COP 1.009.232.073	COP 1.121.579.787	COP 1.276.077.403
Cobro a credito CxC	COP 81.525.000	COP 85.733.321	COP 91.748.370	COP 101.961.799	COP 116.007.037
Costo de Ventas					
Costo directo de exportación de todas las unidades vendidas	COP 153.934.772	COP 161.880.885	COP 173.238.448	COP 192.523.352	COP 219.043.444
Pago al contado	COP 115.451.079	COP 121.410.664	COP 129.928.836	COP 144.392.514	COP 164.282.583
Pago a Credito CxP	COP 38.483.693	COP 40.470.221	COP 43.309.612	COP 48.130.838	COP 54.760.861
Mano de obra directa					
Costos de mano de obra de todas las unidades vendidas	COP 672.084.969	COP 692.919.603	COP 713.014.271	COP 733.691.685	COP 752.033.977

4.5.2 Costos y ciclos de pago

La gestión eficiente de los costos y los ciclos de pago es esencial para mantener la estabilidad financiera de cualquier proyecto o empresa. Al extender el ciclo de pago con los proveedores, se incrementa el tiempo disponible para generar ingresos antes de realizar los pagos necesarios. Por ello, se negoció y estableció un término de pago de 90 días con los proveedores, lo cual se alinea de manera óptima con la rotación de la cartera del proyecto, considerando los ingresos y gastos que se tienen planeados.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4. Plan Financiero Internacional

4.6 Flujo de Caja Proyectada por periodo

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) SALDO INICIAL DE CAJA	COP -	COP -	COP 22.143.850	COP 113.612.496	COP 247.230.694	COP 453.136.403
Ingresos por Ventas	COP -	COP 896.775.000	COP 943.066.526	COP 1.009.232.073	COP 1.121.579.787	COP 1.276.077.403
Ingresos Ventas Periodos anteriores (CxC)	COP -	COP -	COP 81.525.000	COP 85.733.321	COP 91.748.370	COP 101.961.799
Ingresos por Aportes de Socios	COP 375.946.918	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Ingresos por prestamos	COP 53.082	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
(+) TOTAL INGRESOS	COP 376.000.000	COP 896.775.000	COP 1.024.591.526	COP 1.094.965.393	COP 1.213.328.158	COP 1.378.039.202
Egresos por Salarios y Prestaciones Sociales	COP -	COP 672.084.969	COP 692.919.603	COP 713.014.271	COP 733.691.685	COP 752.033.977
Egresos Compras de Producto Exportado a Panamá	COP -	COP 115.451.079	COP 121.410.664	COP 129.928.836	COP 144.392.514	COP 164.282.583
Egresos compras periodos anteriores (CxP)	COP -	COP -	COP 38.483.693	COP 40.470.221	COP 43.309.612	COP 48.130.838
Egresos por Transporte de Producto a clientes	COP -	COP 3.400.000	COP 3.505.400	COP 3.607.057	COP 3.711.661	COP 3.804.453
Egresos por Impuestos	COP -	COP 22.219.103	COP 27.622.720	COP 37.779.609	COP 58.403.377	COP 89.300.469
Egresos Adquisición de Maquinaria - Inversiones	COP 300.000.000	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Egresos por Gatos Preoperativos	COP 15.000.000	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Egresos por investigación de mercados	COP 6.000.000	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Egresos por Mantenimiento en Pag Web	COP 5.000.000	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Egresos por Marketing	COP 50.000.000	COP -	COP -	COP -	COP -	COP -
Pago Credito al Banco en el Año en USD	USD -	USD 14.465	USD 11.572	USD 8.599	USD 5.627	USD 2.813
Pago Credito al Banco en el Año en COP	COP -	COP 61.476.000	COP 49.180.800	COP 36.547.200	COP 23.913.600	COP 11.956.800
(-) TOTAL EGRESOS	COP 376.000.000	COP 874.631.150	COP 933.122.879	COP 961.347.195	COP 1.007.422.449	COP 1.069.509.120
(=) SALDO FINAL DE CAJA	COP -	COP 22.143.850	COP 113.612.496	COP 247.230.694	COP 453.136.403	COP 761.666.485

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4. Plan Financiero Internacional

4.7 Indicadores de factibilidad financiera

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de caja del proyecto	-COP 376.000.000	COP 22.143.850	COP 91.468.646	COP 133.618.199	COP 205.905.708	COP 308.530.082

Fuente: Elaboración propia, 2024.

VPN = Valor presente neto

COP 152.323.301

TIR = Tasa Interna de Retorno

20,6%

ROI = Retorno sobre la inversión

\$ 1,03

← Por cada peso invertido retorna 01 Pesos

Payback = Periodo en que retorna la inversión

3,50 Año

Tasa del mercado Panama

10%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Conclusiones Financieras

Definitivamente, el proyecto de ampliar la capacidad de producción de la planta de *Helados San Jerónimo* en Cajicá para exportar sus helados tradicionales a Panamá y abrir un nuevo mercado es viable y rentable.

