

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
MICROEMPRESA HELADOS DELICREAM, COMO ALTERNATIVA DE
MEJORAMIENTO ECONÓMICO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE
LECHE DEL CORREGIMIENTO EL ENCANO, MUNICIPIO DE PASTO
(NARIÑO).**

**LENNY YOHANA PATIÑO BENAVIDES
DIANA CAROLINA GAMEZ PATIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
MICROEMPRESA HELADOS DELICREAM, COMO ALTERNATIVA DE
MEJORAMIENTO ECONÓMICO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE
LECHE DEL CORREGIMIENTO EL ENCANO, MUNICIPIO DE PASTO
(NARIÑO).**

**LENNY YOHANA PATIÑO BENAVIDES
DIANA CAROLINA GAMEZ PATIÑO**

TRABAJO DE GRADO

**Asesor
IVAN FREDY ERASO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

AGRADECIMIENTOS

Al ver cristalizado el sueño de ser profesional, recuerdo las anécdotas, los buenos momentos y aquellos que no tanto, que acompañaron esta etapa de mi vida. Recuerdo el apoyo de mis padres y mis familiares, la sincera amistad que me brindaron mis amigas, los buenos conocimientos transmitidos por los profesores, en fin, a todos los que hicieron posible que este momento llegara.

Es por esto que a Dios mas que agradecerle que me dejara culminar esa etapa, le agradezco el bendecirme con las personas que han rodeado mi vida, por darme unos padres tan maravillosos, por poder ingresar, a la que es para mí, la mejor Universidad y por encontrar ahí a quienes sin duda se convirtieron en mi apoyo incondicional.

A todos muchísimas gracias, a mis padres por aceptarme cada día como soy incluyendo mis errores, a mi hijo que sin saberlo aun es la razón de mi vida y el motor que impulsa a realizar todos mis sueños, a la Universidad por su compromiso con mi formación la cual fue mucho mas halla de lo profesional, agradezco igualmente a quienes hicieron posible que aparte de mis conocimientos en toda esta etapa, obtuviera algo que no se consigue en la Universidad lo cual es la experiencia, y finalmente a mis amigas a quienes quiero muchísimo porque durante cinco años de difíciles momentos siempre alegraron mi vida y cuando mas las necesite estuvieron conmigo, especialmente a Diana Gamez, porque desde el primer día que pise la Universidad fue mi amiga y durante todo este tiempo se convirtió en la mejor amiga que he podido tener, y fue parte de muchos buenos momentos que hacen parte de esa nostalgia que deja el irse de la Universidad. Le pido a Dios las bendiga y permita que sus sueños se realicen porque en verdad se lo merecen.

Lenny Yohana Patiño Benavides

Muchas veces las palabras se quedan cortas al expresar toda la gratitud que siento por quienes sin duda me apoyaron siempre durante todo este recorrido. Primero que todo agradezco a la luz de mi vida, al que guía mi camino y al que me da todos los días la fuerza que necesito para levantarme, a Dios le debo todo, porque el fue el motor que impulsa mi vida para que yo crea que todo es posible mientras el se encuentre en mi vida.

Gracias a mi familia porque sin su apoyo hubiera sido mas difícil llegar hasta este gran momento, por creer en mi y por compartir toda esta felicidad conmigo.

Gracias Lenny por haber estado conmigo desde el principio, juntas comenzamos a vivir toda esta experiencia, y me alegra el haber podido compartir la alegría de haber terminado con éxito lo que alguna vez mirábamos tan lejos, pero que ahora se convierte en el mas grande triunfo que será el comienzo de muchos, porque nos espera una vida llena de bendiciones.

Gracias a mis amigas Diana, Isabel y Johana por ser las cómplices, el apoyo y la compañía durante todo este tiempo, sin ustedes la Universidad no hubiera sido la misma, porque le inyectaron toda esa energía y alegría, para convertirse en una de las mejores experiencias que he vivido.

A mis demás amigos porque directa o indirectamente siempre me acompañaron durante todo este proceso.

A la Universidad de Nariño y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, porque creyeron en mi no solo como estudiante al brindarme todos los conocimientos, si no también como monitora.

Diana Carolina Gámez Patiño

DEDICATORIA

Existe en mi vida una personita maravillosa que en su momento trajo a mi vida tanta incertidumbre, tanta confusión pero desde el momento que lo sentí dentro de mi y mejor aun cuando lo tuve conmigo, cuando lo vi, transformo todo en mi, mi manera de pensar, los sueños que quería realizar y quien me ha inspirado un sentimiento maravilloso de amor sin limites, de aquel que crece cada día mas, ese amor de madre que hace que toda lo de uno sea para sus hijos.

Ha cambiado mi vida de tal manera que mis sueños, mis proyectos y todo lo que quiero realizar es para el, para mi Santi, y es a el a quien dedico todo el esfuerzo que implica no solo la cristalización de este trabajo, si no toda esta etapa, la cual ha tenido momentos duros pero que gracias a Dios siempre he sabido sortear.

Le agradezco a Dios por haberme dado ese don de ser madre y a ti Santi te agradezco el llegar a iluminar mi vida y ser la razón por la cual todos los días tenga un motivo para levantarme y que con tan solo mirarte al lado mío, llenes mi corazón y me des tanta fuerza y felicidad. Te Amo

Lenny Yohana Patiño Benavides

Siempre la vida esta cargada de sueños, los cuales son el impulso que nos motiva para continuar siendo mejores cada día. Se que parte de mis sueños también hacen parte de los sueños de mi familia, es por esto que dedico todo mi esfuerzo y trabajo a ellos.

Papa y Mama gracias a ustedes fue posible la realización de todo este sueño que también es suyo, ya verán como Dios y la vida nos va a recompensar todo ese esfuerzo , que tanto ustedes como yo hicimos para llegar a este momento tan especial de nuestras vidas.

A mis hermanos por ser la compañía y la alegría de mis días, esto hace parte de esa alegría para que juntos la compartamos.

A mi tía Oliva por ser el apoyo incondicional en todo momento, no solo para mi si no para toda mi familia, ella es la muestra de ser padre y madre para todos.

Diana Carolina Gámez Patiño

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESÚMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 TEMA	13
1.2 TÍTULO	13
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.3.1 Antecedentes	13
1.3.2 Situación actual	14
1.3.3 Formulación del problema	18
1.3.4 Sistematización del problema	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.6.1 El universo de estudio	21
1.6.2 El espacio geográfico	21
1.6.3 El tiempo	21
2. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.1.1 Keynesianismo	22
2.1.2 Milton Friedman	24
2.1.3 Sergio Boisier	26
2.1.4 Rodrigo Varela V.	27
2.1.4.1 Desarrollo a Nivel Empresarial	27
2.1.4.2 El proyecto	28
2.1.5 Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL)	29
2.1.6 Francisco Javier López Macías y Pepe Castrillón	30

	Pág.
2.1.6.1 Integración Agricultura – Industria	31
2.1.6.2 La Empresa Alimentaria.	31
2.1.6.3 La Agroindustria	32
2.1.6.4 La Agroindustria Rural (AIR).	33
2.1.6.5 Las Cadenas Productivas.	35
2.1.6.6 Los Encadenamientos Productivos.	36
2.1.6.7 Las Cadenas Agroindustriales.	37
2.1.6.8 El Complejo Productivo (Clúster).	38
2.2 MARCO CONTEXTUAL	39
2.2.1 San Juan De Pasto	39
2.2.1.1 Aspectos Geográficos	39
2.2.1.2 Población y Nivel De Vida	39
2.2.1.3 Perfil Económico	39
2.2.1.4 Transporte Aéreo	39
2.2.1.5 Transporte Terrestre	39
2.2.1.6 Perfil Turístico	40
2.2.2 Corregimiento El Encano – Municipio De Pasto.	40
2.3 MARCO LEGAL	42
2.3.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales.	42
2.3.2 Obligaciones Tributarias	44
2.3.3 Pasos a Seguir en la Constitución y Formalización de la Empresa	45
2.4 MARCO CONCEPTUAL	47
3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA	52
3.1. TIPO DE ESTUDIO	52
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	52
3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS	53
3.3.1 Procedimientos	54
3.3.1.1 Estudio De Mercado	54
3.3.1.2 Estudio Técnico	55
3.3.1.3 Estudio Administrativo y Financiero	56
3.3.1.4 Estudio Legal, Social y Ambiental	56
3.3.2 Método	56

	Pág.
4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS ANÁLISIS DEL MERCADO	57
4.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	57
4.1.1 En que Consiste el Negocio	57
4.1.2 A que Clientes se Dirige	57
4.2 TAMAÑO DEL MERCADO	58
4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO POTENCIAL	60
4.3.1 Mercado Objetivo	60
4.3.2 Mercado Potencial	60
4.3.3 Consumo Aparente	61
4.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	61
4.4.1 Encuesta a Consumidores Finales.	61
4.5 ANALISIS DE LA DEMANDA	70
4.5.1 Proyección de la Demanda Global.	70
4.5.2 Demanda del Producto.	70
4.6 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA	71
4.7 DELIMITACIÓN DEL MERCADO.	73
4.8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	73
4.9 ESTRATEGIAS DE MERCADO	74
4.9.1 Concepto del Producto	74
4.9.1.1 concepto del Helado	74
4.9.1.2 Productos Sustitutos	75
4.9.2 Estrategia Competitiva	77
4.9.3 Estrategia de Distribución	77
4.9.3.1 Estrategia de Generalización	77
4.9.4 Estrategias de Precios	79
4.9.5 Estrategias de Promoción	81
4.9.6 Estrategias de Comunicación	81
4.9.7 Estrategias de Servicio	82
4.9.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	83
4.9.9 Estrategias de Aprovisionamiento	83
4.10 JUSTIFICACIÓN DE PROYECCIÓN DE VENTAS	84

	Pág.
4.11 POLÍTICA DE CARTERA	84
5. ESTUDIO TÉCNICO	85
5.1 EL PRODUCTO	85
5.1.1 Descripción Técnica del Producto.	85
5.1.2 Ficha Técnica del Producto	86
5.1.3 Cualidades del Producto	86
5.2 LISTADO DE EQUIPOS	87
5.2.1 Maquinaria	87
5.2.2 Descripción de los Insumos	88
5.3 PROCESOS	88
5.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA FÍSICA	89
5.5 LOCALIZACIÓN.	95
5.5.1 Macrolocalización	95
5.5.2 Microlocalización	95
5.6 TAMAÑO	96
5.6.1 Plan de Producción	98
5.6.2 Plan de Compras	99
5.6.2.1 Consumos por Unidad de Producto	99
6. ORGANIZACIÓN	103
6.1 ANÁLISIS DOFA	103
6.1.1 Oportunidades	105
6.1.2 Fortalezas	106
6.1.3 Debilidades	107
6.1.4 Amenazas	108
6.2 ORGANISMOS DE APOYO	108
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	109
6.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	112
7. ESTUDIO FINANCIERO	114
7.1 INVERSIONES	114

	Pág.
7.1.1 Inversiones Fijas	114
7.1.2 Inversiones Diferidas	114
7.1.3 Capital de Trabajo.	115
7.1.4 Programa de Inversiones.	115
7.2 COSTOS Y GASTOS	116
7.2.1 Costos de Producción.	116
7.2.2 Gastos de Administración	116
7.2.3 Gastos de Ventas	117
7.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	118
7.3.1 Depreciación.	118
7.3.2 Amortización	118
7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS	119
7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	119
7.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	121
7.7 FINANCIAMIENTO	123
7.8 BALANCE GENERAL INICIAL	123
7.9 FLUJO DE CAJA	126
8. EVALUACIÓN FINANCIERA	130
8.1 EVALUACIÓN SIN FINANCIAMIENTO	130
8.1.1 Flujos Netos de Caja sin Financiamiento.	130
8.1.2 Valor Presente Neto.	132
8.1.3 Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad	133
8.1.4 Periodo de Recuperación de La Inversión.	133
8.2 INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	135
8.2.1 Razones de Actividad	135
8.2.2 Rotación de Liquidez:	135
8.2.3 Razones de Rentabilidad	135
8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	136

	Pág.
9. INVESTIGACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL ECONÓMICO Y AMBIENTAL	141
9.1 IMPACTO SOCIAL	141
9.1.1 Metas Sociales	142
9.1.1.1 Plan Nacional de Desarrollo	142
9.1.1.2 Plan Regional de Desarrollo	144
9.1.1.3 Clúster o Cadena Productiva	147
9.2 IMPACTO ECONÓMICO	152
9.3 IMPACTO AMBIENTAL	153
9.3.1 Tecnología Utilizada	155
9.3.2 Identificación de los Impactos Ambientales.	155
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	
NETGRAFÍA	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Consumo per cápita de helado en el mundo	58
Cuadro 2. Proyección de la demanda en litros de helado	71
Cuadro 3. Receta de helado Deli Cream	75
Cuadro 4. Empaque y embalaje	76
Cuadro 5. Comparativo de precios al público (IVA incluido)	79
Cuadro 6. Punto de equilibrio en unidades	79
Cuadro 7. Precio de venta final de cada producto	80
Cuadro 8. Requerimiento en gramos de insumos.	89
Cuadro 9. Valoración de posibles sectores de localización	96
Cuadro 10. Cantidades a producir por periodo	98
Cuadro 11. Requerimientos mensuales de materias primas año 1	99
Cuadro 12. Costos para producir un litro de crema	99
Cuadro 13. Costos por producto	100
Cuadro 14. Costos y cantidad total de cada producto	101
Cuadro 15. Costos de producción (sin IVA) en infraestructura	102
Cuadro 16 Matriz Dofa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	103
Cuadro 17. Mano de obra de la planta de producción	112
Cuadro 18. Gastos de personal	113
Cuadro 19. Otros costos de admón. año 1	113
Cuadro 20. Inversiones fijas	114
Cuadro 21. Programa de inversiones	116
Cuadro 22. Presupuesto de costos de operación.	117
Cuadro 23. Depreciación de activos fijos	118
Cuadro 24. Amortización de activos intangibles.	118
Cuadro 25. Presupuestos de ingresos	119
Cuadro 26. Punto de equilibrio en unidades	120
Cuadro 27. Estado de resultados	122
Cuadro 28. Balance General	124
Cuadro 29. Flujo de caja	127
Cuadro 30. Flujo financieros	131
Cuadro 31. Indicadores financieros proyectados	134
Cuadro 32. Flujo neto de caja con un incremento del 5% en los costos de producción	137

	Pág.
Cuadro 33. Flujo neto de caja con una disminución en el precio de venta del 5%	138
Cuadro 34 Plan operativo	139
Cuadro 35 Principales indicadores por departamentos de Colombia de Competitividad	145
Cuadro 36 Situación de un productor de leche de El Encano	152
Cuadro 37 Impacto generado por las actividades en el proceso productivo.	156

RESUMEN

El presente trabajo es la realización de un estudio de factibilidad para el montaje de la microempresa Helados Deli Cream, la cual pertenece al sector Agroindustrial, ya que transformara el producto leche que se produce en considerables volúmenes en la Microcuenca lechera del Encano, y que por su carácter de agregador de valor, se la puede ubicar dentro del eslabón de transformadores de esta importante cadena productiva. Será una empresa legalmente constituida de carácter unipersonal, cuyo lugar de asentamiento sea el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto, específicamente en la Vereda San José.

El mercado objetivo son las personas entre los 2 y 60 años del Municipio de Pasto, de los estratos 1, 2, 3 y 4 principalmente. Se determino este mercado objetivo por ser un producto de precio bajo y de amplio consumo. Para fines de distribución del producto, la empresa Helados Deli Cream, realizara una alianza estratégica con la empresa Nutrilacteos del Sur ubicada en San Juan de Pasto, en la actualidad esta empresa tiene un total de 2464 clientes en Nariño y 1455 clientes en la ciudad de Pasto, lo que representa un gran mercado para incursionar el producto.

ABSTRACT

This paper is conducting a feasibility study for setting up micro Ice Cream Deli, which belongs to agribusiness, since it transformed the milk product that is produced in considerable volumes in the dairy Microcuenca Encano, and that as the aggregator value, it can locate within the transformers link in this important market chain. It will be a company legally constituted a single officer, whose place of settlement is the Corregimiento of Encano Municipality of Pasto, specifically in the Vereda San Jose.

The target market is people between 2 and 60 years of the Municipality of Pasto, the strata 1, 2, 3 and 4 primarily. It was determined this target market as a product of low price and wide consumption. For purposes of distribution of the product, the company Ice Cream Deli, conduct a strategic alliance with South Nutrilacteos company located in Pasto, at present this company has a total of 2464 customers in Nariño and 1455 customers in the city of Grass, which represents a large market for entering the product.

INTRODUCCIÓN

Se hace necesaria en los países en vía de desarrollo una visión sistémica de las actividades económicas, en función del desarrollo productivo y competitivo, para mejorar las relaciones de intercambio y desempeño territorial, dadas las presiones y desigualdades actuales del mercado.

En la región de Nariño gran parte de la economía se fundamenta en el sector agropecuario, un alto porcentaje de la producción se traslada a otras regiones del país donde existe un mayor desarrollo de tipo industrial, para ser procesados, obteniendo productos terminados con valor agregado, que regresan a nuestra región para ser comercializados. Ante esta situación se hace evidente la necesidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno regional transformando este tipo de productos.

La investigación sobre la factibilidad de una empresa procesadora de helado en el corregimiento del encano – municipio de pasto, pretende analizar la incidencia del medio ambiente externo mediante la aplicación de la teoría y conceptos de desarrollo industrial y administrativo, haciendo énfasis en la calidad y la transferencia de la tecnología para alcanzar un mayor grado de productividad y competitividad.

En el Municipio de Pasto las marcas nacionales de helado tienen un buen posicionamiento en el mercado y no tienen un competidor regional fuerte, debido a que las marcas regionales no han alcanzado un reconocimiento a nivel de mercado y un cubrimiento total de la zona, lo que se hace evidente en los supermercados y tiendas de la región.

En el desarrollo de la investigación aporta información sobre el subsector lechero mediante un análisis de las condiciones y perspectivas que hacia el futuro éste ofrece a la región. Independientemente de ello constituye una iniciativa empresarial, que de ser factible conducirá al emprendimiento del proyecto, por parte de inversionistas privados y el apoyo de instituciones tales como fonade, contribuyendo de esta manera al desarrollo regional y a la generación de empleo.

A la vez se identifican y analizan condiciones generales de la región que pueden ser útiles para futuros estudios, además de ello se alcanza un mayor conocimiento del medio ambiente tanto externo como interno relacionado con el objeto de estudio, contribuyendo a otras investigaciones.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA: Entre los aspectos que preocupan y estudia la Ciencia Económica, están los procesos de generación de valor agregado para los productos del sector primario de la economía. En este sentido las empresas agroindustriales cobran especial interés investigativo como agentes aportantes al crecimiento y desarrollo de las regiones.

1.2 TITULO: Estudio de Factibilidad de La Microempresa Helados Deli Cream, como Alternativa de Mejoramiento Económico Para Los Pequeños Productores de Leche del Corregimiento El Encano, Municipio De Pasto (Nariño).

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

1.3.1 Antecedentes

“Colombia se ha establecido como líder en la producción láctea de la Comunidad Andina de Naciones y cuenta aún con un potencial de crecimiento importante puesto que se espera que la demanda de leche, especialmente en los países en desarrollo, aumente en los próximos años.”¹

“Con una producción bruta de US\$ 1.100 millones, es el primer sector en importancia de alimentos procesados en Colombia. Es también un sector con altos niveles de valor agregado: 35% del total de su producción bruta es destinada a productos que generan valor agregado tales como leche pasteurizada, diferentes tipos de quesos, helados y leches ácidas como el Yogurt y el Kumis.”²

La cadena láctea generó 15.000 empleos en el 2003, 2.7% del total de la industria manufacturera, y en el 2005 generó exportaciones por un total de US\$ 58 millones.

“El sector lácteo fue escogido por el gobierno nacional como uno de los productos a desarrollar bajo el plan de apuesta exportadora por lo que se espera pasar de una producción actual de aprox. 900.000 toneladas de leche a 1.4 millones de toneladas al 2020 lo que significa un aumento en la producción del 57%. La industria está compuesta por 131 establecimientos, dentro de los cuales se destacan importantes empresas nacionales e internacionales.”³

¹ <http://www.oecd.org/dataoecd/31/20/32554164.pdf>

² <http://www.proexport.com.co/inversion> Colombia – Perfil Sectorial: Agroindustria

³ <http://www.proexport.com.co/inversion> Colombia – Perfil Sectorial: Agroindustria

“La cadena productiva de la leche en el Departamento de Nariño se compone del eslabón primario, con cerca de 19.300 predios dedicados a la producción de leche, con prácticas poco tecnificadas en el 90% de éstos y con producciones cercanas a los 20 litros/ día, se encuentra al eslabón de los transportadores y/o Intermediarios, caracterizados por su bajo nivel de organización y disgregación, también se encuentra el eslabón de los Acopiadores y Procesadores divididos en empresas artesanales pequeñas con niveles de procesamiento entre 1.000 a 2.000 litros/día y en empresas procesadoras grandes con niveles de transformación cercanas a los 50.000 litros/día y un grado tecnológico considerablemente bueno pero dedicada principalmente a la producción de quesos, yogures y leche pasteurizada como única alternativa.”⁴

“En el 2001 la producción total de leche fresca en Nariño alcanzó 250 millones de litros / año, que se aproxima al 3.31. % de la producción nacional; la producción promedio por animal varía entre 6 a 22 litros / día. En Nariño existe potencialidad de aumento de la productividad a partir del mejoramiento del manejo de los hatos, traducido en manejo de pastos y mejoramiento de la gestión empresarial de las fincas entre otros.”⁵

Los derivados lácteos producidos en la cuenca nariñense se destinan principalmente al Valle del Cauca, Bogotá, Eje Cafetero y a la zona centro de Colombia.

El corregimiento El Encano, lugar de ubicación del proyecto, se caracteriza por su población campesina, que se vio gravemente afectada en años anteriores por el conflicto armado, limitando su actividad económica, que se basa en la producción agropecuaria con cultivos de papa, cebolla, producción piscícola en la laguna de la Cocha y producción de leche que alcanza los 8.000 litros/ día.

Otro aspecto prioritario en este estudio es que el precio de la leche en la mayoría de los casos es pagado aproximadamente un 20% por debajo del precio de ley u oficial principalmente, porque quienes la compran en la región son microempresas artesanales o comercializadores informales. Esta situación también se puede generalizar a otros municipios ya que solo empresas sólidas y reconocidas como Colacteos, Alival, Alquería, entre otras respetan los precios y bonificaciones establecidos en el acuerdo de competitividad de la leche.⁶

1.3.2 Situación Actual

Colombia, como la mayoría de los países en América Latina, tiene serios problemas para enfocar el desarrollo de la agroindustria rural. Se han creado

⁴ www.agrocadenas.gov.co

⁵ www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

⁶ www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

instituciones, comités, preparado documentos, establecido grupos de trabajo en distintas entidades, pero sin ningún resultado en el sentido de disponer de un planteamiento preciso para establecer programas y proyectos agroindustriales.

En el país existe un marco institucional para el desarrollo de la agroindustria rural (AIR). Sin embargo, debe anotarse con toda claridad que todas esas entidades e institutos trabajan con muy poca coordinación y sin una orientación de políticas claras sobre lo que el país quiere y puede dar en materia de agroindustria rural. Esa descoordinación es la que no ha permitido un aprovechamiento óptimo de las capacidades y de los servicios que las entidades ofrecen.

“El conjunto de actividades o funciones que afectan o condicionan el desarrollo agroindustrial, necesita de orientación y coordinación para que las políticas que se apliquen tengan los resultados esperados. Se puede afirmar que existen en el país más de 380.000 unidades de agroindustria rural, que generan del orden de 420.000 empleos directos de carácter permanente.”⁷

Afortunadamente se ha puesto en marcha un proyecto para la formación de empresarios lo cual contribuye al desarrollo de la Agroindustria Colombiana, tal es el caso del Fondo Emprender que apoya la creación de empresas con ideas novedosas, que contribuyan al desarrollo de las regiones y a la par cumplan con las expectativas que la comunidad desea, aprovechando las ventajas comparativas que las regiones poseen para hacerlas mas competitivas.

Nariño por ser un Departamento principalmente Agrícola dada la calidad del suelo, la variedad de climas, entre otros factores que permiten que la producción sea de alta calidad y de manera exclusiva, debe aprovechar los recursos de los cuales dispone para hacer de ellos una fuente importante de captación de recursos en beneficio de la comunidad.

Uno de los principales e importantes productos no solo de la agricultura, sino de la economía nacional y regional: es la producción de leche, como fuente generadora de empleo, que tiene implicaciones en la economía y en la sociedad.

Observando las condiciones actuales de la cadena láctea en el Departamento de Nariño se identifica una tendencia hacia un tipo de organización cooperativa principalmente en pequeños y grandes productores ubicados en los municipios de Pasto, Pupiales y Guachucal.

En el Departamento de Nariño de acuerdo con estudio de la Universidad Javeriana se identificaron 33 empresas agroindustrializadoras de leche, las cuales se ubican en

⁷ RINCÓN Giraldo Azucena “Colombia - Microempresas agroindustriales rurales (air) en Colombia”. División de Desarrollo Social. Santafé de Bogotá, D.C., agosto de 1993

la región del altiplano nariñense así: en la zona denominada la exprovincia de Obando se encuentra el 55%, distribuidos en los municipios de Guachucal, Cumbal e Ipiales con el 12%, 3% y 40% respectivamente, en la zona de Pasto el 12% y en otros municipios cercanos el 33% restante. 64% de los acopiadores tienen sus empresas fuera de los cascos urbanos.

El valor anual de la producción por parte del eslabón agroindustrial lácteo, teniendo en cuenta el volumen de litros vendidos⁸, es de \$ COL 21.968 millones con un aporte al PIB del Departamento de Nariño del 1 %⁹, lo que les representa una utilidad anual de \$ COL 2.107 millones, teniendo en cuenta que el margen promedio por litro vendido es de \$ 47, 29 litro.

Como parte de una estrategia de diversificación y de búsqueda de una mayor base de ingresos, en un 48% las empresas agroindustrializadoras han desarrollado actividades complementarias, entre las que se cuentan, comerciales, industriales y agrícolas, con un 12%, 9% y 18% respectivamente. Sin embargo se destaca una mayoría, 52%, cuya actividad se centra en la función de acopio.

“La gestión de las empresas agroindustriales lácteas, al igual que su organización es informal, pues no evidencian en su mayoría procesos y procedimientos internos explícitos para el desarrollo de sus actividades, y tan solo el 27% declara tener normas y políticas, de las cuales un 12% dicen presentar algún nivel de estándar en calidad, otros con un porcentaje mínimo en procesos, operaciones y mantenimiento.”¹⁰

En cuanto a Gestión del capital humano las empresas agroindustriales lácteas de Nariño cuentan en total con 85 trabajadores, en promedio 3 por empresa, de los cuales 83 son directos.

“Teniendo en cuenta la clasificación de acuerdo con el volumen diario de leche recogido se puede analizar, que el 61% de las empresas transformadoras que recolectan menos de 2000 litros diarios aportan el 72% de los empleos del total de acopiadores, con un promedio de 2 empleos por empresa, el 34% de las empresas con una capacidad de recolección de más de 3000 litros aportan el 27 %, con un promedio de 3 empleados por empresa, y las demás aportan el 5 % restante de la mano de obra total.”¹¹

Actualmente existen incentivos y apoyo a la agroindustria y a la generación de empleo. Pero se ha visto que la producción de productos que no contengan

⁸ Tomando un precio promedio de la bolsa nacional agropecuaria de los tres últimos periodos, de 600 \$ / Litro.

⁹ De acuerdo con dato suministrado por el Departamento Nacional de Planeación, para el año 2000, el PIB de Nariño fue de \$ Col 2.921.204 millones a precios corrientes.

¹⁰ www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

¹¹ www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

procesos industriales no generan mayores beneficios a la sociedad ya que no contienen un mayor valor agregado que es lo que produce mayor desarrollo a las regiones, se desaprovecha la posibilidad de explotar de manera benéfica un recurso que podría generar mayores ingresos, como es el caso de la producción de leche en el Corregimiento del Encano en el Municipio de Pasto (Nariño).

Es así como aprovechando la producción de leche que se da en este corregimiento y que esta siendo subutilizada, se pretende aprovecharla para la creación de una microempresa de Helados que tendrá como lugar de asentamiento el corregimiento del Encano-Municipio de Pasto ya que este se constituye en un lugar estratégico para el acopio de las materias primas. Como mercado objetivo se tendrá a los estratos 1, 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto ya que en esta ciudad no existe una empresa regional que satisfaga las necesidades directas de los consumidores teniendo en cuenta en este sentido entre otras características del producto el precio. Además es una idea novedosa que contribuye al desarrollo de la región y del sector agroindustrial a través de la creación de empleo como fuente que genere mayores beneficios a la comunidad.

Por medio de la observación empírica del entorno, se puede concluir que dentro del Municipio de San Juan de Pasto, la oferta de empresas productoras de helado es nula, solo existen empresas artesanales que no agregan mayor valor a la producción y que la oferta de sus productos hacia el mercado es muy limitada ya que va dirigida a un pequeño segmento de la población y su ubicación es en un solo punto específico donde no tiene gran cobertura ni capacidad de expansión, por lo tanto no puede satisfacer las necesidades de todos los consumidores en cuanto a presentación, precio, calidad y variedad.

La ausencia de un tipo de empresa como esta, ha llevado a diferentes intermediarios que compran el producto, a contactarse con empresas del interior del país, tales como Cream Helado y Helados la Fuente. Por ello se observa dentro del municipio de Pasto y sus alrededores, una opción clara de crear empresa y abastecer el mercado a través de canales de distribución como es el aprovechar la alianza estratégica con la empresa Nutrilacteos del Sur, la cual en la actualidad tiene un total de 2464 clientes en Nariño donde el mayor porcentaje se encuentra en la ciudad de Pasto, correspondiente a 1455 clientes.

La ausencia de productos únicos y competitivos, de gran proyección y expansión nacional y global, que puedan desarrollarse técnicamente, fortaleciendo el sector industrial y empresarial de la región, ha llevado a que el Municipio de Pasto y sus alrededores, presenten un bajo desarrollo de su actividad económica y social: “en los últimos 5 años la economía del municipio no ha tenido suficiente dinamismo, reflejado en el crecimiento de

actividades informales, el contrabando, el cierre de muchos establecimientos legales, lo anterior por falta de políticas gubernamentales para el apoyo de la actividad empresarial y la falta de incitativa por parte de las personas, lo que ha hecho que la economía formal y particularmente el sector productivo se condicione a actividades de subsistencia.”¹²

De igual manera el Corregimiento del Encano que hace parte del Municipio de Pasto se beneficia, ya que la implementación de la planta permitirá un desarrollo de la región por la generación de mayores ingresos a la población por la creación de fuentes directas de empleo, por la captación de recursos para el corregimiento vía impuestos y por el mejor aprovechamiento de la producción de leche para beneficio de los productores mediante el pago del precio justo del litro de leche.

1.3.3 Formulación del Problema

¿Cual es la factibilidad de la creación de la empresa Agroindustrial Helados Deli Cream, como una alternativa de desarrollo en la región del corregimiento El Encano del municipio de Pasto – Nariño?

1.3.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las características de la oferta, el volumen de la demanda, el precio y del producto, para identificar y localizar el mercado potencial de helado en el Municipio de Pasto?
- ¿Qué elementos físicos y organizacionales requiere la empresa procesadora de helado, para su óptimo funcionamiento?
- ¿Cuál es la incidencia de las políticas y leyes vigentes en Colombia para el montaje y funcionamiento de una empresa procesadora de helado en el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto?
- ¿Cual es la factibilidad financiera de una empresa procesadora de helado a partir de las inversiones necesarias para su montaje y su funcionamiento?
- ¿Qué beneficios y costos sociales y ambientales genera la puesta en marcha de una empresa procesadora de Helado en el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto?

¹² Cámara de Comercio de Pasto, Observatorio económico de Pasto, emprendimiento y empresarismo en la región, San Juan de Pasto, 2005. P. 9.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Helados Deli Cream fue gestado a partir de la búsqueda de nuevas alternativas de Agroindustrialización, en especial en el caso de la leche, ya que solamente en el municipio de Pasto se producen cerca de 60.000 litros diarios, ocupando el segundo lugar en producción de un departamento con una producción diaria de 480.000 litros diarios aproximadamente¹³.

Es una idea de emprendimiento novedosa para la región ya que no existe una empresa igual en el departamento salvo empresas de helado artesanales que no son comercializados en otros canales diferentes a los puntos de venta donde son elaborados. De esta manera helados Deli Cream contribuye al desarrollo de la región por tratarse de una nueva opción de helados de buena calidad a bajo precio y con expectativas de mayor cobertura en el mercado municipal.

Por otra parte este tipo de agroindustrias es altamente rentable en otros departamentos y países, en los que se ha desarrollado. Al establecer esta empresa sería la primera agroindustria dedicada a la producción de helados en el departamento, además debido al proceso productivo de los helados, no se generan vertimientos líquidos y no altera el ecosistema de manera directa.

Teniendo en cuenta la importancia de la cadena láctea como motor de desarrollo para la región, esta investigación pretende dar a conocer como el proceso de Agroindustrialización permite lograr una mejora notable en la producción, con lo cual la región pueda ser mas competitiva, y se pueda mejorar las condiciones de vida de todos los pobladores en su mayoría pequeños y medianos productores de leche del Corregimiento del Encano Municipio de Pasto (Nariño).

De igual manera, la investigación pretende, sentar las bases sobre las cuales los esfuerzos deben dirigirse para que el proceso de Agroindustrialización se extienda a toda la región.

¹³ www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Realizar el Estudio de Factibilidad de la empresa Agroindustrial Helados Deli Cream, la cual sería una alternativa de desarrollo en la región, con el fin de aprovechar la producción de leche local del corregimiento El Encano del municipio de Pasto - Nariño.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar y evaluar el estudio de mercado de helado en el Municipio de Pasto.
- Formular un estudio técnico para el montaje de una procesadora de helado en el Corregimiento del Encano Municipio e Pasto.
- Identificar las leyes y políticas económicas existentes en Colombia y su incidencia en el montaje y funcionamiento de una procesadora de helado en el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto.
- Establecer un estudio sobre las inversiones necesarias para el montaje de una empresa procesadora de helado y evaluar su factibilidad financiera.
- Realizar un estudio sobre los impactos sociales y ambientales que puede tener el montaje de una empresa procesadora de helado en el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto.

1.6 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.6.1 El Universo de Estudio

Dentro de la presente investigación, se contará con un universo de estudio conformado por:

- Proveedores quienes se ubican en el Corregimiento del Encano municipio de Pasto.
- Consumidores, ubicados tanto en el corregimiento del Encano municipio de Pasto, como en el casco urbano de la ciudad de Pasto, específicamente los ubicados en los estratos 1, 2, 3 y 4 de la ciudad.
- Oferta laboral, de la cual harán parte los habitantes del corregimiento del Encano municipio de Pasto, por ser éste el lugar de ubicación del proyecto.

1.6.2 El Espacio Geográfico

Del espacio geográfico, hacen parte el Corregimiento del Encano – municipio de Pasto y el casco urbano de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.6.3 El Tiempo

El periodo de estudio, parte del año 2008 al año 2012, dado que el estudio de factibilidad por tratarse de un proyecto de carácter privado, tiene una proyección a cinco años. El tiempo para realizar la investigación será de cuatro meses, partiendo del mes de febrero, hasta el mes de junio del año 2008.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

La teoría del desarrollo busca explicar desde un punto de vista macroeconómico las causas y mecanismos del continuado aumento de la productividad del factor trabajo y los efectos de este hecho en la organización de la producción, y por ende, en el modo como se distribuye y utiliza el producto social y global.

Es un proceso autosostenido del incremento de la capacidad de un país o de una región para producir y disponer de bienes y servicios deseados por la sociedad, acompañado de un conjunto de cambios estructurales, políticos, económicos y sociales.

