

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA HELADERIA
ARTESANAL CIENT POR CIENTO ITALIANA EN LA ZONA URBANA
DE LA CIUDAD DE PASTO**

**MÓNICA GRACIELA URBANO
RAMÓN MIDEROS CAICEDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA HELADERIA
ARTESANAL CIENT POR CIENTO ITALIANA EN LA ZONA URBANA
DE LA CIUDAD DE PASTO**

**MÓNICA GRACIELA URBANO
RAMÓN MIDEROS CAICEDO**

**Trabajo final presentado como requisito para optar al título de Profesional
en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesora:
MARIA SOLANYE MOSQUERA PRECIADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**Las ideas y conceptos expresados en el siguiente trabajo son de
responsabilidad de los autores.**

**Artículo 1 del acuerdo número 324 de octubre 11 de 1966 emanado del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2013

RESUMEN

Actualmente la industria heladera italiana ha revolucionado el mercado heladero en todo el mundo, el denominado helado artesanal cada vez cobra más fuerza en Pasto. La ciudad de Pasto no cuenta realmente con una heladería 100% italiana y que cubra los estándares de calidad a nivel internacional, ya que no cuentan con la tecnología necesaria para crear una crema de helado auténtica. Por esta razón surge la idea de elaborar un plan de negocios para estudiar y contar con las estrategias necesarias para la aplicación a dicho proyecto, el cual llevara a la apertura de la heladería.

ABSTRACT

Currently the Italian ice cream industry has revolutionized the ice cream market in the world, called gelato is stronger increasingly in Pasto. The city of Pasto not really count with 100% Italian gelato and cover quality standards internationally, because they do not have the technology to create a real ice cream. For this reason the idea of developing a business plan to study and have the strategies necessary for application to this project, which took to the opening of the ice cream.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS GENERALES	16
1.1 TITULO	16
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1 Planteamiento del problema	16
1.2.2 Formulación del problema	17
1.2.3 Sistematización del problema	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 objetivos específicos	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA	18
1.5.1 Antecedentes	18
1.5.2 Marco teórico	19
1.5.3 Marco legal	28
1.5.4 Marco contextual	32
1.5.5 Marco conceptual	36
1.6 DEFINICIÓN DE LA IDEA	36
1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO	36
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
1.8.1 Definición del estudio	37
1.8.2 Método de investigación	37
1.8.3 Fuentes de información	37
1.8.4 Tamaño de la muestra	38
2. ESTUDIO DE MERCADO	40
2.1 DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	40
2.1.1 Localización	40

2.1.2	Área de estudio	40
2.1.3	Segmentación del mercado	41
2.2	DESCRIPCIÓN DE PERFILES	44
2.2.1	Perfil del consumidor	44
2.2.2	Perfil de los comercializadores	45
2.3	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
2.3.1	Presentación de resultados de encuestas a consumidores	45
2.3.2	Presentación de resultados de encuestas a comercializadores	55
2.4	DEMANDA	66
2.4.1	Análisis de la demanda	66
2.4.2	Variables consideradas para estimar la demanda	68
2.4.3	Proyección de la demanda	69
2.5	OFERTA	70
2.5.1	Análisis de la oferta	70
2.5.2	Proyección de la oferta	70
2.6	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	71
2.6.1	Competidores nacionales presentes en el mercado local	71
2.6.2	Competidores regionales (Mercado formal)	75
2.6.3	Competidores Regionales (Mercado informal)	76
2.7	ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA	77
2.7.1	Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas nacionales	77
2.7.2	Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas regionales de competencia indirectas	77
2.8	IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	78
2.8.1	Descripción del producto	78
2.8.2	Concepto del producto o servicio	78
2.8.3	Vida útil	78
2.8.4	Usos	79
2.9	ESTRATEGIAS DE MERCADO	79

2.9.1 Ventajas de compra del producto	79
2.9.2 Marca	80
2.9.3 Logo	81
2.9.4 Slogan	81
2.9.5 Presentaciones	81
2.9.6 Etiquetas	81
2.9.7 Rótulos	81
2.9.8 Plaza	82
2.9.9 Estrategias de promoción	82
2.9.10 Estrategias de precio	84
2.9.11 Estrategias de comunicación	85
2.9.12 Estrategias de servicio	87
2.9.13 Estrategias de distribución	88
2.9.14 Estrategias de aprovisionamiento	90
2.10 PROYECCIÓN DE VENTAS	90
2.10.1 Tiempo proyectado	90
2.10.2 Política de cartera	90
3. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO – OPERACIÓN	92
3.1 CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO	92
3.2 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS	92
3.3 ESTADO DE DESARROLLO	94
3.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	95
3.4.1 Materia prima	95
3.4.2 Insumos	97
3.4.3 Tecnología requerida	97
3.4.4 Capacidad instalada requerida	97
3.4.5 Mantenimiento	97
3.4.6 Situación técnica de la empresa	98
3.5 PLAN DE PRODUCCIÓN	98
3.5.1 Producción anual	98

3.5.2 Costos de producción	92
3.6 INFRAESTRUCTURA	99
3.6.1 Macro-localización	99
3.6.2 Micro-localización	99
3.6.3 Obras físicas y distribución en planta	99
3.6.4 Localización óptima	99
3.6.5 Factores que determinan la localización	99
4. ORGANIZACIÓN	101
4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	101
4.1.1 Misión	101
4.1.2 Visión	101
4.1.3 Objetivos corporativos	101
4.1.4 Organigrama	101
4.1.5 Objetivos estratégicos	102
4.1.6 Estrategias organizacionales	103
4.1.7 Matriz DOFA	104
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	106
4.3 ASPECTOS LEGALES	106
4.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS	108
4.4.1 Gastos de personal	108
4.4.2 Gastos de puesta en marcha	108
4.4.3 Gastos anuales de administración	108
5. FINANZAS	110
5.1 INGRESOS	110
5.1.1 Fuentes de financiación	110
5.2 EGRESOS	111
5.3 CAPITAL DE TRABAJO	118
6. IMPACTO	119
6.1 METAS SOCIALES	119
6.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	119

6.3 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO	119
6.4 IMPACTO	119
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
NETGRAFÍA	125
ANEXOS	127

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Helado de chocolate	22
Figura 2. Mapa del municipio de Pasto	40
Figura 3. Nevera móvil pequeña	89
Figura 4. Organigrama “Gelato’s Frutti S.A.S.”	102

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Producción Anual de helados en Millones de Hectolitros	24
Cuadro 2. Consumo anual de Helados por país	25
Cuadro 3. Estratificación Ciudad de Pasto	38
Cuadro 4. Proyección población municipios de Pasto 2005-2011 (miles de personas)	41
Cuadro 5. Estratificación urbana de la ciudad de Pasto	42
Cuadro 6. Población por grupos de género y edad	42
Cuadro 7. Número aproximado de personas en el mercado objetivo	43
Cuadro 8. Niveles de ingreso mensual de los encuestados por estrato	47
Cuadro 9. Consumo de helado por empresa	68
Cuadro 10. Proyección de la demanda para los 5 primeros años del proyecto	70
Cuadro 11. Proyección de la oferta para los 5 primeros años del proyecto	71
Cuadro 12. Proyecciones de venta en unidades	90
Cuadro 13. Resumen proyecciones de venta en unidades	90
Cuadro 14. Resumen proyecciones de precios de los productos	91
Cuadro 15. Resumen proyecciones de venta	91
Cuadro 16. Tecnología requerida	97
Cuadro 17. Producción proyección anual	98
Cuadro 18. Costos de producción proyectados	98
Cuadro 19. Gastos de personal	108
Cuadro 20. Gastos puesta en marcha	108
Cuadro 21. Gastos anuales de administración	109
Cuadro 22. Aporte de los emprendedores	110
Cuadro 23. Proyección de ingresos por ventas	110
Cuadro 24. Inversiones fijas y diferidas	111
Cuadro 25. Costos de puesta en marcha	111
Cuadro 26. Costos administrativos por año	111
Cuadro 27. Balance General “Gelato’s Frutti S.A.S.”	112
Cuadro 28. Estado de Resultados “Gelato’s Frutti S.A.S.”	114
Cuadro 29. Flujo de Caja “Gelato’s Frutti S.A.S.”	115
Cuadro 30. Criterios de decisión “Gelato’s Frutti S.A.S.”	116
Cuadro 31. Capital inicial de trabajo	118

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Primera muestra población finita	38
Gráfica 2. Segunda muestra población finita	39
Gráfica 3. Genero del encuestado	45
Gráfica 4. Nivel de estudios	46
Gráfica 5. Nivel de ingresos	46
Gráfica 6. Edad	48
Gráfica 7. Estrato de los encuestados	48
Gráfica 8. Consumo de helado	49
Gráfica 9. Frecuencia de consumo de helado	49
Gráfica 10. Frecuencia de consumo de helado por estrato	50
Gráfica 11. Preferencia de helados con marca	51
Gráfica 12. Preferencia en el consumo de helados sin marca	51
Gráfica 13. Factores que influyen en la compra	52
Gráfica 14. Lugar de compra de helado	52
Gráfica 15. Sabor preferido de helados	53
Gráfica 16. Presentación preferida de helado	53
Gráfica 17. Intención de compra de helados de Nariño	54
Gráfica 18. Marca que le agradaría para una futura empresa de helados	54
Gráfica 19. Tipo de establecimiento	55
Gráfica 20. Venta de helados en el establecimiento	56
Gráfica 21. Actividad realizada en los grupos identificados	56
Gráfica 22. Empresa de helado que más se vende	57
Gráfica 23. Adquisición de productos	58
Gráfica 24. Frecuencia con que realiza los pedidos	58
Gráfica 25. Frecuencia con que elabora los productos	59
Gráfica 26. Personas que consumen mayoritariamente los helados	60

Gráfica 27. Producto más vendido empresa Cream Helado	60
Gráfico 28. Producto más vendido empresa Colombiana	61
Gráfico 29. Productos sin marca que más se venden	61
Gráfica 30. Helados vendidos por semana	62
Gráfica 31. Helados por semana según grupo	63
Gráfica 32. Porcentaje de ganancia en la venta de helados	63
Gráfica 33. Tiempo de experiencia en la venta de helados	64
Gráfica 34. Disposición de comercializar helados producidos en Nariño	65
Gráfica 35. Razones para comprar helados Nariñenses	65

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de alternativas de fuentes de empleo es importante considerar la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana en la zona urbana de la ciudad de Pasto. Dado que por sus propiedades nutritivas el helado artesanal ha tenido mucha acogida a nivel mundial, por lo tanto se constituye en un negocio atractivo y rentable.

En los últimos veinte años la industria heladera internacional ha cambiado constantemente, en ella la tecnología de punta juega un rol muy importante, ya que hace posible fabricar más y mejores productos a un menor costo, también con ella se alcanzan los más altos niveles de calidad en el producto, para satisfacer así las exigencias de los clientes y cubrir mejor sus necesidades. En países como Francia, España, Alemania y principalmente en Italia se cuenta con esta tecnología. En Italia donde surge el helado artesanal, considerado como un alimento completo, debido a su contenido nutricional. Sin embargo, mucha gente se pregunta ¿qué es un helado artesanal? Al respecto podemos mencionar que cuando hablamos de helado artesanal, hablamos también de calidad, ya que es un helado elaborado con leche, crema de leche (nata), frutas, chocolate, además de otros ingredientes naturales. Todos ellos materias primas de alta calidad y no polvos, esencias o concentrados industriales. La frescura del producto lo diferencia de lo que es un helado industrial, él cual es elaborado en serie, para así bajar los costos de producción, además de ser empacado y congelado por mucho tiempo (varios meses); para preservar su estado saludable. No es un alimento fresco y los ingredientes son reemplazados con productos que no son 100% naturales, sino más bien preservadores, que le permiten tal durabilidad.

El presente documento plantea el desarrollo de los diferentes estudios como: Estudio de Mercado, Técnico y Organizacional, posteriormente se realizara la Evaluación Económica, Financiera y Ambiental, para determinar la viabilidad o no de la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana; como respuesta a las necesidades de los clientes potenciales en zona urbana de la ciudad de Pasto.

En este contexto, el propósito es asignar en forma óptima los recursos e identificar y medir los efectos del proyecto sobre las variables económicas de empleo, producción, comercio, ingreso e inversión. La evaluación ambiental buscará prever, mitigar o controlar los efectos nocivos que afectarían las condiciones de vida de la población presente y futura en el caso de ejecutarse este proyecto. La evaluación financiera medirá las magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y los indicadores útiles para medir su bondad. Estos factores determinaran la conveniencia de la ejecución y la posterior operación.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan de negocios para la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana en la zona urbana de la ciudad de Pasto.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad en la ciudad de Pasto no existe exclusivamente una heladería artesanal cien por ciento italiana que conserve la auténtica tradición heladera italiana que brinde al cliente una gama de sabores, fantasía y colores combinados de manera natural, con un producto de alta calidad sin conservantes ni colorantes artificiales que contribuyen a un alto contenido nutricional. La ausencia de este tipo de establecimiento ha hecho que a pesar de que existen otras heladerías en la ciudad los consumidores no cuentan con un lugar especializado donde se pueda disfrutar de un menú variado de helados italianos dado que con este tipos de helados se pueden crear recetas distintas como malteadas, *affogatos*¹, copas de especialidad, etc. Por las anteriores razones es indispensable, dada la apertura económica, cultural y social que afronta la humanidad, crear negocios que satisfagan este tipo de demanda existente, brindando a los consumidores, valor agregado en productos y servicios. Su creación es indispensable pues permitirá convertirse en la primera heladería italiana.

1.2.1 Planteamiento del problema. En la ciudad de Pasto el mercado del helado artesanal representa un interesante sector de negocio que ha experimentado uno de los mayores índices de crecimiento y diversificación en los últimos años, aprovechando que es un bien que responde a la llamada compra por impulso ya que en las mismas las motivaciones que lo inducen se apartan generalmente de toda lógica racional y caen dentro del campo de lo fundamentalmente emocional. El helado es un alimento considerado: "nutritivo, divertido, refrescante y hasta algo mágico, Se consume en grandes escalas en las mismas heladerías que se han convertido en punto de encuentro para los Pastusos.

Ciertamente ese sector de mercado no es lo que parecía ser, ya que cada día el consumidor conoce más profundamente lo que desea consumir, lo que debe pagar y exige una debida retribución a cambio de su inversión, siendo precisamente en este marco de inversiones, de agresivos planes de marketing que contemplan la posibilidad de desarrollar novedosos conceptos promocionales, vistosas campañas publicitarias, buscando posicionar un sinnúmero de productos y

¹ AFFOGATO. Nombre de un postre típico italiano, con base de helado y un buen café por encima. Se puede añadir cerezas o fresas, galletas y chocolate.

marcas, en el que deviene la agresiva competencia por el liderazgo en el mercado de los helados.

1.2.2 Formulación del problema. ¿Es viable la formulación de un plan de negocios para la apertura de una heladería italiana cien por ciento artesanal en la zona urbana de la ciudad de Pasto?

1.2.3 Sistematización del problema.

- ¿Cómo realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta, demanda, demanda insatisfecha, precio y demás variables que garanticen un pleno conocimiento del mercado?
- ¿Cómo gestionar los recursos técnicos y operativos suficientes y necesarios que permitan satisfacer la demanda del proyecto?
- ¿Cómo conformar una estructura organizacional y un proceso administrativo que satisfaga los requerimientos internos y externos de la empresa?
- ¿Cómo elaborar un estudio económico y financiero que permita conocer la viabilidad económica y financiera del proyecto, sus posibles fuentes de financiación y su rentabilidad y sostenibilidad?
- ¿Cómo dar un manejo adecuado a residuos por medio de políticas ambientales acordes con las exigencias legales.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular un Plan de Negocios que permita demostrar la viabilidad de la apertura de una heladería artesanal cien por ciento Italiana en la zona urbana de la ciudad de Pasto.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta, demanda, demanda insatisfecha, precio y demás variables que garanticen un pleno conocimiento del mercado.
- Gestionar los recursos técnicos y operativos suficientes y necesarios que permitan satisfacer la demanda del proyecto.
- Conformar una estructura organizacional y un proceso administrativo que satisfaga los requerimientos internos y externos de la apertura de la heladería.

- Elaborar un estudio económico y financiero que permita conocer la viabilidad económica y financiera del proyecto, sus posibles fuentes de financiación y su rentabilidad y sostenibilidad.
- Dar un manejo adecuado a residuos por medio de políticas ambientales acordes con las exigencias legales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con la apertura de la heladería artesanal cien por ciento italiana se lograría en primer lugar, brindarle al consumidor nuevas formas de usos y manera de generar satisfacción en el producto que adquiere y consume con un alto contenido nutritivo que lo hace diferenciar de las demás marcas que se encuentran en el mercado.

En segundo lugar se pretende implementar procesos productivos bajo unos parámetros de tecnificación a fin de realizar una producción permanente y con precios razonables.

En tercer lugar ejecutar este proyecto representa una gran oportunidad de negocio como también la generación de empleo de manera directa e indirectamente a la población. De ahí la importancia de realizar el plan de negocio propuesto, el cual permitirá aprovechar un potencial de oportunidad de mercado y con ello llevar al consumidor final un producto en circunstancias aptas, precios asequibles, canales adecuados y momento preciso; entendiendo que actualmente los consumidores son agentes altamente informados y ello demanda aplicar un elevado grado de calidad en cada etapa del producto.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Antecedentes. Es muy difícil establecer el origen del helado, ya que el mismo concepto del producto ha conocido sucesivas modificaciones en consonancia con el avance tecnológico, la generalización de su consumo y las exigencias de los consumidores. A pesar de ello, podemos fijar un primer hito en el concurso de bebidas heladas o enfriadas con nieve o hielo en las cortes babilonias, antes de la era cristiana.

Aún antes, en el 400 a.C., en Persia, un plato enfriado como un pudín o flan, hecho de agua de rosas y vermicelli (o cabello de ángel), se asemejaba a un cruce entre un sorbete y un pudín de arroz, el cual era servido a la realeza durante el verano. Los persas habían dominado ya la técnica de almacenar hielo dentro de grandes *refrigeradores*, enfriados de forma natural, conocidos como *ya-chal*. Estos almacenes mantenían el hielo recogido durante el invierno o traído de las montañas durante el verano. Trabajaban usando altos receptores de viento que

mantenían el espacio de almacenado subterráneo a temperaturas frías. El hielo era luego mezclado con azafrán, frutas y otros sabores variados.

Por otra parte se dice que Alejandro Magno (356 a. C. - 323 a. C.) y el emperador romano Nerón (A. D. 37-68) enfriaban sus jugos de fruta y sus vinos con hielo o nieve traídos de las montañas por sus esclavos.

Durante la Edad media, en las cortes árabes se preparaban productos azucarados con frutas y especias enfriadas con hielo de las montañas (sorbetes).

El helado nació, como otras muchas cosas, en China, donde el rey Tang (A. D. 618-697) de Shang, tenía un método para crear mezclas de hielo con leche. De China pasó a la India, a las culturas persas y después a Grecia y Roma. Pero es precisamente en la Italia de la Baja Edad Media cuando el helado toma carácter de naturaleza en Europa; Marco Polo en el siglo XIII, al regresar de sus viajes a Oriente, trajo varias recetas de postres helados usados en Asia durante cientos de años, los cuales se implantaron con cierta popularidad en las cortes italianas.

En el siglo XVI se descubrió que el nitrato de etilo mezclado con la nieve producía temperaturas muy bajas; este descubrimiento tendría su importancia en la fabricación de helados. Al casarse Catalina de Médicis con Enrique II de Francia, su cocinero llevo estas primitivas recetas de helados a la corte francesa, guardándose las mismas con mucho secreto. En Francia se añadió huevo a las recetas. Una nieta de Catalina se casó con un príncipe inglés, llevando así el helado a Inglaterra. De esta manera se difundieron estos productos en Europa llevándose luego a América durante la época de la colonización.

1.5.2 Marco teórico. En este punto se hace necesario citar algunos aspectos que hacen referencia al tema que se está tratando como:

- **PLAN DE NEGOCIOS**

RODRIGO VARELA, define el plan de negocios como un documento que permite evaluar una oportunidad de negocio y a la misma vez reducir riesgos para la toma de decisiones. La estructura Básica del plan de negocios intenta responder cinco preguntas básicas para todo empresario.

“Que es y en qué consiste el plan de negocios, cuales son las causas y razones de éxito, cuales son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, que recursos se requieren para llevar acabo el negocio y que estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quien dirigirá el negocio” Además VARELA plantea que “la complejidad del plan de negocios es

directamente proporcional al conocimiento y experiencia que el empresario tiene sobre el negocio”²

Para Rodrigo Varela, todo plan de negocio, consta de una serie de etapas dentro de las cuales se consideran:

- Análisis de la empresa y de su entorno
- Análisis de Mercado
- Análisis Técnico
- Análisis Administrativo
- Análisis Económico
- Análisis de valores personales
- Análisis Social
- Análisis Financiero
- Análisis de Riesgo e intangibles
- Evaluación del proyecto
- Análisis de Sensibilidad
- Preparación del documento final
- Sustentación del plan de negocio
- Decisión de ejecución
- Consecución de Recursos
- Montaje
- Arranque
- Gestión

La idea de cada uno de los análisis del plan de negocios es la recolección de la información que permite conocer la factibilidad del negocio y a la misma vez la toma de decisiones ante eventualidades que puedan ocurrir

Esta información debe ser concordante con los demás análisis puesto que todas las variables tienen una correlación entre si. No hay que olvidar que dicha información tiene que ser verídica y sustentada con el fin de evaluar el proyecto de forma real sin omitir posibles desventajas que tenga el proyecto de acuerdo a sus recursos o mercados.

En adición, un plan de negocio debe ser conciso, de tal manera que tenga la información necesaria para la consecución del proyecto, además debe ser pragmático en cuanto a los argumentos sin olvidar una clara ortografía que le permita al lector del plan, un entendimiento del tema en cuestión.

Para Varela, un plan debe ser trascendente, “no debe tener mas de 60 paginas incluyendo los anexos.... Tampoco debe esconder las debilidades y resaltar las

² VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. Segunda Edición. Bogotá: Pearson Educación, 2001. p. 160

fortalezas puesto que su fin es el de mostrar la realidad del negocio, su potencial y las formas de contrarrestar las debilidades.”³

¿Para qué sirve el plan de negocios? “El plan de negocios tiene varias utilidades que justifican el por qué de la necesidad de ser realizado por parte del empresario, por lo que a continuación se destacan cada una de las razones que demuestran la importancia de realizar un plan de negocios. Estas razones serán divididas desde el punto de vista interno, la del empresario y desde el punto de vista externo”⁴.

Para la realización del plan de negocios, se debe hacer un análisis detallado de las siguientes razones:

Razones internas:

- Permite una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio
- Determina variables críticas y aquellas que exigen control permanente
- Reduce riesgos del proyecto
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa
- Permite evaluar varios escenarios y estrategias de operación del proyecto

Razones externas:

- Es una herramienta para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto.
- Ayuda a la consecución de proveedores y clientes
- Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

Otro aspecto a tener en cuenta es:

▪ CONCEPTO DE HELADO

En su forma más simple, el helado o crema helada es un postre congelado hecho de leche, nata o natillas combinadas con saborizantes, edulcorantes y azúcar. En general los productos utilizados en su elaboración son: leche, azúcar, edulcorantes, nata de leche, huevo, frutas, chocolate, frutos secos, yogur, agua mineral y estabilizantes.⁵

³ Ibíd., p. 169

⁴ Ibíd., p. 162

⁵ HELADO. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Helado>.

Figura 1. Helado de chocolate



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Helado>

En el proceso antiguo de elaboración se hacía una mezcla de leche, azúcar, nata y algún estabilizante. Esta mezcla se congelaba, agitándola durante el proceso para prevenir la formación de grandes cristales de hielo. Tradicionalmente, la temperatura se reduce ubicando la mezcla en un recipiente, que es sumergido en una mezcla frigorífica de hielo molido y sal. La sal disminuye la temperatura de fusión del hielo, absorbiendo así una mayor cantidad de calor liberado por la crema, helándola durante el proceso.

En 1913 se inventó la primera máquina continua para elaborar helados, en los palacios del Mantecado, que es el corazón de todo el mundo de fabricación. Básicamente consta, en la parte exterior, de una gran "iglesia de acero" o marmita, que es congelado por un equipo muy potente de frío; en la parte interior, de un batidor con aspas (conectado mediante un eje a un potente motor eléctrico) que van raspando las paredes del cilindro y moviendo la mezcla continuamente hasta que dicha mezcla alcance la consistencia de una crema helada.

Aunque el término *crema helada* se usa algunas veces para identificar a los postres congelados en general, usualmente está reservado para aquellos postres congelados hechos con un alto porcentaje de grasa láctea.

Definiciones típicas para los postres congelados:

- *Helado*: en el sentido del italiano *Gelato*, también llamado *crema helada* (en inglés *ice cream*); cualquier postre congelado con 10 % o más de grasa láctea. Este porcentaje de materia grasa puede variar en cada país.

- *Leche Helada*: con menos de 10% de grasa láctea y menor contenido de dulcificantes.
- *Natilla congelada*: con más de 10% de grasa láctea y yema de huevo. Considerada un tipo de crema helada debido al alto contenido de grasa.
- *Sorbete*: generalmente elaborado con zumo o puré de frutas y sin grasa láctea.
- *Pop o Granizado*: hecho con hielo finamente desmenuzado, al que se agrega alguna esencia, jugo de fruta o bebida alcohólica.

Muchos países regulan el uso de estos términos basados en cantidades porcentuales específicas de los ingredientes.

Las cremas heladas se presentan en una amplia variedad de sabores, frecuentemente con agregados, tales como hojuelas o trozos de chocolate, nueces, frutas secas, frutas, etc. Algunos de los sabores más populares en los supermercados son vainilla, chocolate, fresa, limón y nata.

Básicamente podemos tener tres calidades de helados en el mercado:

- ***Helados Industriales***: Son los helados que podemos conseguir en los supermercados, quioscos o restaurantes económicos.

Estos helados son elaborados en forma automática empleando saborizantes y colorantes para realzar su aspecto y sabor; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado; es decir, muy liviano. Por estas razones se puede ofrecer a un precio muy bajo.

- ***Helados Artesanales***: Son helados que se consiguen únicamente en heladerías artesanas o restaurantes de primera categoría.

Se elaboran en los obradores de dichas heladerías de forma artesanal; son helados de alta calidad y muy personalizados. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario que en el caso los helados industriales, no se utilizan saborizantes, colorantes ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal, como Italia, Argentina, Alemania y Japón.

- **Helado Soft:** Es el helado que podemos conseguir en los restaurantes de comida rápida. La mezcla base se coloca en una pequeña mantecadora y accionando un grifo se extrae el helado en el momento.

La característica principal es la gran cantidad de aire que tiene dentro; es decir, que es muy liviano y tiene una textura muy suave. Es un helado que no necesariamente es de baja calidad, pero si, generalmente, mas barato porque no requiere de la operación de congelación a la que se someten los otros tipos de helado después de la formación de la emulsión.

▪ EL MERCADO DEL HELADO

Mercado de helados a nivel internacional

Producción anual de helado. "En gran parte de los países, el consumo de helados se engloba bajo el de lácteos, por tal motivo no se dispone de gran información a nivel mundial. Un informe publicado por la Asociación Internacional de Productos Lácteos, transcribe datos estadísticos acerca de la producción y el consumo per cápita anual por país, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro"⁶.

Cuadro 1. Producción Anual de helados en Millones de Hectolitros

Puesto	País	Producción	Puesto	País	Producción
1	Estados Unidos	61.3	7	Alemania	3.1
2	China	23.6	8	Suecia	1.3
3	Canadá	5.4	9	Suiza	1.0
4	Italia	4.6	10	Nueva Zelanda	0.9
5	Australia	3.3	11	Finlandia	0.7
6	Francia	3.2	12	Dinamarca	0.5

Fuente: The latest Scoop, 2000. Dairy Food Assn

Consumo anual (per cepita) de helados. Con relación al consumo de helados, la Asociación Internacional de Productos Lácteos (AIPL) presenta un informe sobre los países que lideran el consumo per cápita.

⁶ LIENDO, Mónica; MARTÍNEZ, Adriana. Universidad Nacional de Rosario. Sector lácteo. Industria del helado, un análisis del sector. Argentina. 2007. Disponible en internet: <http://www.icecon.unr.edu.ar/Investigacion/jornadas/archivos/martinezvliendohelado.pdf>.

Cuadro 2. Consumo anual de Helados por país

Puesto	País	Consumo (Litros al año/habitante)	Puesto	País	Producción
1	Nueva Zelanda	26.3	8	Dinamarca	9.2
2	Estados Unidos	24.5	9	Italia	8.2
3	Canadá	7.8	10	Chile	6.3
4	Australia	7.8	11	Francia	5.4
5	Suiza	14.4	12	Argentina	4.0
6	Suecia	14.2	13	China	1.8
7	Finlandia	13.9	14	Colombia	1.3

Fuente: Asociación Internacional de Productos Lácteos. (AIPL). 2006

El helado es uno de los postres de mayor consumo a nivel mundial, son muchos los países donde el consumo de helados es prácticamente continuo sea cual sea la estación del año. Esta tendencia se está empezando a notar también en los países donde tradicionalmente los helados se consumen solo en la época veraniega.

El mercado de los helados en Colombia es aún terreno inexplorado, ya que el sector aún se está dinamizando y los inversionistas ven buenas oportunidades para crecer. “El mercado ha venido evolucionando, pues el consumo per cápita de helados pasó de 1 a 2,3 kilos en los últimos cinco años. No obstante, el índice Colombiano es mucho menor al que registran otros países de la región, incluidos vecinos como Venezuela y Ecuador⁷. En Chile, por ejemplo, un análisis reveló que el “subsector lácteo de los helados está continuamente creciendo ya que en el 2009 los hogares chilenos consumen en promedio más de 10 litros de helado al año -el mayor de América Latina- aumentando 4 litros con referencia a 3 años atrás, siendo tanto que el 92% de hogares en Chile consumió helado durante este último año”⁸

Bajo este panorama no es riesgoso afirmar que Colombia sigue siendo terreno fértil para expandir un mercado que, como el del helado, aún tiene mucha capacidad de crecer.

