

CONGELATO HELADOS ARTESANALES

ANDRÉS JULIÁN BECERRA BETANCOURT

ANA DELGADO ESCOBAR

DAVID IDÁRRAGA QUICENO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PEREIRA, COLOMBIA- 2016

CONGELATO HELADOS ARTESANALES

ANDRÉS JULIÁN BECERRA BETANCOURT

ANA DELGADO ESCOBAR

DAVID IDÁRRAGA QUICENO

Trabajo de grado para obtener el título de administrador de empresas.

Asesor: JOSE EDUARDO NAVARRETE

Magister en Administración de empresas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PEREIRA, COLOMBIA- 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1 AREA PROBLEMICA	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Sistematización.....	21
2 JUSTIFICACIÓN	22
3 OBJETIVOS	23
3.1 Objetivo general	23
3.2 Objetivos específicos.....	23
4 MARCO REFERENCIA.....	24
4.1 Marco teórico	24
4.1.1 Desarrollo Empresarial.....	24
4.1.2 Mercadeo.....	26
4.1.3 Desarrollo Económico.....	34
4.2 Marco contextual	37
5 MARCO CONCEPTUAL	41
6 MARCO SITUACIONAL.....	43
7 MARCO LEGAL.....	46
7.1 Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura emprendedora.....	46
7.2 Decreto 3075 de 1997.....	46
7.3 Resolución 0719 de 2015.....	46
7.4 Ley 232 de 1995.....	47
7.5 Ley 9ª de 1979.....	47
7.6 Ley 1258 de 2008.....	47
8 MARCO METODOLOGICO.....	48
8.1 Tipo de Estudio.....	48
8.2 Población o Muestra	49
8.3 Etapas de la Investigación	49
8.4 Instrumento para la Recolección de Información.....	50
8.4.1 Focus group	51
8.4.2 Encuesta.....	57

9	MÓDULO DE MERCADOS	58
9.1	Análisis del sector	58
9.2	Análisis de la competencia	63
9.3	Análisis del mercado objetivo.....	66
9.3.1	Descripción del cliente	66
9.3.2	Análisis investigación de mercados	68
9.4	Estrategias.....	87
9.5	Mix marketing.....	88
9.6	Descripción del producto.....	89
9.7	Consumo esperado.....	89
9.7.1	Proyección de ventas	90
10	MODULO ADMINISTRATIVO	92
10.1	DOFA	92
10.1.1	Objetivos Estratégicos.	93
10.2	Visión.....	94
10.3	Misión.....	94
10.4	Estructura organizacional.....	95
10.4.1	Organigrama	95
10.4.2	Manual de funciones	95
10.5	Beneficios legales	102
10.5.1	Ley 1258 de 2008 Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.	102
10.6	Gastos Administrativos.....	103
11	MODULO OPERATIVO.....	107
11.1	Descripción técnica del producto.....	107
11.2	Evaluación del producto.....	107
11.3	Flujo grama de procesos.....	109
11.3.1	Operativo	109
11.3.2	Servicio	112
11.4	Costos de producto.....	113
11.4.1	Producto A Helado 180 gr	113
11.4.2	Producto B Malteada	114
11.5	Costos totales	114

11.6	Distribución de la planta.....	116
12	MODELO FINANCIERO.....	117
12.1	Escenario normal	117
12.2	Escenario pesimista.....	122
12.3	Escenario optimista.....	123
	CONCLUSIONES.	125
13	Bibliografía.....	128

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	61
Ilustración 2	61
Ilustración 3	62
Ilustración 4	68
Ilustración 5	69
Ilustración 6	69
Ilustración 7	70
Ilustración 8	71
Ilustración 9	71
Ilustración 10	72
Ilustración 11	72
Ilustración 12	73
Ilustración 13	74
Ilustración 14	74
Ilustración 15	75
Ilustración 16	75
Ilustración 17	76
Ilustración 18	76
Ilustración 19	77
Ilustración 20	77
Ilustración 21	78
Ilustración 22	78
Ilustración 23	80
Ilustración 24	81
Ilustración 25	82
Ilustración 26	95
Ilustración 27	116