La historia de Colombia, esta íntimamente ligada al desarrollo del capitalismo mundial en los marcos de la concepción de la economía periférica que se aplica a la relación entre países, pero se puede aplicar a nivel regional, porque internamente hay desigualdad en el desarrollo regional y subregional. En ella se pone de presente las relaciones de colonialismo y de dominación interna y se complementa con la llamada economía dual, según la cual, coexiste un sector tradicional (agricultura) con un sector moderno (industria), entre los cuales hay una limitada interacción por razones culturales, políticas, geográficas, económicas y de mercado, etc. “La economía periférica también es consecuencia de la resistencia al cambio por parte del sector tradicional, en cuanto al uso de tecnología y de los procesos de innovación, que necesariamente se deben introducir para aumentar la productividad agrícola. La humanidad ha pasado por los siguientes momentos de las teorías del crecimiento económico”¹⁴

2.1.1 Keynesianismo (1930-1975)

“El Keynesianismo concibe el Desarrollo a través del potencial interno y su crecimiento al fortalecer su economía local con efectos positivos en largo plazo. Es decir, orienta en primer lugar los factores que se constituyen como impulsores del progreso de las regiones para mas tarde entrar a competir con otras, para esto se pone en marcha las etapas del crecimiento partiendo desde la fase agraria pasando a la industrialización y terminando en los servicios. El desarrollo para John Maynard Keynes (1883-1946) desemboca en su Teoría General del pleno empleo, el interés y la moneda”.¹⁵

¹⁴ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Pág. 5.

¹⁵ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Pág. 9.

Para Keynes “toda producción tiene por fin último la satisfacción de algún consumidor”.¹⁶ En este sentido a un cierto nivel de producción le corresponde una cierta técnica, recursos y costos además del empleo de un volumen dado de mano de obra, tanto para cada empresa individual como para la industria en conjunto, de esta manera, se puede establecer que para Keynes un empresario o la industria en general estará mas dispuesta a generar valor agregado en cuanto considere que le generara mayor ganancia para lo cual hará uso eficiente de todos los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) incluyendo la tecnología, de manera que con ello satisfaga sus expectativas de ganancia al vender sus productos en un tiempo prudente con lo cual a su vez generara mayor o menor empleo de la mano de obra y se mantendrá en esa dinámica en la medida que el panorama sea alentador, si no lo es sus expectativas cambiarán y cambiara el nivel de producción a ofrecer con lo cual el empresario no generara a través de sus productos mayor valor agregado y de esta manera tampoco se dará un mayor desenvolvimiento de la industria.

“Keynes también cuestiona el principio aquel de que todo lo que se produce se vende, frente a la crisis cíclica que enfrento el capitalismo en 1929, cuando se cuestiono el concepto de la “neutralidad” del Estado proclamada por los liberales, para que sean los mecanismos del mercado los que garanticen el equilibrio de la oferta y la demanda, surge la idea del Estado intervencionista para todos los países”¹⁷, en donde encuentra que la forma mas poderosa de ampliar el empleo y salir de las recesiones es la intervención del Gobierno mediante el estímulo a la inversión que trae consigo bienestar a la comunidad, esto se lo conoce como política del Estado benefactor que disminuye las limitaciones que se presentan en el mercado en cuanto a la fijación optima de precios y para una adecuada asignación de recursos.

La abundancia de alimentos presentada como resultado de los procesos productivos, permite que algunas ciudades se conviertan en metrópolis vía a las megalópolis que hoy se conoce y en el nivel tecnológico se empieza a propiciar el espacio para el surgimiento de los parques industriales, las concentraciones industriales, los distritos agroindustriales y las tecnopolis. “La inversión se traslada hacia otros países, los laboratorios exitosos de investigación se

¹⁶ KEYNES John Maynard. “Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero”, Fondo de Cultura Económica, México DF. 1943 Pág. 55

¹⁷ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Pág. 9.

convirtieron en multinacionales que luego se denominaron transnacionales por la internacionalización del capital financiero”.¹⁸

Finalmente los keynesianos, encontraron importante el desarrollo de las regiones según su impacto fuera de su territorio, lo cual daría origen a la teoría de la Economía periférica asumida por largo tiempo por la Comisión Económica Para la América Latina CEPAL. “Los keynesianos también caracterizan el desarrollo a partir de la teoría de los polos de crecimiento basada en fortalecer las exportaciones para activar la demanda interna y reactivar el mercado domestico”.¹⁹, y también de la base fundamental que es el ahorro.

2.1.2 Milton Friedman (1912-2006)

Es considerado el precursor de la Escuela de Chicago neoclásica, a él se le atribuyen las semillas capitalistas de la post guerra al plantear la necesidad de lograr resultados matemáticos y monetaristas por encima de cualquier consideración. La teoría neoclásica, la cual es la esencia del neoliberalismo y en el que se fundamenta Friedman, exige que los modelos cuenten con muchos supuestos como el de que tanto los consumidores como los empresarios deben tener una información perfecta acerca de los precios. Estudia el nivel del producto y las diferencias en cuanto a la tasa de crecimiento que se encuentra en función del capital físico incorporado al proceso de producción. “Los neoclásicos consideran que a largo plazo, las diferencias desaparecen debido a la movilidad perfecta de los factores de producción y por ende, el desarrollo de todas las naciones es equitativo el que se puede observar en los índices de crecimiento”.²⁰ Esta escuela es fiel a su tradición reformista social, elaboro la Economía del Bienestar basada en el concepto teórico del excedente del consumidor de Marshall. Rescata al pensamiento de los clásicos como Smith y Ricardo quienes deducen que el desarrollo se lograra básicamente en función de la producción nacional de bienes y servicios, sobre la base de la propiedad privada y la libre competencia, que implica la separación del Estado frente al mercado.

La escuela neoclásica, retoma varios de los conceptos clásicos, pero va asociada a criterios como la evolución, el progreso y el crecimiento, que tienen que ver fundamentalmente con el mejoramiento de las técnicas y métodos aplicados en los procesos productivos a partir de las empresas individuales. Esta teoría es la esencia del neoliberalismo, que al igual que la teoría neoclásica, no hace la

¹⁸ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/304/

¹⁹ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Pág. 9.

²⁰ PORTILLO Hernando y BURBANO Walter.Op.Cit

diferencia entre desarrollo y crecimiento, debido a que supone que el incremento gradual en el volumen de producción, va a traer como consecuencia mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. Aquí se deja ver el carácter determinístico bajo el cual se trabaja. Para los países subdesarrollados se sugiere aplicar “racionalmente” estos principios, para que así puedan avanzar hacia el desarrollo; por ello se plantea modificar la estructura productiva y fomentar la industrialización. Para los neoclásicos, la dinámica de una economía permite la movilidad del capital humano y financiero en forma inversa puesto que la mano de obra se desplaza a las regiones más industrializadas, mientras el capital se desplaza a los países en vía de desarrollo. “Con este enfoque se justifica la dependencia entre países, en donde llevan la peor parte los que dependen del capital financiero que solo tienen mano de obra barata” .²¹

Friedman considera la propiedad privada, la libertad económica y la libre competencia como requisitos indispensables para que un país desarrolle su economía, puesto que para los medios de producción en general administrados por el Estado resultan improductivos e incapaces de abastecer a los ciudadanos de los “beneficios sociales” por cuanto al aumentar el gasto público y la burocracia se disminuye la producción y se contrae la iniciativa privada.

Para Friedman el mercado ha sido la forma más eficiente a la que el hombre ha llegado para relacionarse con los demás y conseguir los bienes necesarios para su vida, gracias a un proceso evolutivo que empezó con el intercambio y fue tomando forma por sí mismo sin que nadie diera las órdenes absolutas para la producción de los bienes necesarios para la sociedad. Es decir nadie puede controlar la producción absoluta de un bien ni saber que cantidad será demandada por las personas, lo cual lleva a que se produzcan todos los bienes que son necesarios para la sociedad, en este sentido, se podría decir que Friedman da a entender que algunas necesidades fueron creadas a partir de la introducción de nuevos productos con mayor valor agregado, lo cual los hace más competitivos y los ubica en una mejor posición en el mercado.

²¹ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Págs. 11-12

2.1.3 Sergio Boisier

Sergio Boisier en lo referente al desarrollo regional afirma que ya no es posible pretender ser competitivo como país. Por lo tanto, la globalización impone no solo la descentralización política, sino incluso la formación de “cuasi-Estados Regionales” mas claro aún: “...surge el concepto de Estado-Regional concebido como zonas económicas naturales, cuyos limites son dibujados por la mano invisible de los mercados globales de bienes y servicios y cuyos encadenamientos primarios tienen hacer con la economía global y no con sus naciones anfitrionas”. Es “la reinención de la ciudad-estado”. Por ello, el territorio definitivamente entra en el juego internacional como regiones “pivotaes”, (extremo inferior de un eje), de complejidad sistémica capaces de generar identidad y relaciones “asociativas”, con otras regiones para superar la estreches de la región pivotal y responder a las exigencias del capital internacional.

La región para Boisier es un cuasi estado, o cuasi naciones con identidad y “autorreferencia” que busca “romper la relación de dominación” del estado nacional. Boisier sostiene que las regiones son los nuevos actores en la competencia por mercados, capital y tecnología para entrar a la competencia, por lo tanto, la región se debe convertir en una cuasi-empresa que se preocupe por responder a los siguientes interrogantes:

- “¿Qué producir y donde vender a partir de sus ventajas comparativas y/o competitivas? Basarse en un estudio de mercado.
- ¿Qué proyectos desarrollar y como financiarlos?
- ¿Con que recursos humanos se cuenta y como emplearlos?
- ¿Cuál es la imagen corporativa y como se promueve?”²²

En cuanto al desarrollo local, Boisier afirma que la competitividad local pasa por la aplicación de las llamadas políticas de tercera generación que se usan de acuerdo al enfoque y utilidad que pueden tener en un determinado tiempo, en este caso, la utilidad económica que ha tenido para el desarrollo local que enfatiza en la competitividad sistémica, asiendo referencia al nivel macroeconómico y también tiene en cuenta un conjunto de acciones al nivel mesoeconómico (se adecua a los niveles sectorial y local) reforzando así la competitividad de los sistemas locales de producción. Como instrumento se tiene los *CLUSTERS*, como concentraciones geográficas de firmas e instituciones interconectadas en un determinado sector que finalmente influyen sobre la competitividad regional, puesto que están ligadas entre si. Con los clusters se revalorizan mecanismos tales como las

²² MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006. Págs. 56-57.

aglomeraciones, los encadenamientos, las externalidades y la asociatividad, entre otros, todo lo cual, conduce a fortalecer el desarrollo endógeno.

2.1.4 Rodrigo Varela V.

Se tiene en cuenta a este autor por la importancia que representa en la presente investigación, dada su excelente gestión para el desarrollo de planes de negocio y su espíritu empresarial.

En sus estudios resalta la importancia del Desarrollo a nivel nacional, regional, empresarial, o comunitario, ya que es la preocupación principal de las organizaciones que en cada uno de estos niveles tiene la responsabilidad de gestarlo.

Rodrigo Varela específico que al desarrollo se lo puede definir en términos de Crecimiento Económico, de Progreso Social, de Desarrollo Tecnológico, de Desarrollo Personal, etc. En el primer caso es el proceso mediante el cual una organización (país, comunidad, industria, empresa) identifica formas de generación de riqueza que le permiten asegurarse un proceso continuado de mejora en los indicadores típicos de la riqueza: ingreso per cápita, balanza de pagos, utilidades, activos, etc. En el caso Social, es el proceso a través del cual se mejora la calidad de vida del conglomerado humano, sujeto del proceso. “En el caso del Desarrollo Tecnológico es el proceso mediante el cual se logra una adecuación tecnológica, que permite a la organización mantener su capacidad competitiva. En el caso de las personas, es el proceso que les permite a ellas lograr las oportunidades materiales y espirituales, que les brinda satisfacción y una vida feliz”.²³

2.1.4.1 Desarrollo a Nivel Empresarial

Para Varela las organizaciones empresariales tienen que mantener unas políticas de desarrollo que no solo les permitan mejorar sus situaciones tecnológicas, de posicionamiento en el mercado y de resultados económicos-financieros, sino que también les permitan la obtención de resultados buenos para su personal, sus dueños y la comunidad. Pero dicha política de desarrollo no puede quedarse en el presente; tiene que orientarse al futuro, en la búsqueda de nuevas oportunidades que le permitan a la empresa el logro total de sus objetivos y metas.

Las empresas al usar los cuatro recursos básicos de la producción: *empresario, tierra, capital y mano de obra*, buscan encontrar oportunidades no identificadas o

²³ VARELA Rodrigo. “Evaluación Económica de Inversiones”, Editorial Norma S.A, Colombia 1996 .Pág. 9

situaciones de mala asignación de recursos, con el propósito de iniciar acciones que les permitan beneficiarse y mejorar su posición relativa.

En los últimos 20 años se han presentado grandes cambios; no solo en el manejo de los cuatro recursos básicos, sino en todo el ambiente en el que la empresa se mueve. Factores como la inflación, devaluación, contaminación, crisis energética, crisis de recursos naturales, nuevas metas del personal, internacionalización de los mercados, cambios tecnológicos acelerados, intereses, grandes niveles de endeudamiento, etc., “han creado una mayor dificultad en el análisis de las actividades orientadas al desarrollo de las empresas, lo cual exige cada día una mayor sofisticación, tanto en los factores que se deben considerar, como en las herramientas que se deben aplicar”.²⁴

2.1.4.2 El Proyecto

Para Varela todo programa de desarrollo esta compuesto por una serie interrelacionada de actividades, denominadas generalmente *proyectos*. “Por tanto, toda persona que quiere contribuir efectivamente al desarrollo, requiere entender muy bien los diversos elementos conceptuales y prácticos vinculados a la noción de proyecto”.²⁵

Si se acepta que el objetivo final de toda decisión administrativa es la utilización óptima de los recursos, que posproyectos siendo bloques del proceso de desarrollo exigen la asignación de recursos, y que los recursos para toda organización son limitados y escasos, es fácil concluir que el desarrollo se logra mas rápidamente en la medida en que los proyectos que se realicen *sean los mas eficaces* y se ejecuten con la *mayor eficiencia*. En otros términos, que se hagan los proyectos que son los óptimos de realizar y que se realicen con las nociones de *eficiencia y productividad*.

Por lo anterior, para Varela las decisiones gerenciales tal vez más difíciles y de mayor incidencia son las soluciones de inversión o decisiones de proyectos. Estas decisiones implican básicamente establecer el tipo (que se va hacer), la forma (como se va hacer), el momento (cuando se va hacer) y el monto (cuanto se va a invertir) de recursos que van asignarse a cada una de las actividades de desarrollo.

²⁴ VARELA Rodrigo. “Evaluación Económica de Inversiones”, Editorial Norma S.A, Colombia 1996 .Pág. 11

²⁵ VARELA Rodrigo. “Evaluación Económica de Inversiones”, Editorial Norma S.A, Colombia 1996 .Pág. 11

“Dados estos hechos, es claro el porque, cuando Varela habla de proyectos habla necesariamente de inversiones y el porque se usan indistintamente los términos Formulación y Evaluación de Proyectos”.²⁶

2.1.5 Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL)

A través del método, histórico-estructural, analiza como las instituciones y la estructura productiva heredadas condicionan la dinámica económica de los países en desarrollo, y que generan comportamientos que son diferentes a los de las naciones más desarrolladas. En este método no hay “estadios de desarrollo” uniformes. El “desarrollo tardío” de nuestros países tiene una dinámica diferente al de aquellas naciones que experimentan un desarrollo más temprano.

Considera que las características estructurales de una sociedad determinan de manera fundamental su comportamiento. “Entre los factores estructurales se encuentran por ejemplo, la distribución del ingreso y la riqueza, los regímenes de tenencia de la tierra, el tipo y grado de especialización del comercio exterior, la densidad de las cadenas productivas, el grado de concentración de los mercados, el control de los medios de producción por distintos tipos de actores (el sector privado, el Estado o el capital transnacional), el funcionamiento de los mecanismos financieros, la penetración de la innovación tecnológica, así como factores sociopolíticos asociados al grado de organización de la clase trabajadora y de otras clases o sectores influyentes, la distribución geográfica y sectorial de la población, y el nivel de la calificación de esta. Para el estructuralismo, estas características determinan el funcionamiento específico de los mecanismos causales y el éxito previsible de una estrategia de desarrollo”.²⁷

Para el estructuralismo el sistema capitalista de libre empresa no es un sistema armónico sino inherente conflictivo, y su desarrollo no ocurre de manera suave sino que se da en forma de saltos, generándose innumerables desequilibrios en el proceso mismo.

El relativo fracaso de la industrialización por la vía de la sustitución de importaciones se hizo patente en tres frentes: se agudizó el problema del desequilibrio externo, el sector agrícola fue perdiendo dinamismo y el uso de técnicas intensivas en capital en la industria condujo al surgimiento de la marginalidad urbana.

²⁶ VARELA Rodrigo. “Evaluación Económica de Inversiones”, Editorial Norma S.A, Colombia 1996 .Pág. 12

²⁷ LUSTIN Nora. Asesora principal y jefa de la unidad asesora de pobreza y desigualdad del departamento de desarrollo sostenible del banco interamericano de desarrollo. Del estructuralismo al neoestructuralismo: la búsqueda de un paradigma heterodoxa. Colección Estudios CIEPLAN. No 23. Marzo de 1988:pp. 35-50.

Durante los años noventa el pensamiento cepalino se ha concentrado en desarrollar propuestas que impulsen la transformación productiva con equidad, tomando en cuenta las restricciones que imponen tanto la integración económica y las reglas del mercado, como también la necesidad de mantener equilibrios macroeconómicos. “El énfasis central ha sido la búsqueda de formulas que permitan potenciar las energías empresariales y la calificación de la mano de obra para poder generar las condiciones de un crecimiento sostenido”.²⁸

2.1.6 Francisco Javier López Macías y Pepe Castrillón.

Estos docentes de la Universidad de Manizales – Colombia, realizan una gran recopilación teórica en lo referente a Agroindustria, lo cual es reflejado en su libro AGROINDUSTRIA, TEORÍA ECONÓMICA Y EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS (2007), que para efectos de la presente investigación resulta de gran utilidad.

En lo referente a la *producción alimentaria*, citan a Johan Heinrich Von Thünen (1780-1850); el cual a su vez es citado por Ekelund (1999), y quien asegura que “Como Ricardo, Von Thünen admitía que las diferencias en los costes de producción de los productos agrícolas, provienen de la utilización de tierras de diferente calidad y localización (es decir, la distancia desde un punto de vista central)”.

La tierra sigue siendo la fuente eterna de la producción de alimentos, con el surgimiento de una sociedad comercial, con apoyo de la nueva agricultura científica, que se basaba en la rotación de cultivos, el uso de fertilizantes, la aplicación de una tecnología química de origen industrial, el mejoramiento de semillas y especies pecuarias y las mejoras nutricionales, entre otros avances tecnológicos.

“A pesar de que existía una comprensión y entendimiento de los procesos productivos por parte de los teóricos de la economía en su región de origen y un entendimiento de la necesidad de establecer una coordinación entre las actividades productivas de carácter estacional de materias primas de origen agropecuario y un consumo permanente; estos autores no desarrollaron en la literatura económica el término agroindustria, que hoy se conoce”.²⁹

²⁸ MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”.Universidad de Nariño. San Juan de pasto 2006. Págs. 35-36.

²⁹ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 11.

2.1.6.1 Integración Agricultura - Industria.

Macias y Castrillón tratan de integrar conceptualmente a la Agricultura e Industria a partir del auge de la nueva tecnología agropecuaria e industrial para producir a gran escala (economías de producción a gran escala), lo que provoca la diversificación de zonas de producción agropecuaria, que terminan como áreas de integración agricultura – industria. A gran escala se especializan los renglones de procesamiento, empaque y distribución de alimentos y se generan nuevos procesos tecnológicos en la industria.

Los granjeros se modernizan y especializan, difundiéndose nuevas formas de producir, apoyados en fertilizantes superfosfatados, utilización de tractores, combinadas y equipos de riego y de muchos tipos, utilizando como fuente de potencia a los derivados del petróleo y al gas en los nuevos motores de explosión; se difunde la industria química y agroquímica, donde iniciaron su acción los laboratorios para posteriormente, incursionar en la biotecnología y la ingeniería genética.

2.1.6.2 La Empresa Alimentaria.

Macias y Castrillón retoman el concepto de empresa alimentaria y de transformación industrial, describiendo a las firmas que procesan materias primas agropecuarias, incluyendo la madera. El grado de procesamiento puede ser diferente dependiendo de la escala de planta; pudiendo ir a gran escala desde la limpieza, la clasificación del producto, la preparación rápida o instantánea de comidas y hasta la alteración química del producto, iniciando la incursión en mercados internacionales.

Cuando son de menor escala, utilizan las técnicas de poscosecha, la selección, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización, utilizando los mercados internos.

En el siglo XX, el mercado de bienes proveniente de la industria alimentaria y de otros sectores, se vio impulsado por los desarrollos tecnológicos presentados en los medios de transporte y en las comunicaciones.

Ya avanzada la década de los cincuentas, empiezan a consolidarse las empresas multinacionales de base ya sea alimentaria o no alimentaria, para Castaño R. A. (1966). La empresa multinacional, es el último grado de evolución de la empresa gigante, a lo largo de la era industrial, ha sido el de su internacionalización, merced al establecimiento de sucursales y filiales en muchos países lo cual les permite generar una producción internacional. Es decir, no controlada en su conjunto por ningún estado nacional y llevar a cabo transformaciones “internas” entre sucursales ubicadas en distintos países o entre estas y la casa matriz, tanto

de materias primas, costos de administración, intereses y regalías por el uso de patentes, como de los bienes finales producidos.

La debilidad del esquema consistió en que muchas firmas productoras y procesadoras de alimentos importaban las materias primas e insumos de sus casas matrices o países de origen y no utilizaban o fomentaban la producción, en las economías nacionales en donde operaban y por otra parte, no propiciaban procesos integrales y coordinados en las posteriormente denominadas cadenas productivas y sistemas productivos, que aplicaron las concepciones teóricas propuestas por L. Von. Bertalanffy (1901-1972), sobre sistemas abiertos.

“Se entiende, en ese entonces, que el vínculo de la agricultura con la industria se da solamente por intermedio del mercado de materias primas y que la educación, la capacitación y la investigación, es la fuerza liberadora de la sociedad de su energía creativa y productiva, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida”.³⁰

2.1.6.3 La Agroindustria

Macías y Castrillón citan a Goldberg y Davis 1957 quienes definen que la coordinación e integración entre las actividades agropecuarias y de la industria alimentaria a través de diferentes firmas, se denominó, “AGRIBUSINESS, aplicando la teoría y concepción de sistemas a la economía, dándole prioridad a la interdependencia y naturaleza interrelacionada de aspectos muy disímiles como: la oferta agropecuaria, el acopio, el almacenamiento, el procesamiento, la distribución y el consumo; además, de incluir las instituciones y acuerdos comerciales que afectan y coordinan las sucesivas etapas del flujo de un bien (las políticas y regulaciones gubernamentales, los mercados actuales y futuros, la integración contractual horizontal y vertical, las asociaciones de comercio, las franquicias y sistemas de Joint Venture, los servicios y organizaciones educativas, las cooperativas, los grupos de transporte y entidades financieras)”.³¹

Para Macías y Castrillón son importantes fenómenos tales como, la monetización de la economía en ciudades donde se concentra la mayor parte de los consumidores, lo que sumado a la incorporación de la mujer a los mercados laborales y a otras razones sociales, económicas y culturales, determinan la necesidad de disponer de alimentos con cierto grado de preparación previa. Este proceso es conocido en el transcurso de la primera guerra mundial en Norte América y Europa, luego siguió en el periodo de entreguerras, en el cual el avance

³⁰ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 16

³¹ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 16.

tecnológico en una economía de mercado integra a la agricultura y la industria, surge el término AGRIBUSINESS, el cual es incorporado en América Latina con el nombre de agroindustria (AI).

Tanto en los países capitalistas en donde se desarrollan las grandes corporaciones primero denominadas multinacionales y luego transnacionales con la internacionalización del capital, como en los países socialistas, principalmente los Soviéticos - ex -URSS-, los países de Europa del este y la China; se desarrollan tecnologías que incluyen procesos de deshidratación, preservación, empaque, preparación previa de alimentos como el precocido; privilegiando las industrias de conservas, vinos, jugos y bebidas, enlatados y envasados, entre muchos otros productos.

“En los países capitalistas y a nivel de consumidor, los principales medios de distribución para los productos de las agroindustrias evolucionaron de las tiendas por departamentos a los almacenes de cadena, luego los hipermercados y los giga mercados conocidos hoy; derivados de procesos permanentes de concentración económica de empresas transnacionales, propiciados por la presencia de encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, que implica que los productores se asocien para competir en los mercados mundiales. En este contexto, surgen empresas transnacionales, como: Kmart, Carrefour y Makro, entre otras”.³²

2.1.6.4 La Agroindustria Rural (Air).

Macías y Castrillón retoman el concepto de la Agroindustria Rural tomando como base a los países pobres y en vía de desarrollo, entre ellos los latinoamericanos, ya que en estos son más comunes las agroindustrias rurales (AIR), porque presentan problemas en la producción y transformación industrial debido a que no han transitado apropiadamente las etapas del desarrollo, por lo cual se especializan en productos de la canasta básica de alimentos, teniendo como base la propiedad de familias rurales o participación de comunidades locales en las empresas. Su capacidad de crecimiento se dinamiza mediante la conformación de asociaciones y sistemas cooperativos o de gestión solidaria.

Las agroindustrias rurales, empiezan a crecer en un medio en el cual evolucionan los sistemas de apoyo hacia la conformación de redes. Se integran las redes de transporte, telecomunicaciones, energía e información, pero la articulación de las AIR a las cadenas empresariales, presenta problemas de conectividad y de acceso a la nueva tecnología de comunicación e información. Las agroindustrias rurales tendrían como nichos de mercado lo eventual y los productos exóticos o étnicos.

³² **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 17.

Una corriente teórica que evaluó el problema de la producción y transformación de alimentos por empresas agroalimentarias y de transformación industrial en sus diferentes escalas, fue la escuela desarrollista o de crecimiento por etapas, de Walter Rostow (1961), que expresa que “las sociedades han transitado por cinco categorías: la primera es una sociedad, en la cual la ciencia y la técnica no son causas de la actividad económica y ,por ende, la actividad agrícola es la dominante; la segunda etapa corresponde a las condiciones previas al desarrollo, en donde la sociedad se prepara para un crecimiento sostenido, empieza por la creación de una infraestructura económica, como vías de comunicación, la formación de capital fijo y un marco económico para pasar de la agricultura y el comercio a la sociedad manufacturera; la tercera etapa se denomina de impulso inicial, que está determinada por la acción conjunta de los medios que operan en la tecnología productiva, en la estructura social y política de la sociedad, mediante el aumento de la tasa de inversión productiva, desarrollo de uno o mas sectores manufactureros y la existencia de una estructura social, política e institucional que propicie un crecimiento de carácter continuo; la cuarta etapa, es la llamada de carácter tecnológico o de madurez, en la cual la sociedad ha aplicado de forma efectiva todos los medios de la tecnología moderna a la tasa total de los recursos; la estructura poblacional cambia reduciendo la cantidad de gente dedicada a la agricultura y aumentando la que se dedica a la industria y los servicios. Y por último, la quinta etapa, es una época de alto consumo en masa, siendo los factores más importantes: el mercado (la oferta y la demanda), el empleo de los recursos por un estado benefactor, la expansión de los niveles de consumo más allá de la alimentación y otras necesidades elementales”.³³

Macías y Castrillón destacan entre las limitantes de las agroindustrias rurales AIR: “los altos costos de producción derivados de su reducida escala de planta, la baja calidad de sus productos , las deficientes presentaciones de los productos finales, las dificultades para utilizar empaques atractivos y de bajos precios, los procesos y tecnologías inadecuados y altos costos del transporte, entre otros. La producción en masa y la extensión del consumo motivan al sector líder para que genere crecimiento y el papel de la agricultura es proporcionar alimentos a los sectores urbanos y servir como mercado masivo para el consumo de los bienes manufacturados, generando la fuerza de trabajo y la inversión de capital para beneficiar a otros sectores”.³⁴

A pesar de ello Macías y Castrillón rescatan el hecho de que las AIR, se están diferenciando dependiendo de la territorialidad, la conformación de polos de desarrollo local o regional y la posibilidad de ser competitiva sistemáticamente y en síntesis, adaptarse a los cambios, entre agroindustrias rurales tradicionales y

³³ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 19.

³⁴ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 19.

agroindustrias rurales inducidas (resultado de proyectos de desarrollo, incluyendo aspectos teóricos y políticos de análisis como respeto al medio ambiente, género y equidad). Dado que en el contexto de la globalización, las agroindustrias rurales requieren de un mercado mundial incluyente, en donde éstas tengan oportunidades reales de crecimiento y desarrollo.

2.1.6.5 Las Cadenas Productivas.

Macias y Castrillón profundizan en el concepto de Cadenas Productivas, partiendo de la perspectiva del un mundo capitalista desarrollado, en el cual, las grandes corporaciones transnacionales agroindustriales (AI), aprovechan los nuevos desarrollos tecnológicos y se constituyen en organizaciones que disponen de muchas plantas de producción y procesamiento, sistemas unificados de administración, comercialización, publicidad y crédito, infraestructura de investigación y diseño de nuevos productos en general y aplicación de sistemas de calidad, incluso en los aspectos relacionados con el medio ambiente; teniendo como sede el país base de la corporación.

Al respecto Ruiz (1981, citado por Kalmanovitz, 1983), dice que. El campo alimentario no es una excepción al desarrollo oligopolista del capitalismo internacional. Las 100 empresas más grandes de alimentos en el mundo capitalista controlan más del 40% de la producción alimentaria mundial. Según los teóricos, las empresas transnacionales son las protagonistas del nuevo orden industrial internacional, por ser el instrumento que aplica las transformaciones institucionales y tecnológicas y porque las cadenas de distribución son dominadas por éstas empresas, en un proceso permanente de concentración económica.

El temor que se tiene a estas grandes corporaciones transnacionales, estriba en su potencial capacidad de modificar e influir en los mercados nacionales e internacionales de sus productos y sobre las políticas económicas y sociales de muchos países pobres y en vía de desarrollo.

Boucher (2001), citado por Macias y Castrillón asume que los pequeños empresarios podrían aún tener cabida en estos nuevos esquemas, al afirmar que: “La tendencia llamada “durable”, que se refiere a salud con los productos “nutracéuticos” o “funcionales” está dominado por las empresas transnacionales de la alimentación que se vinculan hoy en día a lo biotecnológico. Los pequeños productores y empresarios rurales se pueden abrir espacios muy importantes proponiendo productos semiprocesados extraídos de laboratorios farmacéuticos y empresas especializadas en el manejo los productos denominados promisorios y vinculados a la preparación de los nutracéuticos”.³⁵

³⁵ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 21.

Para Macias y Castrillón las adquisiciones y las fusiones empresariales, la aplicación amplia de métodos de investigación y desarrollo y los sistemas descritos de franquicia, de joint venture y de alianzas estratégicas, entre otros, despejaron el camino para que las empresas cubrieran todas las etapas, de lo que tiempo después se denominarían las cadenas productivas en el contexto de la competitividad (con la posibilidad de producir a más bajos costos y de vender en los mercados a menores precios).

2.1.6.6 LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.

Macias y Castrillón rescatan la labor que realizaron las Naciones Unidas en la década de los ochentas, al realizar la revisión de la agrupación de la industria procesadora, haciendo énfasis únicamente en el procesamiento industrial de los alimentos provenientes del sector agropecuario, evento que configura la denominación de encadenamientos productivos; usando la clasificación industrial uniforme (CIIU), identificando los subsectores de la siguiente forma: fabricación de los productos lácteos, enlatados y conservación de frutas y legumbres, matanza de ganado, preparación y conservación de carnes, elaboración de compuestos dietéticos, fabricación de alimentos preparados para animales, fabricación y refinación de azúcar, elaboración de cacao y chocolate, elaboración de pescado, crustáceos y otros productos marinos, fabricación de aceites, grasas vegetales y animales, productos de molinería, fabricación de productos de panadería incluyendo las pastas alimenticias, entre otros.

La presencia de los encadenamientos productivos, se deriva de lo consumido de acuerdo con los estilos de vida, de lo que se denomina el consumo cotidiano, en este sentido Boucher (2001), comenta que. Lo cotidiano está dominado por los productos de comida rápida, los “fast food” de las grandes cadenas mundiales tipo Mc. Donald que están en crecimiento rápido en América Latina, pero también con la aparición de cadenas latinoamericanas como Kokorico en Colombia, pollos Camperos en Centro América, Bombos en el Perú.

Macias y Castrillón resaltan “la necesidad de contar con una mayor articulación y encadenamiento entre el sistema productivo alimentario, los proveedores y los consumidores, con un conocimiento alto del entorno económico, político y de relaciones financieras internacionales, que fue tomada en cuenta para el análisis de la competitividad y, por ende, para evaluar el aumento de la productividad en las cadenas agroindustriales, en la misma década. La competitividad de una cadena depende de la mejora relativa de la competitividad de sus segmentos, entendida entonces en términos sistémicos”³⁶.

³⁶ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 23.

2.1.6.7 Las Cadenas Agroindustriales.

Para Macías y Castrillón el éxito de la operación de las agroindustrias en las cadenas productivas, depende de la logística, cuyo objetivo es lograr una cadena de abastecimiento que integre productores y consumidores y que comprende: transporte, almacenamiento, distribución y entrega directa a los clientes.

La cadena agroindustrial se fundamenta en un conjunto de componentes interactivos que agregan valor y que se fortalecen por la asociatividad, que es un mecanismo de cooperación entre empresas, principalmente pequeñas y medianas, que desarrollan esfuerzos conjuntos con otros participantes, con el fin de lograr una competitividad internacional a largo plazo en el campo agroindustrial.

Las cadenas agroindustriales, involucran flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores y son unidades de análisis para la toma de decisiones a nivel político y para el desarrollo tecnológico. A partir de las cadenas se pueden conformar concentraciones sectoriales o geográficas de empresas, que tienen su desempeño en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, que están integradas y cooperan asociativamente, tanto hacia atrás proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarios, como a servicios y actividades estrechamente relacionadas.

Este concepto de cadena agroindustrial fue tomado de la escuela francesa, de Lauret (1983) y desarrollada posteriormente por Michael Porter (1991), quién lo identificó como la cadena de valor, que comprende un conjunto de actividades de una empresa que tiene como propósito diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar a sus productos, incluso en procesos de postventa en mercados mas abiertos a nivel internacional; además, desarrolló y propuso el concepto de cluster (palabra que significa complejo productivo en español).

Para Porter, “Un sistema de valor incluye entonces a los proveedores que aportan insumos (tales como: materias primas, componentes, maquinaria y servicios comprados) a la cadena de valor de la empresa y a las empresas compradoras”.³⁷ A su vez, las cadenas agroindustriales, integradas, coordinadas y ligadas por encadenamientos productivos y de servicios, hasta llegar a los consumidores en los mercados internacionales (como es el caso de los alimentos), pueden configurar un sistema.

La teoría de sistemas considera todos los factores de la producción y los encadenamientos productivos estrechamente interrelacionados y sinérgicos; de

³⁷ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 23.

allí que hoy en día se hace referencia muy poco a los sectores económicos, por que se tiene más énfasis en los sistemas y sus componentes (subsistemas), como es el caso de: el sistema económico, el sistema agroalimentario y el sistema agroindustrial entre otros.

El sistema agroindustrial estaría compuesto por los subsistemas de agro economía alimentaria y de la agro economía no alimentaria, y derivados de éstos estarían los subsistemas de las cadenas agroalimentarias (leche, carne y alimentos en general) y los subsistemas de cadenas no agroalimentarias (flores, textiles, madera, papel y otras materias primas).