⁷ REVISTA LA BARRA. Helados: Negocio Caliente. Edición 27. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-27/producto-invitado-heladeria/negocio-caliente.htm>

⁸ Latín American Markets. Reporte. Chile - Mercado de Helados. Disponible en internet en: <http://www.latinamerican-markets.com/chile---mercado-de-helados>

Mercado de helados a nivel nacional

Podría decirse que el mercado de los helados en Colombia esta aun comenzando, las cifras revelan que el consumo interno de nuestro país es uno de los más bajos de Latinoamérica, pero lo verdaderamente importante de este sector, es que se encuentra un gran potencial de crecimiento en este mercado, de acuerdo con "cifras de la multinacional danesa, Danisco, productora de los insumos de la mitad de los helados del mundo, el consumo per cápita del país pasó de 1 litro a 2,3 litros anuales en el último lustro"⁹, de igual manera, según datos de la publicación dinero, el hábito del helado se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento económico en el país, y el cálculo es que en 10 años puede crecer cinco veces los niveles actuales, donde el repunte viene desde los años 90.

"El mercado colombiano se estima en 45 millones de litros por año que, aunque significativo, es modesto en consumo per cápita, ya que países como Nueva Zelanda, el primer consumidor del mundo, poseen un promedio de consumo de 26 litros por persona, mientras que a nivel de Norte y Sur América países como Estados Unidos y Chile reportan en el último año un consumo promedio de 24 y 10 Litros por persona respectivamente". Esto demuestra que Colombia es un país donde el mercado de helados está en crecimiento, y puede llegar a niveles muy altos por el potencial que tiene el sector.

"En el 2008, esta industria sufrió una gran transformación, ya que el mercado formal, cuyas ventas superan los \$400.000 millones anuales, quedo consolidado en 2 grandes grupos empresariales, Grupo Nacional de Chocolates y Colombina, con los movimientos y adquisiciones realizadas por estas compañías; ya que los 2 jugadores más grandes del sector fueron adquiridos (Meals de Colombia dueña de marcas como Crem Helado, La Fuente, Cremoleta y Polet, por parte de Nacional de Chocolates y Helados Robin Hood por parte de Colombina) quienes tienen una participación en el mercado del 60% y 11% respectivamente"¹⁰.

"Y aunque estos competidores son grandes y fuertes, no son los únicos que han entrado en la batalla. Otro grande, La Campiña, adquirió los derechos de la franquicia para Colombia de la multinacional canadiense Yogen Früz, quien lleva 14 años funcionando en el país con la elaboración de helados naturales y la comercialización de una gran variedad de helados de yogur. Otro competidor fuerte es Mimo's, la popular compañía heladera, quien viene trabajando en un nuevo plan de expansión logrando ubicarse estratégicamente dentro de los centros comerciales, abriendo locales que van de la mano con el boom de una

⁹ Revista Dinero, La Guerra Fría, Artículo Online. Abril de 2007. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/la-guerra-fria/44964>

¹⁰ TORRES, Andrés Mauricio. TOUS, Amando Enrique. Plan de negocios para el desarrollo de una empresa que elabore y comercialice helados naturales de frutas exóticas en la ciudad de Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. 2008

estrategia de mercadeo, logrando así convertirse en el principal comercializador directo hacia los consumidores de los helados de leche con grasa vegetal. Pero no sólo las grandes empresas compiten entre sí; de hecho, una de las grandes competencias que enfrentan los conglomerados es la industria informal: según las cifras, en Colombia existen entre más de 200 pequeñas y medianas industrias que producen conos, helados y paletas, así como decenas de empresas artesanales que acaparan un porcentaje grande del mercado"¹¹.

Bajo este panorama sería acertado concluir que el mercado del helado en Colombia todavía no está completamente explorado, por lo que sigue siendo un terreno fértil para expandir un mercado con aún mucha capacidad de crecer.

Mercado de helados a nivel regional

La capital nariñense es una ciudad altamente comercial, dinámica y turística, presenta paisajes increíbles, como es la Laguna de la Cocha, El Santuario de Las Lajas, entre otros, pero desafortunadamente dentro del ámbito industrial, el Municipio de Pasto, no posee la suficiente información sobre la producción y consumo del helado, objeto de estudio del presente documento, debido al bajo potencial y conocimiento de las unidades productivas para incursionar en este tipo de productos. Es por esto que se toma como referencia un postre típico y autóctono de la región, el helado de paila, "el cual es un producto 100% natural y fresco, el sabor del helado es concentrado y real a diferencia de los otros, con textura de nevado, diferente al helado de crema.

"Los helados de paila solo requieren el movimiento envolvente de la mano de quien los fabrica por medio de una paila de cobre y todos pueden disfrutar de la tradicional forma de hacer helados elaborados artesanalmente y que además resultan muy nutritivos"¹²

En el centro de la capital nariñense, se encuentra helados la Ñapanguita, su nombre se deriva del diminutivo de ñapanga, como se le llama a la mujer nariñense; la propietaria de esta ilustre y representativa empresa es doña Hilda Trejo de Chicaiza, la cual con mucho esmero desde hace más de 20 años, ha vuelto de este negocio, algo insignia de la ciudad, en su heladería se prepara artesanalmente el helado de paila considerado como el postre típico de la región, bajo 14 sabores entre los que están: guanábana, mora, maracuyá, coco, arequipe, crema de leche, frejola lulo, fresa, chocolate y mango de azúcar. Adicionalmente,

¹¹ Revista La Barra. Helados: Negocio Caliente. Edición 27. Año 2007. Disponible en internet: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-27/producto-invitado-heladeria/negocio-caliente.htm>

¹² Revista Catering. Cremosa productividad, informe panadería y pastelería. Heladería. HELADOS DE PAILA CUMBAL, Un negocio saludable con Tradición. N° 21, Año 5, pág. 94. Disponible en internet: <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/85/07.htm>

Chicaiza tiene en proceso de prueba 32 sabores que espera comercializar con el tiempo. Eso sí, en todos los casos, los insumos utilizados son 100% naturales, incluso el de arequipe. "Yo mismo preparo este producto para luego elaborar el helado", asegura. La buena nueva es que ahora, además de Pasto y Bogotá, habrá otra ciudad en la que se podrá gozar este manjar. Se trata de Cali, donde el hijo mayor de doña Hilda debutará pronto"¹³

Como afirman los expertos, los helados artesanales se imponen en el escenario mundial y un tipo de helado con un excelente potencial es el de paila, con el cual se podría decir que La Ñapanguita, el establecimiento especializado en estos helados, está más de moda que nunca, a pesar de que existe desde hace muchos años.

1.5.3 Marco legal

Según la RESOLUCION NÚMERO 01804 DE 1989.

Por la cual se modifica la resolución N0 02310 de 1986

RESOLUCION N0 02310 DE 1986

"Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979. En lo referente al procesamiento, composición, requisitos, transporte, y comercialización de los derivados lácteos.

ARTICULO 4. El artículo 79 de la Resolución 2310 de 1986, que daría así:
ARTICULO 79. De las clases de Helado.

Para los efectos de la presente Resolución se consideran las siguientes:

1. DE CREMA: Es el producto higienizado preparado a base de leche y crema de leche y cuya única fuente de grasa es la láctea.
2. DE LECHE: Es el producto higienizado preparado a base de leche y cuya única fuente de grasa es la láctea.
3. DE LECHE / CON GRASA VEGETAL: Es el producto higienizado cuya fuente principal de grasa es la vegetal, y la única fuente de proteína es la láctea.

¹³ Revista Catering. Cremosa productividad. Informe panadería y pastelería. Heladería. HELADOS DE PAILA CUMBAL, Un negocio saludable con Tradición. N° 21, Año 5, pág. 94. Disponible en internet: <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/Ediciones/85/07.htm>

PARAGRAFO: Cualquier otro tipo de helado debe someterse a estudio y aprobación del Ministerio de Salud.

ARTÍCULO 5: El artículo 80, de la Resolución 2310 de 1986, quedará así:

ARTICULO 80: De las características del Helado

Los helados deben presentar las siguientes características:

a) FISICOQUIMICAS

	DE CREMA	DE LECHE CON GRASA VEGETAL	DE LECHE
Grasa total mínima	8	8	3
Grasa Láctea %m/m mínimo	8	2	3
Sólidos lácteos no grasas %m/m ,mínimo	11	11	8
Sólidos totales % m/m,mínimo	30	30	26
Peso por volumen gil, mínimo	475	475	475
Proteínas lácteas %m/m, mínimo	2.5	2.5	2.0
Índice de Reichart Meiseel en la grasa, Mínimo	22	4.4	22
Fosfatasa	Negativa	Negativa	Negativa

b) MICROBIOLOGICAS

De crema, de leche con grasa vegetal y de leche.

Exámenes de Rutina:

	n	m	M	C
Recuento total de microorganismo	3	100.000	150.000	1
Mesofilicoslg				
NMP Colirtomes totales/g	3	93	150	1
NMP Colirtomes tecaes/g	3	<3	-	0

Exámenes especiales:

	n	m	M	C
Recuento de estafilococos coagulosa positivos/g	3	100	200	1
Salmonella/25g	3	0	-	0

PARAGRAFO: La mezcla en polvo para helados debe presentar un máximo de 5.0% de humedad, cumplir con los requisitos microbiológicos y las características fisicoquímicas equivalentes a las fijadas para el helado, según el caso.

ARTÍCULO 6: El artículo 82 de la Resolución 2310 de 1986, quedará así:

ARTICULO 82: De las condiciones especiales del Helado. El Helado debe tener las siguientes características.

- a. Cuando se adicionen frutas o derivados de fruta, la cantidad añadida debe ser tal que el contenido neto de fruta en el producto final sea mínima del 5% m/m.
- b. En la elaboración de los helados de crema y de leche, la única fuente de grasa y proteína debe ser la láctea.
- c. En la elaboración del helado de leche con grasa vegetal la única fuente de proteína debe ser la láctea.
- d. Debe estar exento de cualquier otro aditivo no contemplado en el presente capítulo.
- e. Debe estar prácticamente exento de sustancias tóxicas y residuos de drogas o medicamentos.

Para residuos de plaguicidas deben tenerse en cuenta las normas oficiales de carácter nacional o en su defecto, las normas internacionales FAO/OMS u otras adoptadas por el Ministerio de Salud.

ARTICULO 7. El artículo 83 de la Resolución 2310 de 1986, quedará así

ARTICULO 83. De la denominación del Helado

- El helado debe denominarse en el rótulo según la clase a que corresponda. Por ejemplo: Helado de leche con Grasa Vegetal.

- Cuando al helado se le adicione fruta, debe denominarse en el rótulo con la clase del producto y con el nombre de la fruta utilizada. Por ejemplo: Helado de Crema con Fresa.
- Cuando al helado se le adicionen saborizantes artificiales, debe denominarse en el rótulo con la clase del producto y el nombre del saborizante utilizado. Por ejemplo: Helado de leche con Sabor a limón.

ARTICULO 8. El artículo 126 de la Resolución 2310 de 1986, quedará así

ARTICULO 126. Del contenido de los rótulos.

Los rótulos de los envases o empaques de los derivados lácteos fabricados en el país o importados, deben llevar la siguiente información en idioma español:

- a. Nombre del producto y marca comercial.
- b. Denominación del producto.
- c. Nombre y dirección del fabricante, envasador o importador
- d. Contenido neto, expresado en unidades del sistema internacional: en volumen para líquidos y en peso para sólidos.
- e. Lista de ingredientes en orden decreciente de proporciones.
- f. La leyenda: Industria Colombiana o la indicación del país de origen.
- g. Número de registro sanitario.
- h. Fecha de vencimiento, con excepción del helado en cono.
- i. Condiciones de conservación y modo de empleo, cuando el producto lo requiera.
- j. Otras leyendas que el Ministerio de Salud estime convenientes o que el fabricante solicita y el Ministerio de Salud apruebe.

PARAGRAFO 1. Los rótulos de los empaques o envases de los derivados lácteos, además de los requisitos fijados en el presente artículo, deben cumplir con los señalados en las disposiciones legales y reglamentario vigentes o que se dicten sobre la materia.

PARAGRAFO 2. Los derivados lácteos que por su naturaleza o por el tamaño de las unidades en que se expendan o suministren, no pueden llevar rótulos o éste no puede contener toda la información señalada en la presente Resolución, lo llevarán en el embalaje que contenga dichas unidades.

PARAGRAFO 3. Los embalajes que contengan los envases o empaques de los derivados lácteos, fabricados en el país o importados, deben llevar la siguiente información en idioma español.

- Nombre del producto que contiene.

- Marca comercial.
- Nombre y dirección de la empresa fabricante.

DECRETO 3075 de 1997, Ministerio de Salud.

Regula todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización en el territorio nacional.

RESOLUCION 519 de 2012

Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulados o etiquetados que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas para el consumo humano.

DECRETO 60 de 2002

Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y punto de control crítico HACCP en la fabricación de alimentos y se reglamente el proceso de certificación.

DECRETO 2437 de 1983

Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la 9ª de 1979, en cuanto a producción, y comercialización de la leche.

1.5.4 Marco contextual. A continuación se presenta una breve reseña del departamento de Nariño, y municipio de Pasto, contexto en el cual se enmarca la presente investigación.

▪ DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Ubicación, extensión y límites. El departamento de Nariño, está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los **00°31'08"** y **02°41'08"** de latitud norte, y los **76°51'19"** y **79°01'34"** de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

División administrativa. El departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en

Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo. El departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño.

Fisiografía. En el territorio del departamento de Nariño se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

Hidrografía. La hidrografía del departamento de Nariño está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guátara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje, y la vertiente del Atlántico formado por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora.

Clima. El relieve permite que el departamento de Nariño disfrute de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial. Las lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm.

Actividades económicas. La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de cuyes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Vías de comunicación. Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

Turismo. El departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son el santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, la laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios. Anualmente se celebran los carnavales de blancos y negros.

En Nariño se desarrollan gran variedad de actividades artesanales; entre las que se destacan la cerámica en barniz, obtenido de la resina llamada "De Cera", los tejidos en paja toquilla y la marroquinería. En el departamento se encuentra el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y fauna Galeras e Isla de la Corota, y 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer.

▪ MUNICIPIO DE PASTO

Reseña histórica. Este municipio "fue fundado en 1539 por el capitán Lorenzo de Aldana en el sitio de Guacanquer. Fue trasladada el 24 de junio de 1540 a su actual ubicación por Pedro de Puelles, con el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto. Título de "muy noble y muy leal" por real cédula de Felipe II, a 17 de junio de 1559"¹⁴.

Se dice que en tiempos precolombinos el territorio fue habitado por los grupos indígenas quillacingas, pastos, iscuandés, tumas y telembíes. En algún momento algunos de estos grupos hicieron parte del gran imperio Inca. El primer conquistador que ingreso al territorio fue Pascual de Andagoya, él recorrió las costas del Pacífico y Francisco Pizarro inició la conquista del Perú ingresando por Tumaco en 1525.

Posterior a esto, en 1535, Juan de Ampudia, Sebastián de Belalcázar y Pedro de Añasco exploraron las áreas montañosas de Nariño, quedando el territorio bajo el dominio de Sebastián de Belalcázar, quien fue nombrado gobernador del territorio

¹⁴ <http://www.colombialink.c.html>. Consultado el 5 de julio de 2.009. p. 2.

que pertenecía a la Audiencia de Quito. Después de la independencia, la región formó parte de la Provincia de Popayán, entre 1821 y 1886 hizo parte del departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, finalmente, en 1904, se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto.

Además, según el historiador Sergio Elías Ortiz, Pasto en 1780 todavía era un poblado de tercera categoría enclavado en una zona agrícola que producía para el auto consumo. El cañón de Juanambú, el malsano valle del Patía al norte y el cañón del río Guátara al sur, la mantienen bastante aislada. Estaba más en contacto con el sur, durante la colonia dependía de Quito en lo episcopal que con el resto del país, por lo menos hasta la década de 1930, cuando la guerra con el Perú hace abrir la carretera que la une con Popayán.

Al terminar el siglo pasado la población se transforma. Los 9.700 habitantes que tenía en 1843 aumentan a 20.000 en 1895. Miguel Triana, enviado por el gobierno a buscar un camino “práctico y viable” entre la región de Nariño y del Putumayo en 1907, ve como responsable de este cambio al camino de Barbacoas, por donde le llega “viento del mar y aire del mundo” a la población rutinaria y conventual.

Hoy en día, se puede decir que la ciudad, que está situada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador.

Aspecto geográfico. Pasto posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados. Con aproximadamente 400.000 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y las artesanías.

Esta se levanta al pie del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. en el frío y fértil valle de Atriz. Es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

Aspecto cultural. En cuanto al aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Es importante destacar el carnaval de negros y blancos es la fiesta tradicional de los días, 4, 5 y 6 de enero de cada año, en los cuales sobresale el valor simbólico de la familia castañeda la auténtica manifestación del sentimiento del pueblo nariñense y esa gran riqueza histórica y artística de que están llenas dichas festividades.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo Rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridiaz.

Sector industrial. La industria de la ciudad se apoya en las fábricas de muebles y en la elaboración de productos textiles y alimentarios. Es sede de la Universidad de Nariño, fundada en 1827. Su origen se remonta al año 1539 y fue uno de los últimos bastiones leales a España durante la guerra por la Independencia de Colombia a comienzos del siglo XIX. Su población es en su mayoría indígena. Población (2005), 383.846 habitantes.

1.5.5 Marco conceptual. Se relacionan algunos conceptos relacionados con la presente investigación.

Helados Artesanales: Son helados que se consiguen únicamente en heladerías artesanas o restaurantes de primera categoría. Se elaboran en los obradores de dichas heladerías de forma artesanal; son helados de alta calidad y muy personalizados. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario que en el caso los helados industriales, no se utilizan saborizantes, colorantes ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados. Hay países donde se ha desarrollado mucho la elaboración del helado artesanal, como Italia, Argentina, Alemania y Japón.

1.6 DEFINICIÓN DE LA IDEA

El desarrollo de este trabajo se centrará en la realización de un plan de negocios para la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana en la zona urbana de la ciudad de Pasto.

1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO

- a. Temporal: Año 2012
- b. Espacial: Ciudad de San Juan de Pasto
- c. Variables: (Oferta, demanda, Amenazas, Oportunidades, VPN, TIR, TVR, R, RRA, RR, Punto de Equilibrio, Retorno de la inversión y Relación costo Beneficio.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.8.1 Definición del estudio. El tipo de estudio que se aplico es exploratorio y descriptivo.

El estudio es de connotación exploratoria porque es necesario buscar la información para tener claridad acerca del nivel de conocimiento desarrollado previamente por otros trabajos e investigaciones y así poder construir un marco teórico de referencia y de tipo descriptivo ya que se busca identificar las características de la población de estudio, así como sus formas de conducta, de actitudes y comportamientos.

1.8.2 Método de investigación. Los métodos de investigación a implementar serán:

Observación con el cual se pudo detectar las tendencias de las variables del macro ambiente como son la demografía, la tecnología, la cultura, aspectos político legales, aspectos socioeconómicos, y del micro ambiente entre los que se encuentran las heladerías artesanales, la competencia y otros públicos, con el fin de caracterizarlos, describirlos y relacionarlos con el estudio.

El analítico, donde el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo se podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

De síntesis porque es un proceso complementario al analítico, donde se procede de lo simple a lo complejo, de las causas a los efectos, de los principios a las consecuencias. El análisis descompone el todo en partes y las identifica y la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir del estudio

Estadístico ya que es necesario realizar el tratamiento y el análisis de datos que arrojará el estudio de mercado, para resumir y describir los hechos que proporcionaran la información que se acopiará por medio de las encuestas. Estos se expresaran a través de tablas, gráficos, cuadros e índices.

1.8.3 Fuentes de información. Para recolectar información se procede a las fuentes primarias y secundarias.

Fuentes de información primaria. Para la recolección de la información se hace necesario recurrir a fuentes primarias, entre ellas, encuestas, especialmente a las heladerías artesanales existentes en la ciudad de pasto.

Fuentes de información secundaria. La investigación inicia con la búsqueda de páginas de Internet, libros, revistas y tesis relacionadas con la heladería artesanal cien por ciento italiana.

1.8.4 Tamaño de la muestra. Se utiliza el método de muestreo probabilístico y para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones finitas ya que existen datos específicos, aplicables a la presente investigación.

La población para el caso de los consumidores está basada en las familias de los estratos 3, 4, 5, y 6 de la ciudad de San Juan de Pasto. Aplicando la formula de la muestra para poblaciones finitas se tiene 195 encuestas a aplicar para los diferentes estratos.

Cuadro 3. Estratificación Ciudad de Pasto

Pasto	(Hogares)	%
ESTRATO 3	23.752	71,50%
ESTRATO 4	7.270	21,88%
ESTRATO 5	2.188	6,59%
ESTRATO 6	10	0,03%
TOTAL	33.220	100,00%

Fuente: CEDENAR Pasto, Julio 2011

Grafica 1. Primera muestra población finita

MUESTRA POBLACIÓN FINITA

n	?	TAMAÑO DE LA MUESTRA
N	33.220	TAMAÑO DE LA POBLACION
Z	1,96	# DE DESVIACIONES ESTÁNDAR
σ^2	0,25	VARIANZA MUESTRAL
E	7,0%	ERROR MUESTRAL

n = 195

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

Diseñado por:
 Javier Fernando Rubiano

Fuente: CEDENAR 2011

Estrato 3 = $23.752 * 195 / 33.220$
 Estrato 3 = 139

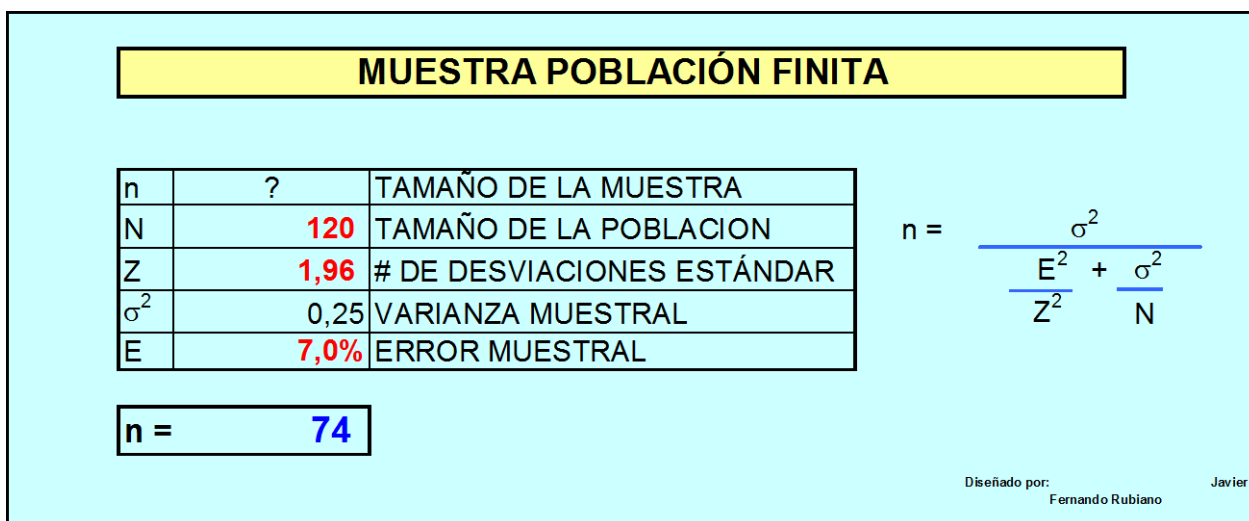
Estrato 4 = $7.270 * 195 / 33.220$
 Estrato 4 = 43

Estrato 5 = $2.188 * 195 / 33.220$
 Estrato 5 = 13

Estrato 6 = $10 * 195 / 33.220$
 Estrato 6 = Ninguna

Según datos de Cámara de Comercio de Pasto a Febrero del año 2012 existen registradas 120 negocios de heladería. Utilizando la formula de la muestra para poblaciones finitas se tiene 74 encuestas a aplicar para las heladerías artesanales.

Grafica 2. Segunda muestra población finita



Fuente: CEDENAR 2011

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

2.1.1 Localización. El estudio se realizó en el municipio de San Juan de Pasto, localizado al oriente del Departamento de Naríño. Limita al norte con la Florida, Chachagüi y Buesaco, al sur con Tangua, Funes y al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con Tangua, Consacá y la Florida¹⁵.

El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos, además de estar ubicada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y en cercanía a la línea del Ecuador.

2.1.2 Área de estudio. El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km². En la siguiente figura 4 se muestra al mapa de la ciudad de Pasto, identificada en este caso como área de estudio.

Figura 2. Mapa del municipio de Pasto



Fuente: www.pasto.gov.co

¹⁵ ALCALDÍA DE PASTO. Monografía de Pasto. Límites geográficos en aspectos administrativos. Disponible en internet: www.pasto.gov.co

El municipio de Pasto, desde el año 2008 el área urbana está dividida en 12 comunas; mientras que la zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatan, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en este mismo año¹⁶.

2.1.3 Segmentación del mercado. La segmentación permite identificar un mercado objetivo o sea, aquella porción del mercado que posee las características que se identifican con el perfil de los consumidores de los helados artesanales. Para poder determinar este mercado se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA. Consiste en separar los mercados, en que se quiere o se puede operar, por regiones escogiendo aquellas en las que se pueda obtener mayores utilidades.

En este caso la localización elegida para desarrollar el estudio de mercado con referencia a la oferta y demanda de helados, fue la región urbana del municipio de Pasto, debido a que este es el municipio que posee mayor número de habitantes en el departamento de Nariño, los cuales se constituyen en un número considerable de clientes potenciales, por lo que cabe destacar que el volumen de ventas esperado es mayor al escoger este municipio con respecto a otros que integran el departamento.

En materia demográfica, a partir del censo de población nacional efectuado en el 2005, la proyección indica que para el año 2011 las personas que habitan el municipio de Pasto suman 417.593, contrario a la tendencia existente a nivel nacional, en Pasto el índice de Primacía Urbano ha disminuido, como consecuencia del incremento poblacional que habita el sector rural¹⁷.

Cuadro 4. Proyección población municipio de Pasto 2005-2011 (miles de personas)

Población	Años						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Urbana	312.377	317.583	322.790	327.935	332.751	337.637	342.595
Rural	70.241	70.764	71.284	71.788	72.842	73.912	74.997
Total	382.618	388.347	394.074	399.723	405.593	411.549	417.593

Fuente: Dirección de planeación-DANE. 2011

¹⁶ ALCALDÍA DE PASTO. Plan de desarrollo municipal 2012 - 2015 Pasto Transformación Productiva.

¹⁷ Ibíd.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA. Con este tipo de segmentación se busca o trata de distinguir grupos por criterios como edad, sexo, ingresos, ocupación, estrato social, etc. Para realizar esta segmentación se toma como referente los datos suministrados por el DANE consignados en los cuadros 5 y 6, en los que se resalta la población proyectada del municipio según género y edad, y la estratificación de la población.

Cuadro 5. Estratificación urbana de la ciudad de Pasto

Estrato	Categoría	No. de viviendas	% de viviendas
1	Bajo - Bajo	5.864	10.45%
2	Bajo	22.862	40,75%
3	Medio - Bajo	18.093	32,25%
4	Medio	6.907	12,31%
5	Medio- Alto	2.341	4,17%
6	Alto	33	0,06%
Total		56.100	100%

Fuente: Dirección de planeación, DANE, 2011

Cuadro 6. Población por grupos de género y edad

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
0-2	5,189	2,490	2,699
2-4	19.189	9.210	9.979
5-9	35.107	16.850	18.257
10-14	37.875	18.178	19.697
15-19	36.949	17.734	19.215
20-24	37.097	17.805	19.292
25-29	37.594	18.043	19.551
30-34	32.303	15.504	16.799
35-39	28.434	13.647	14.787
40-44	28.859	13.851	15.008
45-49	24.165	11.598	12.567
50-54	21.430	10.285	11.145
55-59	19.442	9.331	10.111
60-64	16.341	7.843	8.498
65-69	9.593	4.604	4.989
70-74	7.400	3.552	3.848
75-79	5.417	2.600	2.817
80 y más	3.209	1.540	1.669
Total	405.593	194.667	210.926

Fuente: Proyecciones poblacionales municipales por género y edad 2005-2011. DANE. 2011

Según los aspectos mencionados anteriormente, se obtuvo una segmentación por cruce, ya que se han considerado diferentes criterios para la selección del mercado meta, es decir se ubicó el mercado en una región específica, con una edad y estrato social específicos.

MERCADO OBJETIVO. El mercado objetivo lo constituyen los hombres y mujeres del área urbana del municipio de Pasto de 2 a 75 años, quienes se encuentran distribuidas en los estratos 1 a 6, siendo un número de 324.033 personas, es decir un 97.38% del total de la población urbana, según las cifras descritas en el cuadro 4.

Sin embargo la representatividad del estrato seis es poco significativa, por lo que se estableció incluir de aquí en adelante la cifra de este estrato en el estrato 5, para facilitar manejos operacionales, sin que esto quiera decir que se dejara en segundo renglón al estrato 6 como mercado objetivo, por el contrario su poder adquisitivo lo convierte en un mercado muy atractivo que no será indiferente.

El amplio mercado objetivo identificado, se justifica en la medida que el producto previsto es catalogado como de consumo masivo, como también por ser considerado un importante elemento aportante de energía y complementos nutricionales de alto valor; así mismo porque estará dispuesto a un precio mínimo, bajo innovadoras presentaciones y estrategias de distribución únicas.

Cuadro 7. Número aproximado de personas en el mercado objetivo

Edades	Estrato	Participación	Población año 2011 (miles de habitantes)
2 a 75 años	1	10,45%	33.861
	2	40,75%	132043
	3	32,25%	104501
	4	12,31%	39889
	5	4,24%	13739
Total		100%	324.033

Fuente: Dirección de planeación DANE. 2011

La delimitación en el rango de edad que se realiza en la población mayor de 75 años, obedece a las costumbres de cuidado de la salud que restringen algunos alimentos de alto contenido calórico en su dieta, como los helados, cuyos componentes esenciales no lo hacen en el alimento ideal para esta población específica.