TABLA DE TABLAS

Tabla 1	66
Tabla 2	68
Tabla 3	87
Tabla 4	88
Tabla 5	90
Tabla 6	90
Tabla 7	91
Tabla 8	91
Tabla 9	93
Tabla 10	103
Tabla 11	104
Tabla 12	105
Tabla 13	105
Tabla 14	107
Tabla 15	111
Tabla 16	112
Tabla 17	113
Tabla 18	113
Tabla 19	114
Tabla 20	114
Tabla 21	114
Tabla 22	115
Tabla 23	117
Tabla 24	118
Tabla 25	119
Tabla 26	120
Tabla 27	121
Tabla 28	122
Tabla 29	122
Tabla 30	123
Tabla 31	124

RESUMEN

El principal objetivo de este documento ha sido realizar un análisis de factibilidad para la creación de una empresa de helados artesanales para el cual se tuvieron en cuenta los siguientes estudios: mercado, técnico, financiero y administrativo.

Partiendo del crecimiento en el consumo de helado en Colombia, como afirma, Portafolio (2013) en el 2012 las ventas ascendieron a 575,3 millones de dólares, lo que significó un incremento del 58% con respecto al año 2007, siendo una oportunidad de negocio en dicho sector.

Palabras clave: Innovación, Helado Artesanal, Servicio, Calidad, Emprendimiento, Desarrollo Empresarial.

ABSTRACT

The main objective of this document was to carry out a feasibility analysis for the creation of an artisanal ice cream company, which took into account the following studies: market, technical, financial and administrative.

Based on the growth in ice cream consumption in Colombia, as Portafolio (2013) says in 2012, sales amounted to US \$ 575.3 million, an increase of 58% regard to 2007, an opportunity for Business in that sector.

Key words: innovation, ice cream artisan, service, quality, entrepreneurship, development business.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto integra las competencias y capacidades obtenidas durante los diez semestres de formación como Administradores de empresas con claros conocimientos en áreas de mercadeo, producción, administración, financiera , entre otras, con el propósito de integrar los conocimientos adquiridos y presentar un análisis de factibilidad de la heladería Congelato con el fin de evaluar todos los aspectos en cuanto a la viabilidad de la iniciativa comercial, incluyendo la descripción y análisis de las expectativas del negocio.

Este se hace con el fin de presentar y analizar una oportunidad de negocio con un factor innovador en la transformación y desarrollo de la producción en el sector de alimentos, subsector productos lácteos y en el servicio experiencial que busca prestar la heladería.

1 AREA PROBLEMICA

1.1 Planteamiento del problema

Los productos lácteos constituyen probablemente el segmento alimentario que mayor innovación presente en el mundo ya que, de acuerdo a un estudio realizado en Estados Unidos por la empresa Mintel, se orienta a un amplio abanico de sabores y texturas acordes con los hábitos alimentarios de cada área geográfica y con la salud y el bienestar del consumidor como claro objetivo (Murcia, 2015, p.44).

Como menciona Murcia (2015) el consumo de lácteos y sus derivados en los algunos países varia, afirmando que “En Europa, la leche, tanto fresca como pasteurizada, cede terreno poco a poco a las denominadas bebidas de origen vegetal, mientras los quesos suben su consumo y los yogures abren nuevos frentes” (p.44). A diferencia de América latina que acostumbra a “conjugar el consumo de leche con productos tradicionales como el dulce de leche o la leche confitada, tradición antiquísima que ahora encuentra respuesta en los postres lácteos elaborados en Occidente, incluso con derivados del yogur” (p.44).

Los países varían en los principales productos lácteos consumidos, y su forma de consumirlos ya sea por el clima del lugar, la producción del país, y las costumbres adquiridas. El mundo es gran consumidor y productor de lácteos es así que, Murcia (2015) señala que:

La Unión Europea (UE) produce anualmente cerca de 170 millones de toneladas de leche y derivados lácteos, con una producción de leche de vaca de 144 millones de toneladas. En el caso de España, la producción alcanza los 8,7 millones de toneladas, de las que 5,9 millones corresponden a leche de vaca (p.45).

“Con estos datos, España se sitúa como séptimo productor de leche de vaca en la UE por detrás de Alemania, Francia, reino Unido, Holanda, Italia y Polonia” (Murcia, 2015, p.45). Es tan alto el consumo de lácteos a nivel mundial que Murcia (2015) plantea:

Una proyección estimada, con un incremento alto, así, la producción de lácteos en el mundo en el horizonte 2020 puede alcanzar los 827 millones de toneladas, con un incremento del 19% con respecto a 2010. En este horizonte, la UE producirá el 21,3% del total mundial, seguida de India con el 16,3%, Estados Unidos con el 15,3%. Europa del Este con el 13%, Asia/Pacífico con el 10,6% y América del Sur con el 6,1%, mientras el resto del mundo se repartiría el 17,4% (p.46).