2.1.6.8 El Complejo Productivo (Cluster).

Macías y Castrillón toman este concepto como la forma de organización de la producción, de mayor incidencia en los primeros años del siglo XXI. Según Michael Porter (2001) los cluster equivalen a: “Concentraciones geográficas de empresas relacionadas, proveedores especializados, empresas de industrias vinculadas e instituciones asociadas que compiten, pero también cooperan, en una determinada actividad”.³⁸ Los teóricos de la economía, coinciden en afirmar que los cluster son concentraciones o grupos de compañías e instituciones interconectadas, vinculadas mediante procesos asociativos o participativos, ubicados en zonas geográficas especializadas y unidas por prácticas comunes y complementarias, cuyo objetivo es la obtención de economías externas y la eficiencia colectiva. A su vez los componentes de los cluster, se denominan micro cluster.

Para lograr la efectividad en la gestión de los cluster, se requiere de la combinación adecuada de conocimientos técnicos y administrativos, relacionados con las empresas agrícolas y agroindustriales, dentro de un contexto de carácter económico, logístico y tecnológico, acorde con las posibilidades de contribuir efectivamente al desarrollo económico y social.

³⁸ **López Macías y Castrillón:** (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria, Edición electrónica gratuita. Pág. 26.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 San Juan de Pasto

2.2.1.1 Aspectos Geográficos

La ciudad de San Juan de Pasto, está localizada a 1° 25' de latitud norte y 77° 16' de longitud al oeste del Greenwich, la altura sobre el nivel del mar es de 2527 mts, y tiene una temperatura media de 14 °C. Dista 795 kilómetros de Santafé de Bogotá. Su estratégica localización constituye una potencialidad por cuanto esta capital se perfila hacia el futuro como el centro natural de comunicación del sur colombiano, en una perspectiva ecuatorial, amazónica, costera, andina y fronteriza.

2.2.1.2 Población y Nivel de Vida: De acuerdo al censo del año 2005 la población urbana en Pasto es de 480.000 habitantes aproximadamente. Con una tasa anual de crecimiento del 3.9%. La composición social de Pasto refleja el predominio de la clase media. De acuerdo con la estratificación socioeconómica por viviendas y manzanas, el 52% de la población corresponde a los estratos 3 y 4, siendo el estrato 4 con el 42.2%. No existe el estrato 6 y el estrato 1 representa el 9.1%.

“De acuerdo con la metodología de necesidades básicas insatisfechas NBI, el nivel de pobreza es de 23.52 y el nivel de miseria es de 7.4%”.³⁹

2.2.1.3 Perfil Económico: La economía departamental presenta un lento crecimiento, inferior al promedio nacional. Una revisión del crecimiento del PIB permite concluir que mientras Nariño durante 14 años creció a una tasa de 2.6% promedio anual, Colombia lo hizo a una tasa del 3.7%.

La estructura económica de Nariño indica una mayor importancia del sector primario, una baja presencia del sector industrial y un sector terciario que aporta el 43% del PIB. Antes que la distribución de la estructura económica, preocupa es la debilidad de los sectores que la integran.

2.2.1.4 Transporte Aéreo: El transporte aéreo de pasajeros y de carga de la ciudad de Pasto se realiza en el aeropuerto Antonio Nariño, Chachagui ubicado a 32 kilómetros de la ciudad de Pasto.

2.2.1.5 Transporte Terrestre: Similar a lo que ocurre con otras ciudades colombianas, el crecimiento vehicular en Pasto, desbordó la capacidad vial de la

³⁹<http://www.gobernaciondenarino.gov.co>

ciudad, por lo cual la Alcaldía instauro la restricción vehicular a través del Pico y la Placa.

“Existen siete empresas de transporte intermunicipales, nueve interdepartamentales y 22 empresas de transporte de carga y tres de transporte de valores”.⁴⁰

2.2.1.6 Perfil Turístico: Posee un rico inventario de atractivos turísticos y es el paso obligatorio para el acceso a todos aquellos lugares potencialmente turísticos, contenidos en la región fronteriza Nariño-Putumayo. De acuerdo con el plan de desarrollo turístico de Nariño, en el sitio turístico Pasto se identificaron 16 atractivos turísticos que pertenecen el 13% a sitios naturales y el 83% a manifestaciones culturales, se encuentran localizados en la ciudad de Pasto, en el circuito alrededor del Volcán Galeras y en el área hacia el municipio de Buesaco: Poblado de Nariño, Rosario Bajo, Consacá, Sombreros de Paja Toquilla de Sandoná, Catedral de Pasto, Plaza mayor de Pasto, Iglesia de Cristo Rey, Mirador Poblado de Nariño, Centros comerciales, artesanías de Pasto, Museo Arqueológico, Museo de Taminango, Carnaval de Pasto, Iglesia San Juan, Poblado de Buesaco, mirador de Villamoreno. “El 63% de los atractivos tienen excelentes características con el mayor potencial los tipos de arquitectura religiosa, carnaval y artesanía. Su potencialidad convierte a Pasto, en un lugar de primer orden que permitirá en el mediano plazo una alternativa económica fundamentada en el turismo ecológico, histórico, cultural, de aventura y de recreación”.⁴¹

2.2.2 Corregimiento El Encano – Municipio de Pasto.

El lugar de ubicación de la planta procesadora de Helado tiene como principal determinante la zona en donde se encuentra la materia prima, por ello se ha escogido la región de El Encano, corregimiento de Pasto, el cual se encuentra localizado al sur occidente de la República de Colombia, en el departamento de Nariño; a 25 kilómetros sur este de San Juan de Pasto. Se ubica desde los 2.700 a 3.000 m.s.n.m y posee una temperatura promedio de 11°C los suelos van desde el tipo turboso y húmedo en los bordes de la laguna, hasta los suelos superficiales en las partes altas. Esta zona denominada el Guamuez tiene una precipitación superior a los 1400 mm por año. De marzo a noviembre hay un sobrante hídrico, en febrero suele presentarse una ligera sequía.

La Población del Corregimiento del Encano es de 4.500 personas; de éstas 2000 pertenecen a las veredas pertenecientes al corregimiento que son 17. La principal actividad económica de la región, según el estudio realizado por CORPONARIÑO, es la agricultura (papa, cebolla y mora principalmente), seguida de la producción de

⁴⁰ <http://www.gobernaciondenariño.gov.co>

⁴¹ <http://www.gobernaciondenarino.gov.co>

carbón, la cría de especies menores (cuyes), y en menor cantidad las actividades de acuicultura (truchas), ganadería y porcicultura. En cuanto al sector lácteo cuenta con una producción lechera de aproximadamente 8.000 litros y no posee ninguna agroindustria procesadora legalmente constituida y bien organizada, solo existen microempresas procesadoras de queso y yogures con escasos niveles de producción.

“Entre las ventajas que trae la ubicación de la planta en esta zona se tiene⁴²:

- Evitar pérdidas y deterioro en la calidad de la leche.
- Se reducen distancias entre el centro productor y la planta.
- Se crean fuentes de trabajo en el área rural.
- Existe un mayor vínculo entre la producción de materias primas y la industria.
- Existe mano de obra disponible.
- Cercanía al centro de consumo”.

El lugar de ubicación cuenta con la disponibilidad topográfica del terreno, servicios de energía, agua y teléfono, el estado de las vías permite el traslado del producto terminado hacia el lugar de distribución final del mismo.

“Con la pavimentación de la vía Santiago – El Encano se contribuye al fortalecimiento de la actividad agrícola de la región, y es un importante aporte para el desarrollo de las comunidades de la zona, por lo tanto este es un lugar óptimo para la ubicación del proyecto”⁴³.

⁴² Vivencias del desarrollo: Análisis de las actuaciones de los beneficiarios sobre los programas de desarrollo en Colombia. Cuadernos de Desarrollo Rural. Primer Semestre. Numero 052. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. 2004. Pág. 70

⁴³ Vivencias del desarrollo: Análisis de las actuaciones de los beneficiarios sobre los programas de desarrollo en Colombia. Cuadernos de Desarrollo Rural. Primer Semestre. Numero 052. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia. 2004. Pág. 70

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Constitución Empresa y Aspectos Legales.

La empresa será constituida como Empresa Unipersonal, esta forma de constitución tiene un dueño individual y el único requerimiento legal para establecerse es un local con licencia de negocio. Se tiene la responsabilidad limitada y también puede disolverse o cerrarse en cualquier momento.

La Empresa Unipersonal en Colombia es una nueva figura introducida por la Ley 222 de 1995 expresa que "mediante la empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las cualidades para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica"(Art.71 de la Ley 222 de 1995). Se denominará bajo la expresión "empresa unipersonal" o la sigla "EU".

El documento privado no requiere de la formalidad de la escritura pública, sino en el evento de que alguno(s) de los bienes que se aporten a la empresa requieran para su transferencia de dicha formalidad, en cuyo caso también deberá realizarse el respectivo registro. De igual manera se exige el requisito de la escritura pública, cuando obedezca a la disolución de una sociedad que se convierte en empresa unipersonal.

La empresa unipersonal tiene una justificación práctica que, por evidente no requiere de mayores explicaciones; ella permite a los empresarios destinar una parte de sus bienes a la realización de determinados negocios, dotándolos de personería jurídica y, por ende, logrando que su responsabilidad quede limitada al monto del acervo asignado a la nueva empresa; y todo esto podrá alcanzarlo sin necesidad de acudir a otras personas que colaboren como socios reales o simulados de la operación.

Una Empresa Unipersonal se puede constituir por:

- Escritura Pública.
- Documento privado reconocido ante notario o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio.

En cualquiera de los dos casos, el documento debe contener la siguiente información, sin la cual la Cámara de Comercio no podrá efectuar el registro:

- Nombre completo, documento de identidad, domicilio (ciudad o municipio) y dirección de la persona que constituye la empresa unipersonal.
- Denominación o nombre de la empresa unipersonal, seguida de la expresión “empresa unipersonal” o de la sigla “EU.”.
- Domicilio (ciudad o municipio) de la empresa unipersonal.
- Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido (en cualquier caso se debe decir).
- Objeto: enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar “cualquier acto lícito de comercio”.
- Monto del capital. En caso de que el capital se componga de bienes aportados, debe hacer una inscripción pormenorizada de todos los bienes aportados indicando su valor.

Nota: Si se aporta un bien inmueble a la empresa, la constitución de la misma se debe realizar únicamente por escritura pública.

- El número de cuotas en que se divide el capital y el valor nominal de las mismas.
- La forma de administración y representación legal de la empresa unipersonal y el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal.

Para el registro de una Empresa Unipersonal se deben seguir estos pasos:

- Verifique previamente que el nombre escogido no se encuentre registrado en la Cámara de Comercio
- Copia de la escritura pública que expide la notaria o copia auténtica del documento privado, debe presentarla para inscripción en cualquiera de las sedes de la Cámara.
- Cancele el valor que le liquide el cajero y el Impuesto de Registro.
- En caso de que el representante legal de la empresa unipersonal no sea el mismo empresario, debe anexar carta de aceptación de la persona designada con el número de documento de identidad.

Causales de disolución de una Empresa Unipersonal

- Por voluntad del empresario.
- Por vencimiento del término de duración.
- Por muerte del constituyente, salvo estipulación en contrario.
- Por imposibilidad de desarrollar el objeto.
- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio en más del 50%.
- Por orden de autoridad competente.
- Por iniciación del trámite de liquidación obligatoria.

2.3.2. Obligaciones tributarias

Las empresas unipersonales constituidas en Colombia son gravadas con impuesto a la renta y complementarios en Colombia, tanto sobre sus ingresos de fuente nacional como sobre sus ingresos de fuente extranjera.

En su declaración anual del impuesto a la renta y complementarios, la empresa unipersonal deberá declarar los ingresos provenientes de su actividad y los costos y gastos asociados a dichos ingresos.

El impuesto a la renta deberá ser liquidado a la tarifa del 35 por ciento sobre la renta líquida gravable. Podrá descontarse del impuesto a la renta el valor de las retenciones en la fuente que le hayan sido practicadas durante el año gravable.

De otra parte, la empresa unipersonal será responsable del impuesto a las ventas que se genere por su actividad. Por cada venta que realice deberá expedir una factura discriminando el valor del impuesto (16 por ciento del valor de la operación).

En la declaración bimestral del impuesto a las ventas, la empresa unipersonal deberá: (i) declarar los impuestos generados; (ii) descontar los impuestos pagados en la adquisición de bienes corporales muebles o servicios, o en las importaciones, siempre que las adquisiciones o importaciones constituyan costo o gasto en la liquidación del impuesto a la renta y se destinen a operaciones gravadas con impuesto a las ventas; y (iii) llevar el monto del impuesto a las ventas que le hubiere sido retenido durante el período gravable, como menor valor del saldo a pagar o mayor valor del saldo a favor.

La empresa unipersonal será contribuyente del impuesto de timbre, siempre que suscriba contratos cuya cuantía supere los 56.684.000 pesos (valor año 2004). El

impuesto se causaría la tarifa del 1.5 por ciento sobre la cuantía del contrato. No obstante lo anterior, no se causará el impuesto de timbre si el contratista presenta por escrito una oferta mercantil y el contratante la acepta mediante la emisión de una orden de compra de servicios o de bienes, según el caso.

La empresa unipersonal será sujeto pasivo del impuesto de industria y comercio en Pasto por el desarrollo de su actividad.

La presentación de las declaraciones tributarias por impuestos y retenciones del orden nacional y el pago de los respectivos impuestos deberán efectuarse dentro de los plazos y en los lugares que indique el Gobierno Nacional.

La presentación de las declaraciones tributarias por impuestos municipales y el pago de los respectivos impuestos deberán efectuarse dentro de los plazos y en los lugares que indique el Gobierno Municipal.

2.3.3 Pasos a seguir en la constitución y formalización de la empresa

Comerciales. Entre estos se enumeran los siguientes:

- Verificar en la Cámara de comercio que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio.
- Matricular e inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio.
- Diligenciar formulario de matrícula mercantil para establecimientos de comercio (si los tiene).

Tributarios. Entre los requisitos tributarios se destacan:

- Solicitar formulario de registro único tributario RUT en la DIAN.
- Solicitar el número de identificación tributaria, NIT en la DIAN. Se debe presentar fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal y certificado de cámara de comercio. (no mayor a tres meses de su solicitud).

Funcionamiento. Principalmente se deben realizar los siguientes trámites:

- Solicitar el concepto del uso del suelo.
- Registrar ante la Cámara de Comercio (en el caso de no haberlo hecho en los trámites comerciales).

- Tramitar el concepto de bomberos (anual).
- Tramitar el concepto sanitario.
- Tramitar licencia de funcionamiento, y los empleados deben realizar curso de manipulación de alimentos, además de ello se debe cumplir con el decreto.
- Registrar ante el INVIMA los alimentos que la empresa va a producir, para ello se debe cumplir al igual que para el trámite de licencia de funcionamiento el decreto 3075 de 1997.
- Tramite ante SAYCO Y ACIMPRO.

Seguridad laboral. Los trámites deben realizarse en las entidades promotoras de salud y cajas de compensación familiar:

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesionales (privada o ISS).
- Tramitar ante las entidades promotoras de salud, EPS, y de fondo de pensiones las afiliaciones de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones.
- Tramitar la afiliación de los trabajadores a los fondos de cesantías.
- Inscribirse a una caja de compensación familiar (pagar ICBF 3% del valor de la nómina), SENA (2%), y cajas de compensación familiar (4%).
- Inscribirse a un programa de seguridad industrial.

Código de barras. El trámite para la asignación del código de barras se realiza mediante un formulario ante la IAC Colombia, debe realizarse una consignación de \$92.800 que tiene una validez de 10 años. A vuelta de correo se recibe el código para la empresa y a partir de ello es posible calcular los códigos de los diferentes productos de acuerdo a las referencias existentes, cuando se tiene los códigos se procede a calcular el código de verificación.

Normatividad aplicable. La empresa debe regirse y cumplir las normas consignadas en el código de comercio, el código sustantivo del trabajo, el código civil, la constitución, y las recientes reformas tributaria, laboral, entre otras.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

AGROINDUSTRIA: implica el manejo, preservación y transformación industrial⁴⁴ de las materias primas provenientes de la agricultura, ganadería, el sector forestal y el pesquero.

CADENAS AGROINDUSTRIALES: La cadena agroindustrial se fundamenta en un conjunto de componentes interactivos que agregan valor y que se fortalecen por la asociatividad, que es un mecanismo de cooperación entre empresas, principalmente pequeñas y medianas, que desarrollan esfuerzos conjuntos con otros participantes, con el fin de lograr una competitividad internacional a largo plazo en el campo agroindustrial.

CADENA PRODUCTIVA: Surgieron a partir de la fusiones empresariales, para la aplicación amplia de métodos de investigación y desarrollo bajo el contexto de la competitividad con la posibilidad de producir a más bajos costos y de vender en los mercados a menores precios.

CÁLCULO DEL RIESGO DEL PROYECTO (ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD). La sensibilidad de un proyecto es una magnitud relacionada con el posible cambio en uno o más parámetros que intervienen y que pueden modificar una decisión sobre el mismo. La identificación de las variables de mayor con mayor impacto en el resultado permite tomar decisiones acerca de efectuar estudios más detallados de esos parámetros con el propósito de reducir el grado de riesgo por error en el proyecto.

CALIDAD: es un conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o del usuario. Calidad es entregar lo que el cliente espera recibir.

CALIDAD TOTAL: expresión acuñada por A. Feignebaum para referirse a la conciencia introductible en una empresa para llegar al perfeccionamiento permanente y al “defecto cero”.

COMERCIALIZAR: otorgar a un producto condiciones y organización comerciales para su venta, a través de un trato y comunicación con los clientes.

COMPETITIVIDAD: cacofónico termino introducido en los años 80 por capacidad de competir, especialmente en los mercados exteriores. Una organización es competitiva, cuando logra que los consumidores la prefieran frente a la

⁴⁴Entendida ésta, como el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

competencia, debido a la óptima satisfacción que les brindan sus productos o servicios.

EFFECTIVIDAD: resultados eficientes y eficaces en la realización de un proceso. Una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo siendo altamente productiva y competitiva.

EFICACIA: actuación para cumplir los objetivos previstos. Capacidad de hacer bien lo que se tiene que hacer bien.

EFICIENCIA: capacidad de hacer las cosas bien. Desempeñar adecuadamente las labores encomendadas.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD: Es una evaluación preliminar para determinar si existen las condiciones o circunstancias fundamentales que permitan llevar a cabo un proyecto. Tal estudio determina los posibles costos, describe alternativas, y define las ventajas y desventajas de estas, pero también calcula el impacto del proyecto en la producción y calidad.

En cualquier estudio de factibilidad, es siempre necesario establecer y contar con una serie de factibilidades distintas como: de mercado, técnica, administrativa, económico-financiera, social, legal y ambiental principalmente.

ESTUDIO DE MERCADO: “El estudio de mercado permite resaltar los detalles relevantes que visualizan y detectan si el producto o servicio derivado del proyecto se puede comercializar. El objetivo es estudiar las herramientas que permitan recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente y precisa que servirá a quienes toman decisiones de mercadotecnia para mejorar la planeación, ejecución y control”.⁴⁵

Un estudio de mercado tendrá en su núcleo el estudio de la oferta y la demanda y tendrá en su periferia el análisis de todos los elementos recabados a través de una información más objetiva.

ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL: En la gestión del impacto ambiental se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente.

ESTUDIO DEL IMPACTO SOCIAL: La evaluación social de los proyectos, indica que ésta compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda

⁴⁵ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Ed. Mc Graw Hill, 2000. Pág. 58.

tener para la comunidad de un país en su conjunto, a través del impacto en el bienestar social de la comunidad.

ESTUDIO FINANCIERO: Un estudio financiero es una síntesis cuantitativa que demuestra, con un margen razonable de seguridad, la realización del proyecto con los recursos programados y la capacidad de pago de la empresa. Los requerimientos financieros de un proyecto se basan en las condiciones financieras actuales de la empresa, y en los resultados de los estudios de mercado y técnicos realizados para el proyecto.

ESTUDIO LEGAL: La factibilidad legal busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización de una inversión en un proyecto como el que se evalúa, el estudio de los aspectos legales en la factibilidad económica pretende determinar cómo la normativa vigente afecta a la cuantía de los beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su factibilidad legal.

ESTUDIO ORGANIZACIONAL: “En este estudio se tiene en cuenta el dimensionamiento físico de oficinas y su equipamiento para calcular las inversiones en construcción; el nivel de los cargos ejecutivos para calcular el costo de las remuneraciones, y los procedimientos administrativos para calcular el costo de los gastos indirectos”.⁴⁶

ESTUDIO TÉCNICO: El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto.

EVALUACIÓN ECONÓMICA: El análisis económico compara las mejores posibilidades para el uso futuro de los recursos financieros.

FONADE: El fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE - es una empresa industrial y comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y vinculada al Departamento Nacional de Planeación.

Creada en 1968, mediante expedición del decreto Ley 3068. En 1992 se convierte en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero y se le asigna la función de ser Agencia de Proyectos de Desarrollo. Con el decreto 208 de 2004 se modificó la estructura de FONADE.

⁴⁶ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Ed. Mc Graw Hill, 2000. P 24.

FONDO EMPRENDER: Fondo de capital semilla no reembolsable, cuyo objetivo es apoyar iniciativas empresariales mediante asignación de recursos económicos no reembolsables, en calidad de capital semilla que provengan y que sean desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se este desarrollando o se haya desarrollado en las instituciones reconocidas por el Estado, de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, en forma individual o asociativa conforme el acuerdo 007 de 2005 emanado del Consejo Directivo Nacional del SENA, modificado por el Acuerdo No. Del 17 de julio de 2007.

GLOBALIZACIÓN: puede ser entendida como una fase nueva de la internacionalización de los mercados, que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones en grados absolutamente originales e inigualados en el pasado.

JOINT VENTURE: Es definido por el contrato por el cual un conjunto u de sujetos de derecho realizan aportes de las mas diversas especies, que no implicarán la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio en común, pudiendo ser este desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

MEJORAMIENTO CONTINUO: proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. Con su aplicación se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, se logra ser más productivo y competitivo en el mercado.

MERCADEO: todas las actividades relacionadas con la compra y venta de mercancías incluidas exhibiciones, promociones, fijación de precio y compra. Es el arte de generar, mantener y atraer nuevos clientes.

POSICIONAMIENTO: es la acción de diseñar y desarrollar una oferta e imagen empresarial con el fin de estar en la mente del público objetivo.

PRODUCTIVIDAD: relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: es la división del total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas. Algunas de las características de un segmento del mercado pueden ser:

gustos, hábitos de consumo, ubicación geográfica, capacidad económica, entre otros.

SENA El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) fue creado el 21 de junio de 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de trabajadores organizados, empresarios e iglesia católica con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Desde esa fecha hasta hoy sigue siendo un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social.

TECNOLOGÍA: término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material⁴⁷. Es la suma de los conocimientos de los medios y de los métodos destinados a producir bienes y servicios. No se trata simplemente de la ciencia aplicada, puesto que a menudo la tecnología va por delante de la ciencia, pues en muchos casos concretos se produce sin un conocimiento preciso de cómo y por qué funcionan los procesos que tienen resultados concretos.

TOP OF MIND: posicionamiento en la mente del consumidor.

⁴⁷ CÁTEDRA VIRTUAL, Módulo de Fundamentación Empresarial. www.campusvirtual.com

3. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con los objetivos planteados anteriormente se ha definido como tipo de estudio el EXPLICATIVO CONCLUYENTE, debido a que se pretende identificar características, establecer comportamientos y comprobar asociación entre variables de investigación, así como encontrar relaciones de causa efecto en los distintos estudios que se realizaran. Por otra parte se busca obtener resultados válidos de acuerdo con las investigaciones realizadas que permitan un grado de generalización con validez estadística.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población universal del proyecto y que por tanto se constituye como mercado potencial son los estratos 1, 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto y los productores de leche del Corregimiento del Encano Municipio de Pasto específicamente 25 campesinos asociados a la Cooperativa COAFUCAR.

Se elegirá una muestra probabilística estratificada ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población de acuerdo con los estratos seleccionados.

Para conocer la distribución de hogares en la ciudad de San Juan de Pasto por cada estrato fue necesario recurrir a las empresas de servicios públicos domiciliarios de la ciudad, ya que no existen otros registros para conocer esta información, de las empresas consultadas se selecciono Empopasto S. A. Debido a que en su reporte desagrega los usos del servicio industrial, comercial, oficial y especial que no son necesarios en la investigación. Además se trabaja el área urbana de Pasto. La información a Junio 5 de 2006 se presenta en la tabla 1(ver anexos).

Los hogares de los estratos seleccionados y que para el presente proyecto constituyen la población universal, representan el 96,8% del total, es decir 54.410 hogares.

Se aplicará la siguiente formula poblacional de muestreo aleatorio con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

$$n = N \frac{Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

e = error permisible 5%

Remplazando:

$$n = 54.410 \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (42.695 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 381.47 = 381$$

La muestra representativa para los hogares de los estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Pasto son 381 hogares.

3.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

Para la presente investigación se aplicarán encuestas a la muestra seleccionada (381 hogares) y serán divididas por estratos de la siguiente manera (ver tabla 2 en anexos):

La investigación acudirá además de las encuestas a técnicas específicas en la recolección de la información como la observación, y las entrevistas, entre otras; y la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico que conduzca la investigación a unas explicaciones y conclusiones aplicables al problema de investigación.

Se pretende mediante la realización de la investigación describir el panorama de la situación actual del procesamiento y comercialización de helado en la región, analizando los factores o variables que inciden en dicha situación como son: la deficiente capacidad administrativa, la falta de tecnología, la falta de financiación,

la falta de asociación, la falta de capacitación, etc.; que influyen en la productividad y competitividad del subsector lechero, de la misma forma conocer y describir las perspectivas y posibilidades de desarrollo que tiene dicho subsector y la factibilidad que existe para implementar una procesadora y comercializadora de helado.

3.3.1 Procedimientos

A continuación se especifica el procedimiento a seguir en cuanto a la recopilación de la información para cada uno de los tipos de estudio que comprende el estudio de factibilidad.

3.3.1.1 Estudio De Mercado

➤ ***Fuentes Primarias***

Como principal fuente de información primaria se aplicará una encuesta a la población del municipio de Pasto de los estratos 1, 2, 3 y 4 para recolectar datos relacionados con las necesidades de los consumidores finales del producto, la encuesta aplicada en hogares también constituye una fuente primaria, debido a que se pregunta a la persona seleccionada por otros miembros de su hogar. También se realizará una investigación exploratoria con algunas personas relacionadas con el subsector mediante entrevistas personales a través de las cuales se trata de analizar los aportes valiosos que estas personas o instituciones puedan facilitar a la investigación.

- ***ENCUESTA***

Objetivo: La finalidad de las preguntas incluidas en esta encuesta es obtener datos precisos sobre la opinión que tiene el mercado objetivo al que irá dirigido el producto sobre el concepto del mismo, además permitirá conocer sus gustos, preferencias y necesidades en relación al consumo de helado.

- ***ENTREVISTA A***

Objetivos: A través de ésta entrevista dirigida a los pequeños productores artesanales de Helado será posible un mayor entendimiento del entorno del subsector productor de helado, de las razones por las cuales no se ha logrado un mayor desarrollo o cuales serían las perspectivas de desarrollo que ofrece el subsector.

- **ENTREVISTA B**

Objetivo: Conocer el subsector productor de helado en el municipio de Pasto a través de investigaciones previamente realizadas y de la opinión de expertos en el tema como son los respectivos representantes de la Cámara de Comercio, Sena, Acopi que dirigen programas de desarrollo empresarial y análisis sectoriales.

- **ENTREVISTA C**

Objetivo: Conocer a los proveedores de materia prima que para la presente investigación son los acopiadores de leche del Corregimiento del Encano, Municipio de Pasto de esta manera se podrá establecer la cantidad de materias primas disponibles para el proyecto.

- **Fuentes secundarias**

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizaran para la elaboración de la investigación se encuentran: libros, artículos, material documental, trabajos de grado, enciclopedias y páginas de Internet, en donde se encuentra la información y datos relacionados con el objeto de investigación permitiendo la instrucción necesaria sobre el estudio de mercado.

3.3.1.2 Estudio Técnico

- **Fuentes Primarias**

Como fuente primaria se utilizará la entrevista realizada en el estudio de Mercado hacia los empresarios regionales e instituciones y se utilizará una entrevista dirigida a algunos productores de maquinaria industrial regionales o nacionales para ello se puede contactarlos a través de la Cámara de Comercio o ACOPI que manejan programas como el CRIIT (Centro Regional de Inversión, Información y Tecnología), el Centro de Subcontratación de Nariño, el CEDRE (Centro de Desarrollo Empresarial) entre otros. Además se emplearan también como fuentes primarias cotizaciones y asesorías de expertos como ingenieros de alimentos, industriales y agroindustriales.

➤ **Fuentes Secundarias**

Como fuentes secundarias que se utilizaran para la elaboración de la investigación se encuentran: libros, artículos, material documental, trabajos de grado, y páginas de Internet, en donde se encuentra la información y datos relacionados con el objeto de investigación permitiendo la instrucción necesaria sobre el tema del desarrollo industrial y técnico.

3.3.1.3 Estudio Administrativo y Financiero

➤ **Fuentes Primarias**

Como fuentes primarias se utilizaran las entrevistas y encuestas realizadas en el Estudio de Mercado y Técnico que en alguna medida puedan ser útiles para cada uno de estos estudios.

➤ **Fuentes Secundarias**

Se hará uso de libros, revistas, enciclopedias, páginas de Internet relacionadas con estos estudios, así mismo tomarán datos financieros estadísticos de estudios realizados por el Dane, el departamento de Planeación nacional, entre otros.

3.3.1.4 Estudio Legal, Social y Ambiental

➤ **Fuentes Secundarias**

Dentro del material que se utilizará en el desarrollo de estos estudios se pueden citar libros, revistas, informes, enciclopedias, páginas de Internet relacionadas con los temas a tratar e información consignada en la legislación colombiana.

3.3.2 Método

El método que se seguirá en esta investigación es el **INDUCTIVO – DEDUCTIVO** ya que se parte de la observación de situaciones particulares relacionadas con la factibilidad de la procesadora de helado como opiniones de los consumidores, condiciones técnicas de los productores regionales, la disponibilidad de materias primas en la región, entre otras para llegar a conclusiones generales de gran utilidad partir de las cuales sea posible llegar a identificar situaciones.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS ANÁLISIS DEL MERCADO

Objetivos de mercadeo

- Definir y describir el área o zona geográfica que será atendida por el proyecto.
- Determinar la aceptación del producto
- Conocer la demanda anual de helado en el Municipio de Pasto.
- Determinar la oferta del producto en el Municipio de Pasto.
- Determinar las características generales del Helado
- Determinar las amenazas y oportunidades hacia el proyecto
- Estimar los precios a los cuales los consumidores estarían dispuestos a consumir el helado.
- Proponer un sistema de comercialización adecuado a la naturaleza del bien y a las características del consumidor.
- Estudiar la competencia interna y externa.

4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.2.1 En que Consiste el Negocio

La empresa Helados Deli Cream es un agroindustria que transformará el producto leche que se produce en considerables volúmenes en la micro cuenca lechera del Encano, con una producción cercana a los 8.000 litros/día y que por su carácter de agregador de valor, se la puede ubicar dentro del eslabón de transformadores de ésta importante cadena productiva. Será una empresa legalmente constituida de carácter unipersonal, cuyo lugar de asentamiento será el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto, específicamente en la vereda San José.

4.2.2 A que Clientes se Dirige

El mercado objetivo son las personas entre los 2 y 60 años del Municipio de Pasto, de los estratos 1, 2, 3 y 4 principalmente. Se determino este mercado objetivo por ser un producto de precio bajo y de amplio consumo. Para fines de distribución del producto la empresa Helados Deli Cream, realizara una alianza estratégica con la empresa Nutrilacteos del Sur ubicada en San Juan de Pasto, en la actualidad esta empresa tiene un total de 2464 clientes en Nariño 956 en Putumayo y 75 clientes en el sur del Cauca, en Nariño el mayor porcentaje se encuentra en la ciudad de Pasto, correspondiente a 1455, en Tumaco tiene 267 clientes y en Ipiales 392, ciudades en las cuales se alcanza el mayor volumen de ventas.

4.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado de helados en Colombia ha venido evolucionando, pues el consumo per cápita de helados pasó de 1 kilo a 2,3 kilos en los últimos cinco años, además tiene perspectivas de crecimiento (información Cream Helado). No obstante, el índice colombiano es mucho menor al que registran otros países latinoamericanos, incluidos Venezuela y Ecuador. En Chile, por ejemplo, el consumo es de 6 kilos por persona (Información revista dinero 2006).

Cuadro 1. Consumo per capita de helado en el mundo

Colombia	2,3
Venezuela	2,5
Brasil	3,0
Argentina	3,5
Chile	6,0
Italia	9,2
USA	18,7
Nueva Zelanda	26,3

Fuente: Estudio helados colombiana, cita a Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Las ventas anuales de la agroindustria de los helados en Colombia ascienden a \$400.000 millones (revista dinero 2006), según cifras que manejan las grandes empresas y es un mercado muy interesante ya que tiene mucho donde crecer.

A nivel nacional la marca de helados líder del mercado es Cream Helado que hoy es propiedad de la Compañía Nacional de Chocolates. Es importante recordar que hasta el 2006 fue propiedad de Meals de Colombia y en el año 2001 compró su principal competidor, Helados La Fuente, hoy por este motivo cuenta con el 41% del mercado a nivel nacional con una facturación anual que supera los \$180.000 millones. (Portafolio 2006)

Por otra parte Colombina propietaria de Helados Lis compro Helados Robin Hood, quedando con una participación de aproximadamente el 8% a nivel nacional. Por otra parte Mimos cuenta con el 5% y hace parte de las grandes industrias procesadoras de helados (Dinero 2006)

Otras marcas nacionales con menor participación son La Campiña, Popsy, Dan Cali, entre otras.

La verdadera competencia para las grandes industrias está en el mercado informal, pues según sus estadísticas existen en el país más de 200 pequeñas y medianas

industrias dedicadas a la producción de conos, helados y paletas, así como de centenares de empresas artesanales que se quedan con el 45% del mercado. (Revista dinero)

En cuanto a los canales de comercialización, la cadena tradicional o tiendas representan el 50% de ventas, otro 30% en heladerías y fruterías y 20% en supermercados. (Información revista Dinero 2006)

En el mercado de Helados en el departamento de Nariño existen productos como helados de paila, chupones de hielo, copos de nieve, helado tipo casero, entre otros, que son tradicionalmente conocidos por la población. El mercado tuvo un mayor desarrollo a partir 1988 con el ingreso de Cream Helado. (Información Nutrilacteos del Sur, primera comercializadora de Cream Helado en Nariño)

Los helados de paila son típicos de la región y su elaboración es totalmente artesanal, se utiliza una paila de bronce, con hielo y sal debajo de la misma, se adiciona la mezcla y por agitación se obtiene la textura deseada. Este tipo de helado es muy conocido por toda la población del departamento pero no es muy comercializado ya que solo existen algunos puntos de venta, aproximadamente 6, su desarrollo ha sido básicamente en sabores ya que hoy es posible encontrar diversos sabores. Estos helados son básicamente heladerías regionales de nivel micro.

Los chupones y los copos de nieve son elaborados a partir de hielo triturado con saborizantes, no cuentan con normas higiénicas básicas y se preparan inmediatamente para ser vendidos. Su participación en el mercado no es muy representativa de acuerdo al sondeo de mercado realizado y no están constituidos como empresas legales.

Tradicionalmente en algunos hogares y tiendas de barrio se elaboran helados para ser ofrecido a sus clientes, con jugos de frutas y azúcar, son muy comunes pero se han ido desplazando por los helados de tipo industrial.

Como antecedentes es importante mencionar que la empresa Helados Lucerna, procesadora de helados con su fábrica localizada en Bugalagrande comercializó sus productos en el departamento de Nariño, con ventas mensuales promedio de 35.000.000 millones de pesos hasta el año 2006 y abandonó el mercado por su liquidación. (Información Nutrilacteos del Sur comercializadora de Helados Lucerna hasta su liquidación)

Por otra parte se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Pasto como heladerías 61 establecimientos, de los cuales solo dos están registrados como establecimientos de elaboración de helados; "Distribuidora de helados Samaniego" y "Helados Carnaval José", la primera con ubicación en el municipio de Samaniego y la segunda en el municipio de Pasto, ninguna de las dos tiene canales de comercialización, solo el punto de venta y son establecimientos pequeños. Las otras

empresas pueden ser catalogadas como clientes potenciales ya que su actividad es comercializar helados o son fruterías.