2.2 DESCRIPCIÓN DE PERFILES

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de mercadeo por parte de la empresa.

Mediante el conocimiento de las características de los consumidores de helados, se puede llegar a comprender su comportamiento y a inferir sus reacciones en el mercado con respecto al producto que va a ser ofrecido, ya que a partir de las características y necesidades identificadas se podrán tomar decisiones a futuro con respecto a la producción y comercialización de los productos.

Los helados artesanales podrán ser consumidos como golosina, por la familia como postre al final de sus comidas diarias y por personas en general en lugares como el colegio, la calle, un restaurante, tiendas, etc.

2.2.1 Perfil del Consumidor. Son las características comunes de los consumidores y/o compradores de un producto. En el caso de los helados las características que determinan este perfil son las siguientes:

EDAD. Es uno de los factores de mayor utilidad al momento de identificar el perfil del consumidor, ya que es uno de los datos de mayor accesibilidad, fácilmente identificable. En el caso de los helados se ha tomado el rango entre los 2 y 75 años de edad, del cual cabe mencionar que su amplitud obedece al informe entregado por el Dr. Abel Mariné perteneciente al Departamento de Nutrición y Bromatología de la Universidad de Barcelona, quien "defiende la inclusión del helado en la dieta habitual por tener un valor nutritivo considerable, ya que contiene cantidades significativas de diversos nutrientes, por lo que su consumo enriquece el organismo especialmente en proteínas y calcio¹⁸.

El estudio determinó que los helados constituyen una forma agradable de tomar vitamina B₂, calcio y proteínas lácteas de buena calidad algo especialmente importante en niños desde los 2 años y personas de edad avanzada, aproximadamente de 75 años de edad.

Como apartado, se menciona que el producto desde el punto de vista de la salud, debido a sus componentes esenciales, no es apto para un pequeño segmento de personas que padecen de diabetes o que son intolerantes a la lactosa.

ESTRATO SOCIAL. Los consumidores y/o compradores identificados abarcan los estratos, desde el 1 hasta el 6, lo cual se justifica en que el helado es un producto

¹⁸ Revista Discovery Dsalud. Sección Alimentación-Helados: Ventajas e Inconvenientes. España. 2007. Disponible en internet:

de consumo masivo y popular que bajo las características pensadas será dispuesto a un precio muy económico y asequible.

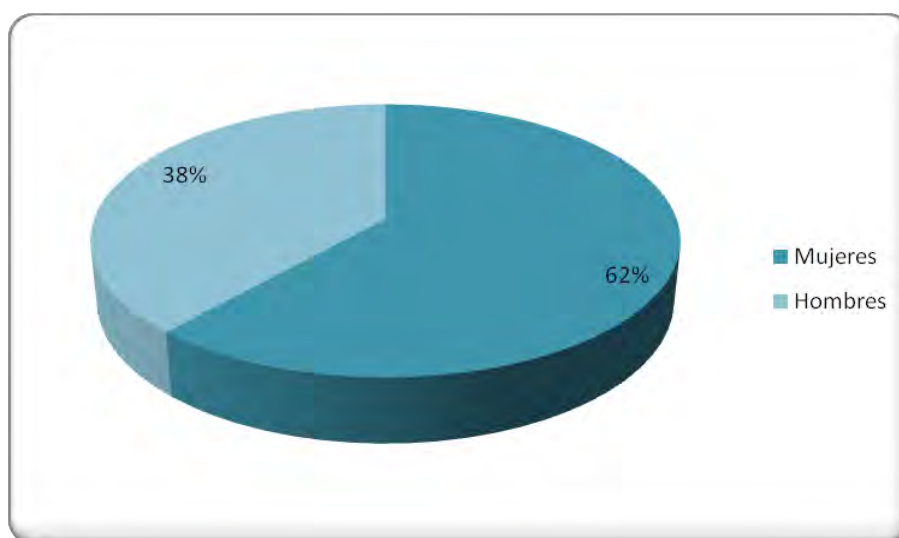
2.2.2 Perfil de los Comercializadores Hace referencia a las personas que mediante su local, ayudan a la adquisición de los helados por parte de los consumidores. Con referente a lo anterior se puede decir que los helados artesanales serán comercializados directamente en las heladerías artesanales o en restaurantes de primera categoría porque son elaborados con productos frescos, sin incorporar saborizantes, colorantes, ni conservantes.

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a consumidores y comercializadores, se presentan tabulados a continuación, y fueron claves para deducir y analizar aspectos precisos, como los gustos, preferencias y necesidades relacionadas con el consumo y comercialización de helados, permitiendo obtener una noción clara de la cantidad de consumidores y comercializadores que van a adquirir los helados ofrecidos, adicionalmente permitió conocer las características y especificaciones del producto que el cliente desea y espera, lo cual será la base para orientar la producción de la empresa hacia la resolución de las necesidades del cliente.

2.3.1 Presentación de resultados de encuestas a consumidores. A continuación se presentan los resultados de la tabulación de las 195 encuestas realizadas a los consumidores de acuerdo al mercado objetivo seleccionado. (Ver Anexo A).

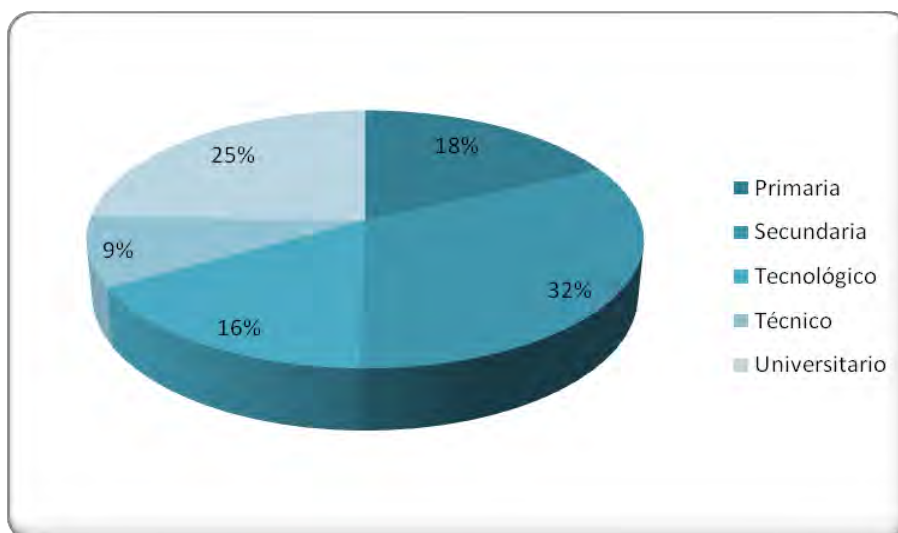
Gráfica 3. Genero del encuestado



Fuente: esta investigación

De la población encuestada, 120 son mujeres y 75 son hombres, correspondiendo al 62% y 38% respectivamente.

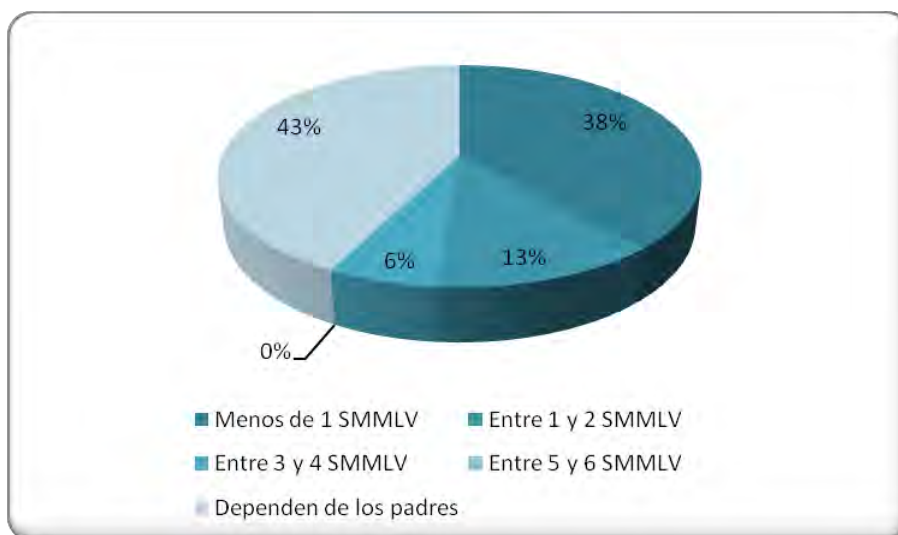
Gráfica 4. Nivel de estudios



Fuente: esta investigación

Según la distribución de la población encuestada de acuerdo con su nivel de estudios, se observa un mayor predominio de la población bachiller y universitaria, por tanto se presume obtener información de población preparada que emitirá juicios precisos y claros.

Gráfica 5. Nivel de ingresos



Fuente: esta investigación

De la población encuestada un 38% poseen unos ingresos mensuales menos de un salario mínimo, un 13% posee entre 1 y 2 salarios mínimos, un 6% entre 3 y 4 salarios mínimos y un 43%, porcentaje muy significativo constituido por aquella población que no es asalariada, como los niños y adolescentes, los cuales dependen económicamente de sus padres (DP).

Cuadro 8. Niveles de ingreso mensual de los encuestados por estrato

Nivel de ingresos	Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		Total	%
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
<1	47	48%	21	32%	7	26%	0	0%	75	38%
Entre 1 y 2	11	11%	7	11%	7	26%	0	0%	25	13%
Entre 3 y 4	0	0%	0	0%	8	30%	4	67%	12	6%
Entre 5 y 6	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
DP	39	40%	37	57%	5	19%	2	33%	83	43%
Personas encuestadas	97	100%	65	100%	27	100%	6	100%	195	100%

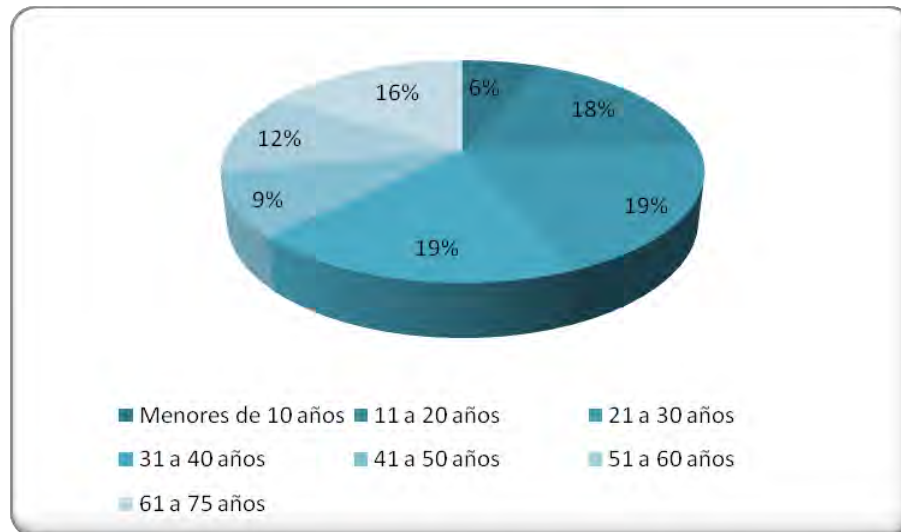
Fuente: esta investigación

Del cuadro 8 se puede inferir que con referencia al nivel de ingresos estratificado, se resalta que un 48% de la población encuestada perteneciente al estrato 3, posee un nivel de ingresos menor a 1 SMMLV, igualmente en el estrato 4 se observa notoriamente que la tendencia continúa con un 32% de la población encuestada denotando unos ingresos entre menos de 1 hasta 2 salarios mínimos; así como también los pobladores del estrato 5 presentan cifras equilibradas entre menos que 1 hasta los 4 SMMLV.

Por otro lado en el estrato 5 predominan los ingresos entre 3 y 4 salarios mínimos con un 26%; por último las personas encuestadas del estrato 6, se caracterizan por su solvencia económica, es así como en conjunto un 67% de estos poseen niveles de ingresos desde los 3 y hasta 4 SMMLV, notando que no existen personas con ingresos menores a 3.

Con respecto a las personas dependientes de los padres, existe una tendencia alta en los estratos 3, 4 y 5 con un 40%, 57% y 19% respectivamente.

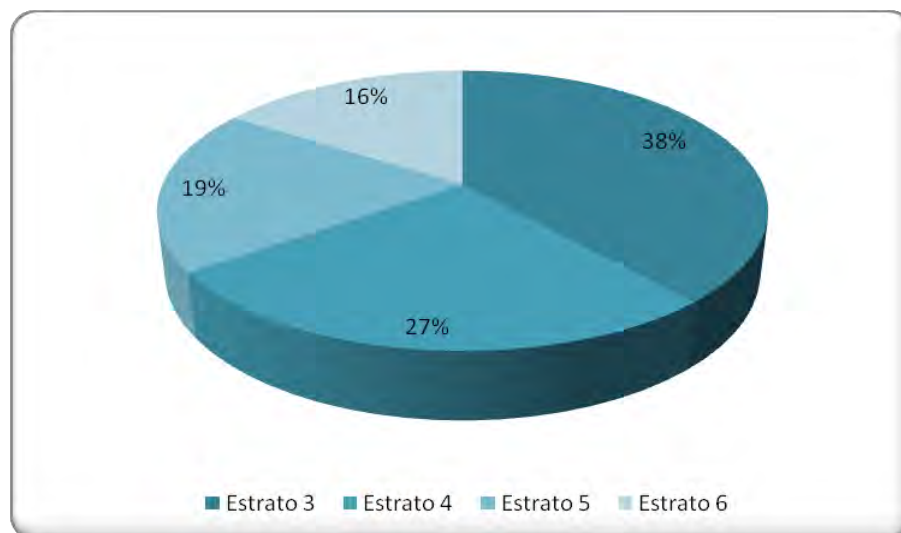
Gráfica 6. Edad



Fuente: esta investigación

La edad de la población encuestada más sobresaliente con una equivalencia del 62% es la comprendida entre los 10 a 40 años, mientras que un 37% de esta se encuentra entre los 41 a 75 años.

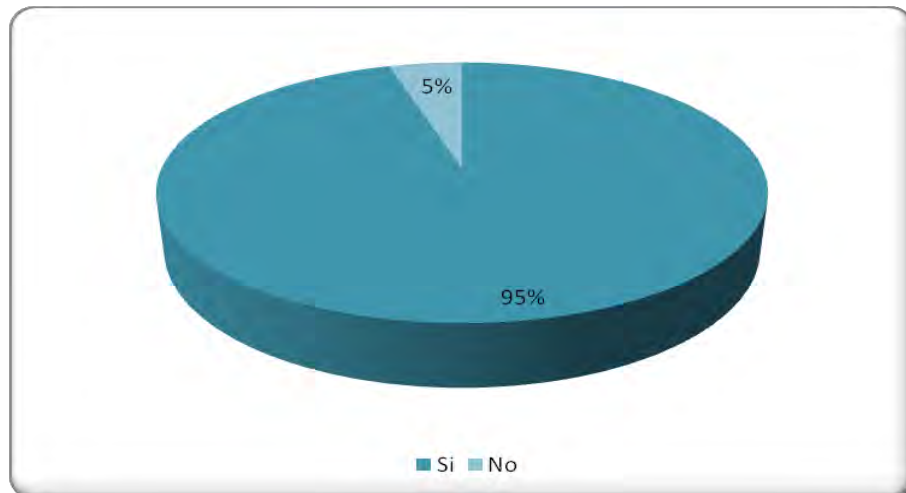
Gráfica 7. Estrato de los encuestados



Fuente: esta investigación

Como se observa en la gráfica, un 65% del total de la población identificada se encuentra adscrita al estrato 2 o 3 predominando con respecto a los demás, mientras que en bajas proporciones con un 35% se encuentran adscritos a los estratos 5 y 6.

Gráfica 8. Consumo de helado

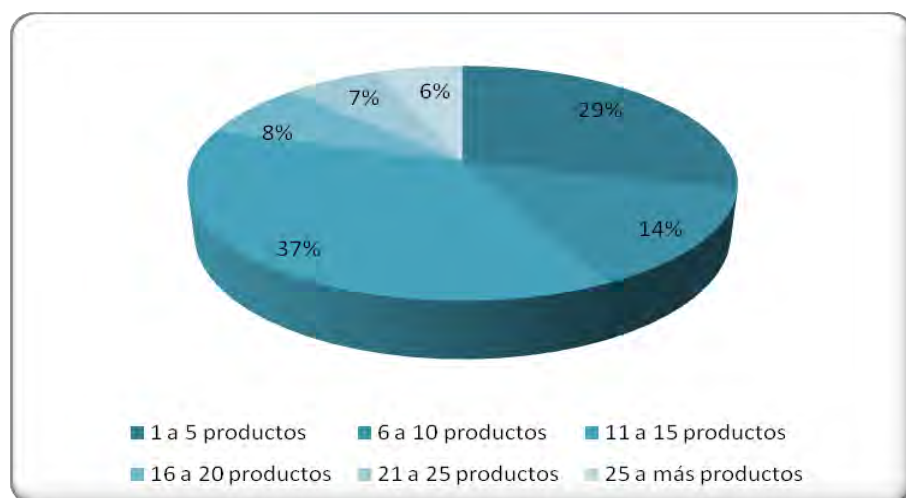


Fuente: esta investigación

Un 95% del total de personas encuestadas consumen helados indistintamente de las características que los mismos posean, tipo, empaque, marca, presentación, entre otras, lo cual indica que hay un gran mercado consumidor de este tipo de productos al que se puede acceder con alternativas innovadoras y ventajosas.

Los resultados arrojados por las encuestas respecto a los estratos, permitió concluir que en todos se presenta un alto consumo de helados representado por porcentajes significativos, siendo el estrato 4, el más sobresaliente.

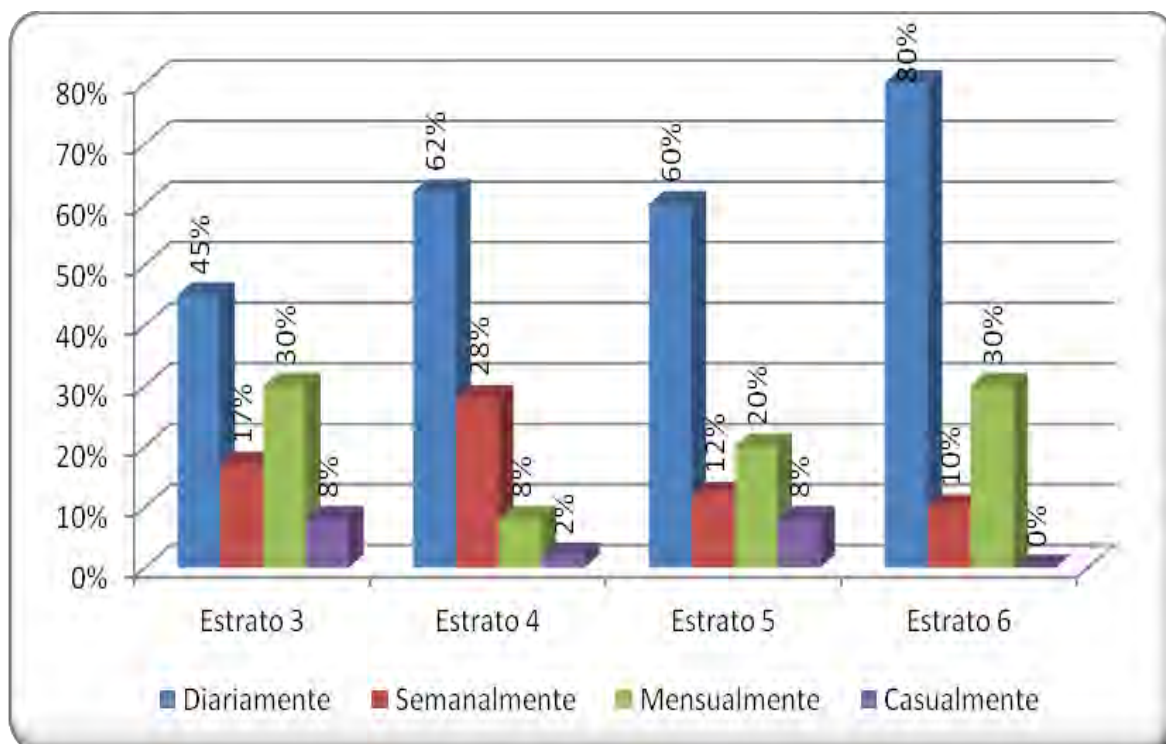
Gráfica 9. Frecuencia de consumo de helado



Fuente: esta investigación

De la población encuestada se observa que una cifra mayoritaria del 80% consumen la cantidad de productos sin importar la marca, el sabor, tamaño desde 1 helado hasta 15 helados por mes, un 8% de 16 a 20 productos mensuales, un 7% de 21 a 25 productos al mes y un 6% de 25 a más productos mensuales, lo que equivale a consumir aproximadamente un producto diario.

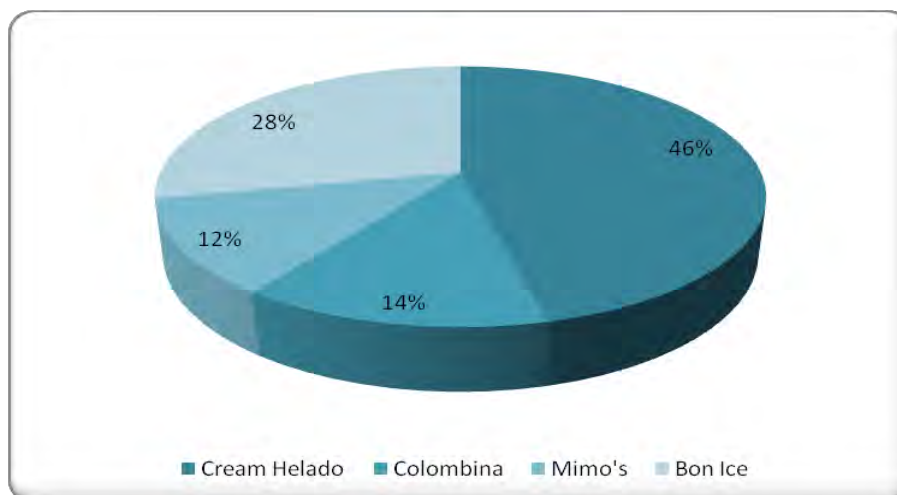
Gráfica 10. Frecuencia de consumo de helados por estrato



Fuente: esta investigación

Con referencia a la frecuencia de consumo de helado por estrato se tiene que en el estrato 6 el consumo diario predomina notoriamente, debido a que este segmento de la población se incluye el helado como elemento esencial dentro de sus habituales comidas. Cabe resaltar que en general la población de los estratos 3, 4 y 5 consumen entre 1 a 10 productos por semana.

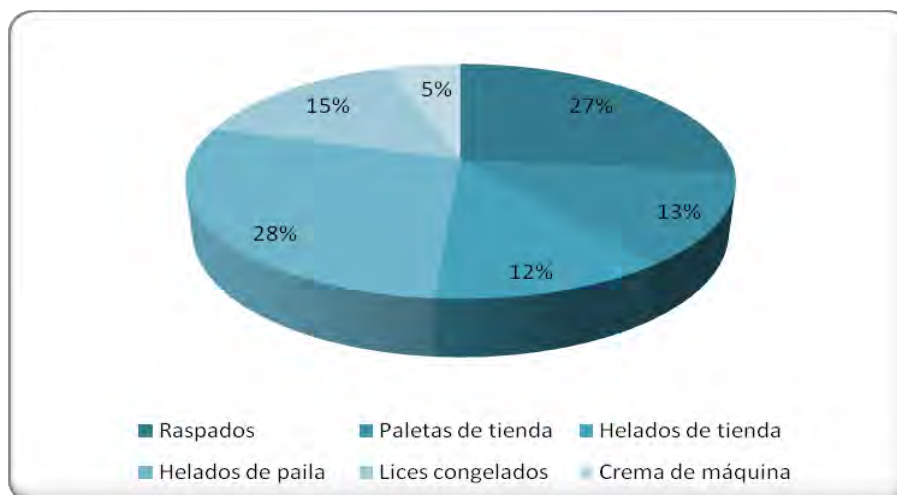
Gráfica 11. Preferencia de helados con marca



Fuente: esta investigación

De la población encuestada, un 46% posee una predilección hacia la marca de CREAM HELADO, un 14% se inclina hacia la marca COLOMBINA, por otro lado un 12% de los encuestados poseen gran predilección dentro por la marca de MIMO'S y un 28% prefiere la marca BON ICE que ofrece una sola línea de productos, la de los bolis congelados.

Gráfica 12. Preferencia en el consumo de helados sin marca

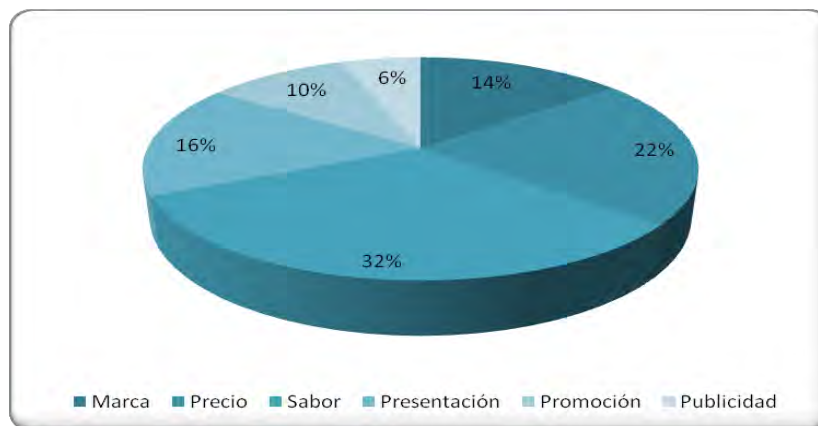


Fuente: esta investigación

El helado sin marca, es un producto que es comercializado en todo tipo de lugares formales e informales como tiendas, heladerías, casas y por diferentes actores entre los que se destacan los vendedores ambulantes. De las personas encuestadas un 27% prefieren los helados raspados, un 28% los helados de paila,

un 15% los lices congelados, un 13% las paletas de tienda, un 12% helados de tienda y un 5% la crema de máquina.

Gráfica 13. Factores que influyen en la compra

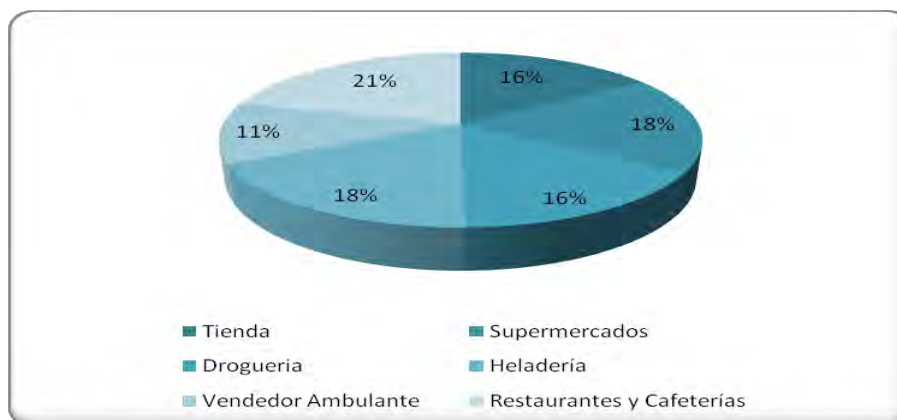


Fuente: esta investigación

Los encuestados identificaron como el factor que más incita e impulsa a la compra de un helado es el sabor, siendo elegido por un 32% de los encuestados, le sigue con un 22% el precio, con un 16% la presentación, en menor porcentaje marca, promoción y publicidad.

Para los estratos 3 y 4 con 63,1% y 67,3% respectivamente, determinan para la compra de los helados como factores principales el precio y sabor; para los estratos 5 y 6 con 74,1% y 69,5% respectivamente, los encuestados consideran al sabor y la presentación como factores decisivos para la compra de los productos; y por ultimo para el estrato 5^ un 33,3% de la población compra productos por su marca, y en igual proporción del 26% tiene en cuenta el sabor y la publicidad.

Gráfica 14. Lugar de compra de helado

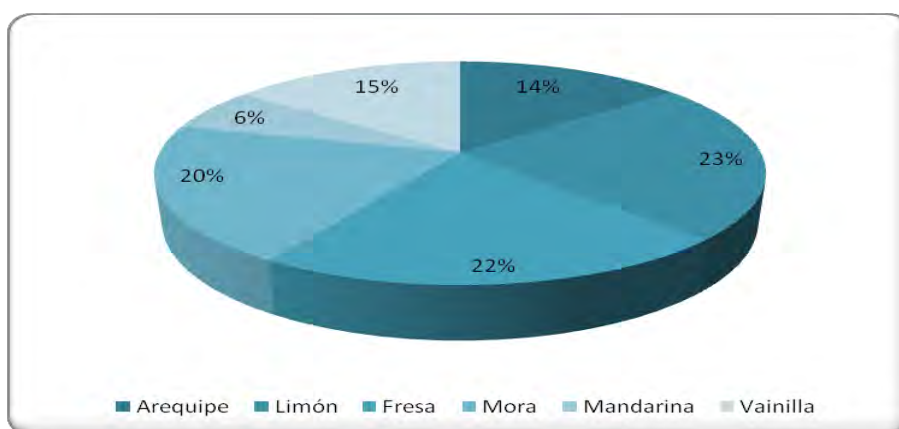


Fuente: esta investigación

Principalmente un 16% de los encuestados identifican como lugar de compra a las tiendas de barrio y droguerías, un 18% prefieren adquirir los helados en supermercados y heladerías, un 21% en restaurantes y cafeterías un con un 11% a los vendedores ambulantes.

A nivel de estratos, existe una continuidad con la tendencia mostrada a nivel general, identificándose como los sitios preferidos de compra de helado a las heladerías y tiendas, observándose una inclinación de los estratos más altos hacia las heladerías y de los más bajos a las tiendas de barrio.