En América del Sur la proyección de producción de lácteos para 2020 representa un porcentaje bajo en comparación a los primeros de la lista, sin embargo es un porcentaje significativo. Actualmente el mercado de los lácteos en Colombia es dinámico, a pesar de los costos elevados de producción. Dinero (2015) sugiere que por el aumento en el consumo de productos lácteos en Colombia los industriales del sector se han animado a continuar su expansión nacional. Sin embargo les preocupa los altos costos y la informalidad.

Por estar en un estado dinámico el sector lácteo en el país, se ha convertido en una oportunidad para las grandes marcas para fusionarse y adquirir pequeños productores, en vista de que se ha convertido en un mercado potencial, que vende al año unos \$6 billones (Dinero, 2015). El sector lechero y sus derivados van en ascenso como se demuestra en las cifras preliminares arrojadas por Asoleche, que indican que el año pasado el crecimiento en leches procesadas alcanzó el 6% y en quesos frescos superó el 10%.

En relación con el consumo per cápita de leche en Colombia alcanza los 145 litros, siendo uno de los más altos de América Latina, pero todavía bajo frente a países desarrollados o al nivel recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para el bienestar alimentario, de 170 litros por persona. Sin embargo, el año pasado mantuvo su tasa de crecimiento, lo que impacta positivamente al sector, pues de los \$6 billones que vende al año, cerca de 50% corresponde a leche líquida.

El 50% restante de las ventas del mercado lácteo del país lo conforman los quesos con 20%, 23% representado por la leche en polvo y el 7% a derivados

lácteos, según cifras de Asoleche. Aunque el negocio de quesos en 2014 tuvo un crecimiento sobresaliente, los demás derivados lácteos se mantienen estables (Dinero, 2015).

Como se mencionó anteriormente los lácteos son considerados actualmente como el segmento alimentario de mayor innovación, en este sentido, las empresas se han visto obligadas a apostarle cada vez más a llegar a los consumidores que buscan mantener hábitos de vida saludables. Ernesto Fajardo, presidente de Alpina (como se citó en Dinero, 2015), considera que “hoy nos enfrentamos a consumidores que buscan hábitos de vida saludables y en esa medida una alimentación sana. Es por eso que las compañías del sector estamos llamadas a conocer a profundidad a nuestros consumidores para responder a sus expectativas y a las tendencias de alimentación en el mundo”.

El sector lechero es un mercado potencial a nivel mundial, y ha mostrado un importante crecimiento tanto en producción como en consumo, sin embargo el porcentaje más representativo de este es la leche líquida, sin embargo los derivados lácteos no se quedan atrás, y paso a paso han ganado reconocimiento gracias al consumo de acompañantes, postres y meriendas.

En relación con lo anterior el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a través de la Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación (citada en Herrero, 2005) realizó una investigación en España, acerca de hábitos de consumo de frutas, donde se encontró que el 71% de los compradores de postres compran productos lácteos, el 18% helados y sólo el 7% dulces.

En cuanto al consumo “los lácteos, helados y dulces se adquieren en menor proporción en los hábitats de menos de 10.000 habitantes que en el resto de hábitats, lo que también ocurre para los helados y dulces en las clases media-baja y baja” (Herrero Velasco, 2016)

El consumo de los productos lácteos se da en diferentes comidas y horas del día “a diferencia de otros postres, los lácteos se toman en una alta proporción en el desayuno, mientras que los helados y los dulces se toman también en una alta proporción fuera de horas” (Herrero Velasco, 2016, pág. 4)

Con respecto a la producción y consumo de helados, la asociación internacional de productos lácteos (citada en La Barra, 2012, octubre), expone que el país que lideraba la producción en 2006 era Estados Unidos (61,3%), seguido por China y Canadá, con 23,6% y 5,4%, respectivamente. Sin embargo Nueva Zelanda se situó como mayor consumidor de helado (26,3%), en segundo lugar Estados Unidos, y posterior a él Canadá.