4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO POTENCIAL

4.3.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son las personas entre los 2 y 60 años del Municipio de Pasto, de los estratos 1, 2, 3 y 4 principalmente. Se determinó este mercado objetivo por ser un producto de precio bajo y de amplio consumo, de acuerdo a la investigación del mercado un 96% de las personas consumen helado.

Se ha identificado los helados como un producto de consumo masivo, ya que atiende necesidades alimenticias sin importar de sexo, edad, nivel educativo, tamaño de la familia, entre otros, es decir que casi toda la población puede ser considerada como consumidora potencial de helados, por esta razón se justifica un amplio mercado objetivo. En relación con la edad se puede decir que a partir de los 2 años su consumo es corriente para todas las personas. Además de ello a pesar que es un producto popular y que el producto puede llegar a todos los estratos sociales se ha hecho énfasis en los estratos 1, 2, 3 y 4, por las características que tendrá el producto. Desde el punto de vista de la salud de las personas, debido a los componentes esenciales del producto, no es apto para personas diabéticas.

Se busca posicionar la marca dentro del mercado, de tal manera que la marca cuente en un futuro con una ventaja competitiva ofreciendo atributos importantes y únicos para el consumidor. Por ello es fundamental analizar y comprender que es lo importante para los consumidores, es decir determinar cuales son sus preferencias, comprendiendo a la vez el nivel de intensidad de las fuerzas competitivas.

Se asume que el consumo per capita de helado en el departamento de Nariño, debido a las condiciones climáticas y a el nivel de ingresos de la población (por debajo del promedio nacional), es inferior respecto al consumo per cápita nacional, es decir, 2.3 litros de helados por persona. Si tenemos en cuenta que el consumo en Nariño de productos como la leche, que es de consumo masivo, es aproximadamente un 40% por debajo del consumo nacional per capita. (Estudio realizado por Land o Lakes en el programa de Desarrollo Lechero año 2005), y adaptamos esta tendencia de consumo a los helados se podría decir que el consumo de helados en Nariño es de aproximadamente 1,4 litros de helado al año.

4.3.2 Mercado potencial

El mercado potencial de Helados Deli Cream es el departamento de Nariño con una población de 1,531,777 habitantes respectivamente, de acuerdo con el DANE.

4.3.3 Consumo aparente

De acuerdo con la información anterior el consumo aparente, teniendo en cuenta la aproximación del consumo per capita regional, es de 2.144.488 litros de helado por año.

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

La factibilidad de mercado del presente plan de negocios fue favorable gracias a un estudio de mercado realizado en el municipio de Pasto, a partir de dos encuestas realizadas, una a consumidores y otra a clientes intermediarios. A partir de estos instrumentos de recolección de información primaria, fue posible acercarse al mercado y conocer los gustos y preferencias de los consumidores como se detallará a continuación.

El estudio de mercado realizado permite tener una noción clara de la cantidad de consumidores que van a adquirir los helados Deli Cream, en el municipio de Pasto a un determinado precio. Adicionalmente permitió conocer las características y especificaciones del producto que el cliente desea y espera cuando compra helados. Igualmente qué tipo de clientes están interesados en el producto, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Además, el estudio de mercado permitió aproximarse a un precio apropiado para que el producto pueda competir en el mercado.

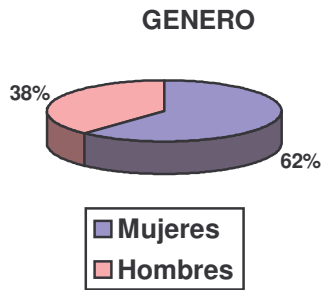
4.4.1 Encuesta a consumidores finales.

El segmento del mercado en el que se aplicó la encuesta y que se ha determinado como mercado potencial son los estratos 1, 2, 3 y 4. Para conocer la distribución de hogares en la ciudad de San Juan de Pasto por cada estrato fue necesario recurrir a las empresas de servicios públicos domiciliarios de la ciudad, ya que no existen otros registros para conocer esta información, de las empresas consultadas se seleccionó a Empopasto S. A. por su mayor cobertura del servicio.

En la ciudad de Pasto, los hogares de los estratos seleccionados representan el 96,8% del total, es decir 54.410 hogares. La muestra seleccionada son 381 hogares con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%. El diseño muestral es Muestreo Fijo ya que se realizó el proceso sobre toda la muestra que se establece.

La información sobre los gustos y preferencias de los consumidores se basa en la encuesta realizada a hogares de los estratos 1, 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto. La encuesta fue contestada por 235 mujeres, es decir el 62% y por 146 hombres correspondiente al 38% de las encuestas.

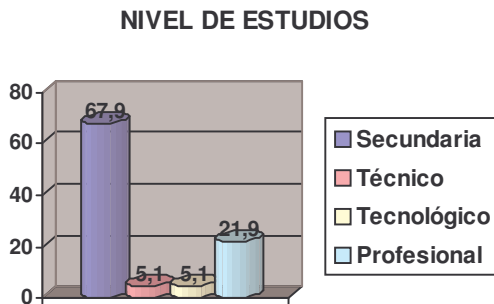
Figura 1. Consumo de Helado por Género



Fuente: Esta investigación

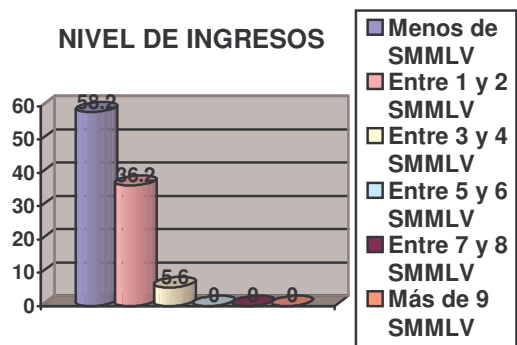
En cuanto a niveles de estudios encontramos que el 67.9% tiene estudios hasta nivel secundario, el 5.1% con estudios técnicos, el mismo 5.1% tecnológicos mientras que los que tienen estudios profesionales representan un 21.9%. Los ingresos mensuales están distribuidos de la siguiente manera, el 58.2% perciben ingresos menores a un salario mínimo mensual legal vigente, entre 1 y 2 salarios el 36.2%, el 5.6% tienen salarios entre 3 y 4 del total de los encuestados. Podemos observar que la causa probable que del 67.9% de los que tienen estudios secundarios únicamente, se debe en gran parte a que sus ingresos son menores a 2 salarios mínimos en la mayoría de ellos.

Figura 2. Nivel de Estudios



Fuente: Esta investigación

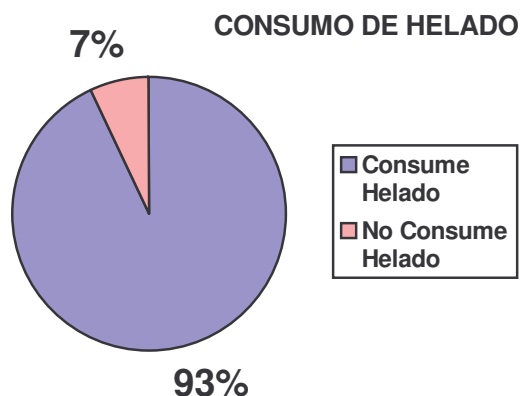
Figura 3. Nivel de Ingresos



Fuente: Esta investigación

Del total de personas encuestadas el 93% consume helados, es decir, que un alto porcentaje de la población pastusa consume helados, indistintamente de las características que los mismos posean, ya sea empaque, marca, presentación, entre otras. Esto indica que hay un gran mercado que consume éste tipo de productos al que se puede acceder con nuevas alternativas para los consumidores.

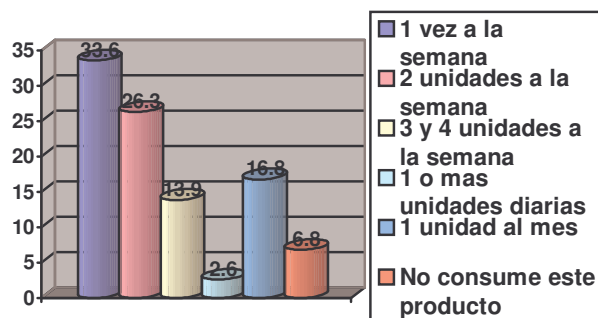
Figura 4. Porcentaje del Consumo de helado



Fuente: Esta investigación

El 33.6% de las personas consumen algún tipo de helado una vez a la semana, y el 26.3% consume dos unidades a la semana, el 13.9% consume entre 3 y 4 unidades de helados a la semana y un 2.6% consume una o más unidades diarias. El 16.8% de la población consume 1 unidades de helados al mes y el 6.8% no consume este tipo de productos. Lo que indica un alto consumo de helados en la población de la ciudad de Pasto haciendo el mercado altamente atractivo.

Figura 5. Consumo mensual de Helado



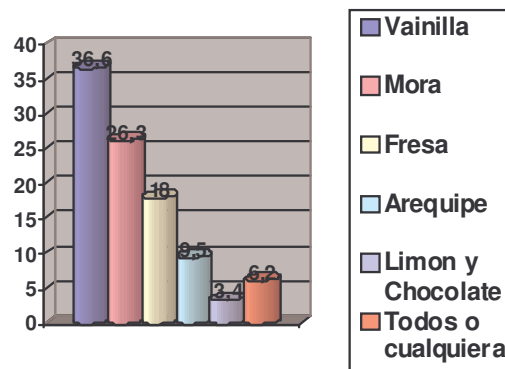
Fuente: Esta investigación

No existe una marcada diferencia entre el consumo de hombres y el consumo de mujeres. Con relación a las edades de los 6 a los 25 años un promedio del 1.2% de las personas no consumen helados, de los 26 a los 35 años alcanza un 5% de

personas que no consumen helados y a partir de los 36 años supera el 15%, es decir que los niños y jóvenes son quienes más consumen helados y a partir de los 26 años el porcentaje de personas que no consumen helados comienza a crecer progresivamente.

Los sabores en orden de preferencia son vainilla, mora, fresa y arequipe, el sabor a vainilla es preferido por el 36.6% de las personas, el 26.3% de las personas prefieren el sabor a mora, un 18% el sabor a fresa y un 9.5% el sabor a arequipe, otros sabores como limón y chocolate no son comúnmente preferidos con porcentajes inferiores al 3.4%. Por otra parte el 6.2% de las personas prefieren todos o cualquiera, es decir que no tiene un sabor preferido en particular.

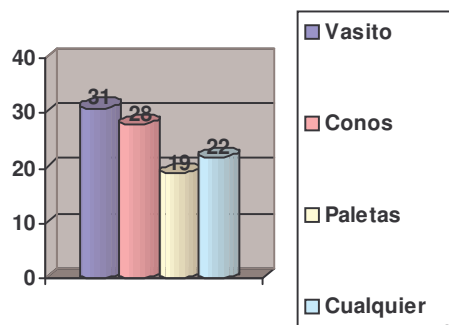
Figura 6. Sabor Preferido de Helado



Fuente: Esta investigación

En relación con la variedad de helado que los consumidores prefieren, el 31% prefiere el helado en vasito, el 28% lo prefiere en conos, un 19% prefiere paletas y un 22% en cualquier presentación.

Figura 7. Presentación Preferida de Helado

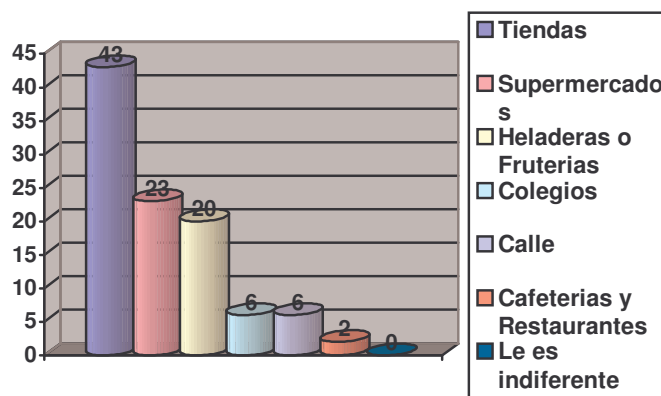


Fuente: Esta investigación

De acuerdo a la investigación realizada, las personas prefieren comprar los helados en las tiendas con un 43% de preferencia y un 23% en los supermercados, aproximadamente un 20% en las heladeras o fruterías, 6% en los colegios, un 6% en

la calle y un 2% en cafeterías y restaurantes. Es por tanto fundamental un total cubrimiento del mercado en especial en supermercados, tiendas, heladerías, fruterías e instituciones como los colegios y universidades de la ciudad.

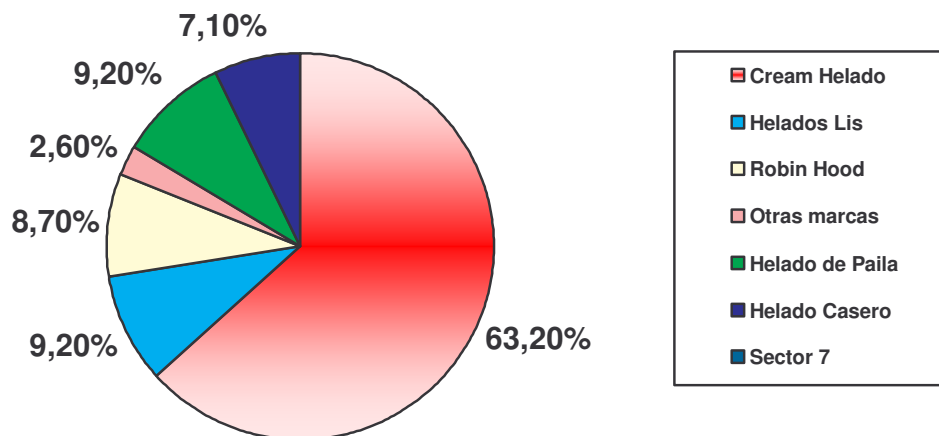
Figura 8. Lugar Preferido de Compra de Helado



Fuente: Esta investigación

La marca preferida en el mercado regional es Cream Helado con un 63.2% de preferencia, le siguen helados Lis con el 9.2% y helados Robin Hood con el 8.7% de preferencia respectivamente. Otras marcas como Mimos tienen una preferencia del 1.6%, Picos no alcanzan una preferencia del 1%. Cabe anotar que aunque las personas prefieren en un alto porcentaje helados Cream Helado, no siempre lo consumen por su precio, comparativamente alto en relación con los helados artesanales o caseros. El helado de paila en general domina el mercado regional con un 9.2% de preferencia y el helado casero tiene un 7.1% de preferencia. Las Marcas Nacionales más representativas (Cream Helado y Helados Lis) en conjunto alcanzan un 72.4% de preferencia.

Figura 9. Marca Preferida de Helado



Fuente: Esta investigación

Al comprar un producto, las personas tienen diferentes prioridades con relación a las características de calidad, sabor, precio, cantidad, presentación, marca, publicidad, al momento de comprar helados, dichos atributos o características también tienen diferente importancia para los consumidores, de acuerdo con sus necesidades y motivaciones. En orden de importancia de las cualidades, ocupa el primer lugar el sabor, como atributo de mayor importancia para las personas, le siguen la calidad, el precio y la cantidad, después de estos atributos, la marca y la presentación alcanzan casi la misma valoración en promedio y como último atributo se encuentra la publicidad.

Es claro que para todas las personas el orden de importancia de las características de un producto varía, es decir que tienen diferentes necesidades y motivaciones al comprar helados, a pesar de ello el sabor y la calidad son frecuentes en los primeros lugares de importancia.

Entre los siguientes nombres para el producto, helados Nutri Cream, helados Deli Cream, helados Fruti Ice, helados Tentación, helados Tropical, la marca preferida por los encuestados para el producto fue helados Deli Cream con un 55% con gran ventaja sobre las otras marcas.

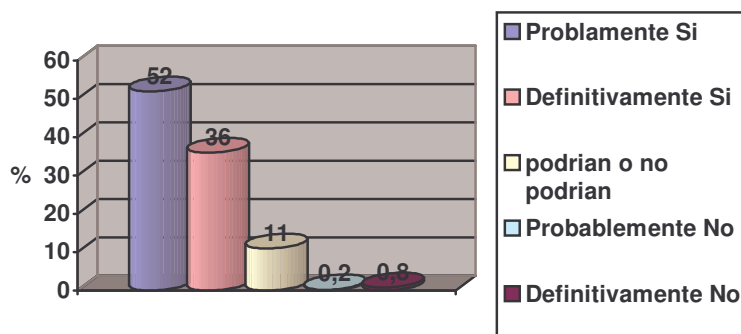
En la encuesta a hogares se presentó la siguiente descripción del nuevo producto para conocer la disposición de compra de las personas ante una nueva marca de helados: “Una deliciosa tentación a tu alcance”, Helados Deli Cream son helados de leche y con delicioso sabor a frutas, elaborados con ingredientes seleccionados y saborizantes naturales pensando en su salud. Procesados en nuestra región con alta calidad y a bajo precio (que usted considere razonable), además son

higiénicamente elaborados. Con diferentes presentaciones, conos, vasitos, litros, entre otros, en empaques llamativos y resistentes, con un logotipo característico del producto. Helados Deli Cream los podrá encontrar en diferentes sabores como vainilla, mora, fresa, arequipe, entre otros.

En el municipio de Pasto el 52% de las personas encuestadas probablemente compraría el producto y el 36% de las personas definitivamente lo compraría. Es decir que un 86% de las personas tiene intención de compra ante una nueva marca de helados y están dispuestas a probar nuevas alternativas, en especial si cumple las necesidades, carencias y expectativas que tienen los consumidores en la actualidad. Ello indica una alta disposición de compra ante un nuevo producto en el mercado.

Por otra parte el 11% de las personas podrían o no podrían comprarlo, lo cual depende de las características que presente el producto cuando salga al mercado. Un 0.2% opina que probablemente no lo compraría y un 0.8% definitivamente no lo compraría, es decir que el 1% de las personas no están dispuestos a comprar el producto teniendo como referencia el concepto presentado ante ellos.

Figura 10. Compra de Helados Deli Cream



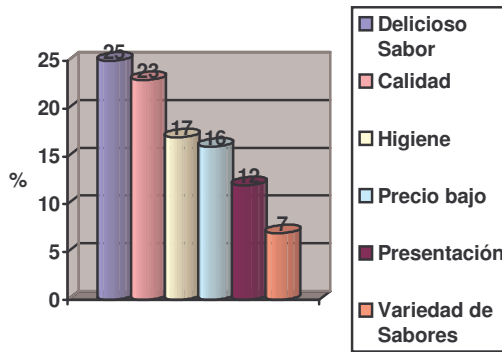
Fuente: Esta investigación

En relación con la presentación del concepto de los nuevos helados Deli Cream, existen características que se resaltan en la descripción, que llaman más la atención que otras y que motivan a las personas a aceptar el concepto, se seleccionaron las características de precio bajo, calidad, deliciosa sabor, la presentación, la variedad de sabores y que son higiénicamente elaborados.

Para indagar a las personas sobre que le gusta más del concepto presentado, sobre características de los helados Deli Cream, que más llaman la atención, el 25% de las personas prefirió del concepto el delicioso sabor, al 23% de las personas les gustó más la calidad mencionada en el concepto, al 17% le llama más la atención la higiene y al 16% el precio bajo, al 12% la presentación y por último al 7% la variedad

de sabores, ello indica que son necesarias todo el conjunto de características para poder satisfacer las diferentes necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.

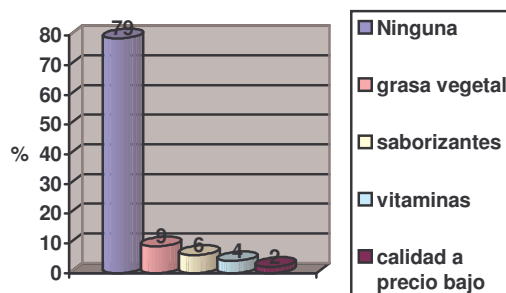
Figura 11. Características Preferidas de los Helados Deli Cream



Fuente: Esta investigación

Existen atributos mencionados en el concepto del producto con los cuales las personas no están de acuerdo o son características que no les gustaría encontrar en los helados o simplemente opiniones que le merece el concepto. El 79% de las personas no dio ninguna respuesta, es decir que están de acuerdo con la descripción presentada. El 9% de las personas está en desacuerdo con la utilización de grasa vegetal en el producto, el 6% desaprueba los saborizantes, el 4% las vitaminas, el 2% no acepta el concepto de calidad a precio bajo.

Figura 12. Características no Preferidas de los Helados Deli Cream



Fuente: Esta investigación

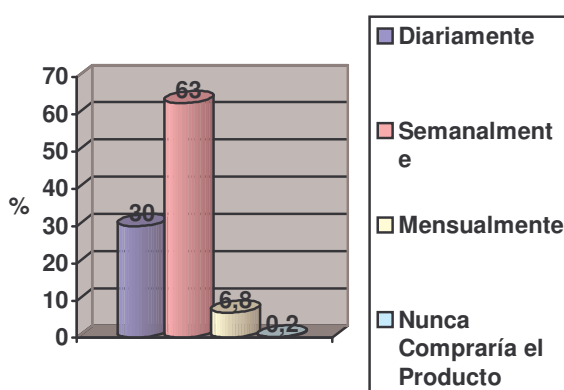
A partir de éstas características mencionadas por las personas es posible hacer una reevaluación de cada una de ellas de acuerdo con la opinión de las personas la calidad a bajo precio para algunas personas es un engaño por ello no la aceptan ya que relacionan los productos económicos como de mala calidad.

Esta disposición de compra en las personas puede verse influenciada por el precio. Se estableció un precio al público para los conitos de 70 gramos de \$ 400 y de \$500 el vasito de 80 gramos que se considera inferior al precio de las marcas nacionales en aproximadamente \$800 los conos y \$1000 los vasitos y un precio también inferior con el de las marcas regionales que venden la misma cantidad de producto en el caso de los vasitos que oscila entre los \$700 y \$800.

A partir de ello se preguntó nuevamente la disposición de compra con este precio. Ante un precio de \$400 el cono, un 86.3% de las personas estaría dispuesto a comprar el producto, porcentaje muy similar al presentado anteriormente sin determinar un precio.

En los hogares se tiene diferente frecuencia de compra, de acuerdo con el número de personas que convivan en un mismo hogar y a los gustos y preferencias de cada una de estas personas. Con relación a la frecuencia de compra, aproximadamente en el 30% de los hogares comprarían el producto diariamente por lo menos en una unidad, en el 63% de los hogares se compraría helados Deli Cream semanalmente, en el 6.8% de los hogares se compraría el producto mensualmente y tan solo en el 0.2% de los hogares nunca se compraría el producto.

Figura 13. Compra de Helados Deli Cream Mensual



Fuente: Esta investigación

El producto al salir al mercado tendría una alta disposición de compra por parte de los habitantes del municipio de Pasto, de igual forma sería consumido frecuentemente por las personas, aproximadamente en el 93% de los hogares consumirían al menos una unidad de producto semanalmente o más, lo que indica una gran aceptación del producto en el mercado.

Para determinar la factibilidad del proyecto es indispensable conocer la magnitud de la demanda total del mercado de helados y su comportamiento, para ello se calculó el número de unidades que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo de tiempo, de los productos existentes en el mercado y conocer si estos productos satisfacen sus necesidades y están dispuestos a adquirir un nuevo producto, de manera que sea posible sopesar los factores y variables que inciden en el mercado del producto como las ya analizadas anteriormente.

De acuerdo con la encuesta realizada mas de las tres cuartas partes de las personas, un 79.7% consumen por lo menos una vez a la semana helados de cualquier marca o tipo que indica una alta demanda de este tipo de productos en el mercado del municipio de Pasto.

4.5 ANALISIS DE LA DEMANDA

4.5.1 Proyección de la demanda global.

El mercado está en permanente cambio y continuamente evoluciona, lo que hace que las condiciones actuales sufran variaciones, por ello es importante proyectar la demanda que tendrán los helados de manera que sea posible tomar decisiones adecuadas relacionadas con el corto y largo plazo del proyecto. Para proyectar el comportamiento de la demanda de helados se tomo como base un consumo per capita de 1.4 litros de helado y se incremento anualmente en 5% por el comportamiento regional del mercado de acuerdo con la empresa helados LIS en Pasto.

4.5.2 Demanda del producto.

“Es importante aclarar que por lo general, no más del 75% de la gente que está convencida de que comprará un producto, realmente lo compra, ésta cifra decrece a medida que disminuye la probabilidad de compra informada por la persona encuestada, además prácticamente ninguna de las personas del nivel inferior de la escala, comprará en realidad el producto”.⁴⁸

El 36% de las personas definitivamente comprarían el producto y el 52% probablemente lo comprarían, teniendo en cuenta que es un alto porcentaje solo se tomarán para el calculo del la demanda estas dos variables, además de que la

⁴⁸ Clancy y Shulman, La revolución del marketing, p. 167.

encuesta demostró que se posee un tipo de demanda satisfecha, a la cual se debe llegar con estrategias de mercadeo exigentes.

Suponiendo que el 50% de las personas que dicen que, definitivamente comprarían el producto, lo hagan en realidad y que, los que manifiestan que probablemente lo comprarían, lo hagan tan sólo en un 25%⁴⁹. Para la proyección del número de hogares se tomó la proyección realizada por la empresa Empopasto S.A. Se tuvo en cuenta la anterior información, además de los datos de ventas de Helados Lucerna en la ciudad hasta el año anterior y se decidió llegar a un 8% del mercado con un 5% de incremento anual para ofrecer un escenario pesimista frente a la demanda y de esta manera asegurar que las cantidades proyectadas se puedan alcanzar (ver cuadro 2).

CUADRO 2. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA EN LITROS DE HELADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
P. de la dda potencial	2.144.488	2.251.712	2.364.298	2.482.513	2.606.638
P. de la dda Deli Cream (8%)	171.559	180.137	189.144	198.601	208.531
Ajuste de la dda x productos	172.200	180.810	189.851	199.343	209.310

Fuente: Esta investigación

4.6 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA

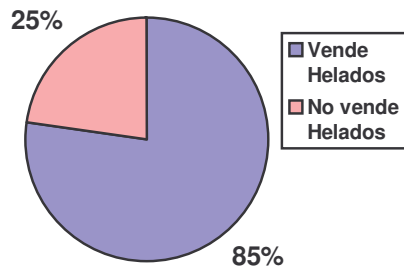
Comportamiento histórico. En los últimos años se han percibido cambios en los hábitos de consumo debido a un cambio en las costumbres y modos de vida de la población, como por ejemplo los mayores niveles de urbanización y una presencia más activa de la mujer en el mercado laboral. Hábitos que se ven reflejados en una mayor demanda de productos procesados o semi-procesados incluidos los helados.

Entrevista a tenderos. Para esta entrevista se acudió a la Cámara de Comercio para conocer las tiendas registradas que ascienden a 1099 tiendas para esta población también se obtuvo una muestra con el 93.5% de confiabilidad y el 6.5% de margen de error.

De las 171 encuestas hechas, en el 85% de las tiendas encuestadas se vende algún tipo de helados. Cream Helado ha posicionado sus productos aproximadamente en el 46% de las tiendas en el municipio de Pasto, ocupando el mayor porcentaje en relación otras marcas, Lis y Robin Hood, y solo alcanzo un 23% de posicionamiento en tiendas, mientras que los helados caseros alcanzaron un 31% de participación.

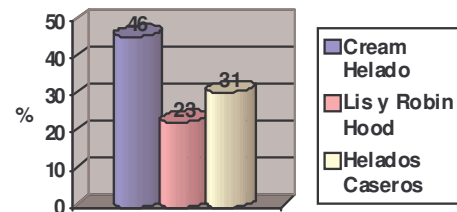
⁴⁹ Schnarch Alejandro, Nuevo producto, editorial Mc Graw Hill, 3ra edición, 2001. Bogotá, p. 140

**Figura 14. Venta de Helados
Por parte de los tenderos**



Fuente: Esta investigación

**Figura 15. Marca Preferida de Helado
en lugares de venta de helado**

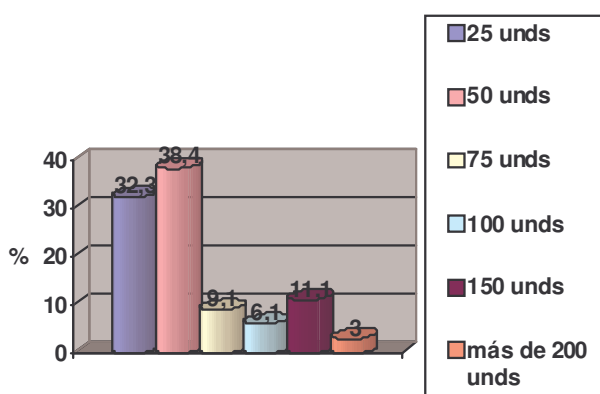


Fuente: Esta investigación

Los tenderos obtienen aproximadamente un 15% de rentabilidad al vender marcas como Cream Helado, Lis y Robin Hood, en relación con los helados de tipo artesanal que muchas veces son hechos por ellos mismos, no tienen un análisis real de costos pero la ganancia es superior.

Los helados caseros tienen un precio promedio de \$500 pesos precio público, son muy comunes en la ciudad, estos productos se pueden encontrar en un 52.4% de las tiendas y son los de mayor rotación y mayor volumen de ventas, el 32.3% de las tiendas venden por semana alrededor de 25 unidades de helados, el 38.4% 50 unidades, el 9.1% 75 unidades, el 6.1% 100 unidades, el 11.1% 150 unidades y el 3% más de 200 unidades.

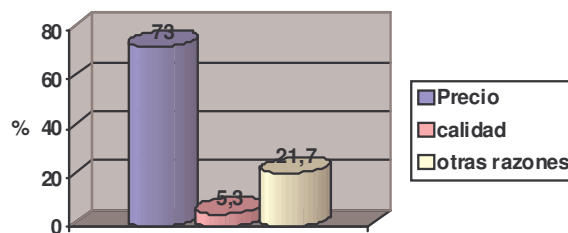
Figura 16. Unidades Vendidas de Helado Semanalmente



Fuente: Esta investigación

Las razones de preferencia de los tenderos al comprar algún tipo de helado o producto en general indican que en un 73% ellos prefieren el precio, es decir que sea más económica porque tiene una mayor rotación, en un 5.3% la calidad, existen otras razones como el crédito que ofrecen los productores o comercializadores, la marca, el sabor y el servicio aunque en menor porcentaje.

Figura 17. Razones de Compra de Helados en los diferentes puntos de venta



Fuente: Esta investigación

4.7 DELIMITACIÓN DEL MERCADO.

Delimitación del área geográfica. El mercado para helados Deli Cream, geográficamente se ha delimitado en inicio en el municipio de Pasto con un crecimiento paulatino al resto del departamento de Nariño y a los departamentos vecinos como Putumayo y Cauca, por su cercanía.

4.8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los principales competidores en el mercado se pueden dividir en 2 grupos, los competidores nacionales que están presentes en el mercado local y los competidores regionales.

Entre los competidores nacionales tenemos a Cream Helado y Helados Colombina, la primera empresa es líder en el mercado hace aproximadamente 18 años, cuando incursionó en el mercado local. En relación con Helados Colombina es conocida por sus dos marcas que son Helados Lis y Helados Robin Hood, cabe anotar que la última fue adquirida en el 2006 por la empresa. En el caso de helados Mimos, no es un competidor fuerte en la región ya que solo cuenta con un punto de venta al público y no es comercializado en otros canales.

Entre los competidores regionales se destacan los helados de Paila y los helados tipo caseros, los helados de paila son tradicionales en el departamento y son de tipo artesanal elaborados en puntos de venta específicos como heladerías individuales, son ampliamente conocidos por la población pero no son comercializados en otros puntos por sus características propias como la suavidad y la frescura. En el caso de los helados de tipo casero, estos son fabricados en los hogares con leche o agua

La heladería más grande que se conoce en el municipio es helados California que centra sus actividades en un punto de venta, tiene aproximadamente 20 años en el mercado pero no ha implementado ningún tipo de proceso de comercialización.

4.9 ESTRATEGIAS DE MERCADO

4.9.1 Concepto del Producto

4.9.1.1 Concepto del helado

Es una mezcla congelada producto de la combinación de componentes lácteos, endulzantes y diversos sabores, obteniendo como resultado una mezcla muy suave, fuente importante de energía, rico en vitaminas, y proteínas, de excelente calidad y a bajo precio.

Helados Deli Cream son helados de crema con sabor a fruta, con excelente calidad y a bajo precio. Es un importante alimento por sus cualidades nutricionales y con excelente sabor.

“Helado Deli Cream es un helado cremoso y lleno de sabor, agradable para tus sentidos.”

“Helados Deli Cream, una deliciosa tentación a tu alcance”

Vida útil: 4 meses en condiciones de -10 -20°C

Usos: Además del placer de consumirse solo, puede ser combinado con un gran número de preparaciones las cuales incluyen desde crepés hasta cualquier postre caliente o frío, utilizado en repostería y panadería. Además es excelente acompañando bebidas como el café y el amaretto.

Composición: Grasa 10% Proteína 2.7%, Carbohidratos 16.7% Sólidos totales 38.2

La calidad estructural del helado se deriva de las proporciones de los ingredientes que componen la mezcla., por lo tanto es muy importante saber cómo influyen las distintas materias primas en parámetros como: materia grasa (MG), sólidos no grasos (SNG), azúcares (Az.) otros sólidos (Os), sólidos totales y poder anticongelante (PAC).

Después de diferentes pruebas se escogió la receta (ver cuadro) que se puede catalogar como balanceada ya que para distintos valores de materia grasa, se necesitan distintos valores de sólidos y de azúcares, en este caso para una materia grasa total de 10,14 se debe tener unos sólidos no grasos lácteos entre 10,80 y 12,00, unos azúcares entre 16,00 y 17,60 y unos sólidos totales entre 37,09 y 39,91. (Información mundo helado, www.mundohelado.com)

Cuadro 3. Receta de Helado Deli Cream

INGREDIENTES	CANTIDAD	% MATERIAS PRIMAS
Leche en polvo entera	250	3,54%
Leche fluida entera	5000	70,77%
Suero en polvo	150	2,12%
Grasa vegetal	500	7,08%
Azúcar	900	12,74%
Dextrosa	200	2,83%
Colorante	5	0,07%
Saborizante	30	0,42%
Estabilizante	30	0,42%
TOTALES	7065	100,00%

Fuente: Esta investigación

4.9.1.2 Productos sustitutos

- **Postres:** Existe una gran variedad de este productos con diferentes presentaciones y con precios que pueden oscilar entre los \$1.000 y \$12.000 la unidad.
- **Granizados:** Es un producto para ser consumido de manera inmediata en la mayoría de las variedades. El comúnmente conocido en el mercado regional es el que se ofrece en la calle, también conocido como “raspado”. Los precios oscilan entre \$800 y \$1.500
- **Bolos:** También conocidos en le mercado como bolis o lises. Son refrescos en bolsa que puede ofrecerse con o sin congelación. Su precio oscila entre \$300 y \$600.
- **Chupones:** Son paletas de hielo triturado con saborizante, se ofrecen principalmente en la calle y su precio varía entre \$400 y \$500.
- **Bon Ice:** Son bolos de la empresa Quala S.A. que también los ofrece en crema. Su precio al público es \$400 pesos y tiene un buen canal de comercialización y excelentes campañas publicitarias a nivel nacional.

Inicialmente se producirán helados en 3 diferentes variedades, vasitos, conos y litros.

Cuadro 4 Empaque y embalaje

EMPAQUE Y EMBALAJE					
	CONO	VASITO	TARRO X 5 LTS	TARRO X 10 LTS	TARRO X 18 LTS
EMPAQUE	Bolsa plástica unidad	Vaso plástico con tapa	Bolsa plástica	Bolsa plástica	Bolsa plástica
			Caja	Caja	Caja
EMBALAJE	Bolsa plástica 20 u	Bolsa plástica 20 u			

Los conos y los vasitos se venderán en bolsas por 20 unidades para facilitar su manejo. En el caso de los tarros se empacan en cajas pero con una bolsa plástica al interior para proteger el producto incluso en caso de descongelación.