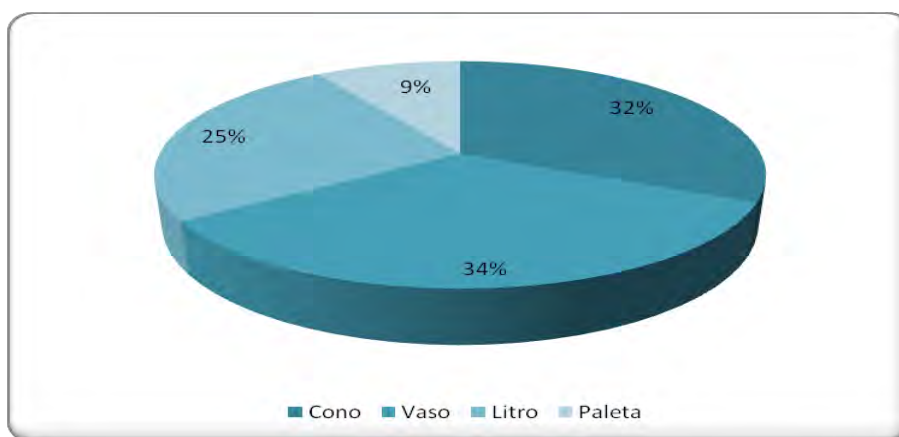
Gráfica 15. Sabor preferido de helados



Fuente: esta investigación

El sabor preferido por las personas encuestadas es en orden de preferencia así: Limón con un 23% de predilección, Fresa con el 22%, Mora con el 20%, Vainilla con un 15%, Arequipe con un 14% y con una menor representatividad el sabor a Mandarina con un 6%.

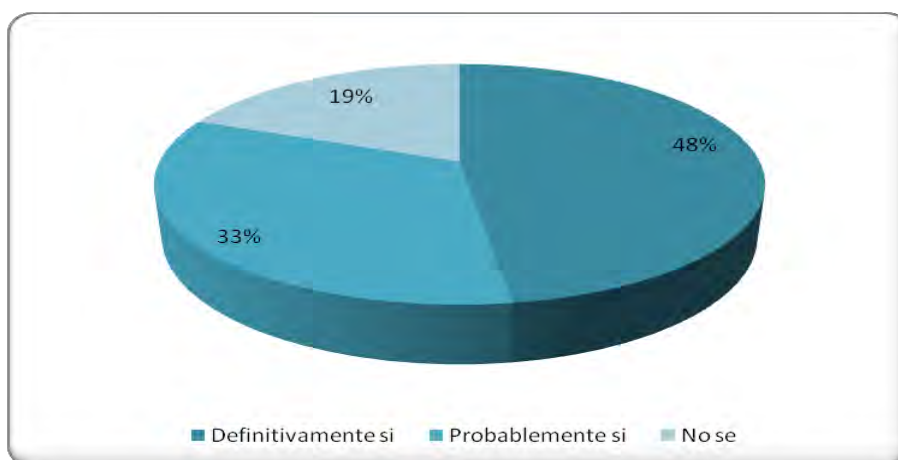
Gráfica 16. Presentación preferida de helado



Fuente: esta investigación

De manera generalizada, un 34% de los encuestados prefieren consumir el helado, en presentación vaso, un 32% lo prefieren consumir en presentación cono, un 25% lo prefieren en empaques de litro y en menor proporción con un 9% los prefieren en presentación paleta.

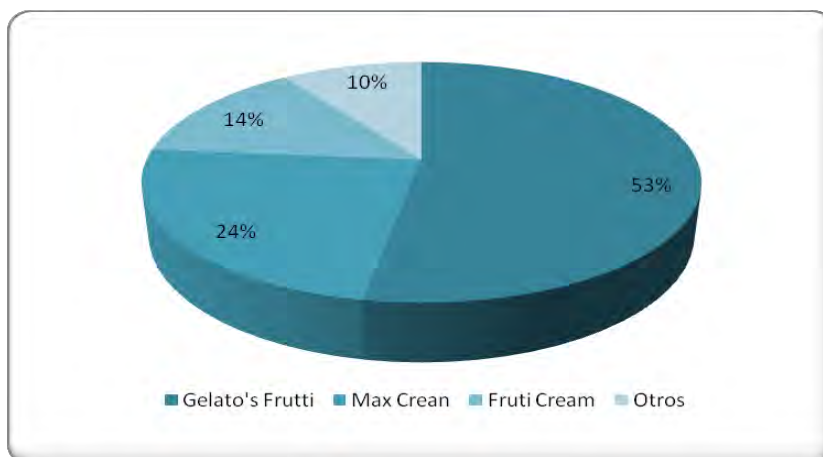
Gráfica 17. Intención de compra de helados de Nariño



Fuente: esta investigación

Los encuestados poseen una firme intención de compra de helados producidos en Nariño, siendo así que un 81% de estos dijeron un definitivo si a la iniciativa, teniendo una actitud clara de respaldo a la futura empresa, la cual les ofrecerá de manera concreta lo que ellos buscan, buenos precios, calidad, sabor y unas excelentes políticas de mercadeo, un pequeño segmento que corresponde a un 19% responde no sé, invitando a la futura empresa a cautivarlos con la propuesta.

Gráfica 18. Marca que le agradaría para una futura empresa de helados



Fuente: esta investigación

Un 53% de la comunidad encuestada apoya luego de ofrecer una serie de nombres para la nueva marca de helado, el nombre de GELATO'S FRUTTI, a un 24% le agrada el nombre de MAX CREAM, mientras que un 14% se cautiva con el nombre FRUTI CREAM, un 10% propone otros nombres.

Es por esto que respaldados en un porcentaje amplio se decide escoger como marca de la empresa de helados GELATO'S FRUTTI, conscientes que esta propuesta de los autores era la preferida.

Finalmente, después de analizar los anteriores resultados, es posible afirmar que los helados artesanales, bajo la presentación de conos, vasos y litro tienen gran acogida entre los encuestados.

2.3.2 Presentación de resultados de encuestas a comercializadores. Con el fin de realizar la caracterización de los comerciantes se aplicaron 74 encuestas a los comerciantes de helados en la ciudad de Pasto (Anexo B), los cuales cabe resaltar que para favorecer su análisis, se agruparon según la relación de su actividad mercantil bajo 4 grandes grupos así: Grupo 1 (tiendas, graneros y misceláneas), Grupo 2 (cafeterías y panaderías), Grupo 3 (Droguerías) y Grupo 4 (heladerías y fruterías). Los resultados arrojados por las encuestas, se muestran a continuación:

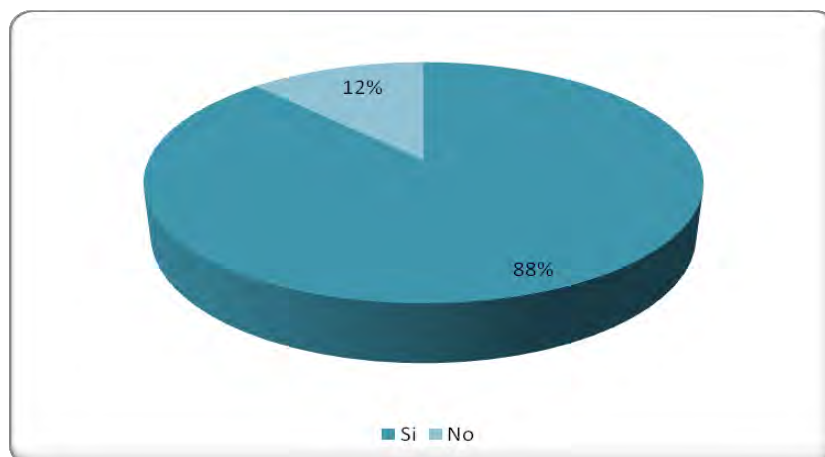
Gráfica 19. Tipo de establecimiento



Fuente: esta investigación

Ante la pregunta cuál es el tipo de su establecimiento según grupos propuestos, los 74 comercializadores encuestados se identificaron con 34% en tiendas graneros y misceláneas, siendo los más representativos, el 27% en cafeterías y penderías, el 23% en heladerías y fruterías y el 16% en droguerías.

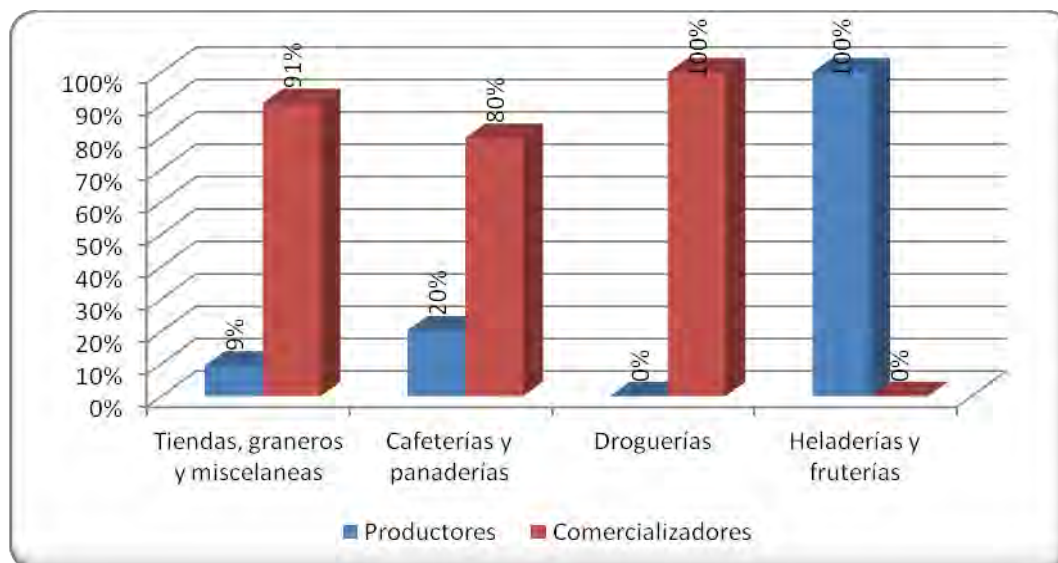
Gráfica 20. Venta de helados en el establecimiento



Fuente: esta investigación

Un 88% del total de comercializadores encuestados, respondieron que si venden algún tipo de helado, aunque no necesariamente de marca, otro 12% de los establecimientos no venden algún tipo de helado, esto no quiere decir que no lo deseen, sino que manifiestan entre otras cosas que el margen de utilidad por la venta de helados ofrecido por las empresas no es muy significativo y la poca utilidad se va en el pago de energía por concepto del uso del congelador.

Gráfica 21. Actividad realizada en los grupos identificados

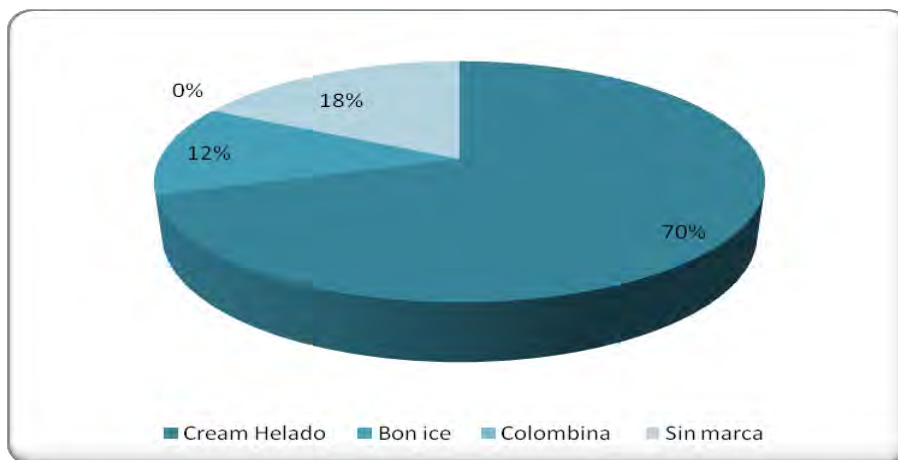


Fuente: esta investigación

De los establecimientos encuestados se puede decir que del grupo 1 un 91% comercializan helados, el 9% restante los producen como son las helados

caseros; en el grupo 2 un 80% venden algún tipo de helado y un 20% los producen es decir helados caseros; en el grupo 3, el 100% los comercializa y en el grupo 4, el 100% los producen. Los establecimientos que los comercializan porque la disposición física y el objeto de su establecimiento no les permite ser un productor.

Gráfica 22. Empresa de helado que más se vende

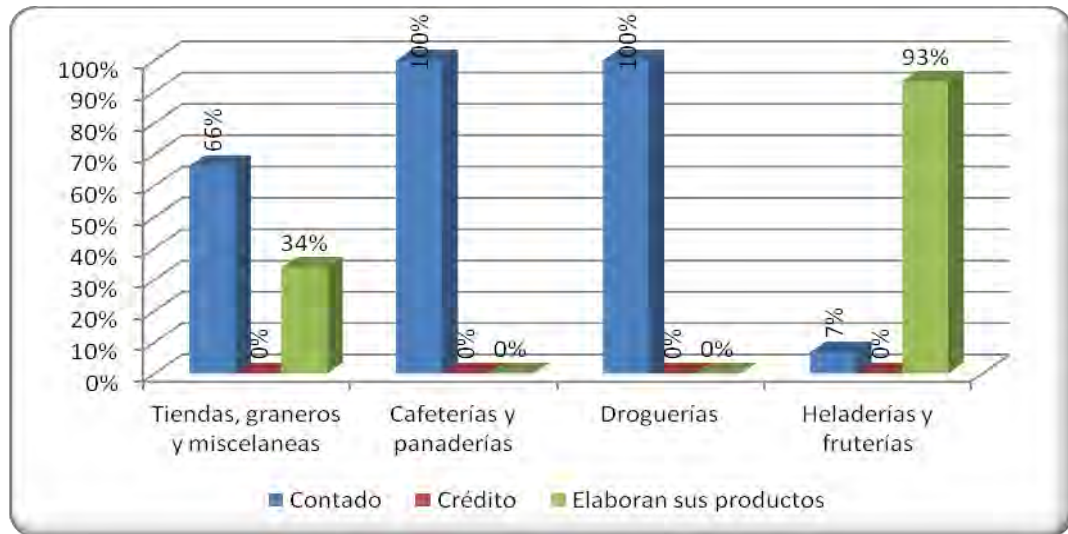


Fuente. Esta investigación

En general, se observa una tendencia común entre los establecimientos, que es vender o comercializar mayoritariamente productos de la empresa Crem Helado, equivaliendo al 70%, por otra parte un 18% de los establecimientos declaran vender mayoritariamente helados sin marca, con un 12% los productos de Bon Ice, las otras empresas son poco difundidas.

En el grupo 1, un 48% de los establecimientos venden mayoritariamente los productos de la empresa Crem Helado, en menor proporción un 13% vende los productos de las empresas Bon ice, ningún establecimiento en este grupo vende Mimo's, debido a que esta empresa centra su venta solo en puntos de venta propios. Con respecto al grupo 2, continua la tendencia, ya que un 93% declara vender los productos Crem Helado, mientras que una pequeña porción del 7% vende helados sin marca. En el grupo 3, un 100% de droguerías declaran vender los productos Crem Helado, evidenciando que otras empresas poseen baja difusión y visión, al no considerar este tipo de establecimientos. Con referencia al grupo 4, un 66% de establecimientos vende Crem Helado.

Gráfica 23. Adquisición de productos

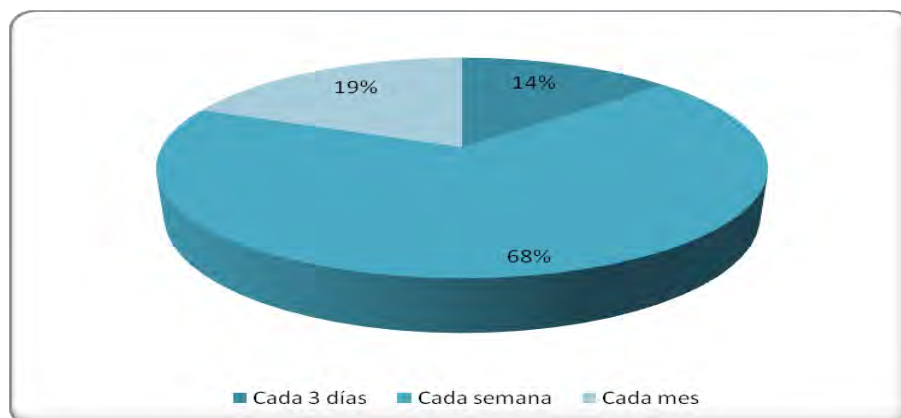


Fuente: esta investigación

Con respecto a la forma de adquisición de los productos, se puede apreciar en la gráfica que la mayoría de establecimientos encuestados adquieren los productos mediante la modalidad pago de contado, mientras que ningún establecimiento dijo adquirir los productos a crédito. Por otra parte un 34% del grupo uno y un 93% del grupo 4, elabora sus propios productos artesanalmente a baja escala.

Cabe mencionar que en común el total de establecimientos declarantes comercializadores, abogan por que se implementen y refuercen, por parte de las empresas abastecedoras de los productos, modalidades de crédito, descuentos y promociones, entre otras; con el fin de motivar la labor realizada por estos en procura de generarles mayores beneficios económicos.

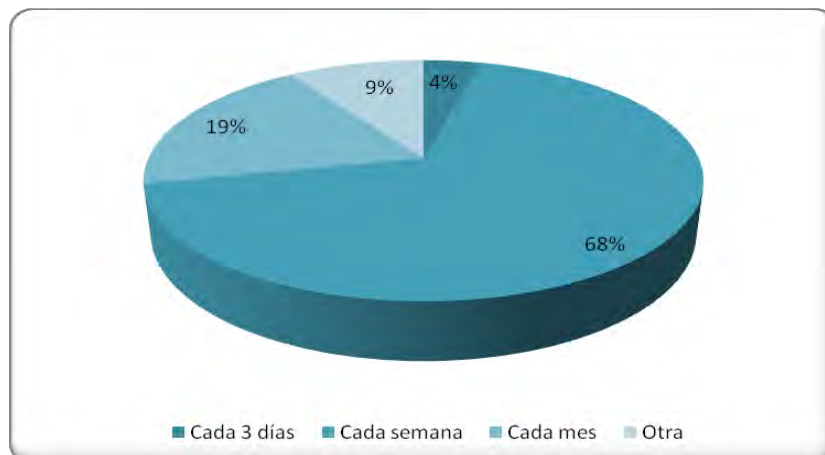
Gráfica 24. Frecuencia con que realiza los pedidos



Fuente: esta investigación

De los establecimientos que se declaran como comercializadores, un 68% realizan sus pedidos cada semana, lo que indica una alta rotación de los productos, sin embargo muchas veces esta rotación son impuestas, ya que las empresas les exigen consumir un mínimo de productos por semana, de lo contrario les sustraen la prestación del congelador que les otorgan en comodato para comercializar sus productos.

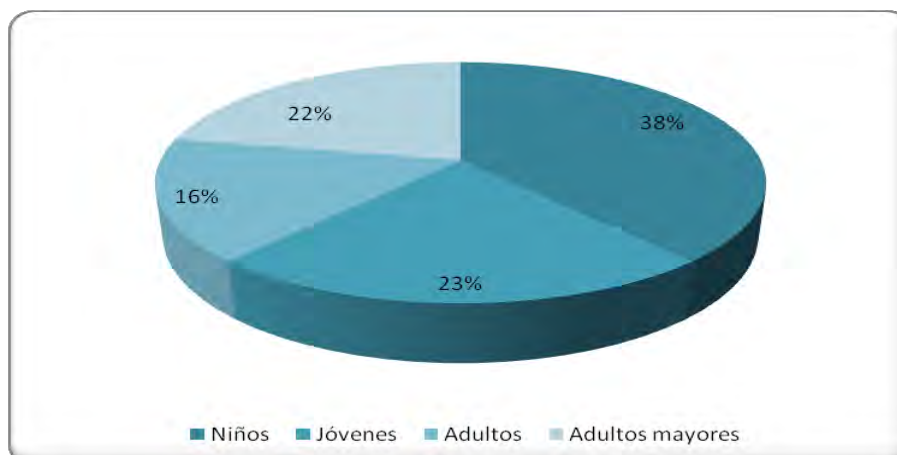
Gráfica 25. Frecuencia con que elabora los productos



Fuente: esta investigación

Por otra parte un 68% de los establecimientos identificados como productores de sus propios helados, declaran elaborarlos con una frecuencia semanal, un 9% los realiza en cualquier momento según la disposición de tiempo de ellos, en especial cuando la tendencia climática es buena. Por otra parte un 100% de los establecimientos identificados en el grupo 4, elaboran sus productos cada semana, salvaguardando que en épocas de invierno el número de productos elaborados disminuye considerablemente. Otro grupo como el 1 varían mas su producción, sin embargo prevalece la producción cada semana con un 68%; el grupo 3 no produce ningún tipo de helado, debido en gran medida a la falta de espacio, de equipos básicos y a las características de su negocio.

Gráfica 26. Personas que consumen mayoritariamente los helados



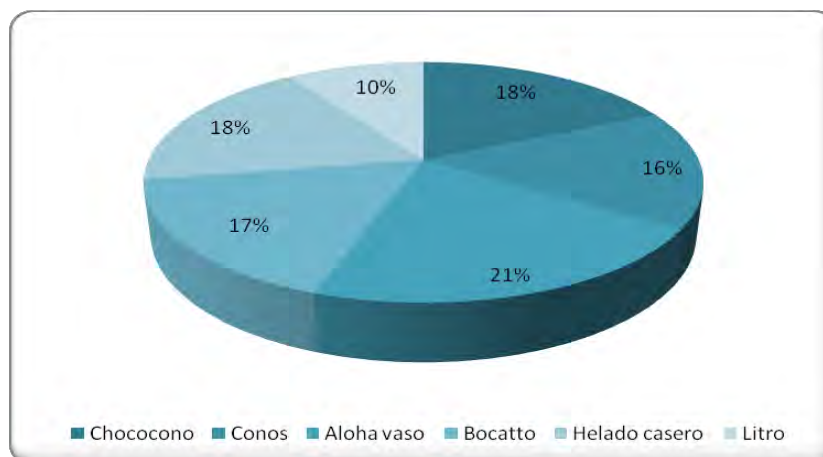
Fuente: esta investigación

Los clientes que más consumen helados, según los establecimientos identificados son los grupos niños y jóvenes con una representatividad en conjunto del 61%, le siguen los grupos adultos y adultos mayores con una representatividad del 16% y 22% respectivamente, siendo estos renglones los mas considerables de la población encuestada, a los cuales efectivamente se tratara de llegar con estrategias de mercado dinámicas.

Producto que más vende

Los diferentes comercializadores dieron sus opiniones sobre que producto más venden según la marca, obteniendo así las siguientes respuestas:

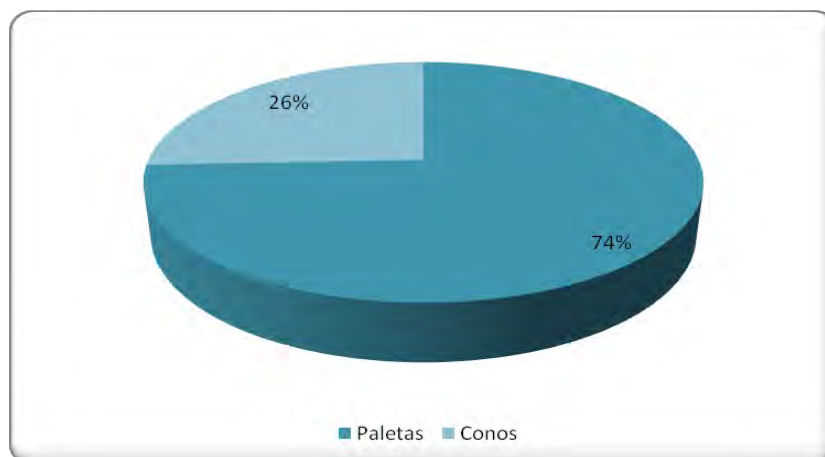
Gráfica 27. Producto más vendido empresa Cream Helado



Fuente: esta investigación

En la gráfica se observa que un 18% de establecimientos venden más el producto Chococono y helado casero, por su parte un 21% los comercializadores eligieron al producto Aloha vaso, un 16% conos, un 17% Bocato y un 10% helado litro.

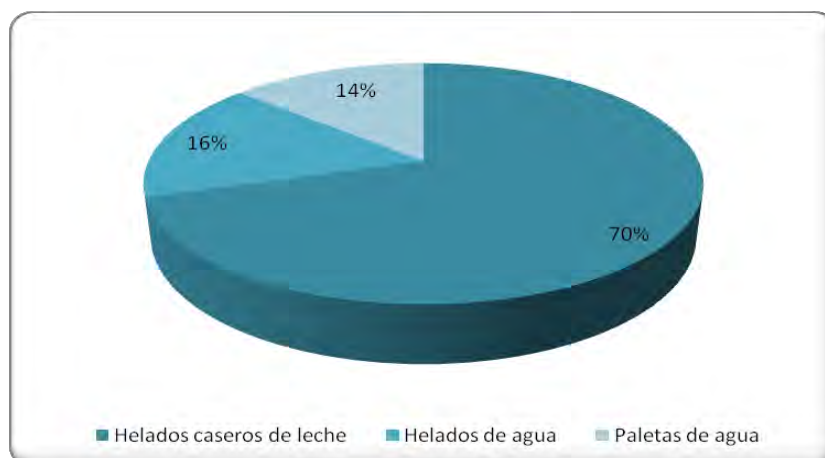
Gráfica 28. Producto más vendido empresa Colombina



Fuente: esta investigación

En general se observa que un 74% de los establecimientos venden más paletas y un 26% vende más conos. Referente con el análisis a cada uno de los grupos de establecimientos donde se vende estos productos, se obtiene que estos se venden en mayor proporción en tiendas y graneros por lo que es evidente que la difusión de estos productos es muy limitada en la ciudad.

Gráfica 29. Productos sin marca que más se venden

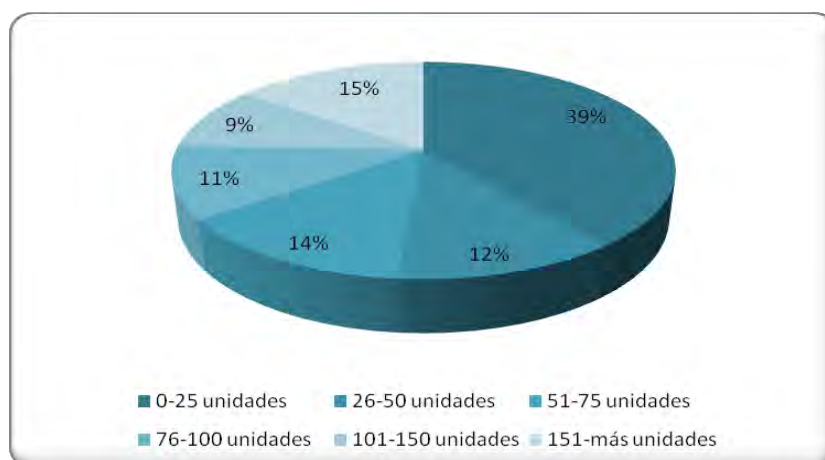


Fuente: esta investigación

De los productos comercializados sin marca alguna, un 70% de los establecimientos en general venden más el producto helado caseros de leche, un 30% venden más los tradicionales helados y paletas de agua.

Un 100% de los establecimientos dentro de los grupos 2 y 4 venden el helado de leche sin marca, debido esencialmente a su bajo precio; por otra parte los establecimientos del grupo 1 ofrecen una mayor variedad de productos sin marca, cabe mencionar que en este grupo las llamadas a producir este tipo de productos son en las tiendas, mientras que en algunos graneros se venden conservadoramente algunos tipos de helado sin marca, a un mayor precio y mayor calidad. Con referencia a las droguerías se tiene que ninguna manifestó vender productos sin marca.

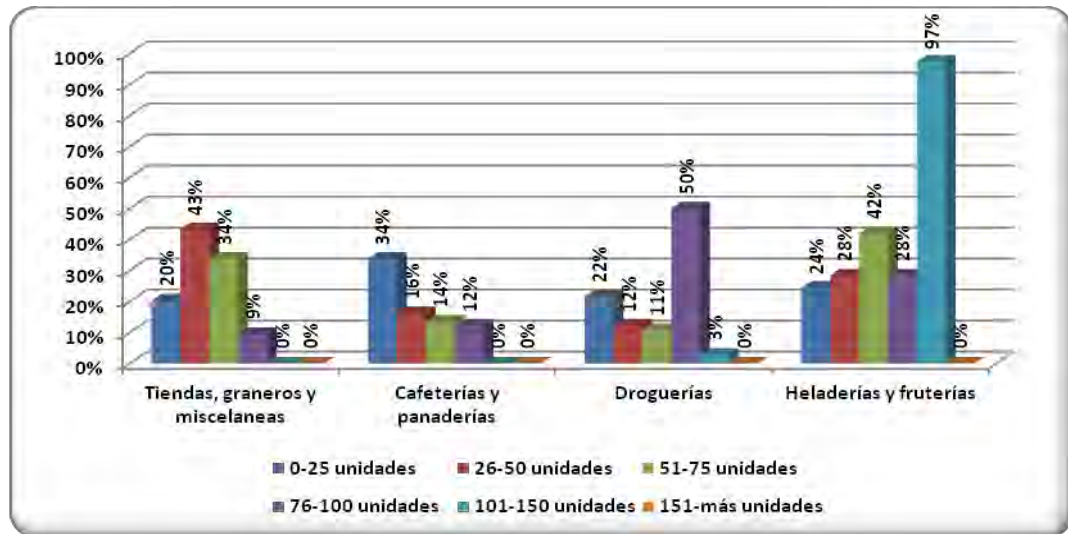
Gráfica 30. Helados vendidos por semana



Fuente: esta investigación

En general se tiene que un 51% de los comercializadores venden semanalmente 1 a 50 unidades de helados con o sin marca, esto no quiere decir para el caso de los de marca que la empresa a la que compran los productos no les exija adquirir una mayor cantidad de productos, otro gran segmento equivalente a 25% venden entre 51 a 100 unidades por semana, mientras que otros porcentajes se encuentra en bajas proporciones.