Fue importante proyectar y fijar una tasa ya que el proyecto es a 5 años y el préstamo para financiar el 60% del proyecto estará en USD, para esto se utilizó un Derivado Financiero Futuro que nos permitió fijar la TRM en 4,25.

El proyecto presenta un flujo de caja positivo desde el primer año, con un crecimiento progresivo en los años siguientes, lo que evidencia su capacidad para generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos y producir una rentabilidad sostenible. Al cierre del quinto año, el flujo de caja acumulado alcanza COP 308.530.082, reflejando un retorno estable a largo plazo.

Todos los indicadores financieros apuntan a que es un proyecto rentable y confirman la solidez del proyecto. El VPN da un valor positivo, evidenciando que el proyecto genera beneficios económicos por encima de la inversión inicial.

Conclusiones Financieras

La TIR supera la tasa del mercado, esto permite también que los inversionistas vean el proyecto de forma atractiva, ya que duplica la tasa mínima que se necesita para su rentabilidad.

El ROI muestra una rentabilidad razonable, pero se identifica una oportunidad para que a largo plazo se optimicen más los costos o se aumenten las ventas con el fin de poder mejorar este indicador.

El Payback de 3,5 años es aceptable para el periodo que se consideró del proyecto. Pero lo recomendable es seguir invirtiendo en el desarrollo y expansión de este proyecto, aprovechando su rentabilidad inicial para posicionar la marca y garantizar un crecimiento continuo en el futuro porque como se mencionó antes, lo ideal es que la tradición que define a *Helados San Jerónimo* se mantenga en todos los nuevos mercados internacionales que se introduzca.

Conclusiones Generales

El proyecto integrador de Helados San Jerónimo concluye con una evaluación positiva sobre la viabilidad de su internacionalización hacia Panamá, un mercado estratégico que ofrece oportunidades significativas gracias a su cercanía geográfica, estabilidad económica y preferencias culturales alineadas con los productos semi-artesanales de la empresa.

A través de un análisis detallado de las capacidades internas y externas, Helados San Jerónimo demuestra una sólida preparación para enfrentar los retos de la expansión, apoyada en su tradición de calidad, estructura financiera estable y capacidad de producción adaptable. La implementación de estrategias innovadoras, como el enfoque en sabores tropicales y la adopción de envases biodegradables, refuerza su propuesta de valor en un mercado que valora cada vez más la sostenibilidad y la autenticidad.

Referencias Bibliográficas

Comercio, i. y. (s.f.). Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/aap-colombia-panama>
Datos Macro. (2023a). Obtenido de PIB de Panamá:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/panama#:~:text=Panam%C3%A1%20El%20PIB%20ascendi%C3%B3%20un%207%2C3%25&text=En%202023%20la%20cifra%20del,M%E2%82%AC%20respecto%20a%202022>

Datos Macro. (2023b). Obtenido de Panamá - Importaciones de Mercancías:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/panama>

Económica, L. N. (s.f.). Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/las-tendencias-del-mundo-del-helado-en-colombia/>

Fitzgerald-Bernal, C. M. (January de 2015). Research Gate. Obtenido de Diversidad cultural panameña: Perspectivas arqueológicas e históricas.:
https://www.researchgate.net/publication/319930866_Diversidad_cultural_panamena_Perspectivas_arqueologicas_e_historicas

Grupo Banco Mundial. (2023). Obtenido de Inflación Panamá:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2023&locations=PA&start=2000>

00

Referencias Bibliográficas

Group, S. (s.f.). Obtenido de <https://store.strategyh.com/es/report/ice-cream-market-in-panama/>

Intelligence, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/ice-cream-market3&locations=PA&start=2000>

Hernández, K. (3 de Mayo de 2023). Ventas en Supermercados de Centroamérica. Obtenido de La Prensa: <https://www.prensa.com/centroamerica/en-15-aumentaron-las-ventas-en-supermercados-de-centroamerica/>

Jerónimo, H. S. (s.f.). Obtenido de <https://heladossanjeronimocajica.com/>

J Cain. (s.f.). Obtenido de Uncategorized Posición Estratégica de Panamá: Un Hub de Oportunidades: <https://jcain.com/posicion-estrategica-de-panama-un-hub-de-oportunidades/#>

Kouzmine, V. (Agosto de 2003). CEPAL. Obtenido de América Latina: el comercio internacional de productos lácteos :

Niebles, M. C. (28 de Noviembre de 2022). Un estudio de Consumo realizado por Euromonitor revela que la zona donde más se vende es la región Andina, principalmente en Bogotá. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/crem-helado-popsy-y-mimo-s-las-marcas-que-lideran-en-el-mercado-de-los-helados-3496750>