Para su transporte se manejarán canastillas plásticas.

Fortalezas del producto frente a la competencia

- Es un producto económico y de buena calidad.
- Hay un nicho de mercado que requiere este producto por su calidad y variedad a bajo precio.
- Es un helado de leche con grasa vegetal que utiliza leche entera fresca, la mayoría de los helados de tipo industrial que encontramos en el mercado son de grasa vegetal con sabor a fruta de acuerdo a la norma técnica Colombiana NTC1239.
- Es un producto novedoso en la región ya que no hay productos regionales con las mismas características.

Debilidades frente a la competencia

- Capital limitado.
- Las promociones y la publicidad cuentan con grandes presupuesto y están a nivel nacional.
- Hay productos posicionados en el mercado y son muy reconocidos.

4.9.2 Estrategia Competitiva

“Debido a que la competencia directa de los helados Deli Cream que se introducirán en el mercado son los helados artesanales o caseros, se emplearán estrategias del retador”⁵⁰ con el objetivo de desbancar a este tipo de helados, para ocupar su lugar, utilizando estrategias agresivas mediante una valoración de fuerzas de la empresa y de la competencia para medir su capacidad de reacción y defensa, teniendo en cuenta los puntos más débiles y las acciones que pueda emprender esta empresa. Teniendo en cuenta el desconocimiento de los costos y la falta de un proceso higiénicamente aceptado por los consumidores, se estima que las estrategias de defensa y reacción que emplearían estos competidores no serían fuertes.

Se pretende que la empresa ofrezca básicamente los mismos beneficios que la competencia pero superándola de alguna manera, como hacer un esfuerzo superior de mercadeo en términos de calidad y disponibilidad, para ello es importante en el producto hacer inversiones en promociones y publicidad ya que es una de las principales debilidades de la competencia, por otra parte el empaque del producto juega un papel fundamental, haciendo el producto atractivo al consumidor y generando una mayor aceptación. Esto acompañado de una estrategia de precio bajo y cubrimiento del mercado, llegando a todo el municipio de Pasto. Se trabajará sobre una base de liderazgo precio-costo ofreciendo una calidad comparable o superior a un precio igual o menor.

4.9.3 Estrategia de distribución

4.9.3.1 Estrategia de generalización

A pesar que se ha identificado como mercado meta los estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Pasto, se abordará el mercado mediante una estrategia de generalización o de mercadeo no diferenciado ya que es un mercado relativamente homogéneo, además, se trata de un producto que por sus características permite ser mercadeado de la misma forma en toda la población por ser de consumo masivo. De tal manera que se atienda el mercado con un solo programa de comercialización y sin modificaciones en el producto, teniendo en cuenta las necesidades, preferencias y gustos de la población de estos estratos socioeconómicos.

Para comercializar los productos de Helados Deli Cream se hará una alianza estratégica con la empresa Nutrilacteos del Sur.

Nutrilacteos del Sur es una empresa comercializadora de productos alimenticios refrigerados y congelados, con gran trayectoria, fundada en 1987, Nutrilacteos del sur ofrece principalmente lácteos y carnes frías de optima calidad y en sus 20 años de experiencia ha posicionado en el mercado regional marcas como Cream Helado,

⁵⁰ Dirección de Marketing y Ventas, Cultural de Ediciones S.A., Tomo I Madrid España 1998, pág. 74

Gatorade, Helados Lucerna, Helados Lis, Carnes Frias Zenú con cubrimiento de los mercados de Nariño, Putumayo y Sur del Cauca, con sede en la ciudad de Pasto. Los clientes finales de Nutrilacteos del sur son las familias, niños, adolescentes, y la tercera edad.

Los clientes directos de Nutrilacteos del Sur son los tenderos, restaurantes, cafeterías, instituciones, etc. a quienes además de productos de óptima calidad se les ofrece un excelente servicio.

En la actualidad Nutrilacteos del Sur tiene un total de 2464 clientes en Nariño 956 en Putumayo y 75 clientes en el sur del Cauca, en Nariño el mayor porcentaje se encuentra en la ciudad de Pasto, correspondiente a 1455, en Tumaco tiene 267 clientes y en Ipiales 392, ciudades en las cuales se alcanza el mayor volumen de ventas.

El factor diferenciador de Nutrilacteos del sur frente a sus competidores es la calidad de sus productos y el servicio ofrecido, esto sumado a un conocimiento de sus competidores, a la trayectoria de la empresa y a su consolidación gracias a 20 años de experiencia.

La empresa cuenta con un equipo de ventas conformada por 12 vendedores distribuidos en diferentes zonas.

Nutrilacteos del Sur cuenta con equipos de refrigeración y congelación que permiten un adecuado manejo de los productos así como de medios de transporte refrigerados que permiten brindar un mejor servicio. Cuenta con 11 vehículos de distribución, 3 cuartos fríos, 2 de conservación y 1 de congelación y un área de bodega de 850 metros.

Cuenta con una gran experiencia en el manejo y comercialización de lácteos y helados basada en la distribución exclusiva de Yoplait y Cream Helado, marcas que se introdujeron al mercado en 1987 y se posicionó hasta el año 2002, año en el cual por políticas de nuevas directivas fue terminado el contrato.

Se ha pactado un margen por comercialización del 15% debido a los altos costos que implica el transporte y conservación de este tipo de productos.

4.9.4 Estrategias de Precios

Se manejará una estrategia de precio bajo, inferior a los competidores nacionales y un precio de paridad con los helados caseros pero con una calidad superior.

Precio del producto. Para el producto se establecerán precios de penetración, utilizando un precio bajo como la base principal para estimular la demanda, incrementando el grado de penetración del producto en el mercado. Debido a que en los estratos 1, 2, y 3 muchas veces el precio es un factor decisivo para la compra frecuente de este producto, es importante que el precio sea bajo, de igual forma para que en los colegios, tiendas de barrio tenga gran acogida. Además este precio tendrá una incidencia importante en la recompra del producto.

Cuadro 5. Comparativo de precios al publico (IVA incluido)

COMPARATIVO DE PRECIOS AL PUBLICO (IVA INCLUIDO)					
	CONO	VASITO	TARRO X 5 LTS	TARRO X 10 LTS	TARRO X 18 LTS
CREAM HELADO	800	500	12.750	20100	36550
HELADOS LIS	525	450	13.000	21000	38000
HELADOS REGIONALES	500	700	N.A.	N.A.	N.A.
HELADOS DELI CREAM	298	343	9.980	17548	31777

Fuente: Esta investigación

Cuadro 6. Punto de equilibrio en unidades

Precio promedio	866
Costo promedio	444
Costos fijos	48.964.800
Punto de equilibrio	115.960
Unidades Proyectadas	280.600

Fuente: Esta investigación

Cuadro 7. Precio de venta final de cada producto

PRECIOS DE VENTAS EMPRESA HELADOS DELI CREAM									
PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
Cono	80.000	257	20.560.000	126.000	283	35.658.000	132.300	311	41.145.300
Vasito	160.000	295	47.200.000	252.000	325	81.900.000	264.600	358	94.726.800
Tarro x 5 lt	400	8.604	3.441.600	636	9.464	6.019.104	660	10.411	6.871.260
Tarro x 10 lt	4.400	15.128	66.563.200	6.936	16.641	115.421.976	7.272	18.305	133.113.960
Tarro x 18 lt	2.800	27.394	76.703.200	4.416	30.133	133.067.328	4.632	33.147	153.536.904
Total año			<u>214.468.000</u>			<u>372.066.408</u>			<u>429.394.224</u>
PRODUCTO	AÑO 4			AÑO 5					
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total			
Cono	138.912	342	47.507.904	145.860	376	54.843.360			
Vasito	277.836	393	109.189.548	291.720	433	126.314.760			
Tarro x 5 lt	696	11.452	7.970.592	732	12.597	9.221.004			
Tarro x 10 lt	7.644	20.135	153.911.940	8.028	22.149	177.812.172			
Tarro x 18 lt	4.860	36.461	177.200.460	5.100	40.108	204.550.800			
Total año			<u>495.780.444</u>			<u>572.742.096</u>			

Fuente: Esta investigación

Se trabajará con un margen del 60% en el cono y un 50% en los demás productos.

4.9.5 Estrategias de Promoción

Se implementarán específicas para cada segmento por ejemplo, en el caso de tenderos se llegará con degustaciones para el propietario y publicidad para el punto de venta, de tal manera, que el cliente lo pueda conocer y él como contacto directo con el cliente lo pueda recomendar.

Estrategia dirigida a las fruterías y cafeterías será el desarrollo de sabores especiales y descuentos por volumen de compras, además de degustaciones en fechas especiales.

Como concepto para manejar la venta se desarrollara una campaña de gana-gana, El tendero o el dueño de la frutería, cafetería o restaurante se beneficiará con un margen mayor que con otros productos.

El slogan: “***Helados Deli Cream una deliciosa tentación a tu alcance***”.

Mediante la promoción se buscará estimular la tarea de los intermediarios, como impulsar la compra del consumidor y constituirá a la vez un apoyo para la venta y comercialización de helados, de igual forma apoyará también la publicidad que se emplee. Los objetivos principales para la promoción de helados Deli Cream serán posicionar la marca en el mercado mediante la aceptación de este nuevo producto y ser un apoyo promocional mediante anuncios locales, estimulando a las personas a que prueben el producto y lo sigan comprando.

Con el propósito de apoyar la publicidad y las promociones para consumidores finales se emplearan promociones para intermediarios en especial dirigidas hacia los tenderos con el objetivo de obtener de ellos asistencia promocional, la cual será coordinada con el apoyo de la fuerza de ventas, quienes buscarán un esfuerzo adicional en ventas o publicidad de los helados Deli Cream. Inicialmente se empleará un descuento por compras y concursos de venta con premios por brindar espacios especiales, también se ofrecerá mercancía extra sin costo adicional con determinadas cantidades compradas, para inducir a un aumento en los inventarios. Esto impulsará el producto a través del canal haciendo que los intermediarios comercialicen el producto agresivamente.

De esta forma se buscará acercar el producto hacia el consumidor final, estimulando sus respuestas de compra, dando a conocer a Helados Deli Cream en el mercado, y progresivamente conseguir la fidelización de los clientes hacia la marca, por la satisfacción de sus deseos y necesidades.

4.9.6 Estrategias de Comunicación

Se manejará publicidad en punto de venta a través de material publicitario como afiches y se trabajará con el empaque de tal manera que el empaque sea atractivo y le permita al cliente reconocerlo, identificarlo y recordarlo fácilmente.

En cuanto al nombre del producto se escogió Helados Deli Cream porque es un nombre sonoro, fácil de recordación, corto y que da un concepto del producto. Además fue el nombre de mayor aceptación de acuerdo con la investigación de mercado.

Para generar una comunicación masiva se buscará que los mensajes que se desea llevar lleguen al público de forma rápida y generalizada, se emplea una comunicación indirecta y se hará para un gran número de personas con el objetivo de estimular la compra de helados Deli Cream en gran cantidad, haciendo énfasis en los motivos y razones por las cuales se debe adquirir el nuevo producto.

Se pretenderá por medio de la publicidad promover el interés en los atributos del producto para generar el ensayo y la compra del producto a través de un mensaje de recordación que lleve a una evaluación favorable de Helados Deli Cream, generando recompra y posteriormente aumentando el conocimiento del nombre del producto.

Los medios que se emplearán para alcanzar estos objetivos son **la radio y la publicidad exterior** (afiches y material publicitario para puntos de venta), teniendo en cuenta el mercado al que va dirigido el producto, el costo y la audiencia de cada medio.

Con relación a la radio es el medio más empleado en la ciudad de Pasto, para ello se emplearán emisoras que lleguen a todos los estratos sociales en espacios con mayor audiencia. En cuanto a la publicidad exterior está debe llamar la atención y tener un impacto visual, se emplearán afiches ubicados en las tiendas, e instituciones en las que se ofrecerá el producto.

4.9.7 Estrategias de Servicio

Se establecerá un proceso de retroalimentación mediante un proceso de trazabilidad del producto, permitiendo que se monitoree el producto desde nuestra planta hasta el distribuidor local. Con este concepto nos permitirá mejorar nuestros productos y mantener satisfechos a nuestros clientes. Es importante mencionar que la empresa Nutrilacteos del Sur maneja una visita semanal por cliente (check list) lo que le permite al equipo de ventas estar en permanente contacto con ellos y por tanto conocer las sugerencias y reclamos constantemente.

4.9.8 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Básicamente los costos de la mezcla de mercadeo se sintetizan en la inversión por el diseño de la imagen corporativa de la empresa (no se la anexa en el costo debido a que ya se realizó, archivo anexo de imagen corporativa), publicidad radial, material publicitario y en las estrategias de promoción de ventas (degustaciones, descuentos, entre otros).

4.9.9 Estrategias de Aprovisionamiento

Leche fluida entera: Este será el ingrediente principal de helados Deli Cream y es además uno de los principales productos agropecuarios de la región. Para beneficiar a los productores de la vereda el Encano se pagará al precio de ley, establecido en por Concejo Nacional Lácteo, ya que los productores, campesinos de la región se ven seriamente afectados por los bajos precios pagados por los procesadores casi un 25% por debajo. Como estrategia se comprará la leche de los productores de la cooperativa COAFUCAR de la vereda El Carrizo, corregimiento El Encano que es un grupo organizado de productores que viene trabajando hace aproximadamente 2 años en el mejoramiento de la calidad del producto y al mismo tiempo en mejorar la calidad de vida de los asociados. La estrategia además de un precio justo será ofrecer asistencia técnica veterinaria a los productores de leche para garantizar la calidad de la misma. La cooperativa otorgará crédito a 8 días.

Leche en polvo entera: Es un insumo necesario en el proceso de elaboración de helados ya que aporta un 72% de sólidos no grasos lácteos, mientras que la leche fluida solo aporta el 9%. Este producto no es producido en la región por lo cual se comprará en la ciudad de Cali a la empresa Surtileches y se comprara en bultos x 25 kilos. Se comprará a crédito a 30 días.

Suero en polvo: Es un producto que aporta a la mezcla un alto porcentaje de sólidos no grasos lácteos además de azúcares. Este producto tampoco es producido en la región y se comprara por bultos de 25 kilogramos a la empresa Cimpa Ltda. De la ciudad de Bogotá de contado.

Grasa vegetal: Aporta un alto porcentaje de grasa a la mezcla, Se comprará a la empresa Lloreda S.A. produce un tipo especial de grasa vegetal para helados llamada Klass, es de tipo industrial y además la empresa ofrece crédito a 30 días.

Azúcar: Se comprará a proveedores mayoristas locales que ofrecen crédito a 30 días, existen varios en el mercado, su presentación es en bultos de 50 kilos.

Dextrosa, Colorante, Saborizante y Estabilizante: Estos insumos se comprarán a la empresa Cimpa Ltda., de la ciudad de Bogotá en presentación por kilos. Se harán pedidos quincenales ya que debe pagarse de contado.

4.10 JUSTIFICACIÓN DE PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas es una proyección basada en un escenario pesimista, tomando como objetivo el 8% del mercado de los estratos 1, 2, 3 y 4 de la ciudad de Pasto y con un crecimiento anual del 5%. La proyección es lineal, debido al comportamiento histórico de empresas como helados Lis y Lucerna en la región.

Se proyectan para el primer año 15.598 litros de helado Deli Cream y se ajusta, de acuerdo con los productos que la empresa ofrecerá, para un total de 14.350 litros al año.

A partir de estos 14.350 litros, se divide de acuerdo con los productos de mayor rotación en conos x 70 gramos, vasitos x 80 gramos, tarros x 5 litros, tarros x 10 litros y tarros x 18 litros.

4.11 POLÍTICA DE CARTERA

NO APLICA debido a que toda la producción se venderá de contado a la empresa Nutrilacteos del Sur que se encargará de su comercialización.

5. ESTUDIO TÉCNICO

OBJETIVOS:

- Describir las cualidades del producto.
- Seleccionar equipos e insumos necesarios.
- Identificar los procesos y las operaciones a realizar
- Definir la distribución de la planta
- Establecer la localización
- Determinar el tamaño del proyecto

5.1 EL PRODUCTO

5.1.1 Descripción Técnica del producto.

El helado es un lácteo solidificado producido por el congelamiento de una mezcla pasteurizada, por agitación para incorporar aire y garantizar una uniformidad en la consistencia. La mezcla está compuesta de una combinación de leche, azúcar, dextrosa, saborizantes y estabilizantes o emulsificantes, todos de materiales comestibles. La composición de los helados varía en diferentes mercados., dependiendo de características como intensidad de sabor, precio, nutrición, entre otras.

Se considera que es de buena calidad cuando su sabor, cuerpo, textura, propiedades de fusión, color, aspecto y presentación (gráfico 1), además de su bajo contenido bacteriano, responden a ciertas normas establecidas por el gusto general y las normas del país.

Gráfico 1. Copa de Helado.



5.1.2 Ficha Técnica del Producto

- **Calorías:** entre 160 y 250 calorías por cada 100 gramos en los helados de crema.
- **Hidratos de carbono:** proceden de la sacarosa o azúcar común y de la dextrosa (mínimo, 13% de hidratos de carbono en helados de crema o leche).
- **Grasa:** de la leche y sus derivados y, en menor proporción, del coco y la palma hidrogenados.
- **Proteínas:** de la leche y productos lácteos (un 3% de proteína en los helados de crema o leche), las proteínas son de buena digestibilidad y de alta calidad.
- **Vitaminas:** el aporte depende de la cantidad de leche en helado. Los de crema o leche y ciertos postres helados, aportan vitaminas solubles en grasa o liposolubles (A y D). También destaca la vitamina B2 o riboflavina.
- **Minerales:** los proporcionan los productos lácteos (calcio y fósforo de la leche).

5.1.3 Cualidades del producto

Básicamente se espera que el cuerpo del helado sea consistente, pero no muy duro y que no se derrita demasiado rápido.

La textura (sensación en el paladar) ideal es suave, cremosa y ligera, debido a la buena distribución de las pequeñas partículas de la mezcla.

El color puede ser mas o menos intenso, de acuerdo al gusto general de los consumidores, pero debe ser homogéneo.

El sabor debe ser lo más natural posible, no debe predominar el de una de las materias primas, sino el característico del helado.

Cuadro 3. Receta.

INGREDIENTES	CANTIDAD	%
Leche en polvo entera	250	3,54%
Leche fluida entera	5000	70,77%
Suero en polvo	150	2,12%
Grasa vegetal	500	7,08%
Azúcar	900	12,74%
Dextrosa	200	2,83%
Colorante	5	0,07%
Saborizante	30	0,42%
Estabilizante	30	0,42%
TOTALES	7065	100,00%

Fuente: Esta investigación

5.2 LISTADO DE EQUIPOS

5.2.1 Maquinaria:

- **Pasteurizador:** Es una máquina que realiza de forma automática el proceso de calentamiento-enfriamiento del mix o mezcla, una fase que se conoce como pasteurización. Esta operación permite controlar la carga bacteriana en los límites permitidos por la reglamentación técnico-sanitaria, y al mismo tiempo ayuda a mezclar y emulsionar los ingredientes.

- **Tina de maduración:** son tinas de acero inoxidable para mezclas de helado que con técnica de enfriamiento y mezcla conservan y maduran las mezclas de helado protegidos de contaminación de bacterias, logra una perfecta conservación y maduración. La agitación puede ser continua o intermitente y consta de un agitador especialmente diseñado para mover completamente la mezcla.

- **Heladora:** la máquina heladora es imprescindible, las hay de varias clases: Verticales, que llevan el eje del agitador en posición vertical, y el recipiente dónde se coloca la mezcla, que es de forma cilíndrica, también está en posición vertical. Existen las máquinas horizontales, que son como las anteriores, pero toda su estructura está dispuesta de forma horizontal (El eje y la cubeta). Proporcionan un volumen mayor al helado ya que éste se agita mucho más en este tipo de máquinas y su costo es más elevado.

- **Cuarto frío:** Un cuarto frío, es un lugar frío en el cual la temperatura es mantenida termostáticamente de acuerdo a requerimientos específicos. Es un

cuarto especial, equipado con unidades de refrigeración, donde se insufla aire con ciertas características. Es efectivo para almacenar helados, además un buen diseño del cuarto frío logrará que el sistema sea bastante eficiente, incluso desde el punto de vista económico. Un cuarto frío necesita una unidad de refrigeración.

5.2.2 Descripción de los Insumos:

Los componentes del helado, pueden variar según el tipo y sabor del producto elaborado, a continuación se menciona los ingredientes que se usarán en la receta y son a la vez permitidos tanto en especie como en cantidad por la legislación colombiana.

Aire: Da textura suave al helado, se toma del ambiente. La incorporación del mismo hace que se mezcle en pequeñas cavidades dentro del helado a medida que éste es agitado en el interior de la máquina durante su enfriamiento. De acuerdo a la legislación Colombiana en la norma técnica NTC 1239 la relación peso/volumen (g/l) debe ser mínimo de 475, en el caso de helados Deli Cream es 511 por tanto cumple con las especificaciones necesarias. Se le aplicara aproximadamente un 95% de aire. Cuando se incorpora demasiado aire produce un helado muy flojo, Tiene dos funciones muy importantes; una es, como se ha mencionado, aumentar el volumen de la mezcla, y la otra función es que el aire es un gran aislante de la temperatura, y por tanto ayudará a retardar el proceso de derretimiento del helado.

Azúcar: Da sabor y cuerpo, aporte energético y sólidos, se incorpora por: sacarosa, dextrosa, fructosa, jarabe de glucosa y maltodextrinas. Afecta la temperatura de fusión y de congelación. Se aconseja utilizar entre 13% y 23% de la fórmula, en mayor cantidad dificulta la congelación y afecta el cuerpo del helado.

En la receta de helados Deli Cream se utilizará sacarosa o azúcar común ya que por sus propiedades es anticongelante, dulce y económica. También se utilizará dextrosa que es muy usada en heladería para complementar o equilibrar fórmulas, ya que su grado de dulzura y de congelación son distintos a los de la sacarosa. Para la formula se empleara dextrosa en polvo.

Grasas: En la proporción adecuada (entre el 5% y el 10%), las grasas dan sabor, textura y aporte nutricional al helado, se incorporan a partir de la leche, manteca, crema o aceites vegetales. En exceso pueden afectar el batido, esponjamiento y conservación, dando como resultado un helado pesado o alterar el aroma. Para disminuir los costos se utilizará grasas vegetales especiales para helados.

S.L.N.G.: Los sólidos lácteos no grasos son aportados por la leche, el suero de leche y los caseínatos. Influyen en el cuerpo y textura, proporcionan proteínas y aporte nutricional, ayudan a la estabilidad del producto durante el almacenamiento. La dosis sugerida es del 8% al 12%, en mayor cantidad pueden afectar el sabor (a cocido) y la textura (arenosa).

Aditivos:

- **Colorantes:** Pueden ser naturales o artificiales, se usan para realzar el color del helado.
- **Saborizantes o aromatizantes:** Son esencias naturales o artificiales que se utilizan para reforzar o dar sabor característico del helado (café, frutas, etc.).
- **Estabilizantes y emulsionantes:** Dan cuerpo y textura, mejoran la fusión y evitan los cristales. Se elaboran a partir de semillas, algas, proteínas, pectinas. En exceso pueden alterar el punto de fusión y dar una textura gomosa.

Por cada litro de helado el requerimiento en gramos de insumos es el siguiente:

Cuadro 8. Requerimiento en Gramos de Insumos.

INGREDIENTES	1 LITRO
Leche en polvo entera	18,1
Leche fluida entera	361,8
Suero en polvo	10,9
grasa vegetal	36,2
Azúcar	65,1
Dextrosa	14,5
Colorante	0,7
Saborizante	2,2
Estabilizante	2,2

Fuente: Esta investigación

5.3 PROCESOS:

- **Selección y dosificación de materias primas.** El primer paso para hacer un helado es la selección de las materias primas que van a formar parte del producto, se reciben todos los ingredientes a utilizar en la preparación de la mezcla y se descartan todos aquellos que presenten algún tipo de defecto. Una vez seleccionadas se dosifican de acuerdo a la receta establecida.
- **Mezclado.** Se procede a unir todos los ingredientes líquidos en primera instancia y posteriormente se añaden los sólidos. Todos los ingredientes mezclados reciben el nombre de mezcla base o mix.
- **Pasteurizado.** Es un procedimiento que aplica un tratamiento térmico para la destrucción de bacterias, a condiciones de tiempo y temperatura ya establecidas en una máquina llamada pasteurizador. Se le aplica una temperatura elevada, de entre

80-85°C, y se baja rápidamente la temperatura a 4-6°C, éste cambio tan brusco de temperatura es el que garantiza la destrucción de las bacterias patógenas. Este proceso asegura que por el choque térmico desaparezcan todas las bacterias (salmonellas, coliformes, streptococos, hongos, levaduras, etc.) que de lo contrario pueden convertirse en transmisoras de enfermedades.

La pasteurización total de la mezcla es el procedimiento correcto porque incluye en su tratamiento, no sólo el elemento que mayores posibilidades de contaminación ofrece (la leche y sus derivados), sino también otros que por diversas causas pueden ser motivo de problemas bacteriológicos: azúcar, saborizantes, etc. Ninguno de ellos ofrece condiciones de asepsia o esterilidad en sus procesos de elaboración y es necesario que el tratamiento integral por calor de la mezcla, elimine cualquier posibilidad de que el conjunto, y por lo tanto, el producto final, quede contaminado.

➤ **Maduración.** Se pasa a la fase de maduración, en esta fase se invierten máximo 24 horas. El mix (mezcla de helado en estado pastoso) esta en tanques de acero inoxidable a una temperatura de entre 4/6°C, en este tiempo toda la materia prima van a tomar las características propias del helado, olor, sabor, color, etc.

Es decir, se mantiene la mezcla a una temperatura entre 0 a 6 °C durante 4 a 24 horas antes de la congelación. Este proceso promueve el desarrollo de los siguientes fenómenos: cristalización de la grasa, los ácidos grasos de alto punto de fusión comienzan a cristalizar y se orientan hacia la superficie del glóbulo graso, quedando en el centro del mismo la grasa líquida, hidratación de las proteínas y estabilizantes dando por resultado un aumento en la viscosidad, reacomodamiento en la membrana superficial de los glóbulos grasos (los emulsionantes reemplazan parcialmente a las proteínas y, de este modo, disminuye la estabilidad de los glóbulos grasos aumentando la probabilidad de que se produzca la coalescencia parcial de los mismos).

➤ **Congelación.** Por último se pasa a la fase de congelación, se utiliza para ello un tipo de máquina llamada heladera, en ella se introduce el mix (mezcla de ingredientes, la cual esta en estado pastoso) y por batimiento se congela, saliendo al cabo de unos minutos el helado como todos lo conocen. Durante esta operación se forman rápidamente los cristales de agua, los cuales tienen que ser pequeños para que el helado tenga una textura suave, siendo por ello necesario un enfriamiento rápido.

➤ **Envasado.** Inmediatamente al salir de la maquina heladera se envasa la mezcla en el recipiente que va ser comercializado, ya sean vasitos, conos o tarros por litros para proceder a llevarlos al cuarto de congelación.

➤ **Empaque.** En el caso de los conos y los vasitos se procede a empacar en docenas para ser distribuidos a los tenderos o mayoristas.

Vasitos: para este tipo de producto se utilizarán envases plásticos desechables de 3 onzas con tapa y para su venta se empacaran en bolsas plásticas transparentes por 12 unidades.

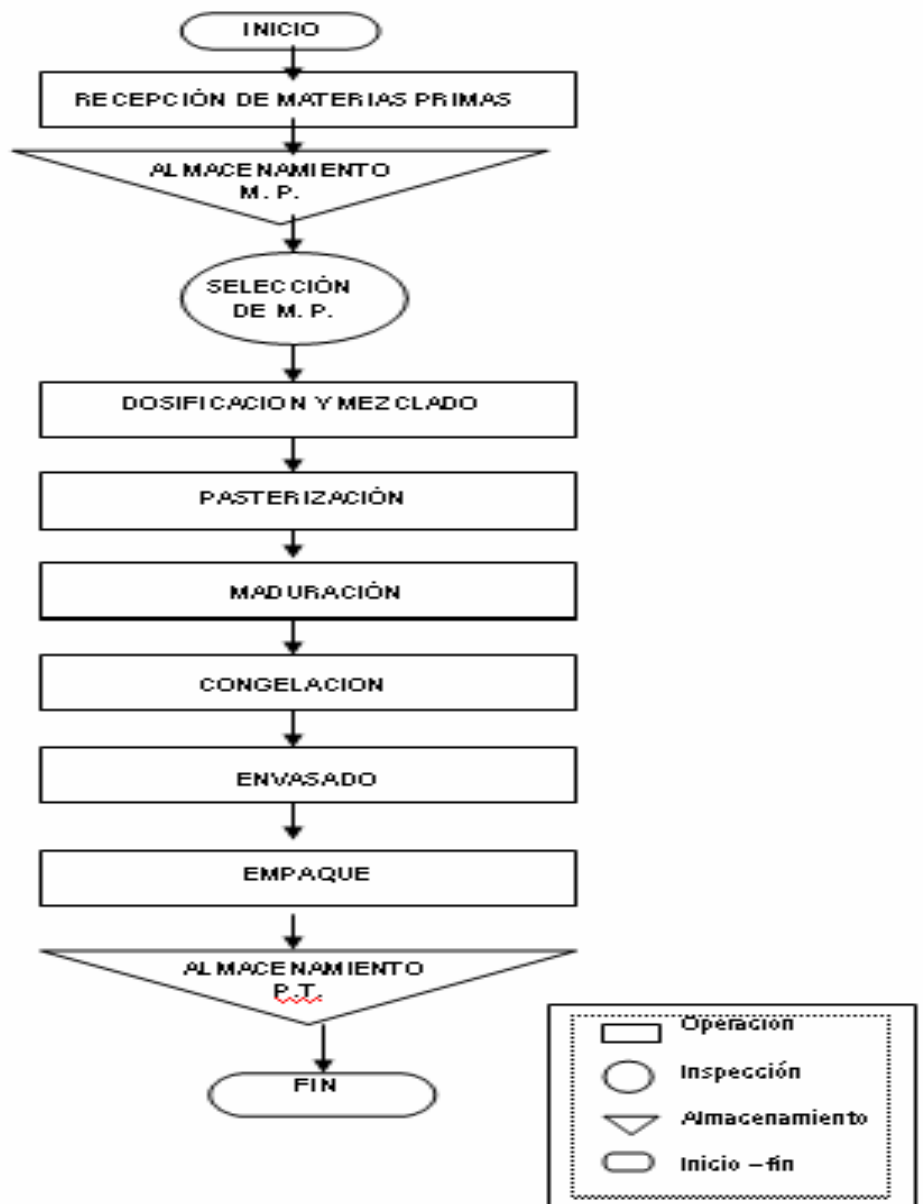
Conos: para este producto se requiere de un cucurucho o galleta dónde se coloca la mezcla o helado, para que pueda ser comercializado se empaca individualmente en bolsas plásticas pequeñas con el logotipo de la empresa. Para su comercialización también se empacan en bolsas plásticas transparentes por 12 unidades.

Litros: Se venderán por 5, 10 y 20 litros para ser comercializados, se utilizaran cajas de cartón con el logotipo de la empresa y en el interior de la caja una bolsa plástica para proteger más el producto.

➤ **Almacenamiento.** Debido a la condición del producto se debe mantener la cadena de frío y conservarlo a una temperatura de -10°C a -20°C Es en las cámaras de congelación o cuartos fríos donde se produce el endurecimiento del helado y debe permanecer ahí por lo menos 24 horas antes de ser comercializado.

Tanto para el almacenaje como para la comercialización se utilizarán canastillas plásticas que permitirán el transporte de las diferentes referencias del producto.

Figura 18. DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE ELABORACIÓN DE HELADOS DELI CREAM



5.4 Distribución de la Planta Física

La planta procesadora de Helado se localizará en el corregimiento del Encano Municipio de Pasto.

El terreno estará ubicado en la vereda San José de dicho corregimiento un lugar apropiado con facilidades de servicios públicos y buenas vías de acceso.

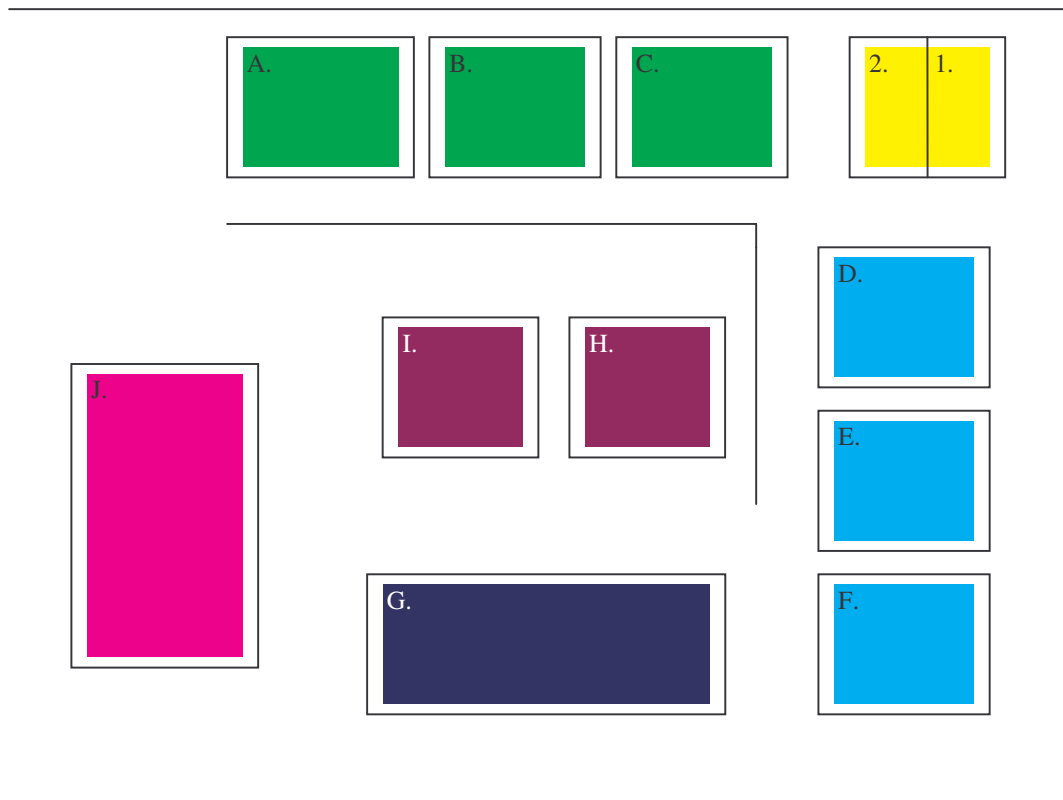
Para la distribución en planta que se va a desarrollar se tendrán en cuenta:

- La seguridad para los operarios y todo el personal que labore en la empresa.
- Adecuación de espacios para el mantenimiento de los equipos.
- Adquisición de terreno y equipos nuevos.

Para realizar una buena distribución dentro de la planta de producción, se deberá tener en cuenta las actividades que se desarrollan en el proceso las cuales son las siguientes:

- Recepción de materias primas:
- Almacenamiento de materias primas.
- Selección de materias primas.
- Dosificación y mezclado
- Pasteurización.
- Maduración
- Congelación
- Envasar
- Empacar
- Almacenamiento de producto terminado.

Figura 19. Distribución de la planta física.



Fuente: Esta investigación

- A. Recepción de materias primas
- B. Almacenamiento de materias primas.
- C. Selección de materias primas.
- D. Dosificación y mezclado
- E. Pasteurización.
- F. Maduración
- G. Congelación
- H. Envasar
- I. Empacar
- J. Almacenamiento de producto terminado.

- 1. gerencia.
- 2. contabilidad.