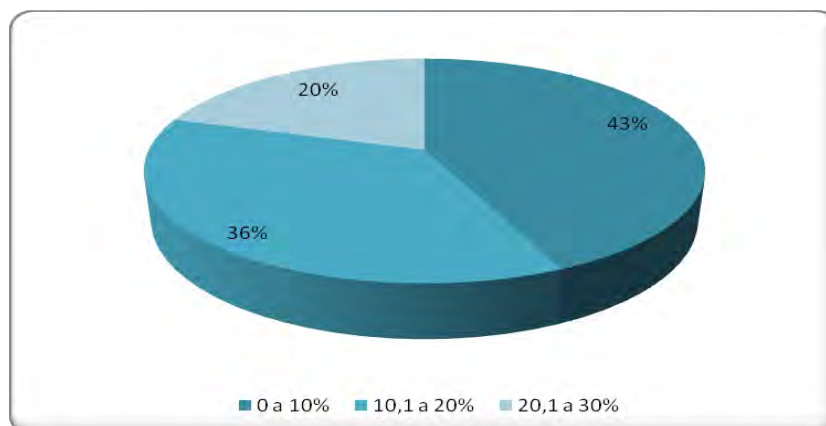
Gráfica 31. Helados vendidos por semana según grupo



Fuente: esta investigación

En el grupo 1, el 73% en el grupo 2, el 50%, en el grupo 3, el 34% y en el grupo 4, 52% de establecimientos encuestados venden de 1 a 50 productos por semana, de la marca Crem helado en su gran mayoría. En el grupo 1, el 36%, en el grupo 2, el 14%, en el grupo 3, el 11% y en el grupo 4, el 42% venden entre 51 a 75 unidades; en el grupo 1, el 9%, en el grupo 2, el 12%, en el grupo 3, el 50% y en el grupo 4, el 28%, venden de 76 a 100 unidades semanalmente. En el grupo 3, el 3%, en el grupo 4, el 97% de los establecimientos encuestados venden de 101 a 150 unidades de helados aproximadamente. Cabe mencionar que estos últimos establecimientos son droguerías, heladerías y fruterías de gran reconocimiento, lo que les permite asegurar un mayor volumen de venta con relación a otros establecimientos homólogos.

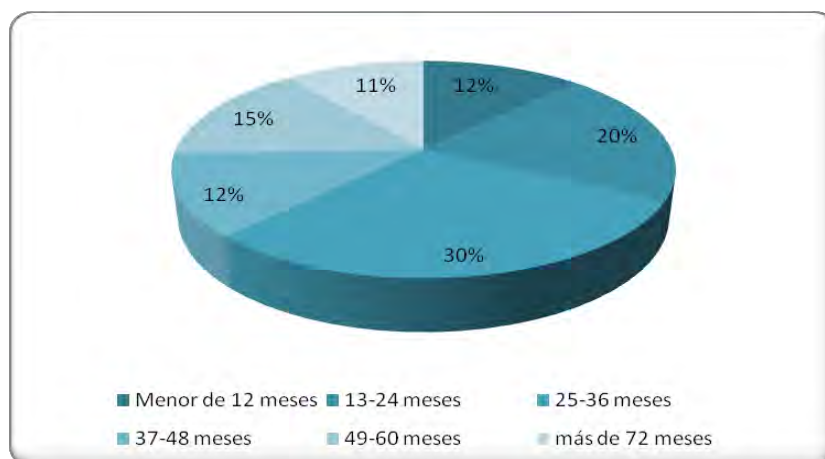
Gráfica 32. Porcentaje de ganancia en la venta de helados



Fuente: esta investigación

El porcentaje de ganancia por la venta de los helados en los establecimientos, es un factor importante para la venta de los mismos, ya que este rubro es el que verdaderamente motiva al vendedor a comercializar un producto, con relación al tema se identificó que para un 43% de los establecimientos, la venta los helados genera una ganancia de 0 a 10%, otro segmento equivalente al 36% la actividad les genera del 10,1 al 20% de ganancia y un 20% de los establecimientos genera de un 20,1 a 30% de ganancia.

Gráfica 33. Tiempo de experiencia en la venta de helados

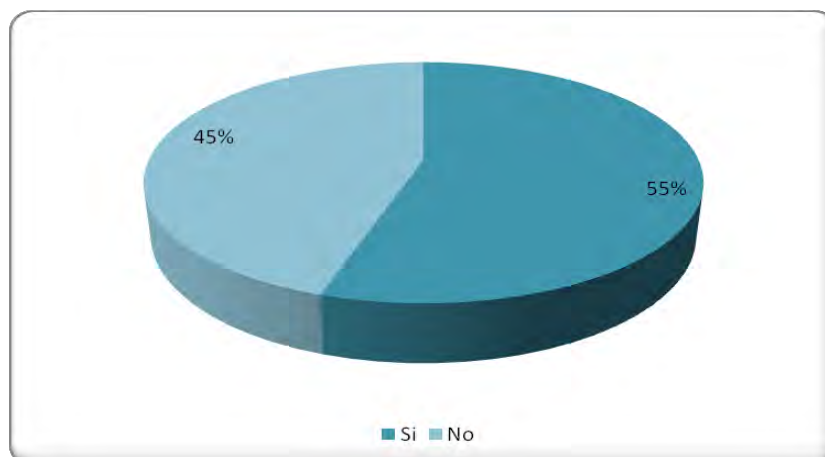


Fuente: esta investigación

Con respecto a este ítem, un 12% de los establecimientos poseen una experiencia en la comercialización de helado inferior a 12 meses y en este mismo porcentaje se encuentran los que tienen de tres a cuatro años, un 30% poseen una experiencia de de uno a dos años, un 15% tienen una experiencia de 4 a 5 años y un 11% los establecimientos que tienen más de 6 años de experiencia. En este renglón cabe mencionar que el porcentaje de establecimientos con alta experiencia es reducido, ya que muchos de estos han dejado de vender helados de marca, debido a que las grandes empresas exigen una cuota mínima en la compra de sus productos por semana y comparado con el poco margen de utilidad lo hace un negocio poco rentable, lo que da como resultado, una deserción en la comercialización de helados por parte de los establecimientos, causada por las malas políticas de las empresas como también por los altos precios de venta que se manejan.

Es por esto que se presenta una gran oportunidad para la futura empresa productora de helados artesanales cien por ciento italiana, si se cumple la meta de generar en los comercializadores, unos rangos de ganancia alta por la comercialización.

Gráfica 34. Disposición de comercializar helados producidos en Nariño



Fuente: esta investigación

La disponibilidad de los comercializadores para comprar y distribuir helados elaborados en Nariño dentro de su establecimiento, es de un 100%, siempre y cuando esta futura empresa ofrezca mejores beneficios que las empresas que actualmente están en el mercado.

En el caso de los productores, debido a la actividad que realizan, se observa una posición más cautelosa, ya que la empresa productora futura puede considerarse una competencia directa para su negocio, es por esto que los resultados fueron de un 55% para una respuesta positiva y 45% para la respuesta dudosa.

Gráfica 35. Razones para comprar helados Nariñenses



Fuente: esta investigación

En general se tiene que un 20% de la población comerciante se ve motivada por los precios, un 11% por la calidad e higiene, 12% por la presentación, un 9% por el

sabor, un 18% por el margen de utilidad, un 7% por la facilidad de pagos y un 23% por las promociones y descuentos, siendo estos los factores más importantes al momento de adquirir un nuevo producto para la comercialización, por lo tanto las razones para comprar son variadas.

Para los establecimientos del grupo 1 y 2, el precio bajo y el margen de utilidad son los factores más importantes que se tienen en cuenta al momento de comprar un nuevo producto, mientras que en el grupo 3 existe una igualdad entre los factores determinantes, considerándose el precio bajo, el sabor y el margen de utilidad con un 25%; finalmente para el grupo 4, se presenta una equivalencia entre los factores determinantes seleccionados por los encuestados como son el precio bajo, margen de utilidad, calidad e higiene y facilidad de pagos indicando un 20% para cada uno.

2.4 DEMANDA

Se entiende como el número de unidades de un producto que los usuarios están dispuestos a adquirir, para satisfacer una necesidad determinada, durante un período de tiempo específico y bajo un conjunto dado de condiciones. Estas condiciones son principalmente el nivel de ingreso de los consumidores, la tasa de crecimiento de la población, el comportamiento de los precios de los bienes tanto sustitutos como complementarios, preferencias de los consumidores, entre otros¹⁹.

2.4.1 Análisis de la demanda. Los helados artesanales no se constituyen en productos nuevos, pues existen actualmente en el mercado marcas que poseen larga trayectoria en la elaboración y comercialización de este tipo de helados, sin embargo los productos que se pretenden elaborar, cuentan con una notable diferenciación centrada fundamentalmente en varios aspectos, descritos a continuación:

▪ Economía con calidad

Es importante mencionar que la competencia directa en la elaboración y comercialización de helados ha introducido en el mercado una serie de productos, que aunque poseen buena acogida entre la población, por su alto precio, no se han masificado en los estratos de bajos recursos económicos, debido a que estas personas no poseen los ingresos suficientes que les permitan adquirir estos; es por esto que los helados artesanales que elaborará la nueva empresa a formar Gelato's Frutti, tendrán un fuerte auge y rotación, al estar pensados para brindar por un lado beneficios económicos al consumidor y por el otro deleitarlo con un producto elaborado bajo exigentes parámetros de calidad y un sabor incomparable, con presentaciones únicas en el mercado, lo cual sumado a su

¹⁹ MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Cuarta Edición. Capítulo IV. Bogotá: M&M editores, 2000. p. 96

atractivo precio, diversos sabores y su alta calidad, la llevaran a posicionarse rápidamente en el mercado.

- **Combinación original de ingredientes**

Algunos productos ofrecidos, poseerán una combinación única y original de los ingredientes empleados en su elaboración, es así el caso del helado en presentación vaso, al cual se le adicionarán salsas entre las que se aprovecharán algunas frutas típicas de gran aceptación en la región, que le darán a este helado su carácter típico y original. Con estas combinaciones nuestros productos se destacarán por su originalidad, al ser únicos, llamativos y altamente impactantes.

- **Apropiación de la marca**

Otro aspecto diferenciador de los productos, se basará en el hecho que los productos se tratan bajo una marca propia, pensada, creada, organizada y operada por Nariñenses, para brindar momentos agradables a propios y visitantes.

- **Venta Móvil**

Se implementará un canal de distribución directa hacia el consumidor por medio de un punto de venta móvil, lo que permitirá diferenciarse de los competidores, por ser un medio innovador, aun inexplorado en materia de venta de helados en la Ciudad; el cual facilitará por un lado seducir al consumidor hacia la adquisición de los helados y por el otro comercializar los diferentes productos de la empresa Gelato's Frutti, con el ánimo de brindarle al cliente o consumidor un servicio al instante, en el lugar indicado, manejando la premisa "Si el cliente no viene hasta los helados, entonces los helados van hasta el cliente".

Las estrategias en el punto de venta móvil, incluirán factores como la innovación, la visibilidad y la información clara y sencilla de los productos, además de un excelente material publicitario, exhibición especial y una fácil accesibilidad a la compra, con el fin de facilitar la mayor rotación de los productos.

Los productos helados encuentran una competencia directa con las marcas de helado existentes en el mercado, es por tanto de vital importancia utilizar los datos recolectados por las encuestas acerca de la intención de compra del producto, para así determinar una demanda potencial real. Igualmente, por medio de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a consumidores y comercializadores, se establecerá la frecuencia de consumo, la demanda, la oferta y la demanda insatisfecha de los productos objeto. Una vez definido el mercado objetivo del proyecto y basándose en los resultados arrojados por las encuestas, se definieron aspectos como la acogida y preferencia de las presentaciones de helado cono, vaso y litro.

Además cabe destacar que la idea de negocio se concibe únicamente para la comercialización de los productos una vez elaborados en la casa de uno de los socios, ya que por el momento no se tiene la disponibilidad para abrir un punto de venta al público. En la casa se adecua una pequeña oficina y cuarto para la elaboración de los helados en donde se coloca el refrigerador, la batidora, recipientes para revolver los helados, licuadora, empaques y todos los demás utensilios que se necesitan para producir los helados artesanales.

Los helados artesanales que se denominarán Gelato's Frutti, permitieron decidir de manera acertada que se elaborarán los siguientes productos:

- Helado artesanal presentación cono con cubierto de chocolate, arequipe sabor a mora, fresa, mango, banano de 80 gramos.
- Helado artesanal presentación vaso sabor a mora, fresa, mango, banano, cubierto con chocolate o arequipe de 150 y 350 gramos.
- Helado artesanal presentación tarro sabor a mora, fresa, mango, banano, cubierto con chocolate o arequipe de 1000 y 5000 gramos.

Para el cálculo de la demanda de los productos helados bajo las calidades identificadas, se trabaja con los datos de la población objetivo de este estudio 324.033, las cuales son el número de habitantes del área urbana del municipio de Pasto, perteneciente a los estratos 3 a 6 que se encuentran en edades entre los 2 a 75 años, como también se tuvo en cuenta la población que consume helados (gráfica 6), la intención de compra de los consumidores de helados elaborados en Nariño (Ver Anexo C) y la frecuencia de consumo (gráfica 7).

Cuadro 9. Consumo de helado por empresa

Empresa	Consumo de helados	No. de personas
Crem Helado	51%	163.920
Colombina	1%	3.360
Mimo's	3%	8.260
Bon Ice	13%	43.578
Otros	32%	324.033
TOTAL	100%	324.033

Fuente: esta investigación

2.4.2 Variables consideradas para estimar la demanda. La determinación del segmento de población que cubrirá el proyecto considera las siguientes variables, como influyentes sustanciales del proyecto:

- Precio: El cual será establecido acorde a las necesidades de los clientes, destacando que no se compara al precio de los helados existentes en el mercado, puesto que la materia prima es netamente natural, no se utilizan conservantes, ni endulzantes, ni preservantes, además no contienen aire.
- Calidad: sustentada en el sabor y los ingredientes utilizados para la elaboración del helado.
- Gusto de los consumidores: asociados a los ingredientes que son de un alto valor nutritivo.
- Publicidad: en el medio no es considerada una fortaleza.
- Servicio: es un aspecto sustancial para mantener un cliente satisfecho.

Con base en la consideración de esos conceptos es estimar la demanda del proyecto y con ello la viabilidad financiera. En el mercado local se ha tomado la variable precio como el valor sustancial para encontrar una respuesta favorable en la demanda de productos; en esta investigación, sin embargo, se pretende avanzar en la identificación, aprovechamiento y fortalecimiento de otros conceptos como los descritos, sin descartar que en el precio también se presente competitividad.

2.4.3 Proyección de la demanda. La determinación de la demanda del producto es uno de los aspectos de mayor importancia para todo tipo de proyecto. Los mayores inconvenientes al efectuar pronósticos se producen por la posibilidad de que en los años siguientes sucedan eventos o se presenten variables que no hayan influido anteriormente en el mercado, tales como aparición de nuevos desarrollos tecnológicos, el ingreso de productos innovadores, variaciones en los gustos o costumbres del consumidor, etc.²⁰

Para este estudio, la proyección de la demanda se calculará para los primeros cinco años de vida del proyecto, teniendo en cuenta las tasas de crecimiento poblacional para la población de Pasto entre edades 2 a 75 años desde el año 2012 hasta el año 2016, fueron calculadas de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional estimada en 1.5% y con una inflación esperada del 5%. Ver cuadro 10.

²⁰ Ibíd., p. 108

Cuadro 10. Proyección de la demanda para los 5 primeros años del proyecto

PRESENTACIÓN	Proyección de la demanda estimada (kilogramos/año)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cono 80 grs.	136.348	138.393	140.469	142.576	144.715
Vaso 150 grs.	43.240	43.889	44.547	45.215	45.893
Vaso 350 grs.	13.851	14.059	14.270	14.484	14.701
Tarro 1000 grs	107.210	108.818	110.450	112.107	113.789
Tarro 5.000 grs.	98.730	100.211	101.714	103.240	104.789
TOTAL	399.379	405.370	411.450	417.622	423.887

Fuente: esta investigación

2.5 OFERTA

La oferta es la cantidad de productos que los productores u oferentes están preparados a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Estos productos pueden ser similares o sustitutos. Con el estudio del comportamiento de la oferta se pretende establecer las cantidades del producto que la competencia del proyecto está en capacidad de ofrecer al mercado, así como las condiciones en que estarían dispuestos a hacer dicho ofrecimiento. Entre mayor sea el conocimiento que se tenga de éstos, más y mejores elementos de juicio se tendrán para diseñar las estrategias de comercialización que aumenten las posibilidades de éxito para el nuevo producto²¹.

2.5.1 Análisis de la oferta. Para determinar la oferta actual de helados en el municipio de Pasto, se tomó una muestra representativa de 195 encuestas, equivalentes a una población de 74 establecimientos, los cuales fueron clasificados en 4 grupos de acuerdo a su actividad comercial. Para este fin se tuvo en cuenta, por un lado el número de establecimientos dispuestos por grupos y por otro lado la intención por parte de los establecimientos de comprar y comercializar los nuevos helados (gráfica 15), como también la frecuencia con la que realizan los pedidos y/o fabrican los productos que comercializan (gráfica 22). Igualmente se calculó la cantidad vendida de helados semanalmente (gráfica 29), en las diferentes presentaciones para los grupos de establecimientos identificados.

2.5.2 Proyección de la oferta. Para este estudio, la proyección de la oferta se calculará para los primeros cinco años de vida del proyecto, teniendo en cuenta las tasas de crecimiento poblacional para la población de Pasto entre edades 2 a 75 años desde el año 2012 hasta el año 2016, fueron calculadas de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional estimada en 1.5% y con una inflación esperada del 5%. Ver cuadro 11.

²¹ *Ibíd.*, p. 112

Cuadro 11. Proyección de la oferta para los 5 primeros años del proyecto

PRESENTACIÓN	Proyección de la demanda estimada (kilogramos/año)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Cono 80 grs.	23.892	24.250	24.614	24.893	25.266
Vaso 150 grs.	37.426	37.897	38.557	39.135	39.722
Vaso 350 grs.	8.531	8.569	8.698	8.828	8.960
Tarro 1000 grs	3.350	3.400	3.451	3.503	3.556
Tarro 5.000 grs.	1.137	1.154	1.171	1.189	2.207

Fuente: esta investigación

2.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las principales empresas que representan una competencia real en el mercado de la ciudad de Pasto, para la futura empresa **GELATO'S FRUTTI**, se pueden dividir en 2 grupos, los competidores nacionales presentes en el mercado local y los competidores regionales, quienes tienen incluidos los helados, dentro de sus portafolios de productos.

2.6.1 Competidores nacionales presentes en el mercado local. Entre los principales competidores nacionales se identifican, la Compañía Nacional de Chocolates, por medio de Meals de Colombia, dueña de Crem Helado; y Colombina, dueña de Helados Robín Hood. En el caso de helados Mimos, aunque en varias ciudades solo presente algunos puntos de venta directamente hacia un consumidor, esta empresa se encuentra incursionando con helados de su marca en almacenes de cadena, como es el caso de Almacenes Éxito Pasto. Por otro lado en el último trimestre del año 2011, ha llegado a la ciudad de Pasto junto a la recién instalada firma de almacenes de cadena Unicentro, un nuevo competidor, se trata de Helados Popsy, el cual ofrece en un único punto de venta, helados finos, de calidad, característicos por sus precios elevados.

A continuación se describe las principales empresas competidoras de helados a nivel Nacional:

MEALS DE COLOMBIA. Meals de Colombia, cumple más 50 años como líder absoluto del mercado de helados con su marca Crem Helado, actualmente cuenta con plantas de producción en Bogotá, Manizales y Armenia, 12 centros de distribución, con aproximadamente 70.000 clientes y genera alrededor 1600 empleos directos²², posee una completa red de distribución a lo largo de Colombia con más de 180 vehículos y presencia directa en las tiendas y droguerías del país

²² EL COLOMBIANO, periódico. Sección Economía. 2011. Disponible en internet: http://www.elcolombiano.com.co/bancolombia_vendio_a_almacenes/bancolomnna.pdf.

con más de 40.000 congeladores²³. Esta empresa fue recientemente adquirida por el Grupo Nacional de Chocolates S.A. (GNCH) por una operación que se presume que ronda los US\$100 millones. En el año 2006, esta empresa es adquirida por el Grupo Nacional de Chocolates, haciendo parte del conglomerado de 37 empresas pertenecientes a este grupo²⁴, con ventas en el 2005 superiores a los \$192.000 millones, de los cuales el 80% corresponde a helados y con un portafolio que cuenta con 145 referencias de helados distribuidas en 12 marcas, esta compañía es el mayor jugador en sector, con un reconocimiento y aceptación del público envidiable ya que maneja el 65% del mercado formal²⁵.

En la ciudad de Pasto, la marca Crem Helado con sus diferentes productos, se encuentra distribuida en muchas tiendas, droguerías, supermercados, cafeterías, razón por la cual es la marca preferida por los consumidores, tal como lo indicaron las encuestas realizadas a una parte de la población.

COLOMBINA. Colombina es una Compañía Global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, fundamentada en el bienestar y compromiso de su Capital Humano, en el desarrollo de marcas líderes y productos innovadores de alto valor percibido, dirigidos a la Base del Consumo a través de una comercialización eficaz

A mediados del 2006, la empresa Colombina S.A, como respuesta a la reciente adquisición de Meals de Colombia por parte del Grupo Nacional de Chocolates, y con el fin de mantener y expandir su participación en el segmento de los helados, adquieren la propiedad accionaria de productos Lácteos Robin Hood por un monto de \$9.414 millones de pesos²⁶, con esta nueva adquisición, la compañía alcanzaría un no despreciable 17% del mercado, 11% por la adquisición de Helados Robin Hood y el 6% restante de su marca Helados Lis, que alta penetración en Medellín y Cali²⁷.

Productos Lácteos Robin Hood, es una sociedad anónima, que se dedica a la fabricación, explotación, transformación y comercialización de productos lácteos y sus derivados, entre los cuales se encuentran los helados, es catalogada como una mediana empresa que cuenta con aproximadamente 300 empleados de planta. La marca Robín Hood, se caracteriza por un amplio portafolio de productos con base en crema de leche y de bajo costo, para llegar a la población de menores ingresos, con una alta penetración en la costa atlántica; sus ventas en el

²³ GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES. Informe. Noticias de actualidad 2011. Disponible en internet: http://www.grupochocholates.com/html/cache/gallery/GC-2/G-2/noticias_3b.pdf

²⁴ TORRES, Andrés Mauricio. TOUS, Armando Enrique. Plan de Negocios para el desarrollo de una empresa que elabore y comercialice helados de frutas exóticas en la ciudad de Bogotá, 2008. p. 33

²⁵ Ibíd., p. 38

²⁶ Ibíd., p. 39

²⁷ Ibíd., p. 39

2005 ascendieron a \$20.000 millones de pesos. Por su parte, Colombina, por medio de Robin Hood, ha podido lanzar nuevos productos y posicionar mejor otros que ya están en el mercado²⁸.

En la ciudad de Pasto, la empresa Colombina con sus diferentes productos de las marcas Lis, Robín Hood y Colombina, no ha tenido la suficiente representatividad y fuerza, debido a que ha sido muy poca distribuida y difundida en los diferentes establecimientos, tal como lo indicaron las encuestas realizadas a una parte de la población comercializadora.

HELADOS MIMOS. MIMO'S es una empresa productora y comercializadora de helados y productos complementarios, surge del anuncio publicado de un periódico de Medellín "Monte un negocio redondo en un metro cuadrado", el cual hacía referencia a la venta de una maquina de helado blando, que captó la atención de los hermanos Saldarriaga para la creación de un pequeño negocio. Una empresa que tuvo sus inicios en un garaje de casa en el año 1971 en la Ciudad de Medellín en el barrio San Joaquín, en donde con una máquina de helado blando comenzaron un proyecto de emprendimiento basados en que los helados serían un escenario atractivo para implementar sus ideas de negocio²⁹.

Inició con una sola empleada y al presente tiene 610 empleados directos y otras 300 personas vinculadas con las franquicias, sin contar los empleos indirectos.

La empresa Mimo's actualmente brinda al consumidor productos de la mejor calidad a través de cada uno de sus diferentes canales de distribución propios y en franquicias, dentro y fuera del país. Además cuenta con un sofisticado laboratorio de control de calidad que le ha permitido a través de una constante búsqueda, alcanzar los más altos estándares de calidad y recibir varios reconocimientos por su excelente desempeño. Como lo demuestra la certificación ISO 9001 versión 2000, por su Sistema de Gestión de Calidad³⁰.

Actualmente Mimo's cuenta con más de 125 puntos en 19 ciudades de Colombia, 2 en Quito (Ecuador) y tres en diferentes supermercados peruanos de la ciudad de Lima. El plan de expansión tiene un costo cercano a los 2.000 millones de pesos e incluye la apertura de 5 nuevos puntos en Bogotá, 1 en Cali, 2 en Medellín, 1 en Barranquilla, 1 en Cartagena e igual número en Bucaramanga y Armenia.

²⁸ PROSPECTO PRELIMINAR DE INFORMACIÓN. Enero 2010. Disponible en internet: <http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales2010/colombianaSubasta.pdf>.

²⁹ HELADOS MIMO'S, un emprendimiento de éxito. Cultura Empresarial. Tengo mi empresa. Disponible en internet: <http://culturaenmedellin.gov.co/heladosminosexperienciaexitosa.aspx>.2008.

³⁰ DIRECTORIO DE FRANQUICIAS MIMO'S. Franchisekey. Exitosa franquicia colombiana productora y comercializadora. Noticias de franquicias. Septiembre de 2008.

La compañía cuenta con una planta de producción en Medellín y un completo sistema de distribución a través de camiones propios que cuentan con toda la tecnología para garantizar el transporte del producto en óptimas condiciones. Según datos de la compañía, el año pasado se vendieron en el país alrededor de 24 millones de litros de helados, 18 millones de los cuales correspondió a empresas formalmente establecidas³¹.

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 su comercialización por refrigeradores en almacenes de cadena no ha sido lo suficientemente explotada.

HELADOS POPSY. POPSY es una empresa colombiana, constituida hace 25 años familiarmente, actualmente utiliza tres canales de distribución, que son; Canal de Heladerías, donde tiene 53 puntos de ventas a nivel nacional, Canal de Comidas Rápidas, donde distribuye comidas rápidas a clubes, restaurantes y hoteles, y finalmente Canal Institucional, que pertenece a los hipermercados y supermercados.

Esta empresa se dedica especialmente a helados de crema, donde comercializa en el momento trescientas trece referencias entre helados planos, crocantes y con salsas productos como Cubetas, Rollos, Tarros, Tambores, Vasitos. En la mayoría de sus productos tiene tres diferente clases de líneas, el de Gourmet, Nieve, Light y Premium.

En cuanto a su mercado en Colombia, ellos tienen una moderada participación del mercado, con un 6% del mercado total. De igual manera piensan expandir este porcentaje donde planean incrementar sus puntos de ventas en más lugares del país, ha incursionado en nuevas plazas como Medellín y Santa Marta, y próximamente en Villavicencio y otras ciudades del país³².

Los tres principales centros de distribución son Barranquilla, Cali y Medellín; cuenta con 75 heladerías operadas directamente en 21 ciudades del país y es proveedora de varias cadenas de heladerías y restaurantes. Las cifras reveladas por el gerente de Popsy muestran un crecimiento significativo en los últimos años, si se tiene en cuenta que en 2005 estrenaron 12 heladerías, 18 en 2006 y y se ha confirmado para el 2008 la apertura de 12 nuevos puntos³³.

En la ciudad de Pasto, la empresa Popsy ha penetrado en el último trimestre del año 2009, con sus productos de helado líneas Gourmet, Nieve, Light y Premium,

³¹ EL TIEMPO. Mimos's prepara su expansión. Sección económica. Mayo de 2008. Disponible <http://www.eltiempo.com>.

³² Trabajo de Ingeniería de Métodos, Comercial Alian S.A, 2006

³³ LA REPÚBLICA. Sección compañías e industrias. Helados Popsy, con planta en Barranquilla. Septiembre de 2007. Disponible en: <http://colomnianegocios.blogspot.com.heladospopsyconplanta>.

con un único punto de venta ubicado en las instalaciones del reciente centro comercial Unicentro. Sin embargo por su carácter de nueva marca, y por poseer un único punto de venta, su expansión de clientela avanza pausadamente.

BONICE. Este es un competidor indirecto, debido a que los helados "Bolis" de marca BON ICE fabricados por la empresa QUALA S.A, ofrecen un producto cuyo componente principal es el agua.

Nació en 1998 como una necesidad de lanzar un producto líder en el mercado, y luego de pocos años más de 500 millones de BONICE vendidos por año en los países donde opera, demuestra el éxito de este producto ganador que, con pasos de gigante, se lanzó a revolucionar el mercado de los "Bolis". Pasteurizado con óptimas condiciones de calidad y llenando de diversión los televisores colombianos, BONICE es una de las marcas más recordadas por los consumidores del país.

En la ciudad de Pasto, la empresa QUALA con su producto BON ICE posee una muy buena acogida, debido en gran medida a los precios con los que se han dispuesto estos productos (\$ 200, \$ 400), como también por sus ricos sabores a Fresa, Cereza, Mora, Limón, Naranja, Antartico, Tropical y Xtremo.

2.6.2 Competidores regionales (Mercado formal). Cabe mencionar que en la Ciudad de Pasto, para el 2011, según datos suministrados por la Cámara de Comercio de esta ciudad, se encuentran registrados formalmente 59 establecimientos, relacionados directamente por su nombre o especialidad con la comercialización y elaboración de helados, de los cuales se encuentran registrados 43 establecimientos, cuyas características son la comercialización del helado y la fruta en diferentes presentaciones, estos en la función de comercialización se constituyen en potenciales clientes para la empresa a formar productora de helados, y no en competidores directos.

Por otro lado se encuentran registrados tan solo 8 establecimientos para elaboración y preparación de helados, La Napanguita Helados, Helados Picos, Helados California, Helados Tropical Ice, Heladería Melissas, Rinconcito Dulce Heladería, Alyeska Hielos Y Helados, Kayacsa Ltda, estos productores de sus propios helados bajo su marca y se constituyen en competidores directos, pero su producción y capital es de acción limitada, como también sus canales de comercialización son generalmente supeditados a un punto de venta, por lo que no constituyen una real amenaza.