Sin embargo para 2010, el principal consumidor de helados pasó a ser Australia, se ganó este puesto con la suma de 17.9 litros de helado per cápita. Es decir que, anualmente, cada uno de los australianos se deleita comiendo casi 18 litros de helado. En segundo lugar estuvo Nueva Zelanda con un consumo de 15.8 litros por persona. Seguido de este, Estados Unidos y Finlandia (Crem helado, 2014).

Según los datos de 2012 de la Asociación Internacional de Productos Lácteos (citado en El Diario, 2015), el ranking del consumo mundial de helados (en litros al año por habitante) lo encabeza Nueva Zelanda, con 26.3 litros, seguida de Estados Unidos, Australia y Suiza; el quinto puesto es para Suecia, mientras que Finlandia ocupa la sexta posición. Le siguen de cerca Chile, Dinamarca e Italia.

El sector de helados está en auge evidenciado en el ascenso que ha tenido en los últimos años, desde el 2007 el consumo mundial de helado creció un 12 % anual, siendo Estados Unidos el mayor productor mundial (con 130 mil millones de litros anuales). Un 9 % de su producción lechera es utilizada por la industria del helado. El público se está focalizando en productos selectivos y de calidad “Premium” o fabricación “artesanal” Los tres sabores más pedidos internacionalmente son vainilla, nuez y chocolate. A pesar de ser considerado un producto estacional, la mayoría de los principales consumidores de helado son de países de clima frío (Idits, 2007, p.13).

En cuanto al consumo de litros de helado por habitante, en Latinoamérica, para 2010, Colombia se encontraba en 3 lugar con 1,3 litros, esta lista fue liderada por Chile con 8 litros, seguido por Argentina con 4,3 (La Barra, 2012, octubre).

El consumo y fabricación de helados es alto en Argentina, la producción durante el 2012 se habría ubicado entre 160.000 y 200.000 toneladas. Se distinguen dos grandes segmentos:

Fuks (2014) indica que el helado industrial, es fabricado en mayor parte por grandes empresas alimenticias, tiene el porcentaje más significativo y representativo del volumen de las ventas, es expendido en supermercados y tiendas.

“Los helados industriales se venden por Litro. Se producen con leche en polvo, saborizantes, concentrados industriales, esencias y colorantes. Los establecimientos poseen procesos de elaboración automatizados que les permiten manejar grandes volúmenes de producto” (Idits, 2007, p.13).

EL otro segmento que menciona Idits es el tipo artesanal, fabricado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas familiares, no tiene una participación tan alta en el volumen de ventas del mercado del helado, sin embargo ha sido un segmento que ha ido cogiendo fuerza (Fuks, 2014).

Los helados artesanales, tienen un proceso de producción muy diferente con respecto al industrial, se elaboran con materias primas naturales como leche, crema de leche, dulce de leche, chocolate, frutas secas, frescas y esencias o saborizantes (generalmente importadas), entre otras. Poseen una amplia variedad de sabores. En la preparación no se emplean aditivos como conservantes, porque el producto se elabora casi a diario. La comercialización de este tipo de helados se realiza por lo general en los mismos lugares de fabricación (Idits, 2007, p.12).

Según información de la consultora ACNielsen, durante 2006 el consumo de helados en supermercados de Argentina mostró variaciones positivas. El segmento Impulsivo tuvo un crecimiento de casi el 20 %, mientras que dentro del segmento hogareño los

postres alcanzaron un incremento del 23 %. En cambio, los baldes revelaron una retracción de consumo del 10 % en el último año (Idits, 2007, p.13).

Por otro lado en Argentina la presentación de helado en baldes que mayor ventas presento fue el de un kilogramo (34%), seguido del de un cuarto (18%) y por último el de medio (9%), que representaron el 61% de las ventas. A su vez, las presentaciones más relevantes de helado individual fue el cucurucho (18%), continuó por el vasito pequeño (6%), el grande (1%) y la tulipa o canastita (1%) (Fuks, 2014).

En cuanto a la compra de helados en Colombia La Barra (2012, octubre) menciona que no hay un gran número de consumidores del negocio, en comparación a otros países de Latinoamérica. El negocio de helados mueve alrededor de 500 mil millones de pesos (fuera de los comercializados por sub-distribuidores) en el país, encontrándose como el tercer consumidor de Latinoamérica.

El mercado de los helados en Colombia no es cosa de niños. Solo durante el 2012, sus ventas ascendieron a 575,3 millones de dólares (aproximadamente 1,1 billones de pesos), lo que significó un crecimiento del 58 por ciento frente al 2007, cuando estas alcanzaron los 363,5 millones de dólares (699.737 millones de pesos), según cifras de Euromonitor (citado en Bustamante, 2013).