5.5 Localización.

5.5.1 Macrolocalización: Se ha identificado al corregimiento del Encano Municipio de Pasto como la ubicación más conveniente para el proyecto. Específicamente en la vereda San José se encuentra el local el cual cuenta con los servicios básicos de luz y agua, al servicio de teléfono se podrá acceder mediante la compra de una línea telefónica. Este proceso se llevara a cabo durante la adecuación del local.

Se encuentra localizado a 25 kilómetros sur este de San Juan de Pasto. Se ubica desde los 2.700 a 3.000 m.s.n.m y posee una temperatura promedio de 11°C su población asciende a 4.500 personas; de éstas 2000 pertenecen a las veredas pertenecientes al corregimiento que son 17 entre las que se encuentra la vereda San José.

5.5.2 Microlocalización: Remitiéndose al Plan de Ordenamiento Territorial del municipio de Pasto⁵¹, este tipo de proyectos se puede desarrollar en zonas de tipo comercial-industrial de mediano impacto, zona industrial de alto impacto o a las afueras del perímetro urbano. De acuerdo con esto se seleccionaron 3 sectores ubicados en las zonas uno es de tipo comercial-industrial de mediano impacto (sector de las violetas) y dos a las afueras del perímetro urbano (La Laguna y El Encano), para su respectiva valoración como se muestra en el cuadro 8.

⁵¹ Definición, Normas y Principios Del Ordenamiento Territorial. Municipio de Pasto. Pág. 90

Cuadro 9. Valoración de posibles sectores de localización.

VALORACIÓN SECTORES							
FACTOR	PESO	EL ENCANO		LAS VIOLETAS		LA LAGUNA	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Cercanía al mercado	0.2	7	1.4	9	1.8	8	1.6
Vías de acceso	0.1	8	1.8	9	0.9	8	0.8
Disponibilidad y costo de servicios públicos	0.1	7	0.7	5	0.5	7	0.7
Disponibilidad de bodegas en arrendamiento	0.1	7	0.7	4	0.4	4	0.4
Disponibilidad de lotes	0.1	8	0.8	3	0.3	6	0.6
Costo arrendamiento o compra	0.2	8	1.6	3	0.6	6	1.2
Disponibilidad de materias primas	0.2	8	1.6	3	0.6	6	1.2
TOTAL	1		8.6		5.1		6.5

Fuente: Esta investigación

Se definieron los principales factores determinantes de la microlocalización de la empresa, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye a cada uno de ellos en relación con las necesidades de la empresa. El sector que mayor calificación alcanzó fue El Encano.

Este corregimiento alcanza el menor puntaje en cuanto a la cercanía al mercado (Pasto) pero hay que tener en cuenta que para este proyecto es igualmente importante la cercanía a las materias primas que implican un costo de transporte, y determinan la conservación de las mismas, por lo cual el proyecto se debe localizar en el Corregimiento del Encano.

En este sector se identificaron los lotes disponibles en arrendamiento, que se puedan adaptar a las necesidades de la empresa para que en caso de una ampliación haya las posibilidades de hacerlo sin incurrir en altas inversiones de adecuación.

Para iniciar operaciones la empresa adecuara el local en la vereda San José del Corregimiento del Encano Municipio de Pasto.

5.6 Tamaño

La capacidad de producción de la microempresa productora de helado estará en función de la capacidad de la maquinaria y del tiempo de operación de la misma. De acuerdo con el medio en el que se desarrollará el proyecto, el periodo de tiempo podrá tener una variación entre las 8 y 12 horas de trabajo al día, dependiendo de las necesidades de producción.

La empresa de acuerdo a la producción establecida tendrá una capacidad utilizada de 59.8 litros/hora.

De acuerdo a datos de la empresa Nutrilacteos del Sur y sus registros, los tamaños y productos que más se venden son vasitos, conos y litros. Si además se tiene en cuenta la encuesta realizada a los consumidores, estos son también las variedades más consumidas por la población. Por tanto, la producción de Helados Deli Cream debe dividirse en 5 productos inicialmente, los cuales son:

- Tarro de 5 litros
- Tarro de 10 litros
- Tarro de 20 litros
- Vasitos de 80 gramos
- Conos de 70 gramos.

Tendrán sabores a vainilla, mora, fresa y arequipe principalmente, por ser estos los preferidos por los consumidores.

El 43% se procesará en tarros de 18 litros
El 38% se procesará en tarros de 10 litros
El 3% se procesará en tarros de 5 litros
El 11% se procesará en vasitos por 80 gramos
El 5% se procesara en conos por 70 gramos

Empaque:

- **Vasitos:** para este tipo de producto se utilizarán envases plásticos desechables de 3 onzas con tapa y para su venta se empacaran en bolsas plásticas transparentes por 12 unidades.
- **Conos:** para este producto se requiere de un cucurucho o galleta dónde se coloca la mezcla o helado, para que pueda ser comercializado se empaca individualmente en bolsas plásticas pequeñas con el logotipo de la empresa. Para su comercialización también se empacan en bolsas plásticas transparentes por 12 unidades.
- **Litros:** Se venderán por 5, 10 y 20 litros para ser comercializados, se utilizaran cajas de cartón con el logotipo de la empresa y en el interior de la caja una bolsa plástica para proteger más el producto.

Almacenaje:

Tanto para el almacenaje como para la comercialización se utilizarán canastillas plásticas que permitirán el transporte de las diferentes referencias del producto.

Estado de desarrollo

- Para este proyecto ya se ha estandarizado una fórmula base para el helado de leche y se han hecho pruebas de producto.
- En la fórmula base se han balanceado los ingredientes de tal forma que se obtengan los resultados de dulzor, textura y suavidad deseados.
- Se ha identificado el nombre del producto, Helados Deli Cream y el slogan, “una deliciosa tentación a tu alcance”
- Se contrato el diseño del logo para la imagen corporativa y para los empaques.
- Se han hecho las cotizaciones pertinentes y visita a proveedores como es el proveedor de maquinaria que es uno de los aspectos más importantes del proyecto.

5.6.1 Plan de Producción

El plan de producción para la empresa Helados Deli Cream permitirá conocer las cantidades a producir por periodo así como los requerimientos de insumos, cabe destacar que hay materias primas que se necesitarán tener en inventario y otras que se comprarán diariamente como la leche o semanalmente como el azúcar, por lo tanto, no se requieren grandes inventarios. Esto permitirá programar la producción y tener un mayor control sobre la misma.

Cuadro 10. Cantidades a producir por periodo

PRODUCTO	UNIDADES	LITROS MES
Cono	10.000	700
Vasito	20.000	1.600
Tarro x 5 lt	50	250
Tarro x 10 lt	550	5.500
Tarro x 18 lt	350	6.300
Total MES	30.950	14.350

Fuente: Esta investigación

Esta producción se mantendrá constante todos los meses del año y para el segundo año y posteriores se proyecta una producción con un 5% de incremento anual.

Para lograr esta producción se requieren las siguientes materias primas:

Cuadro 11. Requerimientos mensuales de materias primas año 1

INGREDIENTES	Requerimientos mensuales	Unidad de medida	Costo en pesos
Leche en polvo entera	261	kilos	2.033.021
Leche fluida entera	5.213	litros	3.492.626
Suero en polvo	156	kilos	985.233
grasa vegetal	521	kilos	1.485.669
azúcar	938	kilos	912.044
dextrosa	209	kilos	420.366
Colorante	4,2	kilos	35.948
Saborizante	5,2	kilos	134.815
Estabilizante	5,2	kilos	84.501
			9.584.224

Fuente: Esta investigación

5.6.2 Plan de Compras

5.6.2.1 Consumos por unidad de producto

Cuadro 12. Costos para producir un litro de crema

INGREDIENTES	Litro
Leche en polvo entera	18,2
Leche fluida entera	363,3
Suero en polvo	10,9
grasa vegetal	36,3
Azúcar	65,4
Dextrosa	14,5
Colorante	0,29
Saborizante	0,36
Estabilizante	0,36
TOTAL	509,6

Fuente: Esta investigación

Cuadro 13. Costos por producto

Costo	Valor en pesos
Costo cono unidad 70 grs.	
Costo crema	47
Costo cucurucho	26
Costo bolsa	17
Costo bolsa x20	5
Costo total	95

Costo vasito X 80 grs.	
Costo crema	54
Costo vasito plástico	69
Costo bolsa X20	5
Costo cucharilla	5
Costo total	133

Costo 5 litros	
Costo crema	3.339
Costo bolsa plástica	43
Costo caja	690
Costo total	4.072

Costo 10 litros	
Costo crema	6.679
Costo bolsa plástica	52
Costo caja	517
Costo total	7.248

Costo 18 litros	
Costo crema	12.022
Costo bolsa plástica	60
Costo caja	1.034
Costo total	13.116

Fuente: Esta investigación

Cuadro 14. Costos y Cantidad Total de Cada Producto

PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Cantidad	Costo \$	Total	Cantidad	Costo \$	Total	Cantidad	Costo \$	Total
Cono	80.000	95	7.579.581	126.000	100	12.654.110	132.300	106	14.084.025
Vasito	160.000	133	21.206.426	252.000	140	35.404.128	264.600	149	39.404.794
Tarro x 5 lt	400	4.072	1.628.980	636	4.317	2.745.484	660	4.576	3.020.032
Tarro x 10 lt	4.400	7.248	31.890.387	6.936	7.683	53.287.097	7.272	8.144	59.220.587
Tarro x 18 lt	2.800	13.116	36.725.231	4.416	13.903	61.396.193	4.632	14.737	68.263.223
Total año			<u>99.030.605</u>			<u>165.487.011</u>			<u>183.992.661</u>
PRODUCTO	AÑO 4			AÑO 5					
	Cantidad	Costo \$	Total	Cantidad	Costo \$	Total			
Cono	138.912	113	15.675.181	145.860	120	17.446.763			
Vasito	277.836	158	43.858.483	291.720	167	48.813.186			
Tarro x 5 lt	696	4.850	3.375.847	732	5.141	3.763.487			
Tarro x 10 lt	7.644	8.632	65.985.025	8.028	9.150	73.457.803			
Tarro x 18 lt	4.860	15.622	75.920.730	5.100	16.559	84.450.096			
Total año			<u>204.815.265</u>			<u>227.931.335</u>			

Fuente: Esta investigación

CUADRO 15. Costos de producción (sin IVA) en infraestructura

INVERSIONES FIJAS			
MAQUINARIA Y EQUIPO	COSTO UNITARIO EN PESOS	CANTIDAD EN UNIDADES	TOTAL
Pasteurizador (lento)	11.600.000	1	11.600.000
Tanque de maduración	9.280.000	1	9.280.000
Heladera	52.200.000	1	52.200.000
Tubería de conexión	2.900.000	1	2.900.000
Mesa de trabajo acero inoxidable	500.000	1	500.000
Impresora fecha vencimiento	1.200.000	1	1.200.000
Bascula	360.000	1	360.000
Licuada industrial	560.000	1	560.000
Selladora pedal	500.000	1	500.000
Termo lacto densímetro	150.000	1	150.000
Alcoholímetro	250.000	1	250.000
Cantinas 40 litros	260.000	2	520.000
Agitador de cantinas	50.000	1	50.000
Trazadora de leche	60.000	1	60.000
Baldes plásticos	15.000	4	60.000
Canastillas plásticas	40.000	20	800.000
Litros medidores	10.000	3	30.000
Manguera de agua	100.000	1	100.000
Termómetro para líquidos	30.000	1	30.000
total maquinaria			81.150.000
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN			
Computador	1.200.000	1	1.200.000
Impresora	550.000	1	550.000
Sumadora	150.000	2	300.000
Línea telefónica	200.000	1	200.000
Teléfono - fax	150.000	1	150.000
Total			2.400.000
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	250.000	3	750.000
Archivador	400.000	1	400.000
Sillas	70.000	5	350.000
Total			1.500.000
OTROS			
Adecuación y remodelación del local	2.000.000	1	2.000.000
TOTAL INVERSIONES			87.050.000

Fuente: Esta investigación

6. ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

- Elaborar planes de acción periódicamente, de acuerdo con la información suministrada por todas las áreas de la empresa.
- Preparar al personal anualmente en aspectos técnicos, productivos y humanos.
- Realizar alianzas con proveedores.
- Adaptar la estructura organizativa más apropiada para optimizar el proyecto.

6.1 Análisis DOFA

Cuadro 16 MATRIZ DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

<p>MATRIZ DOFA EMPRESA "HELADOS CREAM"</p> <p style="text-align: center;">DELI</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helado de buena calidad producido con leche fresca. • Bajo precio de venta. • Empresa innovadora en la región, primera empresa productora de helados de tipo industrial. • Gestión gerencial eficiente. • Estrategias de mercado bien definidas • Conocimiento de los clientes, se conocen las expectativas del cliente. • Existencia de un equipo interdisciplinario de trabajo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital limitado
--	--	--

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado poco saturado, es posible llegar a tiendas e instituciones. • No existe un producto de las mismas características en el mercado regional • Buen margen de rentabilidad. • Consumo per capita en crecimiento. • Barreras de entrada al mercado por la inversión en equipos y en los canales de comercialización. • Existencia de Instituciones gubernamentales de fomento empresarial, como el FONDO EMPRENDER. • Existencia de Instituciones públicas y privadas de apoyo a la pequeña y mediana empresa. • Existencia de mano de obra calificada 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penetración del mercado: introducir el producto al mercado, resaltando sus ventajas competitivas. - Desarrollar programas de fidelización de los clientes. - Ofrecerle al consumidor un producto de excelente calidad. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar al máximo cada uno de los recursos para llamar la atención del mercado y buscar el posicionamiento del producto.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de las empresas nacionales líderes en los puntos de ventas. • Congeladores de propiedad de las empresas líderes en puntos de venta. • Apertura económica 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destacar tanto en el proceso de venta como en los mensajes publicitarios los beneficios del producto en cuanto a composición y precio. - Resaltar en la estrategia de venta los beneficios de vender este producto tanto 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar con el aliado estratégico de distribución, programas promocionales que le permitan al cliente además de conocer el producto, obtener ganancias. - Buscar información de

<p>que genera la llegada de nuevas empresas extranjeras altamente tecnificadas y competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica y social del país que genera bajas en la demanda. 	<p>en rentabilidad como mayor rotación por su bajo precio.</p>	<p>la competencia para ejercer planes de acción que ayuden a incrementar las ventas</p>
---	--	---

Fuente: Esta investigación

6.1.1 Oportunidades:

- Mercado poco saturado, es posible llegar a tiendas e instituciones. En relación con esta oportunidad el impacto es medio ya que es hay un gran potencial de clientes a quienes se puede llegar con estrategias de penetración, desarrollando actividades como degustaciones y promociones.
- No existe un producto de las mismas características en el mercado regional. El impacto de esta oportunidad es alto ya que en otras ciudades existen numerosas empresas de tipo artesanal que compiten con las grandes industrias de helados. En el mercado regional Helados Deli Cream sería la primera agroindustria por lo cual las oportunidades de crecimiento y posicionamiento en la mente del consumidor son altas porque sería la primera y no hay otra con la cual competir por el posicionamiento como empresa regional.
- Buen margen de rentabilidad. Debido a las condiciones del producto un alto porcentaje del producto es aire lo que permite incrementar el margen de rentabilidad ya que es una materia prima sin costo, el impacto de esta oportunidad es medio y la estrategia para mantenerla es buscar buena calidad del producto buscando la reducción de costos y la combinación adecuada de materias primas.
- Consumo per capita en crecimiento. El impacto de esta oportunidad es alto ya que de acuerdo con investigaciones de la industria es un mercado en crecimiento, debido a que la gente ya no esta considerando el helado como una golosina sino como un alimento y esta será la estrategia de difusión del producto. Resaltar el valor nutricional del producto y los componentes del mismo.

- Barreras de entrada al mercado por la inversión en equipos y en los canales de comercialización. El impacto es alto ya que nos permitiría tener ventajas con relación a nuevos competidores por la maquinaria y por un canal de comercialización bien desarrollado y manejado por parte de la empresa Nutrilacteos del Sur que será la encargada de la comercialización del producto que tiene excelente cubrimiento del departamento tanto en la parte urbana como rural del mismo.
- Existencia de Instituciones gubernamentales de fomento empresarial, como el FONDO EMPRENDER para financiar este Proyecto. Es una oportunidad de alto impacto ya que al existir un apoyo existiría por ende un gran respaldo y capital semilla que haría posible el proyecto de la empresa Helados Deli Cream. La estrategia para esta oportunidad será cumplir con todos los indicadores establecidos por el Fondo Emprender y los parámetros requeridos para alcanzar los objetivos deseados.
- Existencia de Instituciones públicas y privadas de apoyo a la pequeña y mediana empresa. Es una oportunidad de impacto medio que permitirá aprovechar el apoyo de instituciones y fundaciones como es el caso de la Fundación Compañeros de las Américas que tiene el programa de formación empresarial para mujeres y líderes de Colombia y de SAGAN, Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño con un convenio para la asistencia técnica agropecuaria. La estrategia ante esta oportunidad será precisamente aprovechar la ayuda y apoyo de estas instituciones y de todas aquellas que puedan aportar al desarrollo de la empresa Helados Deli Cream.
- Existencia de mano de obra calificada. Es una oportunidad de impacto medio y la estrategia que se desarrollara será hacer un buen proceso de selección y desarrollar programas de capacitación que permitan tener un excelente equipo de trabajo tanto a nivel administrativo como operativo.

6.1.2 Fortalezas:

- Helado de buena calidad producido con leche fresca. Es una fortaleza de impacto medio ya que en los productos de la región difícilmente pueden garantizar la calidad del mismo porque en la mayoría de los casos son empresas informales que ni siquiera dan a conocer los componentes de los productos y no cuentan con un registro INVIMA. La estrategia ante esta fortaleza es resaltar la calidad y buscar la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura en un futuro y resaltar los componentes del producto y tipo de helado de acuerdo con los parámetros establecidos por el ICONTEC en la norma 1239 que rige la clasificación de helados.

- Precio de venta bajo de los productos. Es una fortaleza de impacto alto ya que muchas veces el precio es un factor decisivo en la compra de un producto y en especial en productos de consumo masivo como son los helados. La estrategia será mantener siempre un precio por debajo de las otras empresas sin desmejorar la calidad del producto.
- Empresa innovadora en la región, sería la primera empresa productora de helados de tipo industrial. Es una fortaleza de impacto medio ya que será un producto novedoso en la región y cubrirá un vacío en el mercado local. La estrategia será penetrar el mercado con empaques y material publicitario llamativos para los consumidores potenciales.
- Gestión gerencial eficiente. Es una fortaleza de impacto medio ya que permitirá el desarrollo de políticas, estrategias, planes y programas que lleven a un crecimiento, desarrollo y posicionamiento de la empresa. La estrategia será una permanente innovación de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Estrategias de mercado bien definidas. Es una fortaleza de impacto alto, en la medida que se desarrollaran estrategias de penetración y desarrollo del mercado, que buscan el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y captar una porción del mercado superior al 10%.
- Conocimiento de los clientes, se conocen las expectativas del cliente. Es una fortaleza de impacto alto ya que a través de la investigación de mercados realizada fue posible conocer los gustos y preferencias de los consumidores de helados de la región. La estrategia ante esta fortaleza es aprovechar este conocimiento del cliente para darle más de lo que el espera a través de los productos de helados Deli Cream.
- Existencia de un equipo interdisciplinario de trabajo. Es una fortaleza de alto impacto ya que permite organizar una empresa integral en todas las áreas de la misma. La estrategia será mantener siempre un equipo multidisciplinario que permita el desarrollo de la empresa integralmente.
- Gestión del conocimiento – Know how adquirido por parte de la emprendedora y equipo de trabajo. Es una fortaleza de impacto medio. La estrategia es mantener siempre una innovación constante a través de capacitaciones en diferentes áreas del conocimiento.

6.1.3 Debilidades:

- Capital limitado. Esta debilidad tiene un alto impacto ya que no es fácil competir con empresas que cuentan con capitales tan grandes como son Cream Helado y Colombiana. Pero es posible ya que hay un mercado que

busca el tipo de productos que desarrollará Helados Deli Cream. La estrategia es aprovechar al máximo el capital disponible para penetrar el mercado y posicionar la empresa.

6.1.4 Amenazas:

- Posicionamiento de las empresas nacionales líderes en los puntos de ventas. Es una amenaza de impacto medio y la estrategia es ofrecer mayores márgenes a los tenderos o clientes institucionales, además de asegurar una mayor rotación por los precios del producto.
- Congeladores de propiedad de las empresas líderes en puntos de venta. Es una amenaza de impacto alto ya que las empresas líderes como son Cream Helado y Colombina han dotado a los tenderos o instituciones con congeladores y les exigen un nivel mínimo de compras. La estrategia ante esta situación será resaltar los beneficios de vender los productos de Helados Deli Cream al tener una mayor rotación por ser productos de bajo precio y mayor rentabilidad si se compra por litros. No será posible ofrecer congeladores hasta que la empresa tenga el respaldo financiero para comprarlos y sería en casos específicos ya que los congeladores tienen un costo elevado.
- Apertura económica que genera la llegada de nuevas empresas extranjeras altamente tecnificadas y competitivas. Es una amenaza de impacto bajo ya que si es posible que empresas altamente competitivas lleguen a Nariño por tratados de libre comercio pero los costos de transporte e infraestructura requerida debido a la cadena de frío, ocasionaría un incremento en precios de los productos y altos costos administrativos, lo que haría estos productos para estratos altos y no para el mercado objetivo del proyecto.
- Crisis económica y social del país que genera bajas en la demanda. Es una amenaza de impacto medio ya que las crisis y coyunturas económicas afectan directamente la demanda de la mayoría de productos existentes. En estos casos la estrategia sería desarrollar productos más económicos como helados de agua o buscar opciones de recetas más económicas.

6.2 Organismos de Apoyo

Como organismos de apoyo se ha gestionado apoyo con las siguientes organizaciones:

- **Fondo Emprender:** Tiene como objetivo apoyar iniciativas empresariales mediante asignación de recursos económicos, en calidad de capital semilla, que sean desarrolladas, en este caso por estudiantes universitarios, en la medida en que se cumplan con los indicadores formulados en el plan de negocio.

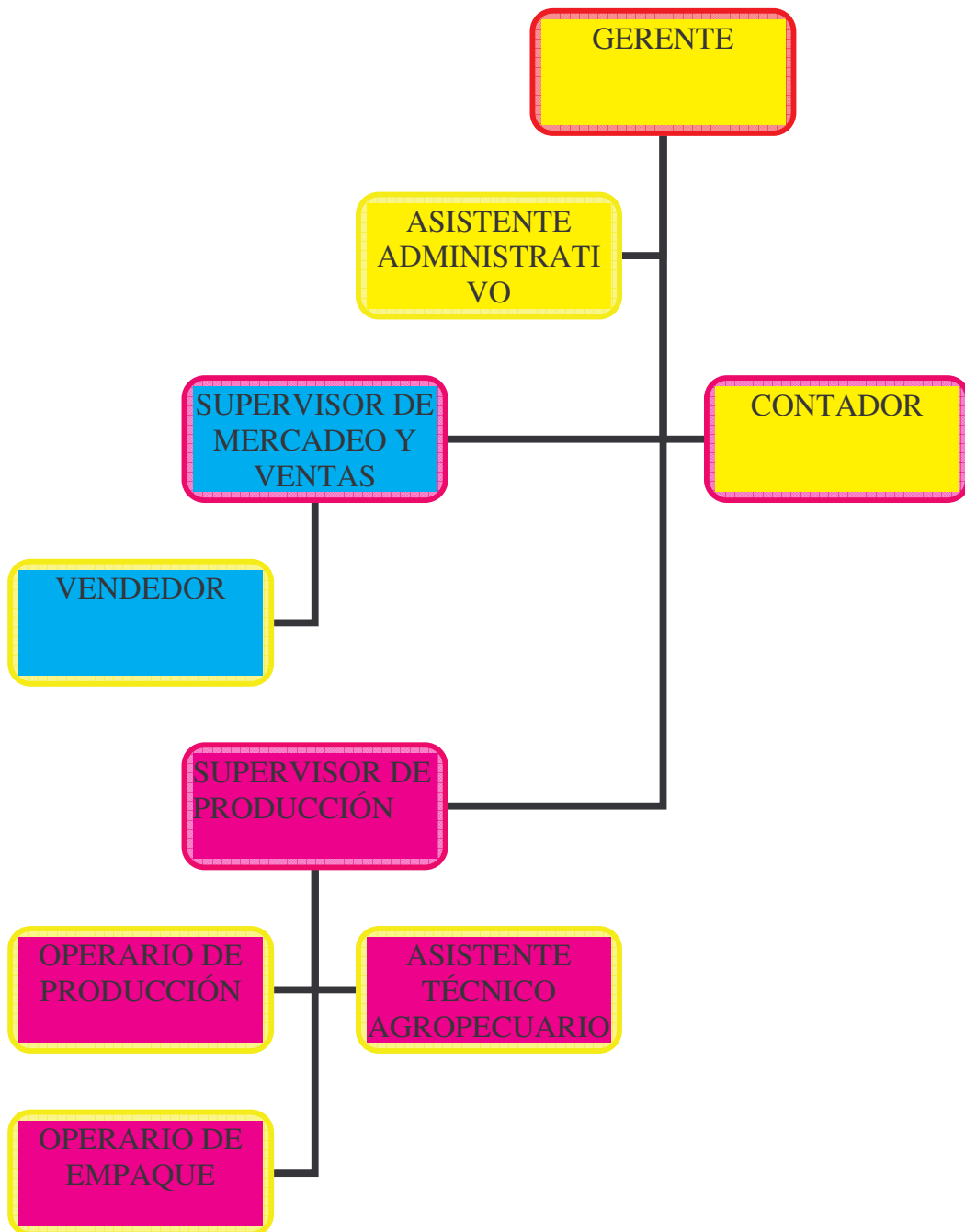
➤ **Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño SAGAN:** Esta sociedad ha sido el contacto con la cooperativa el Carrizo, debido a que hace 6 meses esta cooperativa lechera fue beneficiaria de un proyecto de capacitación financiado por FEDEGAN y operado por SAGAN denominado. Capacitación para pequeños empresarios ganaderos, el cual mediante transferencia de tecnología enseña a los campesinos a producir leche en excelentes condiciones. Mediante un convenio con SAGAN y la empresa helados Deli Cream se contratará un asistente técnico agropecuario, practicante del SENA para ofrecer el servicio de asistencia técnica y garantizar la calidad de leche que se va a entregar a la empresa y por ende asegurar la calidad del producto.

6.3 Estructura Organizacional

El tipo de estructura organizacional para la empresa helados Deli Cream se determinó como funcional, la estructura funcional de una organización tiende a ser efectiva en empresas de un solo negocio, como es el caso de la empresa, en las cuales las actividades clave giran alrededor de actividades bien definidas y áreas de especialización buscando mejorar tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de las capacidades medulares. Por lo general, la organización por especialidades funcionales promueve la utilización total de las habilidades técnicas más actualizadas y ayuda a que una empresa aproveche la obtención de eficiencia gracias al uso de mano de obra, instalaciones y equipo especializados.

Por otra parte permite el control centralizado de los resultados estratégicos y hace posible la explotación de los efectos de las curvas de aprendizaje/experiencia relacionados con la especialización funcional, de igual manera permite los equipos multidisciplinarios conformados por personas de cada área. Aunque en algunas ocasiones se pueden presentar problemas de coordinación funcional y problemas de rivalidad y conflictos entre las funciones, en lugar de cooperación por lo cual se debe reforzar la política funcional.

Figura 20. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Esta investigación

Por ello se debe procurar en la empresa lograr y mantener una estrecha coordinación estratégica entre los departamentos. La empresa integrará todas las

funciones a cargo del gerente general y tendrá una departamentalización por funciones con 2 áreas básicas, el área de mercadeo y ventas y el área de producción. El gerente realizará con la asesoría del contador, actividades relacionadas con la administración, las finanzas y el recurso humano, entre ellas, tareas relacionadas con la contabilidad, control de cartera, pagos a proveedores y a terceros, conciliaciones, estados financieros, manejo de circulante, administración de personal, nomina, coordinación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación y demás tareas necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa. En el área de producción se desarrollarán tareas relacionadas con la elaboración de nuevos productos, controles de calidad, manejo logístico, procesos productivos, entre otros. En el área de mercadeo y ventas se llevarán a cabo tareas relacionadas con el conocimiento de las necesidades de los consumidores, promociones, merchandising, publicidad, etc.

➤ **Gerente:** 1 profesional en economía, administración de empresas o carreras afines, con habilidades de liderazgo y emprendimiento, capacidad de trabajo en equipo, coordinación, dirección y control. Encargado de los aspectos administrativos, tales como establecimiento de precios, compras de materias primas, rotación de inventarios etc.

➤ **Asistente Administrativa:** 1 asistente con conocimientos en sistemas y contabilidad.

➤ **Contador:** 1 en línea staff o asesoría. Contador Público con tarjeta profesional encargado del manejo del programa contable y de la presentación de informes y pago de impuestos ante la DIAN.

➤ **Supervisor de Mercadeo y Ventas:** 1 Profesional en Mercadeo, administración de empresas o carreras afines. Encargado de la capacitación y supervisión de vendedores de la empresa Nutrilacteos del Sur con la cual se realizará la alianza estratégica. A la vez será el encargado de desarrollar las campañas de promoción y publicidad para el incremento en ventas y para la penetración en el mercado.

➤ **Supervisor de producción:** 1 Profesional en ingeniería agroindustrial, de alimentos, administración o carreras afines. Encargado del funcionamiento de la línea de proceso, así como de controlar el tráfico de materiales dentro de la empresa. Se ocupará del control de calidad y de controlar y supervisar todos los aspectos que afecten la misma, incluidos la recepción de materias primas y envases.

➤ **Vendedora - Mercaderista:** 1 vendedora madre cabeza de familia (población vulnerable) con conocimientos generales en ventas. Encargada de hacer acompañamiento a los vendedores para asegurarse de que los productos de la empresa Helados Deli Cream sean ofrecidos y vendidos. Además será la encargada del impulso del producto y degustaciones en tiendas o supermercados claves.

➤ **Operario de producción para el proceso de dosificación de ingredientes y mezclado:** 1 operario encargado de los procesos de recepción de materias primas, dosificación, manejo de equipos, entre otras. Su misión será la dosificación y mezcla de las materias primas con objeto de conseguir la adecuada composición del producto. Será la misma persona quien transportara los recipientes del mezclado a la sala de maduración.

➤ **Operario para envasado y empaque:** 1 operario encargado de envasar los helados en sus respectivos envases y empaques. Así como del transporte junto con el operario de dosificación y mezclado hacia el cuarto frío para su congelación y almacenamiento.

➤ **Asistente técnico Agropecuario:** 1 técnico agropecuario del SENA, encargado de la asistencia técnica en las fincas de los miembros de la cooperativa, de manera que se garantice la calidad de leche.

6.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

cuadro 17. Mano de obra de la planta de producción

CARGO	Valor mensual en pesos	Dedicación	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
Operario 1	650.550	Tiempo completo	5.204.400	8.274.996	8.771.496	9.297.786	9.855.653
Operario 2	650.550	Tiempo completo	5.204.400	8.274.996	8.771.496	9.297.786	9.855.653
Supervisor de producción	700.000	Medio tiempo	5.600.000	8.904.000	9.438.240	10.004.534	10.604.806
TOTAL	2.001.100		16.008.800	25.453.992	26.981.232	28.600.105	30.316.112
COSTO MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCTO							65

Fuente: Esta investigación

Cuadro 18. Gastos de personal

CARGO	Valor mensual en pesos	Dedicación	Valor año 1	Valor año 2	Valor año 3	Valor año 4	Valor año 5
Gerente	1.100.000	Tiempo completo	8.800.000	13.992.000	14.831.520	15.721.411	16.664.696
Contador	200.000	Parcial	1.600.000	2.544.000	2.696.640	2.858.438	3.029.945
Supervisor de Mdeo y Ventas	700.000	Medio tiempo	5.600.000	8.904.000	9.438.240	10.004.534	10.604.806
Vendedor	650.550	Tiempo completo	5.204.400	8.274.996	8.771.496	9.297.786	9.855.653
Asistente técnico agropecuario	250.000	Parcial	2.000.000	3.180.000	3.370.800	3.573.048	3.787.431
Asistente administrativa	650.050	Tiempo completo	5.200.400	8.268.636	8.764.754	9.290.639	9.848.078
TOTAL	3.550.600		28.404.800	45.163.632	47.873.450	50.745.857	53.790.608
FACTOR			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
costo de mano de obra pcc			16.008.800	25.453.992	26.981.232	28.600.105	30.316.112
costo de mano de obra en ventas			10.804.400	17.178.996	18.209.736	19.302.320	20.460.459
costo de personal de administración			17.600.400	27.984.636	29.663.714	31.443.537	33.330.149
TOTAL			44.413.600	70.617.624	74.854.681	79.345.962	84.106.720

Fuente: Esta investigación

Cuadro 19. Otros costos de admón. Año 1

Concepto	Valor en pesos
Servicios bancarios	300.000
Promociones y Degustaciones	3.000.000
Publicidad	4.500.000
Reparaciones y mantenimiento	2.400.000
Seguros	300.000
Servicios públicos	6.600.000
Suministros de oficina	3.000.000
Suscripciones y afiliaciones	240.000
Teléfono, Internet, correo	3.000.000
TOTAL	23.340.000

Fuente: Esta investigación

7. ESTUDIO FINANCIERO

Objetivos financieros

“Analizar el costo, beneficio y riesgo financiero de cada alternativa posible en cuanto a implementación de nuevos equipos y de nuevos productos y determinar la evaluación financiera del proyecto”.⁵²

7.1 INVERSIONES

Para la puesta en marcha de la empresa procesadora de helado se requiere una inversión total inicial de \$94.231.094, de los cuales el 92.37% corresponde a inversiones fijas, el 1.4% a inversiones diferidas y el 6.21% corresponde a capital de trabajo. En el cuadro 20 se resume la inversión total del proyecto.

7.1.1 Inversiones Fijas. Están representadas por los activos requeridos en la etapa de puesta en marcha de la empresa y desarrollo de las actividades propias de la procesadora de helado. Estos activos fijos son los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de insumos y sirven de apoyo a la operación normal de la planta (ver cuadro20).

- Maquinaria y equipo. La maquinaria y equipo detallados en el estudio técnico tienen un valor de \$81.150.000 (ver cuadro20).
- Muebles y equipo. Para el desarrollo de las actividades de la empresa procesadora de helado, los muebles, equipos de oficina y equipo de computación ascienden a \$3.900.000(ver cuadro20).

Cuadro 20. Inversiones fijas

INVERSIONES FIJAS	
	Precio en pesos
Construcciones y Edificaciones	2.000.000
Maquinaria	81.150.000
equipos de computación	2.400.000
Muebles	1.500.000
TOTAL	87.050.000

Fuente. Esta investigación.

⁵² Nota: Todas las proyecciones están según los requerimientos, formatos y fechas del Fondo Emprender, ya que lo que pretendemos es que aparte de presentarlo como trabajo de grado, inscribirlo en la próxima convocatoria del Fondo Emprender.

7.1.2 Inversiones Diferidas. Son los que constituyen inversiones intangibles necesarias para el funcionamiento de la empresa, representados en gastos de organización. Alcanzan un valor total de \$1.320.000 (ver cuadro21).

7.1.3 Capital de Trabajo. Es constituido por los recursos necesarios, en activo corriente, para la operación normal de la empresa procesadora de helado durante un ciclo productivo, para la capacidad y tamaño determinados, se ha estimado en \$5.531.094 (ver cuadro21).

Este capital adicional que requiere la empresa para que empiece a funcionar es una inversión inicial, además de ello, para los años posteriores se requiere una reinversión debido al incremento paulatino en la medida que el volumen de producción aumente, para cubrir dicho faltante de capital y poder desarrollar su actividad, el cual puede ser originado del la retención de utilidades de los periodos siguientes. Ver cuadro 21.

7.1.4 Programa de inversiones. En el cuadro 21 se detallan las inversiones, en cada año también se relacionan las reinversiones, tanto fijas como de capital de trabajo.