Helados California. Esta es una de las heladerías más tradicionales, la cual 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 importante que le permita incrementar su producción.

Helado de Paila (La Napanguita). El helado de paila es considerado uno de los postres típicos de más tradición en la Ciudad de Pasto, con una experiencia de 75 años en la elaboración de este tipo de helados.

La empresa HELADOS LA ÑAPANGUITA elabora producciones totalmente artesanales desde hace mucho tiempo. Este tipo de helado es muy conocido por toda la población del departamento, pero no es muy comercializado ya que solo se restringen sus ventas a un único punto de venta.

Actualmente esta empresa posee un accionar además de Pasto, en Bogotá y abrirá pronto sede en Cali, donde el hijo mayor de la propietaria debutará pronto³⁴.

Helados Picos. Esta heladería, productora de sus propios helados de leche, de presentación cono y cucurucho, lleva varios años funcionando en la ciudad, y ha tenido una gran aceptación y popularidad gracias a su excelente lugar de ubicación en el centro de la ciudad, sin embargo sus ventas son restringidas a su único punto de venta, lo que ha conllevado a que su crecimiento no sea significativo.

Alyeska Hielos y Helados. Esta empresa propiedad de la señora Elena Cultid, localizada en los barrios sur-orientales de la ciudad de Pasto, produce y comercializa helados de agua y leche de manera artesanal; sus productos son característicos por la no incorporación de aire, aunque son elaborados de manera higiénica y bajo los parámetros requeridos, permitiendo el acceso a diferentes establecimientos como supermercados y pequeñas misceláneas que los ha conllevado poco a poco a crecer; sin embargo su producción y mercadeo aun son limitados, aunque sus posibilidades de expandirse son considerables.

2.6.3 Competidores Regionales (Mercado Informal). Es importante reconocer que 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 mercado³⁵.

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.

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

³⁴ CATERING. informe panadería y pastelería. Heladería Cremosa Productividad. Edición N° 21

³⁵ DINERO. Sección negocios. Mercado que se calienta. Abril de 2010. Disponible en internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=24961

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. 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, en el caso de los helados de tipo casero, estos son fabricados en los hogares o tiendas con leche o agua.

2.7 ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

2.7.1 Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas nacionales. Las empresas descritas anteriormente, representan una competencia directa a nivel nacional y regional para la empresa, por lo que se dispuso de un cuadro comparativo (Ver Anexo D.) en cuanto a precios al consumidor de los productos ofrecidos por Gelato's Frutti, con referencia a los ofrecidos por las empresas nacionales presentes en el mercado regional. Cabe resaltar en este punto que la diferencia de precios es notoria, puesto que se trata de un producto que es netamente artesanal y 100% natural, por tanto los precios son más altos que los helados elaborados en máquinas y a grandes escalas.

2.7.2 Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas regionales de competencia indirectas. En el Anexo 5 se muestra la comparación de precios entre la empresa **GELATO'S FRUTTI** y las empresas regionales que elaboran productos sustitutos, con la diferencia que estas, presentan dentro de su portafolio de servidos, tipo de helados de diferente composición a los pretendidos por Gelato's Frutti, y es por esto que se incluyen como una competencia regional indirecta.

El objetivo de esta comparación, es debido a que son varios los productos que son preferidos por los consumidores en cuanto a helados sin marca o helados con una baja transformación, es por esto que es importante conocer sus precios y estrategias para la comercialización de los mismos.

En conclusión, las empresas regionales presentan poca variedad de productos ofrecidos al consumidor, siendo esta una gran ventaja competitiva con respecto a las presentaciones que se piensan brindar a los clientes. Además se puede analizar que los productos **GELATO'S FRUTTI**, tienen como materia prima, leche y pulpa de fruta fresca con todas sus propiedades nutricionales, en cambio, algunos de la competencia analizada, presentan el agua como su principal materia prima para la elaboración de sus productos.

2.8 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

2.8.1 Descripción del producto. El Helado Artesanal Gelato's Frutti es un producto alimenticio, higienizado, obtenido a partir de una emulsión de grasas y proteínas, con adición de pulpa de fruta, sometidos a congelamiento con batido, en condiciones tales que garanticen la conservación del producto en estado congelado o parcialmente congelado durante su almacenamiento, transporte y consumo final, su característica primordial es que las proteínas que lo constituyen provienen en forma exclusiva de la leche o sus derivados y parte de su grasa puede ser de origen vegetal, provenientes de la pulpa de frutas.

Los productos elaborados por la empresa Gelato's Frutti, se introducirán en el mercado con características innovadoras y únicas en su estilo, que pretenden llegar a toda la población, sin discriminar estrato social, al brindar productos de calidad a precios asequibles. Se encontraran en el mercado en presentaciones de vaso, conos y tarros, en empaques llamativos y resistentes, con el logotipo característico del producto y de la empresa.

2.8.2 Concepto del producto o servicio. Los helados artesanales Gelato's Frutti, son altamente nutritivos fabricados con productos naturales. Estos productos serán introducidos en el mercado bajo la presentación de cono, vaso y tarro, con su respectivo empaque que contiene el logotipo y el slogan que los caracteriza. Además presenta como característica esencial, un precio asequible al consumidor de todos los estratos socioeconómicos de la Ciudad de Pasto, lo cual ayudara a que los productos de la empresa Gelato's Frutti, se fortalezcan en el mercado de los helados y busque la preferencia de los clientes, debilitando así la competencia directa para la empresa.

La elaboración y el manejo de el helado artesanal Gelato's Frutti, se realizará teniendo en cuenta la Norma Técnica Colombiana NTC 1239 del 2002 (Helados y mezclas para helados), y el decreto 3075 de 2007 (Buenas Prácticas de Manufactura), además estos productos cumplirán los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos dictados en la norma técnica mencionada.

2.8.3 Vida útil. El helado artesanal, deberá cumplir con los requisitos legales exigidos en el artículo 129 de la resolución 2310 de 1986 del Ministerio de Salud de Colombia, por la cual se remite: que los productos establecidos dentro del GRUPO 11, con duración sanitaria de tres (3) a doce (12) meses, se rijan por lo dispuesto en la Resolución 1804 de 1989, artículo 9, la cual establece que los Helados congelados a -25°C tendrán un periodo de duración sanitaria mínimo de 6 meses³⁶.

³⁶ COLOMBIA. Ministerio de Salud, Resolución 1804 de 1989, art. 9.

2.8.4 Usos. Más allá de ser un producto estrella de consumo masivo, los helados nos aportan una gran cantidad de nutrimentos beneficiosos para la salud, que la gran mayoría desconocemos; y si se piensa que solamente son deliciosos para combatir el calor, es bueno saber también que son una buena fuente de proteínas, hidratos de carbono, grasas, vitaminas y minerales, así que sin temor, el helado puede ser incluido en nuestra dieta sin que por ello nuestra alimentación deje de ser sana y equilibrada.

La gran cantidad de calcio, proteínas y nutrimentos que poseen los helados, significan un producto recomendado para personas de todas las edades, como niños, adolescentes, ancianos o mujeres en periodo de lactancia.

2.9 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado tienen como finalidad, estimular la venta del producto en forma eficaz y rápida, haciendo uso de los diversos instrumentos necesarios para que los productos se cataloguen preferencialmente entre los gustos y predilecciones de los consumidores finales. Algunos aspectos del producto para convertirse en un potencial dentro del mercado destacamos: promoción, precio, publicidad, comunicación, servicio, etc, para lograr de esta manera que a largo plazo los consumidores adquieran una actitud favorable hacia la compra de productos.

Las estrategias de mercado que se plantean con referencia al producto, son las descritas a continuación:

2.9.1 Ventajas de comprar el producto. Son los beneficios y aspectos que se darán a conocer al consumidor, con el fin de cautivarlo y motivarlo a que compre el producto, es decir que los potenciales clientes conozcan las mercedes y bondades que obtendrá por el consumo de los productos ofrecidos por la empresa Gelato's Frutti. Entre estos beneficios se encuentran:

- Los helados que tienen como ingrediente base la leche y las frutas, presentan un alto valor nutritivo que los convierte en un alimento adecuado para niños, adolescentes y en general para las personas que requieran un aporte de proteínas.
- Son productos económicos, pensados en favorecer la economía de toda la población.
- Es un alimento que puede ser consumido fácilmente como producto refrescante o simplemente como un postre delicioso, ideal para toda ocasión.

- Le proporcionarán al consumidor gran cantidad de calcio, proteínas y nutrimentos como la vitamina B, que lo hacen un producto estrella recomendado para personas de todas las edades.
- Algunos de sus componentes, despiertan una sensación placentera en el sistema nervioso, aliviando el estrés, el dolor y la ansiedad de quien los consume.
- Son una opción para mujeres embarazadas y en periodos de lactancia, por su mayor requerimiento de calcio, así como para niños y adolescentes en fase de crecimiento.
- Es un producto novedoso en la región, propuesto por Nariñenses, para beneficio de propios y visitantes, fundamentado en favorecer mediante la producción de productos helados de calidad, un placer para todos los consumidores.
- Su precio sin duda alguna convierte a estos productos en algo verdaderamente atractivo para los diferentes consumidores de todos los estratos, cambiando las anteriores condiciones dispuestas por otras empresas en donde los elevados precios han creado un limitante en su consumo, ya que el aporte nutricional es muy bajo.
- El producto se elaborará bajo condiciones higiénico-sanitarias, teniendo en cuenta mantener siempre el control de calidad en todos los eslabones de la cadena y especialmente en cada etapa del proceso productivo.

2.9.2 Marca. La marca de la empresa productora de helados artesanales es GELATO'S FRUTTI y resulta escogida gracias a las valoraciones apreciativas hechas por las personas encuestadas, ante la pregunta referente a la marca que le gustaría para una empresa productora de helados artesanales cien por ciento italianos en la región.

El nombre de la marca GELATO'S FRUTTI, se propone por los autores del proyecto, debido a que son dos palabras, por un lado GELATO'S que resulta de la palabra Gelati que significa helado, además es completamente artesanal, y se produce diariamente en pequeñas cantidades, referido a la parte cremosa de los helados. Los ingredientes deben ser naturales y frescos con base en lácteos, mezcla de azúcares para una sana metabolización, frutas frescas y secas, chocolate y huevos que favorecen un sabor agradable para una sana digestión y por el otro FRUTTI (referido al otro ingrediente que compone esta clase de helados que es la pulpa de fruta fresca y natural), Estas partes en conjunto con la figura de un helado en el fondo formado por los colores de la bandera de Italia,, demuestra, que evidentemente se trata de una empresa con vocación por la elaboración de helados italianos.

Por otro lado, además de usarse productos semi-elaborados en la preparación, éstos deben, a su vez, contener sólo ingredientes genuinos. Es importante resaltar que los colores, sabores y estructura en el Gelato artesanal son dados por sus ingredientes y no por aditivos sintéticos. La estructura particular y estable del gelato artesanal es netamente cremosa, lisa sin grumos ni arenillas, persistente y fundible sólo en la boca.

2.9.3 Logo



2.9.4 Slogan

El helado dulce y sano para tu cuerpo

2.9.5 Presentaciones. Los producto GELATO'S FRUTTI, se introducirán en el mercado en las siguientes presentaciones y características:

CONO: cubierto con una bolsa blanca de polipropileno perlado de alta densidad con impresión del logo y del slogan.

VASO: vaso de polietileno de alta densidad con impresión del logo y slogan.

TARRO: tarros de cartón con bolsa plástica blanca de polipropileno de alta densidad. Se imprime en el tarro el logo y el slogan.

2.9.6 Etiquetas. Cada producto llevara su propia etiqueta, colorida y llamativa, distinta a las expuestas en otras marcas, con novedosos diseños que atrapan al consumidor desde el principio.

2.9.7 Rótulos. El rotulado de los empaques ayuda a identificar los productos, facilitando su manejo y ubicación en el momento de ser monitoreados. Se realiza

mediante impresión directa, rótulos adhesivos y stickers, en un lugar visible del empaque.

El rotulado tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada.

2.9.8 Plaza. La plaza de los productos de la empresa GELATO'S FRUTTI, la constituyen principalmente los restaurantes en donde se ofrecerá el producto como postre. Además la innovación de este negocio está constituido por la venta móvil, la cual se encargará de la divulgación y distribución de los productos de manera directa al consumidor, llegando de esta forma a un amplio número de consumidores de la Ciudad, generando un recuerdo grato en la mente de los mismos. Esta idea consiste en acondicionar un móvil como punto de venta, el cual pueda alcanzar al cliente, sin importar el lugar donde se encuentre, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Esta tienda se constituye al mismo tiempo en una atracción y en un medio de publicidad, por medio del cual, se dará a conocer todos los productos elaborados por la empresa.

Por otro lado, cabe resaltar que otra plaza, fuera del contexto de las anteriormente citadas, es el punto de venta propio de la empresa GELATO'S FRUTTI, el cual se proyectara como iniciador de una serie de puntos comerciales de distribución y comercialización directa de los productos elaborados hacia el consumidor. En este punto de venta se comercializaran los helados elaborados por la empresa, pretendiendo de esta forma manejar la venta directa como método de distribución, para sacar ventajas de marketing, como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio y para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

2.9.9 Estrategias de promoción. Este componente que forma parte del marketing junto con el producto, el precio y los canales de distribución, cuya finalidad es estimular el consumo de los productos/servicios que se comercialicen.

En este apartado se exhiben no sólo las técnicas de promoción propiamente dichas que planea implementar la empresa GELATO'S FRUTTI, sino también los soportes publicitarios que empleará, así como las acciones de comunicación y relaciones públicas que vaya a poner en marcha para favorecer el crecimiento del negocio. Básicamente se realizaran una serie de acciones encaminadas a favorecer la promoción bajo diferentes aspectos de la empresa y sus productos, las cuales son:

- **Acciones sobre el consumidor minorista.**

En este aspecto se ofrecerán promociones como pague uno y lleve dos, con el fin de dar a conocer el producto y también para agotar el producto.

Se obsequiarán pequeñas cantidades de producto para que los consumidores potenciales lo degusten, estas acciones se realizarán especialmente en supermercados y en diferentes eventos como ferias, congresos, eventos deportivos, campañas, etc.

Cupones o Certificados que se traducen en ahorros para el comprador de determinados productos. En el reverso de cada empaque respectivo de los diferentes productos de GELATO'S FRUTTI, se encontraran impresos diferentes valores numéricos equivalentes a puntos canjeables, con los cuales el consumidor al sumar un equivalente de puntos podrá reclamar en los puntos de ventas un producto de cualquiera de las presentaciones manejadas por la empresa. Esta promoción se realizara durante el primer año de lanzamiento de la empresa hasta agotar existencias. Esta estrategia es dirigida al consumidor, y busca persuadirlo a la compra, consumo y recompra de los productos ofrecidos.

Premios. Productos gratuitos o que se ofrecen a bajo costo como incentivo para la adquisición de algún producto, esta estrategia promocional será dirigida una vez al año y consistirá en ofrecerle al consumidor presentando un número de 20 etiquetas más una mínima cantidad de dinero, espectaculares premios, con el fin de agradecer su fidelidad por la marca.

Descuento por volúmenes de compra. Para compras superiores por parte de los comercializadores a los \$ 250.000 en productos se concederá un descuento especial del 2% antes de IVA, sobre el valor de la factura.

Descuento por pagos oportunos. Exclusivo para comercializadores, para pagos oportunos dentro de la primera semana de entregado los productos, se realizara un descuento del 2% sobre el valor de la factura, antes de IVA, "se planea que un 50% de nuestros clientes accederán a estos descuentos por pago oportuno y por volumen".

Publicidad directa. A través de llamadas telefónicas, visitas a domicilio, envío de mensajes vía e-mail a clientes vinculados mediante la página oficial de la empresa o el correo electrónico.

La Implementación de la tienda móvil. Servirá como medio para la promoción directa de los productos y la marca GELATO'S FRUTTI, como algo único y novedoso en el medio comercial de la ciudad.

Utilización de la página web. Se creara la página web con el objetivo de presentar diferentes aspectos de la empresa, como su portafolio de servicios, sus productos, sus ofertas y promociones

Desarrollar campañas publicitarias. Acordes a las fechas especiales del calendario, como halloween, navidad, etc.

Colocar publicidad llamativa de la marca GELATO'S FRUTTI en puntos estratégicos y aprovechar los diferentes eventos que se presentan en la ciudad de Pasto para promocionar el producto.

2.9.10 Estrategias de precio. Se manejará una estrategia de precio asequible al consumidor, los precios no pueden ser muy bajos ya que se trata de productos elaborados con materias primas naturales y su consumo es casi inmediato, además hay que tener en cuenta que estos productos artesanales como se los plantea en el presente proyecto no tienen una competencia directa.

Para los productos se establecerán precios bajos de penetración, con el fin de estimular la demanda, debido a que según el estudio de mercados se observo que en los estratos de predominio en la ciudad, el precio es un factor decisivo para la compra frecuente de estos productos, según lo revelan las encuestas realizadas; es por tanto importante que el precio sea económico, para captar desde el inicio un número mayor de clientes, como también introducir exitosamente los productos en el mercado. Los precios estarán sujetos a descuentos, ofertas y promociones continuas que motivaran el aumento en la comercialización de los productos, entre estas se tendrán los descuentos a los comercializadores, clientes institucionales y demás mayoristas por compra de volúmenes grandes de productos, las promociones previstas para atender fechas especiales y a las ofertas realizadas cuando se desea impulsar algún producto en específico.

El precio de los productos se fijo de acuerdo a dos estrategias de definición de precios que permitirán mantener un precio competitivo en el mercado. Estas estrategias son:

- a) En función del costo. Con base a los costos que representan la elaboración de los productos se incremento una utilidad que le permite a la empresa mantenerse en el mercado.

Cabe destacar que los precios a los cuales se venderán los productos a los minoristas o detallistas ofrecerán un mayor porcentaje de utilidad que lo que cualquier otra empresa nacional les pueda ofrecer, por otro lado se espera una alta rotación de estos productos, al estar dispuestos al consumidor a precios muy económicos, lo que conllevara que estos minoristas consigan un grado de utilidad significativa y de mayor frecuencia.

- b) Con base a los precios que maneja la competencia. En cuanto a la competencia de las empresas regionales, no se encuentra un competidor directo, ya que estas elaboran productos a gran escala y de calidades diferentes a las pretendidas por la empresa GELATO'S FRUTTI, sin embargo cabe mencionar que para contrarrestar la posible competencia de estos, se dispondrán los productos a un precio similar a los que estos manejan, con la finalidad de acceder y conseguir el consumo de los pobladores de más bajos recursos, acostumbrados a adquirir estos productos relativamente económicos; cabe resaltar que mediante las campañas publicitarias se resaltara las ventajas de consumir productos de calidad, económicos, elaborados bajo estrictos parámetros higiénicos.

Debido a los precios tan económicos, resulta complicado que la competencia nacional pueda manejar precios como los de la empresa, ya que sus costos en transporte, intermediarios, problemas de vías, flete, entre otros inconvenientes afecta el precio de sus productos, al ser empresas cuyas plantas de producción son muy alejadas de la Ciudad, es por esto que estas empresas competidoras en el mercado de los helados, pueden bajar precios, pero difícilmente alcanzar los precios de los productos de GELATO'S FRUTTI.

2.9.11 Estrategias de comunicación. Para generar una comunicación masiva se buscará que los mensajes que se desean llevar, lleguen al consumidor y cliente de forma clara, rápida y generalizada, con el objetivo de estimular y masificar la compra de helados Gelatos's Frutti, haciendo énfasis en las diferentes ventajas de calidad, variedad y precio ofrecidos por la empresa.

Publicidad impresa. La publicidad impresa que utilizara la empresa para impulsar a las personas a adquirir sus productos, está conformada por afiches, volantes, tarjetas de presentación, pasacalles, portafolios de servicios y difusión por prensa.

Se realizara una serie de campañas impresas en torno al nombre de la marca Gelato's Frutti, a su logo, a su slogan y a sus productos, resaltando que estos productos han sido elaborados bajo las más estrictas normas de higiene y salubridad, al precio económico del mercado, y con presentaciones, sabores y formas únicas.

Los volantes serán entregados por el personal que labora en la empresa de manera personal mediante la tienda móvil en los principales sitios de concurrencia del área urbana de la ciudad, como también en colegios, supermercados, plazuelas y demás sitios de reuniones, para que desde aquí sean entregados a los consumidores y clientes potenciales.

Los afiches se exhibirán en los establecimientos donde se venden los productos, los pasacalles se ubicarán en las principales vías de acceso de los barrios de cada estrato de la ciudad.

Se pagara anualmente un anuncio en prensa en el directorio telefónico regional, en el cual se dará al consumidor, cliente, comerciante o futuro integrante de la familia Gelato's Frutti, un espacio para contactar con la empresa y que se facilite hacer llegar de manera oportuna sus comentarios, dudas, o también realizar pedidos.

Línea de atención al cliente. Como parte fundamental, para estar en contacto permanente con los clientes, una estrategia con la que debe contar la empresa, es la adopción de una línea de atención al cliente, por la cual se recopilará información acerca de la aceptación del producto, así como también la recepción de sugerencias e inquietudes de los clientes.

Radio. En los últimos años se ha ubicado a la Radio como un medio por excelencia para la colocación de los mensajes publicitarios, ya que este llega a los receptores de una forma más fácil y por medio de este canal se resaltara la alta calidad de los productos, los precios del mercado, las promociones, la tienda móvil y un hecho muy importante, el ser productos producidos en la región como también la gran importancia de comprarlos, ya que con ello se contribuye al desarrollo empresarial local.

La empresa de helados Gelato's Frutti, aprovechara la capacidad que tiene la radio para estimular la imaginación del oyente, y producirá un comercial creativo y planificado, conociendo de antemano que el mensaje en la radio será fugaz y transitorio. Es decir que el comercial sólo dura un momento. Se tratara con este comercial radial de propiciar en el cliente sensaciones de necesidad de consumir los productos de que se están publicitando.

A la hora de planificar la publicidad en la radio se tomara en cuenta, la audiencia a la que va dirigida nuestro comercial, el rating, la tarifa y costo por mil. Con la única finalidad de tener nuestro comercial de radio colocado en el medio y la hora justos para lograr una publicidad efectiva.

Pagina Web. El Internet es el medio de comunicación y venta con el mayor potencial de crecimiento y efectividad. El Internet no está exento de ese peligro, pero tiene la posibilidad de hacer algo diferente, porque con él se puede llegar directamente al público objetivo e interactuar con él. Debido al alcance mundial que tiene el Internet, es imprescindible fijar o identificar el público o los usuarios a los que se desea llegar, ya que la red da la posibilidad de llegar a todo tipo de público en el mundo entero.

Neveras móviles. Para este caso, la publicidad consiste en decorar las neveras móviles previstas inicialmente para vendedor ambulante. Esto con el fin de incrementar la venta ambulante de helados Gelato's Frutti en plazas, parques y calles peatonales. Aprovechando que estos equipos van a todas partes donde un cliente exista, con la ventaja de que siempre mantienen la temperatura y las características de los productos.

Tienda móvil. Esta tienda se constituye al mismo tiempo en una atracción y en un medio de publicidad, por medio del cual, una vez decorada su carrocería, se dará a conocer todos los productos elaborados por la empresa Gelato's Frutti, convirtiéndose en una estrategia de comunicación verdaderamente especial, innovadora desde todo punto de vista, que generara un gran impacto que cautivara la atención inmediata de los clientes por un lado, y por el otro los incitara al consumo de los productos.

2.9.12 Estrategias de servicio. Las estrategias de servicio realizadas por la empresa Gelato's Frutti, pretenden centrar sus esfuerzos en ofrecer calidad en los servicios que se prestan a los clientes, comprendiendo la importancia de la calidad total como un factor estratégico y una ventaja comparativa en el mercado. La calidad para la empresa, consistirá en superar las expectativas y exigencias de nuestros clientes, y se pretende lograr, empleando herramientas estratégicas, que se crearan con base a:

- El conocimiento de lo que el cliente valora y aprecia.
- El manifiesto interés por sus necesidades.
- El compromiso del personal laboral por la satisfacción del cliente.
- El anticipo a las demandas del cliente.
- La muestra de detalles permanentes al cliente.

Entre estas herramientas estratégicas, se tiene:

Línea de atención al cliente. Por la cual se recopilara toda la información acerca de la aceptación del producto, así como también se atenderá cualquier sugerencia, inquietud, dificultad y demás aspectos, que los clientes tengan por concepto de manejo de productos, promociones, descuentos, ofertas, etc.

Página WEB. En donde se subirá toda la información de la empresa, como su historia, sus objetivos, su visión y su misión, como también los productos y servicios que ofrecen, sus promociones vigentes, entre otras.

Garantía. La garantía de los productos ofrecidos por la empresa productora de helados Gelato's Frutti, está condicionada al tiempo límite de consumo.

Asistencia por parte de vendedores. Por medio de la cual se pretende conocer cuáles son las necesidades y expectativas exactas de sus clientes, requisito

necesario para conseguir la satisfacción ideal que desea el cliente tanto de nuestro servicio como de nuestros productos ofrecidos.

2.9.13 Estrategias de distribución. Para que las ventas se produzcan, no basta con tener un buen producto, a un precio adecuado y que sea conocido por los consumidores; es absolutamente necesario que se encuentre en lugares estratégicos y establecer canales de distribución adecuados, contando siempre con la cantidad necesaria para cubrir el mercado.

Canales de Distribución. Un Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes o productores ponen a disposición de los consumidores o usuarios finales los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

Los canales de distribución que se utilizarán para la comercialización de helados Gelato's Frutti serán:

Distribución directa. El suministro directo al consumidor se realizara a través del punto de venta fijo de la empresa, ubicado en la carrera 3 No. 21B-131 Barrio Santa Bárbara de la ciudad de Pasto. Este canal de distribución tiene como ventaja el alto contenido de información sobre el producto, ofrece una amplia gama de productos. La adecuada atención a clientes en un punto de venta permite además de afianzar los procesos de publicidad, poco a poco ir consiguiendo la fidelidad de los clientes por los productos.

Tienda de helados móvil. es un medio de transporte sobre ruedas, propulsado por tracción mecánica, desde el cual se realizaran actividades comerciales, en este caso la distribución y venta de helados directamente hacia el consumidor final. La idea consiste en acondicionar un carro móvil como punto de venta, el cual pueda alcanzar al cliente, sin importar el lugar donde se encuentre, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Esta tienda se constituye al mismo tiempo en una atracción y en un medio de publicidad, por medio del cual, se dará a conocer todos los productos elaborados por la empresa Gelato's Frutti.

Estos equipos generadores de una excelente publicidad, van a todas partes donde un cliente exista, con la ventaja de que siempre mantienen la temperatura y las características óptimas de los productos y favorecen la divulgación oral de los productos ofrecidos, además, permiten cautivar al cliente hacia el consumo de helados Gelato's Frutti. En la figura 3, se muestran las diferentes características de estos equipos de distribución masiva.

Figura 3. Nevera móvil pequeña



Medidas (con llantas): 0.96 x 0.52 x 0.52 mts

Carrito especial para helados.

Capacidad de 30 lts de Helado.

Incluye 6 botes de plástico de 5 lts c/u

Fabricado a base de fibra de vidrio y totalmente aislado con espuma de poliuretano inyectada a presión, lo cual lo hace totalmente térmico.

Incluye un juego de cartuchos que actúan como acumulador de baja temperatura a base de un líquido anticongelante (estos cartuchos deben pernoctar en un congelador por lo menos a -10°C).

Esta clase de neveras serán adquiridas en el primer año del proyecto y su número se incrementará en años posteriores, dependiendo de la respuesta del mercado hacia los productos.

Distribución indirecta. La empresa utilizara una distribución indirecta, la cual se lleva a cabo por terceras personas, por un lado tenemos a los minoristas y detallistas de los diferentes grupos de establecimientos identificados, bajo una estrategia de distribución intensiva, que consiste en el propender porque nuestros productos estén en todos los puntos de venta posibles para el consumidor.

En esta estrategia nuestra empresa trata de impulsar las ventas facilitando al consumidor varios puntos de compras cercanos y disponibles en cualquier momento del día, por lo que la localización de estas neveras es primordial. Este canal identifica como actores al el productor- el minorista - el consumidor.

Dentro de esta distribución indirecta, como una estrategia publicitaria, de servicio y de distribución intensiva, se hará uso de carritos, conocidos como neveras móviles, los cuales se constituyen en un canal de comercialización idóneo y propicio para distribuir el producto, directamente al consumidor donde quiera que

se encuentre, con el beneficio de ofrecer siempre productos frescos y deliciosos al alcance de su mano.

2.9.14 Estrategias de aprovisionamiento. Al realizar el estudio de consecución de materias primas, no se encontró dificultad porque la materia prima para la fabricación de helados es de fácil consecución. Además, las frutas siempre están a la disposición y se emplearán de acuerdo a la temporada. Cabe resaltar en este punto que estará a la disposición de la demanda de los clientes potenciales en cuanto a gusto por sabores y además contando con el valor nutricional de cada fruta, ya que es la principal materia prima que se utilizará en la elaboración de helados artesanales ciento por ciento italianos.

2.10 PROYECCIÓN DE VENTAS

2.10.1 Tiempo proyectado: 5 años

Método de proyección: Otro-I.P.C

2.10.2 Política de cartera. La empresa ha optado como política respecto a las ventas, no conceder créditos en el inicio del proyecto, se concederá un descuento por pago de contado hasta el 5%.