Cuadro 21. Programa de inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSIONES DEL PROYECTO						
Años						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
1.Inversiones fijas	-87.050.000					
Construcciones y Edificaciones	-2.000.000					
1.1.1.Maquinaria y equipos	-81.150.000					
1.1.2.Muebles y enseres	-1.500.000					
2.Inversiones diferidas	-1.320.000					
2.2.Gastos de organización	-1320.000					
3.Capital de trabajo	-5.531.094	-5.531.094	-9.175.899	-10.190.567	-11.330.661	-18.932.727
3.6.Capital de trabajo	-5.531.094	--5.531.094	-9.175.899	-10.190.567	-11.330.661	-18.932.727
4.Recursos de crédito	78.066.000					
4.1.Crédito Fondo Emprender	78.066.000					
Inversión socios	16.165.094					
Inversión total	-94.231.094	-5.531.094	-9.175.899	-10.190.567	-11.330.661	-18.932.727

Fuente. Esta investigación

7.2 COSTOS Y GASTOS

Están conformados por los desembolsos futuros de la empresa, se subdividen en costos de producción, costos de administración y costo de ventas.

7.2.1 Costos de producción. Son todos los costos relacionados con el proceso de transformación del producto, incluida la depreciación de maquinaria como se detalla en el cuadro 22.

- **Materias primas.** Son los materiales que forman parte del producto terminado, es decir del helado como se detalla en el estudio técnico, es un costo variable que en el primer año asciende a \$99.517.789 (ver cuadro22).
- **Mano de obra directa.** Es el recurso humano encargado de transformar la materia prima en producto terminado, su remuneración en los distintos periodos es directamente proporcional a las horas trabajadas.

7.2.2 Gastos de administración. Son los gastos que resultarán de realizar la función de administración dentro de la empresa. Tienen en cuenta los sueldos administrativos, las amortizaciones, las depreciaciones, el mantenimiento, los servicios, los útiles y papelería, y el arrendamiento que asciende como se aprecia en el presupuesto a \$33.160.400 (ver cuadro22).

7.2.3 Gastos de ventas. Se incluye en estos gastos los sueldos del personal de ventas, el jefe de producción y los seguros, la publicidad y las promociones. En el primer año se hace un gasto adicional en publicidad y promociones superior al de los años siguientes por la introducción del producto al mercado. En total los gastos de ventas tienen un valor de \$10.804.400 (ver cuadro22).

Cabe mencionar que las prestaciones sociales ascienden al 51.41% del salario, correspondientes a 2.46% por riesgos profesionales al ser una empresa de producción, 8% por salud, 10.125% por pensión, 2% por Sena, 3% por ICBF, 4% por Comfamiliar, 8.33% por cesantías, 8.33% por prima de servicios, 1% por intereses sobre cesantías y 4.165% por vacaciones.

Cuadro 22. Presupuesto de costos de operación.

PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Mano de obra directa	16.094.000	26.909.172	29.890.872	33.105.996	37.018.080
Materiales directos	99.517.789	166.300.364	184.897.923	205.822.848	229.052.742
Depreciación maquinaria	8.115.000	8.115.000	8.115.000	8.115.000	8.115.000
sub total	123.726.789	201.324.536	222.903.795	247.043.844	274.185.822
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de administración					
Sueldos personal admitivo.	17.600.400	27.984.636	29.663.714	31.443.537	33.330.149
Amortización Gastos	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000
Útiles y papelería	2.000.000	3.168.000	3.345.408	3.532.751	3.730.585
Mantenimiento	1.600.000	2.534.400	2.676.326	2.826.201	2.984.468
Servicios	6.600.000	10.454.400	11.039.846	11.658.078	12.310.930
Depreciación muebles y e.c.	880000	1,760,000	2.640.000	3,520,000	4.400.000
Suscripciones y Afiliaciones	160000	253440	267.633	282.620	298.447
Seguros	200000	316800	334.541	353.275	373.058
Publicidad	3000000	4752000	5.018.112	5.299.126	5.595.877
Promociones Degustaciones	2000000	3168000	3345408	3532750,85	3730584,9
sub total	34.370.400	52.961.676	58.660.988	59.258.339	67.084.099
Gastos de venta					
Sueldos personal ventas	10804400	17178996	18209736	19302320	20460459
sub total	10804400	17178996	18209736	19302320	20460459

Fuente. Esta investigación

7.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Tienen la misma connotación, la depreciación se aplica al activo fijo de la empresa procesadora de helado, por el uso de los bienes y la pérdida de valor, la amortización se aplica a activos diferidos y se causa para recuperar la inversión hecha.

7.3.1 Depreciación. La maquinaria empleada en la empresa debe ser depreciada a 10 años, el equipo de computación, muebles de oficina se deprecian a 5 años y las construcciones y edificaciones a 20 años (ver cuadro23).

Cuadro 23. Depreciación de activos fijos

ACTIVOS FIJOS			DEPRECIACIÓN ANUAL				
	Costo	años	1	2	3	4	5
Activos de producción							
Maquinaria	81.150.000	10	8.115.000	8.115.000	8.115.000	8.115.000	8.115.000
Activos de admón.							
equipos de computación	2.400.000	5	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Muebles	1.500.000	5	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Activos							
Construcciones y Edificaciones	2.000.000	20	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TOTAL	87.050.000		8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000

Fuente: esta investigación.

7.3.2 Amortización. El total de los activos intangibles se amortizan a 5 años. Se trabaja en valores constantes al año 2003 (ver cuadro24).

Cuadro 24. Amortización de activos intangibles.

INVERSIONES EN ACTIVOS INTANGIBLE						
Inversión	Costo	Amortización				
Año		1	2	3	4	5
gastos de organización	1.650.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000
Total	1.650.000	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000

Fuente. Esta investigación.

7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS

De acuerdo al estudio de mercados el primer año se ha estimado vender el 8% de la demanda proyectada del producto en la ciudad de Pasto, el precio unitario se estableció por precio promedio debido a la existencia de 5 productos por lo tanto es de \$866.2 (ver cuadro25).

Cuadro 25. Presupuestos de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS EN PESOS					
Año	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas anuales en unidades	247.600	389.988	409.464	429.948	451.440
Precio proyectado	866.2	954.0	1.048.7	1.153.1	1268.7
Ingresos proyectados	214.468.000,0	372.066.408,0	429.394.224,0	495.780.444,0	572.742.096,0

Fuente. Esta investigación.

7.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de producción en el que los beneficios son exactamente iguales que las ventas a la suma de los costos fijos y variables.

Con base en el programa de producción y los presupuestos de ingresos, costos y gastos, la producción mínima económica durante los primeros 5 años de operación se muestra en el cuadro 26. De acuerdo con las proyecciones mensualmente se alcanza a sobrepasar el punto de equilibrio. En el caso del producto 1 se proyecta una producción mensual de 10.000 unidades siendo el punto de equilibrio 8.097 unidades. Por lo tanto se alcanza una producción que supera el punto de equilibrio en 1.2 veces siendo esto de manera progresiva para los años posteriores, ocurriendo lo mismo en los diferentes productos.

Cuadro 26. Punto de equilibrio en unidades

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES POR PRODUCTO							
	<i>Precio</i>	<i>Costo</i>	<i>unidades</i>	<i>Costos fijos</i>	<i>P.E. unidades</i>	<i>Ventas proyectadas Año 1</i>	<i>Diferencia</i>
Costo cono unidad 70 g	257	94	10.000	15.820.614	97.169	80.000	-17.169
Costo vasito X 80 grs	295	136	20.000	31.641.228	198.215	160.000	-38.215
Costo 5 litros	8.604	4.072	50	79.103	17	400	383
Costo 10 litros	15.128	7.248	550	870.134	110	4.400	4.290
Costo 18 litros	27.394	13.116	350	553.721	39	2.800	2.761

247.600

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	
Precio promedio	866
Costo promedio	444
Costos fijos	48.96 4.800
Punto de equilibrio	115.9 60
Unidades Proyectadas	247.6 00

Fuente. Esta investigación.

7.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias de la empresa procesadora de helado es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo, teniendo el presupuesto de ingresos por ventas para los 5 años y el presupuesto de costos. Este estado indica los excedentes netos de cada ejercicio operativo anual.

Las ventas netas para el primer año de funcionamiento se estiman en \$214.468.000 de los cuales el 75.43%, es decir, \$161.776.989 equivalen al costo de producción, dejando una utilidad bruta de \$52.691.011, antes de gastos, impuestos, para finalmente obtener una utilidad neta de \$5.163.670.

Para los siguientes años las ventas netas aumentan un 15.4% y la utilidad neta sufre cambios significativos (ver cuadro 27).

CUADRO 27. ESTADO DE RESULTADOS

	2009	2010	2011	2012	2013
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	214.468.000	372.066.408	429.394.224	495.780.444	572.742.096
Devoluciones y rebajas en ventas	32.170.200	55.809.961	64.409.134	74.367.067	85.911.314
Materia Prima, Mano de Obra	115.611.789	193.209.536	214.788.795	238.928.844	266.070.822
Depreciación	8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.000.000	5.300.000	5.618.000	5.955.080	6.312.385
Utilidad Bruta	52.691.011	108.751.911	135.583.295	167.534.453	205.452.574
Gasto de Ventas	10.804.400	17.178.996	18.209.736	19.302.320	20.460.459
Gastos de Administración	33.160.400	52.725.036	55.888.538	59.241.850	62.796.361
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	330.000	330.000	330.000	330.000	0
Utilidad Operativa	8.396.211	38.517.879	61.155.021	88.660.283	122.195.754
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	8.396.211	38.517.879	61.155.021	88.660.283	122.195.754
Impuestos (35%)	3.232.541	13.481.258	21.404.257	31.031.099	42.768.514
Utilidad Neta Final	5.163.670	25.036.621	39.750.764	57.629.184	79.427.240

Fuente. Esta investigación.

7.7 FINANCIAMIENTO

Debido a que la empresa en su iniciación necesita del apoyo de organismos como el Fondo Emprender, su funcionamiento estará condicionado a la aprobación y aceptación del proyecto por parte de estos organismos. Cabe destacar que la ayuda brindada tiene la característica de ser capital semilla, por lo tanto en el proyecto, los ingresos que perciba de dichas entidades promotoras del desarrollo empresarial se irán capitalizando, sin necesidad de incurrir en gastos de financiamiento.

7.8 BALANCE GENERAL INICIAL

El balance general inicial muestra en su estructura los activos corrientes fijos y diferidos al momento cero del proyecto. El pasivo esta conformado por el préstamo necesario y por último el patrimonio esta conformado por el capital social inicial de la empresa.

Para este plan de negocios en el año 0 se realizara por parte de los socios un aporte de \$16.165.094 como patrimonio, de los cuales \$87.050.000 serán activos fijos y \$330.000 en efectivo, por lo tanto es necesario la financiación por parte del Fondo Emprender de \$78.066.000 para la puesta en marcha de la nueva empresa. Así la inversión requerida será \$94.231.094. La nueva empresa para el primer año de puesta en marcha tendrá activos por valor de \$102.627.305 y para el segundo año activos por valor de \$137.912.643 por concepto de activos corriente y activos fijos lo cual representa un aumento del 34% equivalente a \$35.285.338. Así mismo los activos corrientes del primer al segundo año aumentan de \$ 24.572.305 a \$68.852.643, continuando el aumento de estos en los siguientes años, lo cual permite deducir que la nueva empresa tendrá mayor capacidad para transformar dinero a corto plazo.

Por otra parte los Activos Fijos disminuyen en pequeña proporción pasando de \$78.055.000 en el primer año de instalación a \$69.060.000 en el segundo año por motivo de la depreciación acumulada, así mismo se manifiesta para los tres años siguientes, dejando al final del quinto año activos fijos por valor de \$42.075.000.

Con respecto a los pasivos, para el primer año son de 78.066.000 que es la obligación con el Fondo Emprender la cual permanece constante durante todos los años hasta su aprobación y aumentan para el segundo año a \$81.298.541 debido al aumento de los impuestos los cuales son progresivos. Así el patrimonio muestra unas utilidades por periodo que se incrementan considerablemente del primer al segundo año, pasando de \$5.163.670 a \$25.036.621y llegando al quinto año a \$79.427.240, con respecto al patrimonio este aumenta considerablemente del primer al quinto año pasando de\$21.328.764 a \$198.689.259. (ver cuadro 28).

CUADRO 28.BALANCE GENERAL

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	330.000	18.051.211	59.016.744	109.993.516	177.484.294	258.486.046
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	4.146.575	4.146.575	6.929.182	7.704.080	8.575.952	15.906.440
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	1.384.520	1.384.520	2.246.717	2.486.487	2.754.709	3.056.287
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Neto	1.320.000	990.000	660.000	330.000	0	0
Total Activo Corriente:	7.181.094	24.572.305	68.852.643	120.514.082	188.814.955	277.448.773
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	2.000.000	1.900.000	1.800.000	1.700.000	1.600.000	1.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	81.150.000	73.035.000	64.920.000	56.805.000	48.690.000	40.575.000
Muebles y Enseres Neto	1.500.000	1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina Neto	2.400.000	1.920.000	1.440.000	960.000	480.000	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	87.050.000	78.055.000	69.060.000	60.065.000	51.070.000	42.075.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	94.231.094	102.627.305	137.912.643	180.579.082	239.884.955	319.523.773
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	3.232.541	13.481.258	21.404.257	31.031.099	42.768.514
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	78.066.000	78.066.000	78.066.000	78.066.000	78.066.000	78.066.000
TOTAL PASIVO	78.066.000	81.298.541	91.547.258	99.470.257	109.097.099	120.834.514
Patrimonio						

Capital Social	16.165.094	16.165.094	16.165.094	16.165.094	16.165.094	16.165.094
Reserva Legal Acumulada	0	0	516.367	3.020.029	6.995.105	8.082.547
Utilidades Retenidas	0	0	4.647.303	22.172.938	49.998.472	95.014.378
Utilidades del Ejercicio	0	5.163.670	25.036.621	39.750.764	57.629.184	79.427.240
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	16.165.094	21.328.764	46.365.385	81.108.825	130.787.856	198.689.259
TOTAL PAS + PAT	94.231.094	102.627.305	137.912.643	180.579.082	239.884.955	319.523.773

Fuente. Esta investigación.

7.9 FLUJO DE CAJA

Para el año de iniciación, por concepto de ingresos la empresa contara con \$94.231.094 y unos egresos de \$87.050.000 por concepto de puesta en marcha, dejando al final del año un saldo en caja de \$7.181.094. Así para el segundo año, tercer, cuarto y quinto año se tendrá ingresos superiores al año de iniciación y finalmente al quinto año habrá un acumulado en caja de 177.484.294(ver cuadro 29).

CUADRO 29. FLUJO DE CAJA

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		8.396.211	38.517.879	61.155.021	88.660.283	122.195.754
Depreciaciones		8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000	8.995.000
Amortización Gastos		330.000	330.000	330.000	330.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-3.232.541	-13.481.258	-21.404.257	-31.031.099
Neto Flujo de Caja Operativo		17.721.211	44.610.337	56.998.764	76.581.025	100.159.655
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-2.782.607	-774.898	-871.872	-7.330.488
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-862.197	-239.770	-268.223	-301.578
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0

Variación del Capital de Trabajo	0	0	-3.644.804	-1.014.668	-1.140.095	-7.632.066
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-2.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-81.150.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.400.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-87.050.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-87.050.000	0	-3.644.804	-1.014.668	-1.140.095	-7.632.066
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	78.066.000					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	-5.007.324	-7.950.153	-11.525.837
Capital	16.165.094	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja	94.231.094	0	0	-5.007.324	-7.950.153	-11.525.837

Financiamiento						
Neto Periodo	7.181.094	17.721.211	40.965.533	50.976.772	67.490.778	81.001.752
Saldo anterior		330.000	18.051.211	59.016.744	109.993.516	177.484.294
Saldo siguiente	7.181.094	18.051.211	59.016.744	109.993.516	177.484.294	258.486.046

Fuente. Esta investigación.

8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Además de conocer las utilidades probables de la empresa procesadora de helado durante los cinco primeros años de operación, se necesita demostrar a los posibles inversionistas, dedicados a la comercialización de alimentos, que la inversión propuesta será económicamente rentable.

8.1 EVALUACIÓN SIN FINANCIAMIENTO

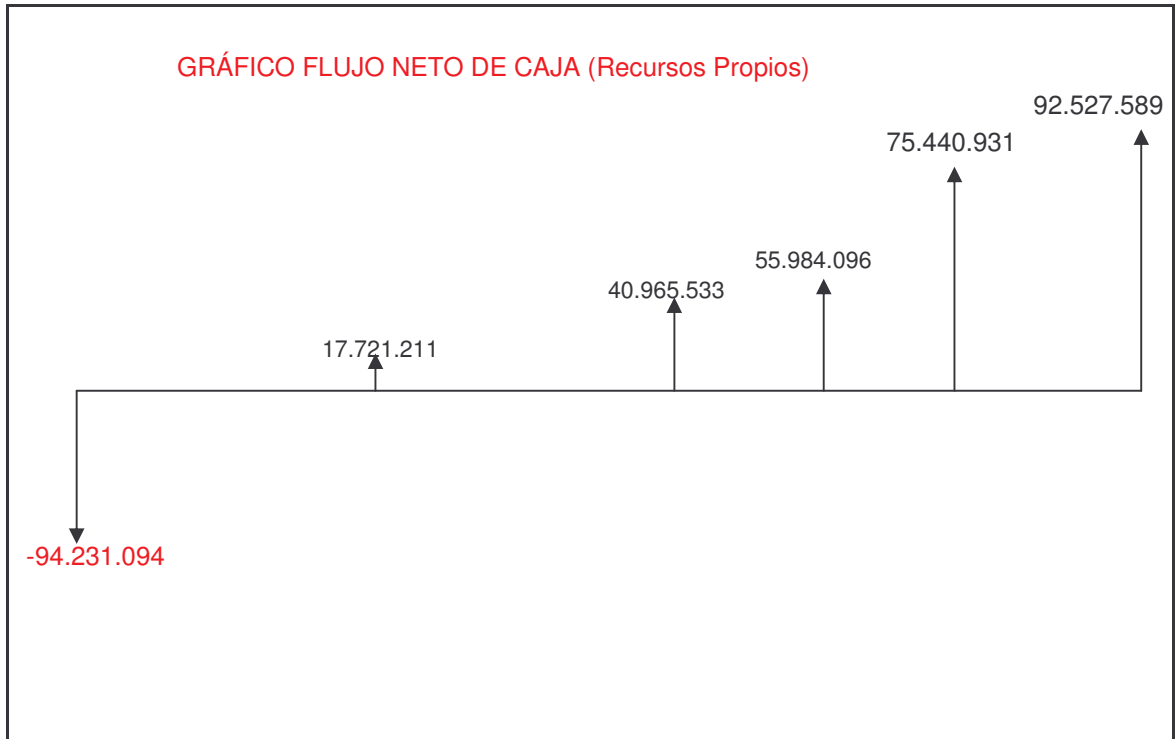
8.1.1 Flujos netos de caja sin financiamiento. Para medir la rentabilidad del proyecto se realiza inicialmente el flujo de fondos, a partir del cual se realizará la evaluación para la empresa procesadora de helado sin financiamiento externo ya que la empresa tendrá como finalidad la presentación del proyecto al Fondo Emprender, cuyos ingresos otorgados se constituirán en capital semilla para la empresa (ver cuadro 30).

CUADRO 30. FLUJOS FINANCIEROS

Flujo de Caja Cifras en Miles de Pesos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de Operación		17.721.211	44.610.337	56.998.764	76.581.025	100.159.655
Flujo de Inversión	-94.231.094	0	-3.644.804	-1.014.668	-1.140.095	-7.632.066
Flujo de Financiación	94.231.094	0	0	-5.007.324	-7.950.153	-11.525.837
Flujo de caja para evaluación	-94.231.094	17.721.211	40.965.533	55.984.096	75.440.931	92.527.589
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Flujo de caja descontado	-94.231.094	15.017.975	34.716.553	47.444.149	63.932.992	78.413.211

Fuente. Esta investigación.

Gráfico 2. Flujos netos de caja sin financiamiento



Fuente. Esta investigación.

8.1.2 Valor presente neto. El V.P.N. de un proyecto es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos calculados en el flujo financiero neto, teniendo en cuenta la tasa interna de oportunidad. Para la empresa procesadora helado este indicador teniendo en cuenta únicamente los recursos propios tiene un valor de \$63.637.593 e indica la riqueza que tendría el inversionista o los socios frente a sus oportunidades convencionales de inversión.

$$V.P.N. (0.18) = \$ 63.637.593$$

Ante este resultado es posible afirmar que el proyecto es financieramente atractivo ya que el dinero invertido en la empresa procesadora de helado rinde una rentabilidad superior a la T.M.A.R o al 18%. Es decir que el proyecto permite obtener una riqueza adicional igual al valor del V.P.N. en relación con la que se obtendría al invertir en otra alternativa.

8.1.3 Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad. Es el equivalente a la máxima tasa de interés que soporta el proyecto si se debe financiar la inversión con préstamos, ya que al pagar más se obtendrán pérdidas. Es decir que la tasa más alta que la empresa podría pagar sin perder dinero es de:

TIR = 38.33%

8.1.4 Periodo de recuperación de la inversión. Determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión. Para la empresa procesadora de helado la inversión se recuperará en un año y medio.

CUADRO 31. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Indicadores Financieros Proyectados	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez - Razón Corriente	7,60	5,11	5,63	6,08	6,49
Prueba Acida	6	4	5	6	6
Rotación cartera (días),	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	9,3	8,9	8,5	8,2	11,9
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	79,2%	66,4%	55,1%	45,5%	37,8%
Concentración Corto Plazo	0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	3,9%	10,4%	14,2%	17,9%	21,3%
Rentabilidad Neta	2,4%	6,7%	9,3%	11,6%	13,9%
Rentabilidad Patrimonio	24,2%	54,0%	49,0%	44,1%	40,0%
Rentabilidad del Activo	5,0%	18,2%	22,0%	24,0%	24,9%

Fuente. Esta investigación.

8.2 INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

8.2.1 Razones de actividad

Rotación de Cartera: nos indica el número de veces que el total de las cuentas por cobrar, son invertidas a efectivo durante el año, en nuestro proyecto es 0 debido a que toda la producción va venderse de contado, gracias a la alianza estratégica con la Empresa Nutrilacteos del Sur (ver cuadro 31).

8.2.2 Rotación de Liquidez:

Prueba Acida: Nos permite deducir por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se contara en sus activos corrientes con \$6 para el primer año, \$4 para el segundo, \$5 para el tercer año, y para el cuarto y quinto año se contara con \$6 para atender deudas a corto plazo.

Relación Corriente: es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, es decir por cada \$1 de pasivo corriente la nueva empresa cuenta para el año 1 con \$7.60, para el año 2 cuenta con \$5.11, para el año 3 cuenta con \$5.63, para el año 4 cuenta con \$6.08 y finalmente para el año 5 cuenta con \$6.49 de respaldo de activo corriente, para atender deudas a corto plazo. (ver cuadro 31).

8.2.3 Razones de Rentabilidad

Rentabilidad Neta: por cada peso vendido, la empresa generara una utilidad neta del 2.4% para el primer año, del 6.7% para el segundo año, del 9.3% para el tercer año, del 11.6% para el cuarto año y del 13.9% para el quinto año.

Rentabilidad Operacional: una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas podemos determinar que la nueva empresa generara una utilidad del 3.9% para el primer año, del 10.4% para el segundo año, del 14.2% para el tercer año, del 17.9% para el cuarto año y del 21.35% para el quinto año, con respecto al total de ventas de cada periodo.

Rentabilidad del Patrimonio: el rendimiento obtenido por cada año proyectado nos permite determinar que la rentabilidad del patrimonio bruto será del 24.2% para el primer año, del 54% para el segundo año, del 49% para el tercer año, del 44.1% para el cuarto año y del 40% para el quinto año. (ver cuadro 31).

8.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En la anterior evaluación financiera se supone que el proyecto se desarrollará en condiciones de certidumbre, o sea suponiendo que existe una elevada probabilidad de que las distintas variables se comportarán según lo estimado y proyectado con los anteriores estudios.

A pesar de ello no todas las variables que conforman el estudio pueden ser controlables y pueden sufrir variaciones debido a la incertidumbre, por ello, se hará el estudio con una variación en el precio de venta y en el costo de producción de un 5% por cada opción, observando el cambio en la Tasa Interna de Retorno y el Valor Presente Neto (ver cuadro 32 y 33).

Cuadro 32. Flujo neto de caja con un incremento del 5% en los costos de production

Flujo de Caja y Rentabilidad						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Flujo de Caja Proyectado. Cifras en Miles de Pesos						
Flujo de Operación		11.683.260	46.934.949	56.998.764	76.581.025	100.159.655
Flujo de Inversión	-94.503.040	0	-3.372.858	-1.014.668	-1.140.095	-7.632.066
Flujo de Financiación	94.503.040	0	0	-5.007.324	-7.950.153	-11.525.837
Flujo de caja para evaluación	-94.503.040	11.683.260	43.562.090	55.984.096	75.440.931	92.527.589
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Flujo de caja descontado	-94.503.040	9.901.068	36.917.026	47.444.149	63.932.992	78.413.211

Fuente. Esta investigación.

A un aumento del 5% en los costos de producción el VPN y la TIR disminuyeron a:

VPN (18%) = \$60.113.546

TIR= 36.82%

Cuadro 33. Flujo neto de caja con una disminución en el precio de venta del 5%

Flujo de Caja y Rentabilidad Cifras en Miles de Pesos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Flujo de Operación		8.606.321	47.469.465	56.998.764	76.581.025	100.159.655
Flujo de Inversión	-94.231.094	0	-3.644.804	-1.014.668	-1.140.095	-7.632.066
Flujo de Financiación	94.231.094	0	0	-5.007.324	-7.950.153	-11.525.837
Flujo de caja para evaluación	-94.231.094	8.606.321	43.824.661	55.984.096	75.440.931	92.527.589
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Flujo de caja descontado	-94.231.094	7.293.492	37.139.543	47.444.149	63.932.992	78.413.211

Fuente. Esta investigación.

Ante una disminución en el precio de venta el VPN y la TIR disminuyeron a:

V.P.N. (18%) = \$57.966.491

T.I.R. =35.99%

Como resultado de este análisis, ante las distintas situaciones presentadas, teniendo en cuenta la variación del 5% en los costos de producción y precio de venta, el V.P.N continúa siendo positivo y la T.I.R. superior a la Tasa Mínima Rendimiento (T.A.M.R) del proyecto, ello indica que el proyecto seguirá siendo rentable ante estas variaciones. También observamos que una disminución en el precio de venta, afecta considerablemente la T.I.R y el V.P.N, manifestándose que el precio es determinante de la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, ante un aumento de los costos, no se observa cambios determinantes, que puedan afectar la rentabilidad y funcionamiento (ver cuadro 32 y 33).

Cuadro 34. Plan Operativo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
ACTIVIDADES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4	
	F	E	F	Emprendedor a	F	Emprendedor a	Fondo	Emprendedor a
Adecuación y remodelación del local						2.000.000		
Compra muebles y enseres								1.500.000
Compra de equipo de computación y comunicación								2.400.000
Tramites de legalización				1.000.000				
Compra de aviso en lámina						650.000		
Compra de heladera de chorro continuo							52.200.000	
Compra pasteurizador							11.600.000	
Compra de tanque de maduración							9.280.000	
Compra de tubería de conexión							2.900.000	
Compra de impresora de fecha de vencimiento							1.200.000	
Compra de selladora							500.000	
Compra de termo lacto densímetro							136.000	14.000
Compra de alcoholímetro							250.000	
Compra de otros equipos, herramientas y maquinaria								3.070.000
Selección y contratación de personal								
Firma de contrato con COAFUCAR (Proveedor de leche)								
Firma de contrato con Nutrilacteos del Sur (Distribuidor)								

Firma de convenio con SAGAN para la prestación del							
Capacitación con la Fundación Compañeros de las Américas							
Afiliación a Seguridad Social de personal contrata							
Capacitación del personal							
Compra de materias primas							5.467.819
Inicio de operaciones							
TOTAL				1.000.000	2.650.000	78.066.000	12.451.819
TOTAL APOORTE FONDO							78.066.000
TOTAL APOORTE EMPRENDEDORA							16.101.819

Fuente: Esta Investigación

9. IMPACTO SOCIAL ECONÓMICO Y AMBIENTAL

9.1 IMPACTO SOCIAL

Dada la situación actual de la sociedad, no es posible asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad como la contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, entre otros. Por ello las empresas, el Estado, las entidades educativas y otras instituciones, deben asumir una posición de liderazgo para combatir estos flagelos.

El impacto social de la empresa HELADOS DELI CREAM, se puede dimensionar como una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales. Abarca también aspectos internos y externos, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

En HELADOS DELI CREAM antes de enfocarse exclusivamente en la generación de beneficios como la rentabilidad, las ventas, etc. a corto plazo, se debe tener una visión ética y responsable. No solo se propone tener responsabilidad social en relación con el medio ambiente sino también con los conflictos sociales, la falta de identidad, la salud, el estrés y problemas psicológicos y emocionales, alcoholismo, entre otros.

La responsabilidad social básica de la empresa HELADOS DELI CREAM y su compromiso con la comunidad será ofrecer un alimento sano, que evite los preservantes y colorantes que afectan la salud humana, un alimento que no atente contra la salud de los consumidores finales, por ello la empresa empleará insumos de óptima calidad. Por otra parte al ser un producto de precio bajo, lo hace más accesible a todas las personas, en especial a las personas que afrontan situaciones económicas difíciles algo que es muy común en nuestro medio.

La generación de empleos dignos en la empresa debe ser asumida como responsabilidad de impacto social, repercutiendo en factores como la disminución del desempleo de la región de El Encano y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que rodean en general al negocio como son proveedores de leche, transportadores de leche, operarios de la fábrica, encargados de la comercialización y mercadeo entre otros.

Periódicamente la empresa HELADOS DELI CREAM realizará un balance social que indique el estado de posición en que la empresa se encuentre frente a la comunidad, a través de los intentos que haga para mejorarla. A la vez será consciente en admitir que la empresa también es responsable de la asistencia

social a los más necesitados, papel no solo exclusivo del Estado y las organizaciones intermedias.

No sólo se trata de que Helados Deli Cream tenga los recursos para subsistir, sino de generar bienestar entre sus empleados, la población y la región, y asegurar el cuidado del medio ambiente para generaciones futuras. Por otra parte la empresa será un pequeño aporte al desarrollo regional, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región circundante y de la región en general.

Teniendo en cuenta que la empresa empleará operarios de la región, la cual registra una alta tasa de desempleo, el costo de utilizar mano de obra no calificada para la empresa es el salario que le paga, sin embargo para la economía local el costo de esa mano de obra, por estar desempleado y no producir nada a favor de la economía es cero o próximo a cero.

Se puede establecer además que el proyecto es consecuente con las metas sociales que se propone el gobierno estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Regional de Desarrollo.

9.1.1 Metas Sociales

9.1.1.1 Plan Nacional de Desarrollo

El proyecto Helados Deli Cream se enmarca en términos generales dentro de los dos objetos fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo 2002 – 2006, que son; mantener el crecimiento económico alcanzado recientemente y complementarlo con una noción más amplia de desarrollo.

En términos específicos el proyecto se enmarca dentro del objetivo esencial relacionado con, una política de promoción de reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad que conduzca a soluciones eficaces contra la pobreza y la vulnerabilidad.

El P.N.D describe los principales programas de inversión que el Gobierno Nacional espera ejecutar durante la vigencia 2006-2010, dentro de estos programas se encuentra la **“reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad”**, el cual se basa en el principio de **“Equidad en el campo”** que tiene como objeto de reducir la pobreza en el campo y mejorar la capacidad de los campesinos para generar ingresos, en éste orden de ideas el P.N.D. hace énfasis en el **“mejoramiento de sus capacidades productivas”**, por lo tanto el proyecto en cuestión, a través de su departamento de asistencia técnica establecerá contactos con familias campesinas dedicadas a la producción de leche e implementará capacitaciones técnicas y transferencia de tecnología basadas en Buenas Prácticas Ganaderas consiguiendo en el mediano plazo aumentar la productividad

de las fincas proveedoras de leche y por ende desestimulando la siembra de los cultivos ilícitos.

Así mismo, en el P.N.D. se consigna que para aumentar la capacidad productiva de la población rural para generar sus propios ingresos, el Gobierno promoverá el fortalecimiento de los niveles de empresarización de las actividades agropecuarias y la promoción de la agroindustria.

Para el gobierno es claro que una fuente de ingresos sumamente importante es el incremento del empleo rural que resulta por lo tanto del crecimiento de las empresas agropecuarias.

La condición para un desarrollo con equidad basado en el crecimiento económico, tienen como objetivo fundamental la expansión de oportunidades para el conjunto de la población y la creación de condiciones favorables para la generación de empleo e ingresos como medio fundamental para la reducción de la pobreza y la desigualdad.

En el marco de la Agenda Interna hace referencia a la estructuración de una estrategia de desarrollo productivo sostenible orientada a producir más y mejor, que a la vez se oriente hacia una transformación productiva. En dicha agenda se consigna que se implementarán acciones sobre las necesidades comunes a todos los sectores productivos. Las acciones estratégicas de tipo transversal prioritarias en materia de competitividad serán agrupadas en las líneas de: Desarrollo empresarial, Innovación y Desarrollo tecnológico.

Finalmente la Agenda Interna hace énfasis en que “los sectores o encadenamientos productivos de mayor contenido de conocimiento y desarrollo tecnológico serán el sujeto prioritario de la política selectiva de desarrollo productivo nacional. En este caso es importante mencionar que según la Gobernación de Nariño y específicamente la Secretaria de Agricultura destaca en el plan de desarrollo departamental a la cadena Láctea como el segundo encadenamiento productivo mas importante, después de el de la papa, desde el punto de vista de generación de empleo y por ende aporte al PIB departamental.

En cuanto a desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico, el P.N.D. consigna que la política de desarrollo empresarial se estructurará en seis ejes: i) fomento a la innovación para la competitividad; ii) competitividad asociada con la productividad empresarial; iii) inserción internacional y facilitación del comercio; iv) adecuado funcionamiento del mercado interno; v) estrategias específicas de productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, para el sector artesanal, para el turismo y la producción de energías alternativas; y vi) acceso a servicios financieros.

De estos seis ejes podemos citar que este proyecto se enmarca dentro del eje i e ii, debido a que se trata de una iniciativa innovadora en el departamento que tiene

bases productivas provenientes del sector agropecuario, el cual es el más importante renglón económico en el Departamento de Nariño.

Para consolidar el crecimiento y mejorar la competitividad del sector agropecuario, el P.N.D. consigna que dicho crecimiento es fundamental para mejorar las condiciones sociales y económicas del país, en la medida en que es la fuente básica de nuevos empleos y mayores ingresos. Actualmente, el sector agropecuario aporta el 19% del empleo total del país y representa el 22% de las exportaciones totales. A través de este plan se espera alcanzar un crecimiento anual en el valor de la producción cercano al 4%.

Finalmente en la sección tres del P.N.D., - Desarrollo rural sostenible – se establece una política general y constante sobre el desarrollo económico y social para los departamentos que conforman la región sur de Colombia y a través del desarrollo de un proyecto macroeconómico y social en dicha región, se hace necesaria la convocatoria del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) para que se regule la materia. Este tendrá como objetivo principal la elaboración de un documento que se denominará “DESARROLLO AGROINDUSTRIAL SOSTENIBLE DE LA REGION SUR DE COLOMBIA”, el cual tendrá como base la promoción del desarrollo empresarial y el crecimiento social de la región, lo que permitirá la inserción de manera satisfactoria, articulada y sostenible a los departamentos dentro del sistema económico nacional, teniendo en cuenta los lineamientos dados por el Gobierno sobre las políticas de empleo y aprovechamiento de los recursos propios de cada región. Con lo anterior, se busca reorientar los sectores agroindustriales de cada uno de los departamentos volviéndolos competitivos y de alta calidad, y por otro lado, bajar los índices de desempleo y violencia que afecta la región.

9.1.1.2 Plan Regional de Desarrollo

Es necesario resaltar que según el Plan de Desarrollo Departamental P.D.D. la economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras.

Cuadro 35 Principales indicadores por Departamentos de Colombia

Departamentos	1. Fortaleza Eco.	2. Gob. Instituciones	3. Finanzas	4. Infraestructura	5. Rec. Humano	6. Ci en. Y Tec.	7. Internación alización	8. Gestión Empr esa- rial	9. F.M. Ambiente	10. Competi tividad
Bogotá	1	3	1	1	1	1	6	5	16	1
Valle	2	5	3	3	5	5	3	6	14	2
Antioqu ía	3	4	2	5	4	4	2	3	13	3
Risaral da	8	6	10	7	7	7	9	10	2	9
Tolima	9	19	9	16	12	12	18	15	22	11
Huila	11	12	11	9	21	21	22	17	11	13
Nariño	21	18	18	15	17	17	17	14	20	18
Cauca	22	11	23	19	6	6	13	12	17	19
Chocó	23	14	22	23	18	18	10	21	7	23

Confecámaras 2003

Esta posición de desigualdad, sumada a la aplicación de políticas indiscriminadas de Apertura Económica, ampliaron la brecha de pobreza, en un departamento fundamentado en un sector primario explotado de manera tradicional con énfasis en una economía de subsistencia, basado en una estructura de tenencia de la tierra mayoritariamente minifundista donde el 80% de los predios son menores de cinco hectáreas y ocupan el 32,4% de la superficie total, mientras los grandes predios ocupan el 67,6%.

Teniendo en cuenta que la población nariñense se ubica en su mayoría en el sector rural, el P.D.D. registra que se hace prioritaria la aplicación de una política que conduzca al mejoramiento de las condiciones de vida en el campo, con niveles crecientes de participación tanto en las decisiones como en los beneficios materiales y culturales. Por lo anteriormente mencionado se considera que desde el inicio de las actividades, la instalación de la fábrica de helado en el sector rural del Corregimiento del Encano, con el ánimo de contar con operarios oriundos de la zona que disminuyan los niveles de desempleo existentes y contribuyan a mejorar la economía de la región.

En el P.D.D. se describe como “Problema 55” el escaso acceso al desarrollo tecnológico en el sector agropecuario. Para este fin se propone como objetivo “Promover acciones orientadas a fomentar investigación, innovación y desarrollo tecnológico”. Entre las estrategia presentadas para lograr este objetivo se consigna entre otros la “promoción de la capacidad de innovación y adopción tecnológica que se desarrolle a nivel de finca, de empresas agropecuarias y de cadenas productivas.

El proyecto propone la innovación tecnológica en el departamento en el sector agroindustrial, debido a que no existen registradas empresas como la que se propone implementar, que además de la producción como tal de helado a base de leche propone desarrollar trabajos de extensión rural y capacitación técnica con familias campesinas productoras de leche del corregimiento El Encano, como estrategia que asegure la calidad del producto en base a leche producida en excelentes condiciones de manejo, tanto en finca como en su transporte.

Con la implementación del la Empresa helados Deli Cream se pretende colaborar en parte a minimizar problemas que según el P.D.D. registra como “problema 56” haciendo alusión a la “Baja rentabilidad y competitividad de las actividades agropecuarias en el departamento”. El objetivo que se propone en el documento del P.D.D. es Impulsar procesos productivos rentables en el Sector Agropecuario para alcanzar competitividad a nivel nacional e internacional. Así mismo como estrategias para realizar dicho objetivo se estipula:

- Atender la política de comercialización con un enfoque integral por cadenas y clusters, como etapa que confirma la viabilidad y competitividad agropecuaria.
- Apoyar el desarrollo de la política de apoyo institucional a Mipymes del sector agropecuario y agroindustrial.
- Participar activamente en el desarrollo de los objetivos del Plan Estratégico Exportador 2001 – 2010, en lo relacionado con el sector agropecuario y agroindustrial.
- Promover la gestión, gerencia y ejecución de proyectos bajo esquemas de desarrollo sustentable y aseguramiento de calidad.

Todas estas estrategias se relacionan directamente con la implementación de la empresa Helados Deli Cream, debido, en primera instancia a que hace parte de la cadena productiva láctea que se perfila como la más desarrollada en el departamento, en términos de aporte financiero a la economía departamental. En segundo lugar la empresa será una Mipyme agroindustrial importante en el

departamento, que según los niveles de producción planeados, en el mediano plazo podrá lograr exportar sus productos al vecino país del Ecuador. Y en tercer lugar Helados Deli Cream producirá helado de excelente calidad elevando la imagen de nuestro departamento al constituirse como un productor líder en el sur occidente del País.

Finalmente el Plan de Desarrollo Departamental describe como “problema 58”, la falta de incentivos a productos con ventajas competitivas. El objetivo propuesto frente a éste problema es “apoyar el fomento de incentivos para productos que ofrezcan ventajas competitivas”. Una de las estrategias presentadas en el P.D.D., que se encaminan en el mismo sentido que este proyecto propone es “trabajar en proyectos alternativos y con ventajas competitivas para la producción y comercialización”. Por ser helados Deli Cream la primera empresa en producción de helados a base de leche líquida de la región, se constituirá en una empresa competitiva y por contar con la alianza estratégica con Nutrilácteos del Sur, tendrá un mercado con altos niveles de aceptación.

9.1.1.3 Clúster ó Cadena Productiva

La empresa Helados Deli Cream es un agroindustria que transformará el producto leche que se produce en considerables volúmenes en la micro cuenca lechera del Encano, con una producción cercana a los 8.000 litros/día y que por su carácter de agregador de valor, se la puede ubicar dentro del eslabón de transformadores de ésta importante cadena productiva.

La Cadena Láctea de Nariño se empieza a considerar como tal, a partir de la instauración como política de gobierno de los denominados acuerdos de competitividad, los cuales buscan el fortalecimiento de las cadenas productivas, a través de la formalización de “acuerdos” entre diferentes actores que desarrollan una actividad económica similar y complementaria, en su mayoría determinada sectorialmente.

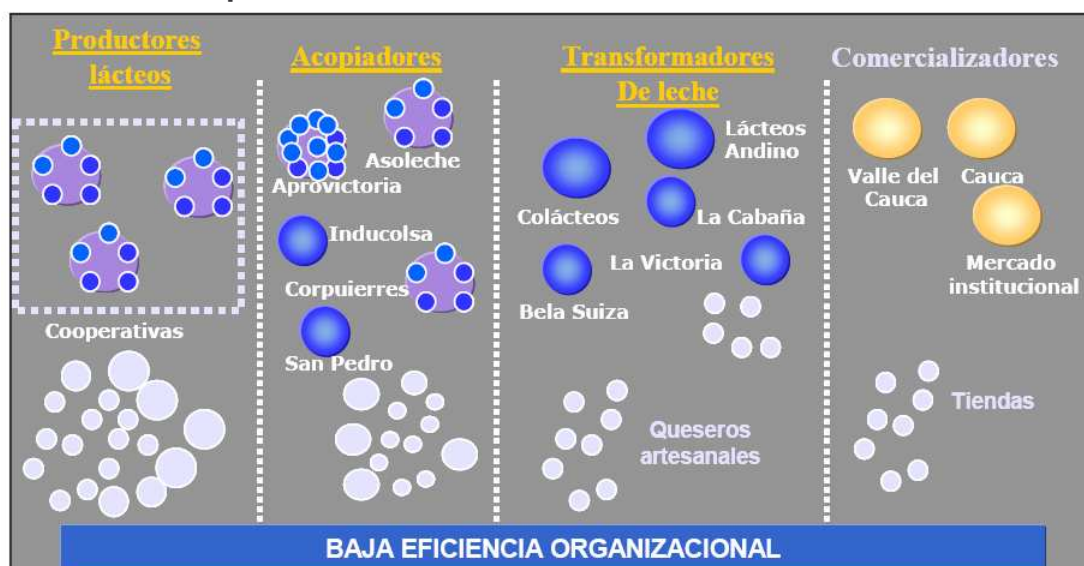
En el caso de la industria láctea, en 1999 se firmó lo que sería el acuerdo de competitividad de la cadena láctea en Colombia, tocando temas de vital importancia para el desarrollo de la misma, como, desarrollo de mercado interno, penetración de mercados externos, modernización tecnológica y empresarial, desarrollo social en zonas productivas y focalización regional del desarrollo lechero, formándose como uno de los resultados, el Consejo Nacional Lácteo. (Información ICA, Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, Santafé de Bogotá. 1999).

Resultado de éstos procesos se definió trabajar en el Departamento de Nariño un proyecto piloto con pequeños y medianos productores de leche, incluyendo acopiadores y transformadores, titulado: “Bases para el desarrollo social y

competitivo de la cadena láctea en el departamento de Nariño”, convergiendo por lo tanto con el proceso coordinado por Corpoica y el comité regional de la Cadena Láctea.

Dada la descripción de la Cadena Láctea de Nariño, desagregada en cada uno de sus eslabones (siguiente figura), es posible por lo tanto identificar el grado de interacción y desempeño económico de acuerdo con la función y aporte realizado, encontrándose unos productores de leche con algún nivel de organización - en su mayoría en torno a los transformadores - , pero con deficiencias productivas; acopiadores que le agregan altos costos de transacción al producto y poco valor agregado; y transformadores en su mayoría con procesos de elaboración artesanales y desigualdades productivas.

Gráfico 3 Descripción De La Cadena Láctea de Nariño



Fuente. PROYECTO: “BASES PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO” 2004

La Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad de Georgetown, el ICA, CORPOICA, SAGAN, Colacteos, entre otras instituciones privadas y publicas, realizaron en octubre de 2004 un riguroso estudio de la Cadena Láctea de Nariño, en la cual se describen las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de dicha cadena y se resaltan los siguientes anotaciones.

La cadena Láctea en Nariño cuenta con un amplio menú de oportunidades para conservar y ampliar sus mercados mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales y/o multinacionales para generar economías de escala, promover la innovación y la ampliación de canales de distribución. La transformación de los municipios de Cumbal y Tùquerres en Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo (Decreto 2561 de 1997, reglamentario de la Ley de Fronteras) crea incentivos a la inversión.

El aprovechamiento de los beneficios de la Ley Páez, en cuanto a la importación de leche en polvo sin arancel para su reconversión en UHT, en la ciudad de Popayán, podría ser una amenaza a los productores de Nariño, y el ofrecimiento de instalación de frío y de sistemas mecanizados de ordeño a los ganaderos de Nariño por parte de la multinacional localizada en Popayán podría beneficiarlos, pero generaría un desequilibrio competitivo frente a la cooperativa.

La interrupción del tráfico en la vía Panamericana a causa de fallas geológicas, perturbaciones del orden público en Cauca y en Nariño, es una amenaza a la capacidad competitiva de esta cadena. La carretera se ha mantenido en aceptables condiciones, por lo cual las causas del problema son de naturaleza social. Otra amenaza es la agudización de la perturbación del orden público y el posible agravamiento del conflicto entre indígenas y hacendados.

La solidez de empresas como Colacteos, Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria entre otros, su penetración del mercado nacional, sus programas de desarrollo y transferencias de tecnología, la avanzada tecnología en la producción de lácteos constituyen la principal fortaleza de la cadena.

El deficiente manejo de las pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja escala de las fincas son claras debilidades de la cadena.

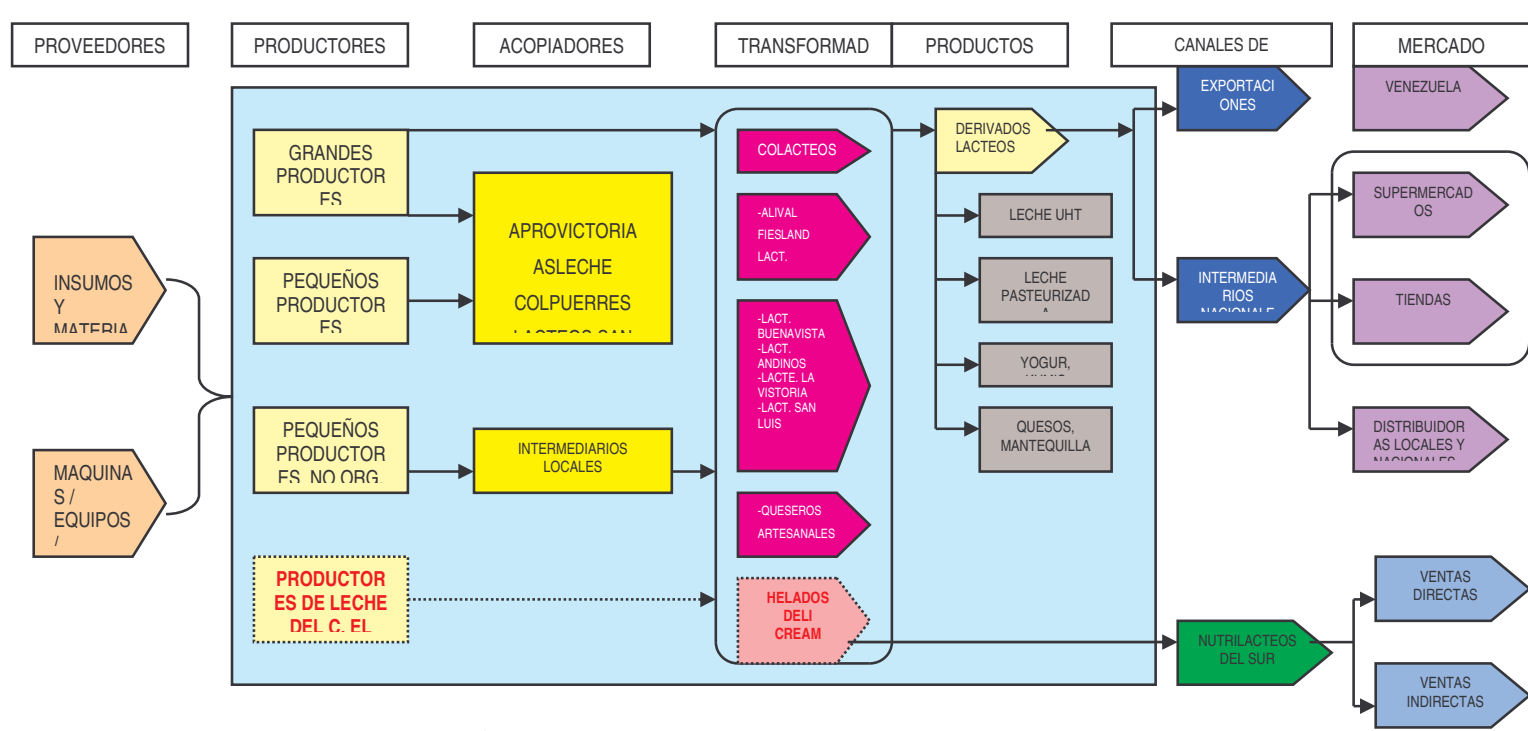
Teniendo en claro éstas anotaciones tenemos que resaltar que en la actualidad la Cadena Láctea de Nariño agrupando a sus diversos eslabones, ha logrado importantes logros en cuanto a gestión y operación de proyectos productivos y de desarrollo empresarial, como lo son; los proyectos FOMYPIME para queseros artesanales de la zona del Espino-Sapuyes y de Santander-Tùquerres. Proyecto FOMYPIME para pequeños productores de leche de los Corregimientos de Aguapamba y El Socorro en el Municipio de Pasto y Proyectos de desarrollo lechero con el programa ADAM de USAID para pequeños productores de leche

del sur de Nariño (Municipios de Iles, Carlosama, Guachuca, Cumbal, Ipiales, Potosí, Contadero).

Todas éstas iniciativas han creado un ambiente de confianza entre los diferentes actores de la cadena y ponen de manifiesto el desarrollo actual que ha logrado este importante sector de la economía. Por lo tanto se considera como trascendental el seguir creando espacios que promuevan el desarrollo del cada eslabón, en éste caso se impulsará el de los productores de leche, al fomentar prácticas que maximicen la producción en la fincas ganaderas proveedoras de la materia prima y el de los transformadores, al incorporar en al región una empresa innovadora en cuanto a la transformación de leche con alto valor agregado.

En el siguiente esquema se puede ubicar claramente la posición de la empresa Helados Deli Cream dentro de la Cadena Láctea del Departamento de Nariño.

Figura 21. Cadena Láctea



Fuente:
 PROYECTO: "BASES PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y COMPETITIVO DE LA CADENA LÁCTEA EN EL"

DEPARTAMENTO DE NARIÑO" 2004

9.2 IMPACTO ECONÓMICO

El impacto económico que se pretende generar con la puesta en marcha de la empresa HELADOS DELI CREAM es alto, por cuanto generaría 7 empleos directos en nomina, (1) un empleo indirecto mínimo, quien será la persona encargada de acopiar y transportador la leche desde las fincas productoras a la fabrica, además contribuiría directamente con el nivel de vida de 25 campesinos asociados a la cooperativa COAFUCAR, quienes serán los proveedores del producto.

Es muy importante mencionar el impacto social y económico que tendrán las familias proveedoras de la materia prima, debido a que en la actualidad venden su leche a procesadores artesanales de leche, quienes les pagan un 20% por debajo del precio estipulado por la ley, es decir reciben solamente \$500 de los \$640 fijados por el Concejo Nacional Lácteo (C.N.L.) y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Haciendo un análisis económico sobre los ingresos de los asociados de la cooperativa COAFUCAR y el precio que reciben actualmente por el litros de leche, se concluye que con el incremento de precio al mínimo establecido por el C.N.L. cada asociado con un promedio de producción de 35 litros al día, que en éstos momentos reciben cerca de \$ 500 por litro y que equivale al mes \$525.000, con el precio que establecerá DELI CREAM podrá obtener una ganancia adicional mensual de \$157.500 que equivale anualmente a \$ 1.890.000.

Cuadro 36. Situación de un productor de leche del Corregimiento El Encano

PRECIO ACTUAL DEL LITRO DE LECHE	PRECIO FIJADO POR EL C.N.L.	PCC DIARIA PROMEDIO EN LT	PCC MENSUAL PROMEDIO EN LITROS	UTILIDAD BRUTA ACTUAL	UTILIDAD BRUTA CON PAGO DE DELI CREAM	GANANCIA MES	GANANCIA AÑO
\$ 500	\$ 650	35 lt	1050 lt	\$ 525.000	\$ 682.500	\$ 157.500	\$ 1.890.000

Fuente: Esta investigación.

Es evidente que la empresa DELI CREAM es una excelente fuente generadora de empleo por cuanto en el término del primer año se tiene planeado trabajar 8 horas diarias de trabajo y además contratar practicantes o pasantes y hacer contratos de aprendizaje con egresados del SENA, además de acudir a la Oficina de Empleo del SENA para el reclutamiento. El impacto regional es fundamental por cuanto en la empresa se estará constantemente innovando en sabores y nuevos productos,

por lo tanto, será una empresa dinámica que se basará en las ideas de sus trabajadores y en donde cada uno de las personas que componen el equipo de trabajo serán parte activa en el proceso de evolución y progreso de la empresa y en la medida en que dicha empresa mejore, mejorarán la calidad de vida de cada uno de los clientes de nuestra empresa.

Los empleos indirectos que generarían son difíciles de cuantificar pero si se cumplen con las metas y planes que tiene la empresa se generarían 3 empleos indirectos aproximadamente el primer año por requerimientos a proveedores de leche.

La empresa hará un aporte a la economía regional por cuanto anualmente cancelará sus respectivos compromisos en cuanto a impuesto de industria y comercio, registro cámara de comercio y demás.

Finalmente tenemos que resaltar que el gran aporte en términos económicos y sociales, es el fomento a la producción agroindustrial, debido a que se tecnifican procesos, se introducen elementos innovadores, se genera valor agregado y se potencian mercados nacionales e internacionales, con la oferta de productos cien por ciento naturales.

Esas pretensiones ya han iniciado su proceso de practicidad, se espera que el Fondo EMPRENDER sea consecuente con ésta iniciativa seria y organizada con el fin de poder forjar, entre todos, la patria que se sueña: con esfuerzo, compromiso, voluntad, solidaridad y formación permanente.

9.3 IMPACTO AMBIENTAL

Objetivo ambiental: Mantener el equilibrio del medio ambiente buscando controlar los agentes contaminantes y prevenirlos.

El Estudio de Impacto Ambiental (EIA) implica la determinación de las consecuencias o impactos ambientales relacionados con la actividad o proyectos de desarrollo en cada una de sus etapas. Este estudio permitirá a la empresa plantear estrategias de prevención y mitigación de impacto negativo sobre el ambiente. La primera etapa consiste en predecir e identificar las alteraciones producidas por la empresa HELADOS DELICREAM, es decir, el análisis de los objetivos y acciones susceptibles de producir impacto. El segundo paso consiste en la identificación y predicción de los impactos ambientales. La última etapa del estudio de impacto comprenderá la selección de medidas correctivas y de mitigación.

La importancia de incorporar consideraciones ambientales en el proceso productivo de HELADOS DELI CREAM permitirá definir una estrategia orientada a evitar el deterioro de los recursos naturales, a fin de que sigan proporcionando la

base para mayor desarrollo económico sostenido; y ofrecer una advertencia adecuada de los efectos colaterales que puede ocasionar el desarrollo del proyecto. Para el proceso de elaboración de helado a base de leche, se realiza el estudio teniendo en cuenta parámetros físicos y naturales para diseñar un adecuado manejo medio-ambiental que no altere las características del ecosistema entorno de la empresa.

Una de las características de la industria agroalimentaria es la multiplicidad de actividades que contempla y la gran cantidad de empresas y actores que la conforman. Su importancia dentro de la estructura productiva del país descansa en una serie de elementos que van mucho más allá de su importancia económica.

Su tradición y su estrecho vínculo con la actividad agropecuaria, la existencia de innumerables encadenamientos que implican actividades integradas desde la producción de la materia prima hasta la distribución (agrícola y pecuaria) y sobre todo, el hecho de ser un sector que elabora productos vitales y de alto consumo para toda la población, le confieren el carácter de industria prioritaria.

Muchas de las actividades vinculadas a la producción y manejo de los productos de ésta industria, requieren de la utilización de importantes cantidades de agua y energía (para los procesos de limpieza, calentamiento, pasteurización, enfriamiento, lavado, etc.), razón por la cual, las actividades de reúso y reciclaje, consideradas elementos clave dentro de las novedosas prácticas de gestión integral (calidad y ambiente), adquieren una relevancia de primer orden.

La mayoría de los procesos productivos de este sector han sido catalogados por diversos organismos internacionales como el Banco Mundial (1992), como de impacto intermedio sobre la salud y el ambiente (tipo b); esto en función de las características de agresividad de los procesos, tipo de productos elaborados, tipo de descargas generadas, entre otros; aunque no hay que olvidar que para estimar este grado de impacto, no se puede dejar de considerar aspectos relativos a la sensibilidad del medio de emplazamiento del proyecto. La empresa productora de helados DELI CREAM se ubica como elaboración de productos alimenticios diversos y tiene un impacto ambiental asociado B, es decir, medio impacto ambiental.

Como puede apreciarse, la diversidad de actividades industriales que coexisten en la agrupación industrial permite establecer, a priori, diferencias importantes de carácter intrasectorial en términos de intensidad tecnológica e impacto ambiental, las cuales se deben analizar con sumo detalle.

9.3.1 Tecnología Utilizada

En la pequeña industria de procesamiento de leche, HELADOS DELI CREAM, se destaca el hecho de que la leche cruda es entregada a la planta en cantinas de 40 litros y no en carro tanque, como sucede en las grandes industrias. Este procedimiento implica un mayor consumo de agua para limpieza de estos recipientes y un aumento en la cantidad de efluentes líquidos por unidad de leche procesada.

Los patrones de descarga de los vertimientos industriales no son continuos, por lo que se presentan descargas pico concentradas en las horas de máxima producción, quedando el vertimiento reducido prácticamente a cero durante el resto del día.

9.3.2 Identificación de los impactos ambientales.

Recurso suelo. En la adecuación de las instalaciones de la planta productora de helado a base de leche DELI CREAM, se generan residuos sólidos, debido a los materiales de construcción sobrantes. Estos desechos pueden ocasionar un impacto ambiental temporal que es posible mitigar mediante el manejo adecuado y aprovechamiento de estos recursos y depositando los sobrantes en el basurero municipal.

Recurso agua. El agua que se empleará en la empresa productora de helado a base de leche DELI CREAM provendrá del acueducto veredal, será empleada para satisfacer las necesidades de los distintos procesos, de las instalaciones y del área administrativa. En el proceso productivo el agua será utilizada principalmente en los procesos de lavado de los equipos procesadores de leche en helado y en el aseo general de la planta. En el área administrativa, el agua será empleada para el aseo general de las instalaciones, baño, lavamanos, entre otros. Esta agua se considera como aguas residuales domésticas las cuales pasan directamente a un sistema de filtración doméstica a base de arenas y gredas y posteriormente a un pozo de almacenamiento al alcantarillado veredal.

Recurso aire. En el aire el factor contaminante es el ruido y es ocasionado por las actividades de la planta, en especial por la operación de la maquinaria, este es considerado como "ruido industrial", el cual no afecta a la población que se ubica en el entorno de la microempresa ya que ninguna de las maquinas ocasiona un ruido muy alto. Para los operarios que se pueden ver afectados por este factor se tomarán medidas de protección de acuerdo con los programas de seguridad industrial y salud ocupacional de manera que se minimice este impacto en la calidad de vida de los trabajadores.

Descripción del ambiente afectado. Para la evaluación es necesario identificar los impactos ambientales generados por las actividades de la empresa y a la vez encontrar la manera para lograr minimizarlos al máximo.

Cuadro 37. Impacto generado por las actividades en el proceso productivo

ACCIONES	EFECTO	IMPACTO
Recepción de materias primas		Producción de líquidos residuales con contenidos de ácido láctico.
Almacenamiento de materias primas		Generación de ruido industrial.
Pasterización	Tratamiento térmico rápido	Contaminación del aire por quema de gas.
Homogenización	Sometimiento de la mezcla a presión	Generación de ruido industrial.
Maduración	Tratamiento térmico prolongado	Generación de ruido industrial.
Congelación	Batimiento y Tratamiento térmico	Generación de ruido industrial
Envasado		
Empaque		Producción de residuos de papel y empaque sobrante
Almacenamiento de producto terminado		
Lavado de equipos y tubería conductora	Sometimiento a contacto con agua y jabón industrial biodegradable	Producción de residuos líquidos con aguas jabonosas y residuos lácticos

Fuente: Esta Investigación

Los efectos de cada una de las actividades y operaciones del los principales proceso de la empresa tienen asociado un impacto ambiental. En el caso de la generación de ruido industrial y de olores, el impacto no es muy marcado y se deben tomar medidas de prevención con operarios, que tienen contacto con estos procesos. Los impactos más relevantes de los procesos son la producción de líquidos residuales con contenidos jabonosos y lácticos y la contaminación del aire por quema de combustibles, afectando el medio ambiente.

Residuos líquidos. Los residuos líquidos resultantes del proceso de lavado contiene ácidos lácticos y jabonosos, lo cual constituye un problema ambiental en áreas rurales ya que, las aguas residuales con jabón y ácido láctico se convierten en una fuente de contaminación por la propensión que presentan a la

fermentación y a la producción abundante de espumas⁵³, sin embargo en la región no existe normatividad vigente que regule esta situación, hay que tener en cuenta que se debe integrar los planes de mejoramiento ambiental que planteen las autoridades para mitigar este impacto.

Residuos sólidos. En la parte administrativa se generarán la mayor parte de residuos sólidos provenientes de las oficinas como papelería, cafetería como materia orgánica, baños, entre otros, que contaminan el medio ambiente, por ello se hace necesario, el reciclaje de los materiales como el papel, cartón y vidrio, los demás desechos sólidos tendrán su disposición final en el basurero municipal ya que tienen un efecto negativo de magnitud moderada.

De acuerdo con el decreto 1180 de mayo de 2003, las empresas productoras de helados no requieren licencia ambiental, por otra parte, según el concepto emitido por Corponariño, de acuerdo con las normas de vertimientos únicamente requiere permiso de vertimiento. Para efectos legales se debe enviar un oficio al subdirector de conocimiento y evaluación Ambiental de Corponariño, solicitando el permiso de vertimiento para el proyecto de producción de helado a base de leche HELADOS DELI CREAM ubicado en la vereda Campo Alegre del Corregimiento del Encano.

⁵³ Muñoz Angulo, Zulema. Estudio de tratabilidad físico-química y reuso de aguas residuales que contienen almidón. Universidad nacional. Facultad de Ingeniería. Tesis de Maestría. 1996.

CONCLUSIONES

- Existe un potencial del 93% de la población que afirma consumir helados, de los cuales el 76.4% consumen por lo menos una unidad a la semana.
- El 50% de la población probablemente compraría el producto y el 36% definitivamente lo comprarían.
- Existen necesidades no satisfechas en las personas que consumen helados en la ciudad de Pasto, en especial en los consumidores de helados producidas en la región, razón por la cual sería posible introducir al mercado un producto que satisfaga las necesidades actuales de los consumidores.
- A pesar de que las marcas nacionales están posicionadas en la mente del consumidor, son consideradas costosas por gran parte de la población, por lo que se ven obligados a comprar productos más económicos que en su mayoría no satisfacen todas sus necesidades.
- Es posible ofrecer helados con características de calidad, higiene, precio, cantidad, sabor, presentación, elaboradas en la región que satisfagan las expectativas de los consumidores.
- Los consumidores prefieren los vasitos y adquieren preferiblemente el producto en tiendas en sabores a vainilla en un 36.6%, mora en un 26.3%, fresa en un 18% y arequipe en un 9.5%.
- La demanda global para el 2007 asciende a 2.144.488, litros anuales y la demanda del producto que se llevará al mercado para el 2008 se proyectó en 171.599 litros.
- Las empresas regionales existentes en el momento son relativamente artesanales, por otra parte no manejan buenas prácticas de manufactura, no gozan de reconocimiento y su manejo logístico no es el adecuado.
- Los productores de leche del departamento de Nariño son una población con experiencia y estabilidad en la actividad agropecuaria, que se originó por tradición familiar.
- El nivel de escolaridad del productor de leche y del personal vinculado a la actividad es muy bajo, alcanzando niveles de primaria incompleta.

- En cuanto al estudio técnico se puede concluir que es viable la consecución tanto de materias primas como de maquinaria e insumos dentro del país.
- Existe disponibilidad de maquinaria diseñada a la medida de las necesidades de la empresa, lo cual permitirá operacionalizar los procesos, ofreciendo flexibilidad para adaptarse a posibles cambios.
- La materia prima utilizada será de óptima calidad, reconocida por sus cualidades óptimas para la industria, los demás insumos son productos de fácil acceso en la región a través de proveedores contactados.
- La empresa podrá desempeñar sus funciones con una planta de personal de 9 personas, un gerente, un asistente administrativo, un contador, un vendedor y un supervisor de mercadeo y ventas. un supervisor de producción, un operario de producción, un operario de empaque y un asistente técnico agropecuario.
- La empresa debe formular estrategias claves para introducir su producto al mercado y alcanzar un crecimiento en las ventas.
- La legislación actual hace factible el montaje de una empresa productora de helados, en el Corregimiento del Encano-Municipio de Pasto en donde se deben cumplir una serie de normas y requerimientos para su puesta en marcha similares a los de otras empresas unipersonales y empresas de alimentos.
- Haciendo un análisis económico sobre los ingresos de los asociados de la cooperativa COAFUCAR y el precio que reciben actualmente por el litros de leche, se concluye que con el incremento de precio al mínimo establecido por el C.N.L. cada asociado con un promedio de producción de 35 litros al día, que en éstos momentos reciben cerca de \$ 500 por litro y que equivale al mes \$525.000, con el precio que establecerá DELI CREAM podrá obtener una ganancia adicional mensual de \$157.500 que equivale anualmente a \$ 1.890.000.
- La inversión asciende a los \$94.231.094.
- Es posible captar recursos por valor de \$78.066.000 de la inversión con Fondo Emprender.
- El proyecto es financieramente factible teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las proyecciones.
- Si los precios disminuyen y los costos aumentan un 5% y el proyecto continúa siendo rentable.

- A nivel ambiental la empresa es factible ya que la reglamentación vigente no prohíbe el normal funcionamiento de estas empresas ni requieren medidas especiales.
- El proyecto contribuye al beneficio social y al desarrollo regional ya que es una fuente generadora de empleo y progreso de la sociedad atendiendo a un sector vulnerable como son los productores de leche del corregimiento del Encano y quienes gracias a su trabajo captan los recursos generados por esta actividad productiva.
- La propuesta, aunque no genera mayores ingresos a corto plazo, realmente se enfoca en buscar un mejoramiento en la calidad del producto, y el beneficio de los consumidores que están dispuestos a consumir un nuevo producto que cumpla con las características requeridas y que presenten una sostenibilidad a través del tiempo.

RECOMENDACIONES

- Es importante antes de realizar la implantación de la propuesta, que exista coherencia entre la teoría aplicada y la práctica.
- Se recomienda a entidades interesadas en el desarrollo del sector lácteo de la región, como SAGAN la cual ha sido el contacto con la cooperativa el Carrizo, que hace 6 meses fue beneficiaria de un proyecto de capacitación financiado por FEDEGAN y operado por SAGAN denominado “Capacitación para pequeños empresarios ganaderos”, el cual mediante transferencia de tecnología enseña a los campesinos a producir leche en excelentes condiciones.
- Para darle continuidad a este estudio, es importante la colaboración de las entidades anteriormente mencionadas para la realización de la divulgación de los hallazgos encontrados en el Corregimiento del Encano Municipio de Pasto y siguiendo con los principales municipios lecheros del departamento de Nariño.
- Creer en la verdadera capacidad de nuestro recurso humano, que con liderazgo puede desarrollar todo su potencial de creatividad y producción.
- Observar muy cuidadosamente el movimiento del Macro Ambiente externo, en donde día a día se presentan innumerables cambios que afectan directa o indirectamente nuestro entorno.
- Aprovechar al máximo las oportunidades o las ventajas que posee el proyecto, especialmente en su principal recurso que es la leche, que cuenta con un gran potencial por ser Nariño uno de los mayores productores a nivel nacional.
- Teniendo en cuenta las facilidades de comunicación del mundo moderno es importante que los directivos de la empresa tomen la iniciativa de la capacitación tanto en el ambiente administrativo, propiamente dicho, como en el conocimiento profundo del mercado y la producción del sector lechero, a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

BOISER Sergio. ¿Y si el desarrollo fuera una emergencia sistemática? Revista CHAD. Reforma y Democracia. Caracas 2003. No 27.

MARTÍNEZ Betancourt Jesús. “Pensamiento Económico y Desarrollo”. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2006.

KEYNES John Maynard. “Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero”, Fondo de Cultura Económica, México DF. 1943.

LÓPEZ Macías y CASTRILLÓN: (2007) Teoría económica y algunas experiencias latinoamericanas relativas a la agroindustria.2007, Edición electrónica gratuita.

LUSTIN Nora. Asesora principal y jefa de la unidad asesora de pobreza y desigualdad del departamento de desarrollo sostenible del banco interamericano de desarrollo. Del estructuralismo al neoestructuralismo: la búsqueda de un paradigma heterodoxa. Colección Estudios CIEPLAN. No 23. Marzo de 1988.

PORTILLO Hernando y BURBANO Walter.Op.Cit.

SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Ed. Mc Graw Hill, 2000.

VARELA Rodrigo. “Evaluación Económica de Inversiones” , Editorial Norma S.A, Colombia 1996.

NETGRAFÍA

CÁTEDRA VIRTUAL, Módulo de Fundamentación Empresarial.
www.campusvirtual.com

<http://www.eumed.net/libros/2007b/304/>.

<http://www.alcaldiadepasto.com.gov>

http://www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos%20office/guia_plan_d_e_negocios.xls

www.agrocadenas.gov.co

www.infoagro.go.cr/sectordocs/diagnosticoleche.htm

www.gestiopolis.com7canales7financiera7articulos7no%20167 analisisfinanciero htm.