Cuadro 12. Proyecciones de venta en unidades

PROYECCIÓN DE VENTA ESTIMADA				
PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO POR PRODUCTO	VENTAS SEMESTRES	VENTAS ANUALES
Cono 80 grs.	15.000	2.000	15.000.000	30.000.000
Vaso 150 grs.	8.000	3.750	15.000.000	30.000.000
Vaso 350 grs.	2.800	8.750	12.250.000	24.500.000
Tarro 1.000 grs.	2.200	15.000	16.500.000	33.000.000
Tarro 5.000 grs.	1.137	33.000	18.750.500	37.521.000

Fuente: esta investigación

Cuadro 13. Resumen proyecciones de venta en unidades

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cono de 80 grs.	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Vaso de 150 gramos	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Vaso de 300 gramos	2.800	2.940	3.087	3.241	3.403
Tarro de 1.000 gramos	2.200	2.310	2.426	2.547	2.674
Tarro de 5.000 gramos	1.137	1.194	1.254	1.316	1.382
Total	29.137	30.594	32.125	33.729	35.416

Fuente: esta investigación

Cuadro 14. Resumen proyecciones de precios de los productos

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cono de 80 grs.	2.000	2.065	2.127	2.191	2.258
Vaso de 150 gramos	3.750	3.872	3.989	4.109	4.233
Vaso de 300 gramos	8.750	9.035	9.307	9.588	9.877
Tarro de 1.000 gramos	15.000	15.488	15.955	16.436	16.932
Tarro de 5.000 gramos	33.000	34.074	35.100	36.160	37.251
Total	62.500	30.460	31.377	32.324	33.300

Fuente: esta investigación

Cuadro 15. Resumen proyecciones de venta

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cono de 80 grs.	30.000.000	32.525.157	35.180.998	38.052.967	41.163.325
Vaso de 150 gramos	30.000.000	32.525.157	35.179.935	38.053.788	41.162.196
Vaso de 300 gramos	24.500.000	26.562.212	28.730.280	31.073.905	33.611.843
Tarro de 1.000 gramos	33.000.000	35.777.673	38.705.905	41.862.865	45.276.722
Tarro de 5.000 gramos	37.521.000	40.684.325	44.015.602	47.585.932	51.480.683
Total	155.021.000	168.074.525	181.812.721	196.629.457	212.694.769

Fuente: esta investigación

En esta etapa de la operación no se manejará cartera, las ventas serán de estricto contado con su respectivo descuento del 5% máximo.

3. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO - OPERACIÓN

3.1 CONCEPTO DE PRODUCTO O SERVICIO

“Gelato’s Frutti.”, producirá y comercializará helados artesanales en presentación de cono, vaso y tarro, ciento por ciento italianos, utilizando como materia prima leche, nata, yemas de huevo, azúcar y pulpa de fruta. En un comienzo se elaboran en la casa de uno de los socios e integrantes del proyecto, ya que no se cuenta con la disponibilidad, ni los equipos necesarios para montar una planta procesadora de helados.

Es importante recalcar que para su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala.

3.2 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS

 <i>Gelato's Frutti</i> <i>El helado dulce y sano</i> <i>para tu cuerpo</i>		
CONO		
Peso	80 gramos	
Crema	Global	
Cucurucho	Unidad	
Bolsa x 20	Unidad	
Fruta	Global	



Gelato's Frutti
El helado dulce y sano
para tu cuerpo

VASO

Peso	150 gramos
Crema	Global
Vasito plástico	Unidad
Bolsa x 20	Unidad
Cucharilla	Unidad
Fruta	Global



VASO

Peso	350 gramos
Crema	Global
Vasito plástico	Unidad
Bolsa x 20	Unidad
Fruta	Global



Gelato's Frutti
El helado dulce y sano
para tu cuerpo

TARRO

Peso	1000 gramos
Crema	Global
Tarro plástico	Unidad
Bolsa x 20	Unidad
Fruta	Global



TARRO		
Peso	5000 gramos	
Crema	Global	
Tarro plástico	Unidad	
Bolsa x 20	Unidad	
Fruta	Global	

Cada uno de los productos producidos presentados tendrá un empaque individual con el respectivo logotipo de la empresa y su almacenamiento se hará con todas las normas sanitarias exigidas por la ley.

3.3 ESTADO DE DESARROLLO

Las materias primas que se utilizarán en la elaboración de los productos son de fácil consecución en el mercado.

Materia prima es todo elemento que es sometido a un proceso de transformación, con la finalidad de producir un bien o un servicio. Para el desarrollo del proyecto y posteriormente la elaboración de los helados bajo las presentaciones objeto, se han seleccionadas materias primas e insumos, las cuales se pueden clasificar dependiendo de la función que cumplan así: materias primas, insumos, empaques y embalajes, materiales consumidos pero no incorporados en el producto y elementos improductivos, como también las estrategias de aprovisionamiento para cada uno de estos.

La leche, es el principal componente de los helados y por tanto asegurar su calidad a lo largo de su trayectoria cobra vital importancia, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en la normatividad.

La nata utilizada en la elaboración de helados debe ser de color uniforme, blanco o cremoso claro, carente de color amarillo o pardo, el olor y sabor de la nata debe ser fresco y puro.

Estos ingredientes le aporta principalmente al helado proteínas lácteas y lactosa. Las proteínas lácteas proporciona nutrientes, la lactosa absorbe el agua libre, lo que genera una menor cristalización y consecuentemente se obtiene un helado con mas cuerpo y menos débil. Además la lactosa es un azúcar que posee un poder edulcorante.

Los azúcares más utilizados en la elaboración de helados son sacarosa, glucosa, lactosa.

La sacarosa es el azúcar a utilizar en el presente estudio, esta es el azúcar más utilizado en los helados, es un ingrediente ideal por su alta solubilidad, dulzor y bajo costo. Contribuye a aumentar los sólidos y proporciona un buen soporte a los

aromas añadidos. El uso de la sacarosa como único azúcar en el helado puede ocasionar una consistencia muy dura a temperaturas de -18°C . La sacarosa como azúcar en la elaboración de los helados, se utiliza por varias razones:

- Da el sabor dulce característico de este tipo de productos
- Da cuerpo al helado
- Es una importante fuente de energía
- Baja el punto de congelación de la mezcla, permitiendo actuar como anticongelante.

MATERIALES CONSUMIDOS PERO NO INCORPORADOS. Dentro de esta categoría se encuentran materiales que como su nombre lo indica participan en el proceso pero no forman parte del producto final.

Gas Propano. Este combustible se utiliza para el calentamiento y el mezclado en marmita de los componentes, será adquirido directamente desde los carros distribuidores de la empresa MONTAGAS en presentación pipeta por 30 libras.

Energía eléctrica. Para el funcionamiento de los diferentes equipos que actúan en el proceso, la empresa CEDENAR (Centrales Electríficas de Nariño) proveerá a la planta de procesamiento la energía necesaria para su adecuado funcionamiento.

Agua de lavado. Suministrada por la empresa EMPOPASTO (Empresa de Obras Sanitarias de Pasto).

Elementos de limpieza y desinfección, serán comprados en la comercializadora "DISTRÍQUÍMICOS" ubicada en la Ciudad de Pasto.

3.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

3.4.1 Materia prima. A continuación se hace un análisis detallado de la materia prima que se utilizará en cada una de los productos fabricados, con el fin de establecer el costo por unidad de producto.

La principal materia prima para la elaboración de los helados es la crema base la cual se prepara utilizando leche, nata, azúcar y huevo. Utilizando esta crema base, cada uno puede modificarla para crear diferentes helados.

Las yemas de huevo sirven para estabilizar las materias grasa de la leche y de la nata, la dispersión de las mismas en la mezcla favorecen su finura. Lo que evita el cristalizado son las claras batidas a nieve. La glucosa evita la cristalización de las azúcares.

CONO 80 GRAMOS				
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Crema base de helados	Global	1	700	700
Cucurucho	Unidad	1	80	80
Bolsa x 20	Unidad	1	90	90
Fruta	Global	1	600	600
TOTAL				1.470

Fuente: esta investigación

VASO DE 150 GRAMOS				
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Crema	Global	1	1.100	1100
Vasito plástico	Unidad	1	150	150
Bolsa x 20	Unidad	1	90	90
Cucharilla	Unidad	1	100	100
Fruta	Global	1	800	800
TOTAL				2.240

Fuente: esta investigación

VASO DE 350 GRAMOS				
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Crema	Global	1	1.500	1.500
Vasito plástico	Unidad	1	130	130
Bolsa x 20	Unidad	1	90	90
Fruta	Global	1	1.000	1.000
TOTAL				2.720

Fuente: esta investigación

TARRO DE 1.000 GRAMOS				
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Crema	Global	1	3.500	3.500
Tarro plástico	Unidad	1	500	500
Bolsa x 20	Unidad	1	120	120
Fruta	Global	1	2.100	2.100
TOTAL				6.220

Fuente: esta investigación

TARRO DE 5.000 GRAMOS				
Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Crema	Global	1	7.000	7.000
Tarro plástico	Unidad	1	650	650
Bolsa x 20	Unidad	1	180	180
Fruta	Global	1	3.600	3.600
TOTAL				11.430

Fuente: esta investigación

3.4.2 Insumos. Para la fabricación de los helados se requiere algunos insumos como el gas, energía eléctrica, agua, elementos de limpieza y desinfección.

3.4.3 Tecnología requerida. El siguiente cuadro se desglosa la maquinaria y equipos requeridos para una eficiente producción, siendo estos los factores más importantes de la empresa.

Cuadro 16. Tecnología requerida

Maquinaria y Equipos	Unidad	Cantidad	Precio	Total
Batidora industrial 40 litros	Unidad	5	850.000	4.250.000
Recipiente mezclador	Unidad	6	220.000	1.320.000
Cucharas de palo	Unidad	20	2.500	50.000
Congelador	Unidad	6	5.500.000	33.000.000
Neveras móviles pequeñas	Unidad	6	1.500.000	9.000.000

Fuente: esta investigación

3.4.4 Capacidad instalada requerida. Los equipos y maquinaria instalada descrita en la tabla anterior, se han calculado para un estimado de producción máxima diaria de 12 líneas conformada cada una por 2 sabores.

3.4.5 Mantenimiento. Según especificaciones para equipos en los que el fabricante informa la periodicidad en el mantenimiento, se debe tener en cuenta:

- Lubricación semanal en equipos con engranajes expuestos.
- Revisión mensual de motores eléctricos, instalaciones y acometidas eléctricas de conexión.
- Reemplazo semestral de la herramienta menor.

3.4.6 Situación técnica de la empresa. La empresa tendría una amplia ventaja tecnológica ya que los equipos y herramientas a utilizar son de alta tecnología y gran funcionalidad para el desempeño.

La operación y mantenimiento de la mayoría de los equipos no es compleja, hecho que permite a empleados, operar y mantener dicha maquinaria.

3.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

Se estima que la producción de helados artesanales, con una proyección de cinco años, se relaciona en el siguiente cuadro:

3.5.1 Producción anual

Cuadro 17. Producción proyección anual

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cono de 80 grs.	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Vaso de 150 gramos	8.000	8.400	8.820	9.261	9.724
Vaso de 300 gramos	2.800	2.940	3.087	3.241	3.403
Tarro de 1.000 gramos	2.200	2.310	2.426	2.547	2.674
Tarro de 5.000 gramos	1.137	1.194	1.254	1.316	1.382

Fuente: esta investigación, año 2012

Para estimar la producción anual se tomó un 5% de incremento, teniendo en cuenta que la empresa va a crecer tanto en producción como en comercialización, buscando en un futuro proyectarse.

3.5.2 Costos de producción. Son también llamados costos de operación. Comprende los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. La diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Cuadro 18. Costos de producción proyectados

Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima e Insumos	74.265.910	80.518.784	87.098.647	94.200.443	101.896.861
Mano de Obra Directa	75.267.360	77.716.912	80.057.469	82.473.691	84.962.836
Otros	3.780.000	3.903.144	4.020.566	4.141.946	4.266.937
Totales	153.313.270	162.138.840	171.176.683	180.816.080	191.126.635

Fuente: esta investigación, año 2012

3.6 INFRAESTRUCTURA

3.6.1 Macro-localización. Una vez conocida las características del Municipio de Pasto, se determinó comercializar el producto en la zona urbana.

3.6.2 Micro-localización. Dicho establecimiento estará ubicado en el Municipio de Pasto, en una zona estratégica para la producción y comercialización de los helados artesanales, que en un futuro nos vamos a extender a otros mercados a nivel nacional e internacional.

3.6.3 Obras físicas y distribución en planta

Obras físicas. La empresa Gelato's Frutti, tomará en arrendamiento un local en el Municipio de Pasto, con el fin de adelantar el proceso productivo y comercialización de los productos.

3.6.4 Localización óptima. El lugar definido ha sido uno de los factores fundamentales para decidir sobre el tamaño y características operativas de la empresa. La expansión de la cobertura en instalaciones y servicios se hará según la demanda del mercado. La administración y actividad comercializadora, se realizará en el área urbana del mismo municipio.

3.6.5 Factores que determinan la localización. Para la localización óptima de la empresa se tendrán en cuenta los siguientes factores básicos:

Proximidad del mercado: el lugar escogido determina la prestación eficiente del servicio y además garantiza su demanda. Pues, entendemos que es un sitio estratégico y el acceso es factible para todo público.

Proximidad de las materias primas: en este proyecto, los requerimientos de materias primas son máximos, debido a que se cuenta con un mercado cercano en donde se comprará los insumos directamente a los proveedores directos sin necesitar intermediarios.

Disponibilidad de servicios: el sector donde se llevará a efecto el proyecto está garantizado por la prestación de los servicios básicos (de naturaleza pública o privada) y el acceso oportuno a otros requerimientos, necesarios para el mantenimiento y normal funcionamiento de la empresa y el bienestar de sus trabajadores.

Para la selección del sitio, en donde se ubicará la empresa (en su función administradora y comercializadora) se identificó una serie de aspectos que se consideran relevantes para el proyecto.

Criterios:

- Precios de arrendamiento
- Disponibilidad del local
- Cercanía al mercado
- Disponibilidad de materia prima
- Disponibilidad de servicios
- Vías de acceso

4. ORGANIZACIÓN

4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Misión. Somos una Empresa productora y comercializadora de helados artesanales ciento por ciento italianos, ubicada en la zona la ciudad de Pasto, la cual ofrece gran variedad de sabores totalmente naturales y saludables, donde los consumidores experimentan diferentes sensaciones al mismo tiempo que ayudan a la nutrición de su cuerpo.

4.1.2 Visión. Ser la empresa líder en la producción y comercialización de helados artesanales cien por ciento italianos en la ciudad de Pasto, posicionando nuestra marca GELATO'S FRUTTI, como aquella con la mejor calidad y beneficios nutritivos para los consumidores, de esta manera satisfaciendo las necesidades de los clientes.

4.1.3 Objetivos corporativos. Tenemos:

- Producir alimentos de excelente calidad.
- Establecer la identidad de los productos como nutritivos y únicos.
- Proporcionar un excelente ambiente con proveedores y empleados.
- Estar a la vanguardia en la industria de los helados, asegurando la variedad, calidad e innovación.
- Mantener buenas relaciones con proveedores, empleados y tenderos.
- Aumentar la participación en el mercado por medio del posicionamiento de la marca.
- Comprometida en propiciar condiciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados y con obtener solidez económica

4.1.4 Organigrama. La siguiente es la estructura de personal de la empresa Gelato's Frutti. Las asignaciones salariales y las respectivas connotaciones prestacionales legales, se detallan en el Estudio Financiero, debido a que, en su cálculo, se incurren en costos y gastos permanentes.

Figura 4. Organigrama “GELATO’S FRUTTI S.A.S.”



Fuente: esta investigación

4.1.5 Objetivos estratégicos

- Consolidar la empresa a través de su legalización.
- Conformación eficiente de un sistema administrativo que permita el fortalecimiento de la empresa Gelato's Frutti.

- Penetrar al mercado del municipio Pasto, con un alto potencial de mercado, para luego en el futuro llegar a otras ciudades de Colombia y ojala al exterior con la ayuda de las autoridades locales y regionales.
- Incrementar los rendimientos en el proceso productivo con el fin de lograr el incremento eficiente de la capacidad productiva.

4.1.6 Estrategias organizacionales. La organización de un grupo de empresarios emprendedores requiere de un sistema eficiente de organización que garantice a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

El conocimiento de los procesos productivos permitirá la obtención de una producción continúa, evitando interrupciones en el proceso productivo, así se logrará cumplir con los compromisos que se adquiriera en el futuro.

4.1.7 Matriz DOFA

Gelato's Frutti
El helado dulce y sano
para tu cuerpo



		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		- F1. Cumplimiento de la normatividad técnica. - F2. Primera empresa productora de helados artesanales cien por ciento italianos en la ciudad. - F3. Estrategias de mercados bien definidas e innovadoras. - F4. Unico con sistema de distribución y venta en tienda móvil. - F5. Combinaciones originales y exclusivas de los ingredientes que componen los helados artesanales. - F6. Estrategias de servicios enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes. - F7. Conocimiento del proceso productivo. - F8. La posibilidad de variar fácilmente los sabores de los productos, de tal forma que se pueda con facilidad innovar o estar a la vanguardia de las necesidades del mercado. - F9. El conocimiento de la competencia mediante investigación de primera mano (estudio de mercado).	- D1. Recursos financieros bajos. - D2. Empresa nueva en el mercado con una marca aún no posicionada. - D3. Capacidad limitada de producción. - D4. Volumen limitado de los sistemas de distribución (neveras exhibidoras). - D5. Posicionamiento de otras marcas de helados.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIAS DA	
- O1. Un alto crecimiento año a año en el consumo per cápita de helados a nivel nacional y regional. - O2. Alta demanda insatisfecha de helados en la ciudad de Pasto. - O3. Oferta de helados informales de baja calidad. - O4. Exigencia en el cumplimiento de las legislación sanitaria vigente para plantas procesadoras de alimentos encaminadas a garantizar la inocuidad y calidad de los productos al consumidor. - O5. Programas de los sectores públicos y privados encaminados al financiamiento de proyectos para la creación de empresas. - O6. Buen margen de rentabilidad. - O7. Existencia de Instituciones Gubernamentales de fomento empresarial como el Fondo Emprender.	- Ofrecer al mercado, helados de excelente calidad en la ciudad de Pasto, de forma permanente. - Aplicar la experiencia y conocimientos adquiridos profesionalmente en la implementación de la legislación sanitaria vigente, que permitan obtener productos inocuos y de calidad, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa. - Generar productos en innovadoras presentaciones, en formas únicas, con calidad y fácilmente asequibles a todo tipo de consumidor. - Resaltar las ventajas de calidad de los productos ofrecidos por medio de novedosos sistemas de distribución (tienda móvil) en sitios estratégicos de venta. - Aprovechar el crecimiento existente de la demanda del producto con el fin de penetrar nuevos mercados. - Aprovechar los recursos suministrados por las entidades gubernamentales como el Fondo Emprender, para implementar y desarrollar de manera eficiente el plan de negocio.	- Destinar un porcentaje de las utilidades obtenidas del ejercicio de la actividad económica a la investigación de nuevos productos y a la adquisición de nueva tecnología. - Incursionar al mercado de helados de la ciudad de Pasto, con productos caracterizados por su calidad, presentación única y precios asequibles al consumidor. - Mantener en forma permanente las materias primas y los insumos de producción, con el fin de evitar inconvenientes en el procesamiento. - Formar alianzas estratégicas con establecimientos reconocidos de la ciudad a fin de que sean los comercializadores de nuestros productos. - Aprovechar al máximo cada uno de los recursos económicos y humanos para alcanzar de una manera dinámica y oportuna el posicionamiento del producto.	

AMENAZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
▪ A1. Competencia nacional de empresas productoras de helados artesanales. ▪ A2. Mercado de este tipo de helados monopolizadas por grandes empresas nacionales como CREAM HELADO. ▪ A3. Altas tasas de desempleo que disminuyen el poder adquisitivo de la población. ▪ A4. Marcas posicionadas en el mercado regional como Cream Helado, Mimo's, Colombina, Popsy. ▪ A5. Crecimiento del mercado informal, del cual no se tiene estadísticas reales. ▪ A6. Congeladores de propiedad de las empresas líderes en puntos de venta. ▪ A7. La baja aceptación del producto por parte del consumidor. ▪ Preferencia de la población hacia el consumo de productos no regionales.	▪ Competir en el mercado con productos innovadores, de óptima calidad, elaborados con las más estrictas normas de seguridad y salubridad. ▪ Incursionar en el mercado con helados con mayor vida útil debido a que se fabrican en la misma ciudad, cerca a los lugares de distribución y ventas, en comparación con empresas nacionales, cuyas plantas de procesamiento se encuentran ubicadas a grandes distancias de la ciudad. ▪ Competir con productos de calidad y precios asequibles. ▪ Generar un consumo masivo de los productos ofrecidos, aprovechando el impacto de comercializar estos productos bajo nuevos canales de distribución como es el de la tienda móvil. ▪ Destacar en las estrategias de promoción y publicidad las características diferenciadoras de los productos como su procedencia regional, sabor, presentaciones, composición y precio, para lograr el reconocimiento del consumidor. ▪ Resaltar en la estrategias de venta los beneficios de comercializar los productos elaborados por la empresa Gelato's Frutti, por su gran rentabilidad, y su alta rotación.	▪ Realizar contratos anticipados con establecimientos a fin de comprometer al posible comercializador de helados. ▪ Se realizará una ardua campaña publicitaria, que incite al consumidor final a comprar y lograr la preferencia de los productos de la marca Gelato's Frutti, por medio de avisos publicitarios, degustaciones, presencia en eventos que exalten los productos y así llamar la atención del cliente-consumidor, a fin de incentivar su compra y preferencia. ▪ Crear identidad regional de la empresa, haciendo de ella un negocio que ofrece un producto nuevo y diferenciado.

Fuente: esta investigación

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gelato's Frutti, posee la siguiente estructura organizacional:

- El área de producción
- El área de finanzas y personal
- El área de almacenaje para su comercialización
- Bodega materia primas
- El área de mercadeo y ventas
- Baños

La organización se caracteriza por tener un estilo administrativo participativo, con trabajo en equipo, con una cultura y un ambiente de trabajo que hace que cada uno de sus integrantes de la empresa se sienta identificado y conozca el valor de su trabajo y deje en sus clientes un grado de satisfacción.

- **NIVEL DIRECTIVO.** Conformado por los dos socios integrantes del proyecto empresarial.

- **NIVEL ADMINISTRATIVO.** Conformado por los siguientes cargos

1 Gerente propietario
1 Auxiliar contable
1 Vendedor

- **NIVEL OPERATIVO.** Conformado por los siguientes cargos:

1 Operarios de producción, el cuales se encargarán de la parte de la producción y supervisión.

6 Distribuidores, encargados de movilizar el producto en los carritos que se implementarán para la tienda móvil.

Para un futuro de expansión de la empresa se contratará mano de obra de la región y de donde se encuentre operando.

4.3 ASPECTOS LEGALES

Se pretende conformar a través de escritura pública una sociedad anónima simplificada, compuesta por dos socios sin restricción en cuanto al porcentaje de participación y con los respectivos registros ante las autoridades tributarias (NIT y Cámara de Comercio).

Es así como Gelato's Frutti, se denominará GELATO'S FRUTTI S.A.S, que se constituirá como una sociedad por acciones simplificada, identificada como una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Se ha seleccionado este tipo de figura por las ventajas que presenta como:

- El poder constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Personalidad jurídica. La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- El constituirse mediante documento privado, por lo cual no es necesario acercarse a la notaria.
- Por su tiempo ilimitado de duración.
- En las sociedades por acciones simplificadas no se requiere precisar determinar la actividad a la que se dedicará la empresa, a menos que así lo quieran los accionistas.
- En la sociedad por acciones simplificada, el plazo máximo para el pago del capital suscrito es de dos años. Además si se requiere de capitalizar la empresa, basta con una simple emisión y colocación de acciones y la respectiva inscripción en el registro mercantil de los aumentos del capital suscrito, sin necesidad de reformar los estatutos.
- Con la nueva clase de acciones de pago, se permitirá remunerar el trabajo de los administradores, con la única restricción de que al ser pago de salario en especie, este no podrá constituir y conformar más del cincuenta por ciento de la totalidad del salario devengado, tal y como lo estipula el artículo 259 del Código Sustantivo del Trabajo.
- Es posible pactar cláusulas sobre gran diversidad de aspectos; en derecho esta figura se conoce como autonomía de la voluntad. Es decir los socios pueden estructurar una sociedad a su medida.
- En la sociedad por acciones simplificada hay que decir que los únicos órganos obligatorios son la asamblea de accionistas y el representante legal. Si la sociedad está compuesta por un solo socio, este podrá desempeñar ambos cargos³⁷.

Actualmente, la empresa no se encuentra vinculada legalmente ante ninguno de los organismos que rigen la inscripción de la actividad comercial, puesto que nos encontramos en la fase de proyección.

³⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Año 2012

La regulación de la actividad laboral está sujeta a las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo. Así mismo, aplica la legislación tributaria con el organismo de control por medio de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

4.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

4.4.1 Gastos de personal. El personal requerido para la empresa es: Gerente, vendedor, operario, Distribuidor 1, Distribuidor 2, Distribuidor 3, Distribuidor 4, Distribuidor 5, Distribuidor 6 y contador.

Cuadro 19. Gastos de personal

Cargo	Dedicación	Tipo de contratación	Valor mensual	Valor anual	Prestaciones	Total
Gerente	Completa	Fija	800.000	9.600.000	4.992.000	14.592.000
Administrador	Completa	Fija	650.000	7.800.000	4.056.000	11.856.000
Vendedor	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Operario	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 1	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 2	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 3	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 4	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 5	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480
Distribuidor 6	Completa	Fija	589.500	7.074.000	3.678.480	10.752.480

Fuente: esta investigación.

4.4.2 Gastos de puesta en marcha. Aquí se relacionan todos los gastos en que incurre la empresa para poder desarrollar las funciones inherentes al negocio.

Cuadro 20. Gastos puesta en marcha

Descripción	Valor
Escrituras y Gastos Notariales	80.000
Permisos y Licencias	300.000
Registro de libros contabilidad	86.000
Registro Mercantil	180.000
Registro de marcas y patentes	700.000
Registro Sanitario	80.000
Sayco y Acimpro	22.000
Bomberos	18.000
Total	1.526.000

Fuente: esta investigación.

4.4.3 Gastos anuales de administración. Son todos los gastos relacionados con servicios bancarios, pagos de arrendamiento, publicidad, reparaciones y mantenimiento, seguros, servicios públicos, suministros de oficina, suscripciones y afiliaciones, pago de teléfono, internet, entre otros.

Cuadro 21. Gastos anuales de administración

DESCRIPCIÓN	VALOR	VALOR ANUAL
Arrendamientos	150.000	1.800.000
Servicios Públicos	120.000	1.440.000
Mantenimiento y reparaciones	50.000	600.000
Dotaciones	25.000	300.000
Servicios Bancarios	10.000	120.000
Teléfono, internet, correo	70.000	840.000
Suministros de oficina	20.000	240.000
Gastos de distribución	100.000	1.200.000
Publicidad	80.000	1.440.000
Total		7.980.000

Fuente: esta investigación.

5. FINANZAS

5.1 INGRESOS

Los ingresos contemplan fuentes de financiación y los formatos financieros suministrados por el Fondo Emprender los cuales se encuentran relacionados en los anexos.

5.1.1 Fuentes de financiación. Recursos solicitados al fondo emprender.

Cuadro 22. Aporte de los emprendedores

Nombre	Valor	Detalle
Dinero		
CAPITAL INICIAL	10.000.000	Aporte para cubrir gastos iniciales durante el período improductivo de la empresa (3 meses)
PUESTA EN MARCHA	3.000.000	Aporte económico de los socios para cubrir los gastos de documentación legal
Servicio		
DISEÑO Y DESARROLLO	1.000.000	Aporte de los socios representado en competencias técnicas para el diseño y desarrollo de los productos
TOTAL		

Fuente: esta investigación.

Cuadro 23. Proyección de ingresos por ventas

Producto o Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cono de 80 grs.	30.000.000,00	32.525.157,32	35.180.998,22	38.052.966,58	41.163.324,88
Vaso de 150 gramos	30.000.000,00	32.525.157,32	35.179.934,57	38.053.788,38	41.162.196,06
Vaso de 300 gramos	24.500.000,00	26.562.211,81	28.730.279,90	31.073.904,80	33.611.842,60
Tarro de 1.000 gramos	33.000.000,00	35.777.673,05	38.705.905,34	41.862.865,36	45.276.722,45
Tarro de 5.000 gramos	37.521.000,00	40.684.325,36	44.015.602,50	47.585.931,60	51.480.683,22
Total	155.021.000,00	168.074.524,86	181.812.720,53	196.629.456,72	212.694.769,22

Fuente: esta investigación.

5.2 EGRESOS

Índice de actualización monetaria: 0.05

Cuadro 24. Inversiones fijas y diferidas

Concepto	Valor	Meses	Tipo de fuente
Fija			
Maquinaria, equipos y herramientas	47.620.000	12	Fondo Emprender
Muebles y enseres	2.000.000	12	Fondo Emprender
Equipo de Oficina	1.700.000	12	Fondo Emprender
Diferida			
Costos puesta en marcha	3.000.000	3	Aporte Socios
Capital de trabajo	10.000.000	3	Aporte Socios
Total	64.333		

Fuente: esta investigación, año 2012

Cuadro 25. Costos de puesta en marcha

Descripción	Valor
Escrituras y Gastos Notariales	80.000
Permisos y Licencias	300.000
Registro de libros contabilidad	86.000
Registro Mercantil	180.000
Registro de marcas y patentes	700.000
Registro Sanitario	80.000
Sayco y Acimpro	22.000
Bomberos	18.000
Total	1.526.000

Fuente: esta investigación, año 2012

Cuadro 26. Costos administrativos por año

Descripción	Vr. Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos	90.000	1.080.000	1.115.148,25	1.148.732,56	1.183.402,55	1.219.118,93
Mantenimiento y reparaciones	50.000	600.000	619.526,81	638.184,75	657.445,86	677.288,29
Dotaciones	25.000	300.000	309.763,40	319.092,38	328.722,93	338.644,15
Gastos de distribución	100.000	1.200.000	1.239.054	1.276.370	1.314.892	1.354.577
Publicidad	120.000	1.440.000	1.486.864	1.531.643	1.577.870	1.625.492
Servicios Bancarios	10.000	120.000	123.905	127.637	131.489	135.458
Servicios Públicos	30.000	360.000	371.716	382.911	394.468	406.373
Teléfono, internet, correo	70.000	840.000	867.338	893.459	920.424	948.204
Suministros de oficina	20.000	240.000	247.811	255.274	262.978	270.915

Fuente: esta investigación

Cuadro 27. Balance General “Gelato’s Frutti S.A.S.”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	-37.474.684	154.090.628	179.316.521	208.111.992	240.552.513	276.052.643
Cuentas X Cobrar	27.289.500	27.289.500	29.586.509	32.009.490	34.616.689	37.437.675
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	75.879.000	75.879.000	82.265.880	89.003.027	96.252.186	104.095.772
Inventarios de Producto en Proceso	241.930.625	241.930.625	261.521.397	282.143.829	304.082.248	328.050.089
Inventarios Producto Terminado	10.752.472	10.752.472	11.623.173	12.539.726	13.514.767	14.580.004
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	1.166.000	1.166.000	1.166.000	1.166.000	1.166.000	1.166.000
Amortización Acumulada	-233.200	-466.400	-699.600	-932.800	-1.166.000	-1.166.000
Gastos Anticipados	932.800	699.600	466.400	233.200	0	0
Total Activo Corriente:	319.309.714	510.641.826	564.779.881	624.041.264	689.018.402	760.216.182
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Depreciación Acumulada Planta		-100.000	-200.000	-300.000	-400.000	-500.000
Construcciones y Edificios	2.000.000	1.900.000	1.800.000	1.700.000	1.600.000	1.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	14.473.680	14.473.680	14.473.680	14.473.680	14.473.680	14.473.680
Depreciación Acumulada		-1.447.368	-2.894.736	-4.342.104	-5.789.472	-7.236.840
Maquinaria y Equipo de Operación	14.473.680	13.026.312	11.578.944	10.131.576	8.684.208	7.236.840
Muebles y Enseres	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Depreciación Acumulada		-140.000	-280.000	-420.000	-560.000	-700.000
Muebles y Enseres	700.000	560.000	420.000	280.000	140.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Depreciación Acumulada		-466.667	-933.333	-1.400.000	-1.400.000	-1.400.000
Equipo de Oficina	1.400.000	933.333	466.667	0	0	0
Total Activos Fijos:	18.573.680	16.419.645	14.265.611	12.111.576	10.424.208	8.736.840
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	337.883.394	527.061.471	579.045.491	636.152.840	699.442.610	768.953.022
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	-40.142.268	40.142.268	43.407.397	46.844.469	50.539.761	54.534.401
Impuestos X Pagar	0	35.934.869	39.973.922	44.293.849	49.121.588	54.286.060
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	378.025.662	378.025.662	378.025.662	378.025.662	378.025.662	378.025.662
PASIVO	337.883.394	454.102.798	461.406.980	469.163.980	477.687.010	486.846.123

Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	36.479.336	77.058.924	122.023.892	171.889.746
Utilidades del Ejercicio	0	72.958.673	81.159.175	89.929.937	99.731.708	110.217.153
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	72.958.673	117.638.511	166.988.861	221.755.600	282.106.899
PASIVO + PATRIMONIO	337.883.394	527.061.471	579.045.491	636.152.840	699.442.610	768.953.022

Fuente: Adaptado de Formato Fondo Emprender, año 2012

En el cuadro 27 se analiza el Balance General de “GELATO’S FRUTTI S.A.S” con un manejo de efectivo en el primer año de \$154.090.628, teniendo un activo corriente de \$510.641.626 y manejo de unos activos fijos de \$16.419.645, para un total del activo en el primer año de \$527.061.471, un pasivo de \$454.102.796 para un total del patrimonio de \$72.958.673.

Cuadro 28. Estado de Resultados “Gelato’s Frutti S.A.S.”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	654.948.000	710.076.225	768.227.768	830.800.531	898.504.197
Devoluciones y rebajas en ventas	32.747.400	35.503.811	38.411.388	41.540.027	44.925.210
Materia Prima, Mano de Obra	481.707.216	520.888.759	562.133.624	606.477.127	654.412.810
Depreciación	2.154.035	2.154.035	2.154.035	1.687.368	1.687.368
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	3.552.000	3.667.599	3.778.054	3.892.080	4.009.547
Utilidad Bruta	134.787.349	147.862.021	161.750.668	177.203.930	193.469.262
Gasto de Ventas	11.296.608	11.664.252	12.015.538	12.378.180	12.751.767
Gastos de Administracion	14.364.000	14.831.472	15.278.143	15.739.254	16.214.282
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	233.200	233.200	233.200	233.200	0
Utilidad Operativa	108.893.541	121.133.097	134.223.786	148.853.295	164.503.213
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	108.893.541	121.133.097	134.223.786	148.853.295	164.503.213
Impuestos (35%)	35.934.869	39.973.922	44.293.849	49.121.588	54.286.060
Utilidad Neta Final	72.958.673	81.159.175	89.929.937	99.731.708	110.217.153

Fuente: Adaptado de Formato Fondo Emprender, año 2012

En el cuadro No 28, se analiza el estado de pérdidas y ganancias del proyecto, donde vemos que en el año 1 se esperan unas ventas de \$654.948.000, con una Utilidad al final del ejercicio de \$72.958.673 incrementándose en los cinco años de proyección del proyecto.

Cuadro 29. Flujo de Caja “Gelato’s Frutti S.A.S.”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		108.893.541	121.133.097	134.223.786	148.853.295	164.503.213
Depreciaciones		2.154.035	2.154.035	2.154.035	1.687.368	1.687.368
Amortización Gastos		233.200	233.200	233.200	233.200	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-35.934.869	-39.973.922	-44.293.849	-49.121.588
Neto Flujo de Caja Operativo		111.280.776	87.585.463	96.637.099	106.480.014	117.068.994
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-2.297.009	-2.422.981	-2.607.198	-2.820.986
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	-6.386.880	-6.737.147	-7.249.158	-7.843.586
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-19.590.771	-20.622.432	-21.938.419	-23.967.841
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-870.701	-916.553	-975.041	-1.065.237
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		80.284.536	3.265.129	3.437.072	3.695.292	3.994.640
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	80.284.536	-25.880.234	-27.262.041	-29.074.524	-31.703.010
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	-14.473.680	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-700.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.400.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-18.573.680	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-18.573.680	80.284.536	-25.880.234	-27.262.041	-29.074.524	-31.703.010
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	378.025.662					
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	-36.479.336	-40.579.587	-44.964.968	-49.865.854
Capital	0	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	378.025.662	0	-36.479.336	-40.579.587	-44.964.968	-49.865.854
Neto Periodo	359.451.982	191.565.312	25.225.893	28.795.471	32.440.522	35.500.129
Saldo anterior		-37.474.684	154.090.628	179.316.521	208.111.992	240.552.513
Saldo siguiente	359.451.982	154.090.628	179.316.521	208.111.992	240.552.513	276.052.643

Fuente: Adaptado de Formato Fondo Emprender, año 2012

En el flujo de caja vemos la entrada y salida de caja o efectivo en un periodo dado, en este caso cinco años, siendo la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado constituyéndose en un indicador importante de liquidez, que para el cuadro No 33 en el primer año hay un flujo de caja de \$154.090.626

Cuadro 30. Criterios de decisión “Gelato’s Frutti S.A.S.”

Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		111.280.776	87.585.463	96.637.099	106.480.014	117.068.994
Flujo de Inversión	-310.593.894	80.284.536	-25.880.234	-27.262.041	-29.074.524	-31.703.010
Flujo de Financiación	378.025.662	0	-36.479.336	-40.579.587	-44.964.968	-49.865.854
Flujo de caja para evaluación	-310.593.894	191.565.312	61.705.229	69.375.058	77.405.490	85.365.983
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Factor	1,00	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
Flujo de caja descontado	-310.593.894	162.343.485	44.315.735	42.223.802	39.924.891	37.314.258
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	20,65%					
VAN (Valor actual neto)	15.528.277					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	3,20					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	100,00%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes					

Fuente: Adaptado de Formato Fondo Emprender, año 2012

Una vez preparado y formulado el proyecto mediante la aplicación de los diferentes estudios, corresponde ahora realizar la Evaluación Económica que será la que en última instancia, indique si es conveniente o no la inversión en la Empresa.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

En la evaluación económica a la cual fue sometido el proyecto, se encontró que es viable, así lo indican los parámetros aplicados. El Valor Presente (a 5 años) Sobre Utilidad Neta es de \$15.528.277, el cual es positivo; la Tasa Interna de Retorno es de 20.65% mayor a la Tasa de interés de Oportunidad (18%) . Todos estos parámetros indican la rentabilidad, la auto sostenibilidad y, por tanto, el proyecto, en términos de evaluación económica, se acepta.

Condiciones financieras: la metodología utilizada para los cálculos que se presentan en la investigación, es tomar los datos a precios corrientes. Las Razones Financieras, permiten conocer, en forma general, la situación de la Empresa, sin necesidad de acudir al valor del dinero a través del tiempo, es decir, no están relacionadas con la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la Empresa.

Tasa mínima de rendimiento: el Emprendedor aspira lograr una Tasa mínima de rendimiento del 18%, que corresponde a la tasa de captación del sistema financiero, más porcentaje adicional que reconoce un premio al riesgo de la inversión.

Tasa Interna de Retorno, (TIR): Es el tipo de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. Para que el proyecto se considere rentable la TIR debe ser superior al costo de capital empleado.

Criterios:

Si la TIR > TIO El proyecto se acepta

Si la TIR < TIO El proyecto se rechaza

Si la TIR = TIO El proyecto es indiferente

La TIR de la Empresa "Gelato's Frutti S.A.S.", es igual a 20.65%, que por ser mayor que la tasa de rendimiento esperada, se ACEPTA EL PROYECTO.

Valor Actual Neto: (VAN). Valor obtenido: \$15.528.277. Este criterio financiero es útil en cuanto a su viabilidad económica. Los parámetros de decisión, son los siguientes:

Si VPN > 0 El proyecto será financieramente viable;

Si VPN = 0 El proyecto es indiferente

Si VPN < 0 El proyecto no es conveniente

Como el valor es positivo, el parámetro indica favorabilidad para el proyecto.

Duración de la etapa improductiva del negocio: Valor obtenido: 1 mes, se estima que en ese periodo se efectuarán legalizaciones, montaje de maquinaria,

adquisición de equipos y demás actividades que correspondan a la organización de la empresa.

PRIMERA EXPANSIÓN DEL NEGOCIO: Se propone efectuarlas a los 13 meses después de iniciar operaciones.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Durante el desarrollo de la etapa operativa de un proyecto, es normal que se presenten distorsiones en el comportamiento de los recursos previstos para su funcionamiento, pues ello no depende de los criterios de planeación u organización sino de fenómenos imprevistos del mercado. Esos aspectos analizados en cuanto a sus incidencias en las finanzas de la Empresa se conoce como Análisis de Sensibilidad y atañe a dos fenómenos: variaciones en los ingresos y variaciones en los egresos.

5.3 CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro 31. Capital inicial de trabajo

Componente	Valor	Observaciones
ARRENDAMIENTO	450.000	Valor de tres meses de arrendamiento, considerada la época improductiva de la empresa.
MANO DE OBRA	3.400.200	Mano de obra utilizada para los diseños y fabricación de algunas líneas de productos.
MATERIALES PARA STOCK	3.879.800	Valor para compra de materia prima
GASTOS VARIOS	2.000.000	Papelería, desplazamientos y trámites legales.
SERVICIOS PÚBLICOS	270.000	Pago de servicios públicos durante tres meses, etapa improductiva de la empresa.
Total	10.000.000	

Fuente: esta investigación, año 2012

6. IMPACTO

6.1 METAS SOCIALES

El presente plan de negocios logrará cumplir las siguientes metas:

- Generación de 7 empleos directos para Operario, vendedor y distribuidor de los productos de Gelato's Frutti S.A.S., teniendo en cuenta que el nivel de producción se irá incrementando, por tanto se empleará más mano de obra tanto directa como indirecta.
- Mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores y sus familias.
- Posibilidad de acceso a la propiedad para los emprendedores.
- Posibilidad de desarrollo personal e integral de los emprendedores y sus familias.
- Fomento del trabajo y desarrollo comunitario en la región.

6.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El plan de negocios se encuentra dentro de los objetivos contemplados en el PND y cumple los siguientes fines:

- Promueve el crecimiento económico regional a través de la generación de empleo.
- Promueve el desarrollo de las MIPYMES.
- Promueve los esquemas asociativos productivos para el desarrollo rural.
- Promueve la cooperación ciudadana.
- Generación de empleo de buena calidad.

6.3 PLAN REGIONAL DE DESARROLLO

El actual plan de negocios se encuentra dentro de los objetivos del PRD, dando cumplimiento a los siguientes fines:

- Generación de empleo, directos e indirectos.
- Ampliación de oportunidades a los habitantes de la zona urbana de La ciudad de Pasto
- Fomento de la asociatividad.

6.4 IMPACTO

IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

El plan de negocios genera el siguiente impacto económico regional:

Contribuye a la economía regional, puesto que la economía nariñense muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados. Del análisis de nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la "fortaleza económica" del departamento, los tres departamentos más competitivos en este factor son Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentan menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño, tres de los departamentos del Pacífico colombiano"³⁸.

El presente plan de negocios, busca un impacto regional significativo, reconociendo las capacidades de personas y recursos naturales de la región, y desarrollando los productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Con la puesta en marcha de la empresa se pretende trascender tanto en la producción como en la comercialización de los helados artesanales, elaborados por personas nariñenses.

Además genera ocho empleos directos con prestaciones sociales, esperando que en un futuro se generen nuevos empleos directos e indirectos.

Respecto al impacto ambiental el plan de negocios propone una producción limpia en razón de que los recursos energéticos a utilizar son energía eléctrica y gas.

El proyecto genera un impacto ambiental positivo ya que el proyecto maneja una tecnología limpia.

³⁸ VICTORIA DE LA HOZ, Joaquín. Documento Economía en el Departamento de Nariño; ruralidad y aislamiento geográfico. Marzo de 2007

CONCLUSIONES

El proyecto se concibe como algo innovador, ya que en la actualidad no existe en la región una empresa productora de helados artesanales ciento por ciento italianos, siendo Gelato's Frutti S.A.S. la pionera a nivel local.

El proyecto a recibido el respaldo en su parte comercial por muchos establecimientos e instituciones reconocidas de la ciudad, que han ofrecido un gran interés a la propuesta de comercializar los productos ofrecidos por Gelato's Frutti S.A.S. mientras que en la parte financiera organismos como el Fondo Emprender ven viables este tipo de proyectos.

Gelato's Frutti S.A.S. incursionará en el mercado de manera contundente con productos notoriamente diferenciados a los ofrecidos por la competencia formal, al ser económicos, innovadores por sus formas, gramajes, presentaciones y sabores y algo muy especial, el ser distribuidos bajo sistemas innovadores.

Una de las grandes competencias identificadas en el mercado es la informalidad, ante lo cual la empresa hará frente brindando productos a buenos precios, muy similares a los ofrecidos por este segmento, y acordes con los requerimientos de los consumidores, resaltando mediante las estrategias de mercado en todo momento los estrictos parámetros de calidad con los que fueron elaborados y las diferentes ventajas de consumirlos.

El Plan de Negocios que se plantea en el trabajo de tesis permite pronosticar de manera más certera el éxito de Gelato's Frutti S.A.S., ya que identifica las fortalezas y debilidades del proyecto.

Es una herramienta a partir de la cual el inversionista puede hacerse de una idea muy clara de la empresa en general. Abarca aspectos fundamentales como la parte mercadotécnica, operativa, administrativa y financiera.

En la parte de la mercadotecnia destaca la importancia de la investigación de mercado, a partir de la cual se construye el resto del plan de negocios. La mezcla de mercadotecnia permite al inversionista entender las características del producto y cómo llegará al consumidor.

Para el caso de este trabajo la elaboración de este plan fue un reto por la poca información que existe respecto al mercado del helado. Sin embargo, sin importar la cantidad de información con la que se cuente, siempre es necesario suponer escenarios futuros. Es muy difícil que en el camino no se presenten novedades,

por lo que el plan de negocios, es una herramienta que se debe actualizar constantemente.

Por otro lado, destaca la fuerte relación que existe entre las diferentes secciones: del plan de negocios. Determinar la parte operativa, es imposible sin saber antes el nicho de mercado. A su vez el plan financiero está muy ligado a la parte operativa. Esta relación implica, que al crear el plan de negocios se debe tener muy claro el funcionamiento de la empresa de manera holística.

En empresas que transforman la materia prima, destaca la importancia de la elección de la maquinaria y equipo, ya que es una inversión a largo plazo y puede llegar a determinar la calidad de los productos. Una mala elección de la maquinaria sería irreversible y podría llevar al fracaso a la empresa. Cuidando que esta cumpla con los estándares de calidad.

En el plan financiero, tal vez el que más interesa a los inversionistas, se presenta en números el desempeño esperado de la empresa. Parte fundamental de esta sección es el Estado de Resultados y los Flujos de Efectivo Esperados ya que a partir de éstos se calcula el tiempo esperado de retorno de la inversión, el Valor Presente Neto del proyecto y la Tasa Interna de Retorno.

Teniendo como base el análisis de la parte operativa, administrativa, financiera y de mercadotecnia es posible determinar la viabilidad del proyecto. Para el caso de la fabricación de helados artesanales, concluyendo que en los cuatro aspectos el proyecto es viable y atractivo.

BIBLIOGRAFÍA

BOLSA Y RENTA. COMISIONISTA DE BOLSA. Recomendación: Compra. Grupo Nacional de Chocolates (GNCH). Investigación Acciones Latinoamérica- Colombia Sector Alimentos. Julio 10 de 2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Año 2012

COLOMBIA. Ministerio de Salud, Resolución 1804 de 1989, art. 9.

CONTRERAS, Marco Elias. Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2004.

CULTURA E. Sección: Tengo mi Empresa. Helados Mimos, un emprendimiento de éxito. Medellín. 2009.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-(DANE). Informe de Población Ajustada Municipal y Omisión Censal, en Censo Básico 2005. Colombia. 2008.

DIARIO LA REPÚBLICA. Sección Compañías e Industrias. Helados Popsy, con planta en Barranquilla. Septiembre del 2007.

DIRECTORIO DE FRANQUICIAS MIMO'S. Franchisekey. Exitosa franquicia colombiana productora y comercializadora. Noticias de franquicias. Septiembre de 2008.

DÍAZ DEL CASTILLO, Emiliano. San Juan de Pasto: siglo XVI. Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1987.

DUQUE, Juliana. Revista Catering. Informes lácteos, derivados y huevos. De la granja al plato. Edición Nos 21 y 22. Bogotá. 2008

FISCHER, Laura. Mercadotecnia. México: Mc-Graw Hill, 1993.

GANTIVA CAMARGO, Adriana. Periódico el Tiempo. Sección Economía. El mercado de helados está caliente. Agosto 17 del 2006.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. México: Prentice Hall Hispanoeamerica S.A. 1989.

Manual de Proyectos de desarrollo Económico, Naciones Unidas, Mexico D.F. diciembre de 1958.

_____. Dirección de la mercadotecnia Análisis, Planeación, implementación y control. Octava edición, México: Prentice Hall, 1996.

MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Cuarta Edición. Capítulo IV. Bogotá: M&M editores, 2000.

MOKATE, Karen Marie. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Bogotá: Norma. 2000.

NASSIR SAPAG, Chain. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición Chile: Departamento de administración universidad de chile.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Paris: s.n. 1984

SAPAG, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill, cuarta edición. 2000. p48

TORRES, Andrés Mauricio. TOUS, Armando Enrique. Plan de Negocios para el desarrollo de una empresa que elabore y comercialice helados de frutas exóticas en la ciudad de Bogotá, 2008.

VARELA, Rodrigo, Innovación empresarial- arte y ciencia en la creación de empresas, ed prentice hall, 2001

VICTORIA DE LA HOZ, Joaquín. Documento Economía en el Departamento de Nariño; ruralidad y aislamiento geográfico. Marzo de 2007

NETGRAFÍA

Disponible en es.wikipedia.org/wiki/Heladería

www.ministeriodelaprotecciónsocial. Resolución 2310 DE 1986 DE MINISTERIO DE SALUD Regula lo concerniente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

EL COLOMBIANO, periódico. Sección Economía. 2011. Disponible en internet: http://www.elcolombiano.com.co/bancolombia_vendio_a_almacenes/bancolomnial.pdf.

GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES. Informe. Noticias de actualidad 2011. Disponible en internet: http://www.grupochocolates.com/html/cache/gallery/GC-2/G-2/noticias_3b.pdf

Revista Discovery Dsalud. Sección Alimentación-Helados: Ventajas e Inconvenientes. España. 2007. Disponible en internet:

PROSPECTO PRELIMINAR DE INFORMACIÓN. Enero 2010. Disponible en internet: <http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales2010/colombianaSubasta.pdf>.

HELADOS MIMO'S, un emprendimiento de éxito. Cultura Empresarial. Tengo mi empresa. Disponible en internet: <http://culturaenmedellin.gov.co/heladosminosexperienciaexitosa.aspx>.2008.

EL COLOMBIANO, periódico. Sección Economía. 2011. Disponible en internet: http://www.elcolombiano.com.co/bancolombia_vendio_a_almacenes/bancolomnial.pdf.

GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES. Informe. Noticias de actualidad 2011. Disponible en internet: http://www.grupochocolates.com/html/cache/gallery/GC-2/G-2/noticias_3b.pdf

EL TIEMPO. Mimo's prepara su expansión. Sección económica. Mayo de 2008. Disponible <http://www.eltiempo.com>.

Trabajo de Ingeniería de Métodos, Comercial Alian S.A, 2006

LA REPÚBLICA. Sección compañías e industrias. Helados Popsy, con planta en Barranquilla. Septiembre de 2007. Disponible en: <http://colomnianegocios.blogspot.com.heladospopsyconplanta>.

DINERO. Sección negocios. Marcado que se calienta. Abril de 2010. Disponible en internet: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=24961

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a consumidores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA A CONSUMIDORES

Objetivo: Conoce las preferencias de consumo de helado en la ciudad de Pasto.

Su colaboración es muy importante para cumplir este objetivo, por lo tanto, solicitamos que contesten de manera sincera.

1. Género del Encuestado
Masculino ____ Femenino ____
2. ¿Cuál es su nivel de estudios?
Primaria ____ Secundaria ____ Tecnológico ____ Técnico ____
Universitario ____ Otra ____ ¿Cuál? _____
3. ¿Cuál es su nivel de ingresos (SMMLV)
Menos de uno ____ Entre 1 y 2 ____ Entre 3 y 4 ____
Entre 5 y 6 ____ Entre 7 y 8 ____ Más de 9 ____
4. ¿Cuál es su edad?
Menores de 10 ____ De 15 a 20 ____ De 21 a 30 ____
31 a 40 ____ De 41 a 50 ____ De 51 a 60 ____
De 61 a 70 ____ De 71 a 75 ____ Más de 75 ____
5. Estrato al que pertenece:
Estrato 3 ____ Estrato 4 ____ Estrato 5 ____ Estrato 6 ____
6. ¿Consume usted helado?
Sí ____ No ____
¿Por qué? _____
7. Frecuencia de consumo de helado
Diariamente ____, consumo ____ diarios
Semanalmente ____, consumo ____ semanalmente
Mensualmente ____, consumo ____ mensualmente
Otro ____ ¿Cuál? _____, consumo ____

8. Preferencias de helados con marca:
 Cream Helado ____ Colombian ____ Mimo's ____ Bon Ice ____
 Otro ____ ¿Cuál? _____
9. Preferencia de helados sin marca:
 Raspados ____ Paletas de frutas ____ Helados de tienda ____
 Crema máquina ambulante ____ Helados de paila ____
 Lices congelados ____
 Otro ____ ¿Cuál? _____
10. Factores que influyen en la compra:
 Marca ____ Precio ____ Sabor ____ Presentación ____ Publicidad ____
 Otro ____ ¿Cuál? _____
11. Lugar donde acostumbra a comprar su helado
 Tienda ____ Supermercados ____ Droguerías ____
 Vendedor ambulante ____ Otro ____ ¿Cuál? _____
12. ¿Cuál es su sabor preferido de helado?
 Limón ____ Fresa ____ Vainilla ____ Arequipe ____ Mandarina ____
 Chocolate ____ Mora ____ Mango ____
13. Presentación preferida de helado
 Cono ____ Vaso ____ Litro ____ Paleta ____
14. ¿Estaría dispuesto a comparar helados elaborados en Nariño?
 Definitivamente Si ____ Probablemente Si ____ No se ____
 Definitivamente No ____
15. ¿Cuál de las siguientes marcas le agrada para una empresa nariñense?
 Max Cream ____ Fruti Cream ____ Deli Helado ____
 Gelato's Frutti ____ Otro ____ ¿Cuál? _____

!!!!Gracias por su colaboración!!!!

Anexo B. Formato de encuesta a Comercializadores

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

ENCUESTA A Comercializadores

Objetivo. Conocer las preferencias de consumo de helado en la ciudad de Pasto.

Su colaboración es muy importante para cumplir este objetivo, por lo tanto, solicitamos que contesten de manera sincera.

Nombre del establecimiento comercial _____
Teléfono _____ Barrio _____

1. ¿Cuál es el tipo de establecimiento?

Tienda _____ Granero _____ Heladería _____ Droguería _____
Cafetería _____ Panadería _____ Frutería _____ Miscelánea _____

2. ¿En su establecimiento se vende algún tipo de helados?

Sí _____ No _____

3. ¿Qué actividad realiza en su establecimiento?

Comercializador _____ Productor _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Qué marca de helado vende más?

Cream Helado _____ Colombiana _____ Mimo's _____ Bon Ice _____
Sin Marca _____

5. ¿Cómo adquiere estos productos?

Compra de contado _____ Compra a crédito _____
Los elaboro en mi establecimiento _____

6. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos o elabora productos?

Cada 3 días _____ Cada semana _____ Cada mes _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

7. Frecuencia con que elabora los productos:

Cada 3 días _____ Cada semana _____ Cada mes _____
Otra _____ ¿Cuál? _____

8. ¿Quiénes consumen mayoritariamente los productos?
 Niños (2-15 años) ____ Jóvenes (16-30 años) ____
 Adulto (31-50 años) ____ Adulto mayor (>50 años) ____
9. ¿Cuál es el producto que más se vende?

10. De manera general, ¿cuántos helados vende semanalmente?
 0-25 unidades ____ 26-50 unidades ____ 51-75 unidades ____
 76-100 Unidades ____ 101-150 unidades ____ 151 o más unidades ____
11. ¿Cuál es el porcentaje de ganancias por la venta de helados? (Aproximado)
 0-10% ____ 10,1-20% ____ 20,1-30% ____ 30,1-40% ____
 40,1-50% ____
12. ¿Cuánto tiempo lleva vendidos los productos? (meses)
 Menor de 12 meses ____ 13-24 meses ____ 25-36 meses ____
 37-48 mese ____ 49-60 meses ____ más 72 meses ____
13. ¿Estaría dispuesto(a) a comprar y distribuir helados elaborados en Nariño?
 Si ____ No ____ ¿Por qué? _____
14. Razones por las que compraría helados elaborados en Nariño
 Precio bajo ____ Calidad e higiene ____ Presentación ____
 Sabor ____ Margen de utilidad ____ Facilidad de pago ____
 Promociones y descuentos ____

!!!!Gracias por su colaboración!!!!

Anexo C. Cálculo de la intensión de compra de helados elaborados en Nariño

Respuesta	Estrato 3		Estrato 4		Estrato 5		Estrato 6		Total
	No	%	No	%	No	%	No	%	No
Definitivamente si	22	11%	42	22%	32	16%	21	11%	117
Probablemente si	13	7%	8	4%	15	8%	14	7%	50
No se	3	2%	7	4%	9	5%	9	5%	28
Personas encuestadas	38	19%	57	29%	56	29%	44	23%	195

Fuente: esta investigación

La intención **se** compra de helados elaborados en Nariño, se calculó a partir de la pregunta: “Disponibilidad de **copra** de helados elaborados en Nariño”, que se aplicaron a los consumidores por medio de las encuestas discriminando por estratos y de los cuales arrojaron resultados consignados en el anterior cuadro.

Anexo D. Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas nacionales

PRESENTACIÓN	Producto	Precio Cream Helado	Producto	Precio Colombina	Producto	Precio Mimo's	Producto	Precio Popsy	Producto	Precio Gelato's Frutti
CONO	Choco cono	1.200	Robin Hood	1.200	Mimo Junior	2.200	Conos sabores	2.500	Cono de 80 gramos	\$ 2.000
	Cono Soft	1.600	Frulyto	800	Mimo Congelado	2.200				
VASO	Heladino	1.700	Vaso Robin sorpresa	1.500	Vaso 2 bolas	5.400	Vaso 2 bolas	3.900	Vaso de 150 gramos	\$ 3.750
	Hobby Sundae	1.000	Sundae Vainilla	1.000					Vaso de 350 gramos	\$ 8.750
TARRO	1000 grs.	12.000	1000 grs.	11.500	N/A	N/A	N/A	N/A	Tarro de 1000 gramos	\$ 15.000
	5000 grs.	N/A	N/A	N/A					Tarro de 5000 gramos	\$ 33.000

Fuente: esta investigación

N/A: No aplica

Cabe resaltar que los precios de los productos Gelato's Frutti, son más caros que los de la competencia, ya que se trata de helados artesanales, fabricados con productos 100% naturales, no contienen conservantes, colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores, tiene aspecto cremoso y menos aire incorporado. Su producción es a pequeña escala.

Anexo E. Comparación de precios al consumidor entre GELATO'S FRUTTI y las empresas regionales

PRESENTACIÓN	Máquina Ambulante	Chupones	Granizados	Helados de Paila	Helados de Tienda	Producto	Precio Gelato's Frutti
CONO	\$ 600	\$ 600	\$ 650	\$ 2.000	N/A	Cono de 80 gramos	\$ 2.000
VASO	N/A	\$ 600 \$ 1.000	\$ 700 \$ 1.000	\$ 1.500	N/A	Vaso de 150 gramos	\$ 3.750
						Vaso de 350 gramos	\$ 8.750
TARRO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Tarro de 1000 gramos	\$ 15.000
						Tarro de 5000 gramos	\$ 33.000

Fuente: esta investigación

N/A: No aplica