En Colombia las personas acostumbran a consumir postres después de almuerzo o a deshoras, es un país que disfruta del dulce y con el incremento de lugares en donde los comercializan la experiencia y un lugar donde compartir ha generado un valor agregado al consumo de postres. Villegas (2014) asegura que:

Llegó el turno del helado y los productos congelados, que es una categoría que se está empezando a dinamizar con fuerza en Colombia y se proyecta un enorme potencial. Este fenómeno está siendo observado por las heladerías más reconocidas y sí que están aprovechando su cuarto de hora.

El líder de la categoría de helados, Mimo's, cuenta con 160 locales en Colombia y el 30% de share, quien se prepara junto a Popsy, Meals y Colombina, se preparan

para la revolución del consumo de helado en Colombia. Con esta dinámica se espera que el consumo per cápita al año pase de 1,9 litros a 10 litros.

En Colombia la categoría de novedades congeladas, helado suave y helado artesanal, ha crecido casi un 50% en los últimos 5 años. La meta es evidenciar el poder del helado, para adoptar un comportamiento similar al de Chile (país latinoamericano donde más helado se consume).

La mayoría de los consumidores han vuelto los hábitos saludables un estilo de vida, y ahora piensan más de una vez el consumir productos con conservantes, grasas, colorantes o azúcares. Es por esto que los helados artesanales se vuelven una opción para aquellos a quien les gusta el dulce y les gusta cuidarse consumiendo productos elaborados con insumos naturales.

Como se ha dicho la tendencia saludable no es ajena a los helados. Aunque el mercado de productos fabricados a base de yogurt sigue siendo pequeño (con ventas de 400.000 dólares en el 2012), tiene interesantes perspectivas de crecimiento para los próximos años, ya que empresas como Woody's, Snog y Yogen Früz están haciendo una agresiva apuesta para ganar su propio espacio.

Adicionalmente, innovaciones como el helado de soya y un producto con probióticos, de PCA Productora y Comercializadora de Alimentos, también han sido bien recibidos, particularmente en los estratos altos. Entre las innovaciones que Euromonitor prevé tendrán mucha fuerza, están las golosinas deslactosadas, bajas en grasa y azúcar (Bustamante, 2013).

Cabe señalar que en una investigación realizada por RADDAR (citado en El Tiempo, 2016) se encontró que en los cinco primeros lugares de la lista de objetos y productos que, al comprarlos, les producen más satisfacción a los colombianos aparecen chocolates, blusas, lociones, cervezas y helados.

Estos artículos recibieron una aceptación de entre el 73 y 63 por ciento de los consultados, quienes mencionaron que los adquirirían por gusto o por antojo, según la firma de investigación. El 40% de los consultados por RADDAR compran vestuario y

calzado; el 29%, alimentos, y el 26% invierte en cultura, diversión y esparcimiento (El Tiempo, 2016).

Un aspecto de suma importancia para el desarrollo empresarial de helados artesanales es conocer el comportamiento del sector comercial, por lo que se refiere al dinamismo del sector de comercio, restaurante y hoteles, en el 2013 con una tasa igual a la media creció (4,3%), con una participación del 12,1% del PIB. En solo comercio el crecimiento fue de 4,1%, mientras que en hoteles, restaurantes el aumento fue de 4,6% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014, p.13).

De acuerdo a la Encuesta Anual de Servicios correspondiente al año 2014 se encontró un total de 391 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de restaurantes, catering y bares, que ocupaban 40 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año.

Además durante el año 2014, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$5.699,2 miles de millones y la producción bruta a \$5.623,1 miles de millones. La diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida.

En cuanto a la productividad total en las actividades de restaurantes, catering y bares fue de 1,1, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,1 pesos adicionales (DANE, 2014).

Las personas de Pereira que gustan de sabores, lugares y momentos diferentes y a su vez disfrutan del tema del helado, no encuentran un lugar que les brinde una experiencia al consumir un helado natural.

En la ciudad existen algunas alternativas, sin embargo ninguna de ellas se asemeja a la que se plantea como solución palpable, puesto que los productos no van ligados a la experiencia alrededor de él, es por esto, que no hay un establecimiento donde se pueda vivir una experiencia, se pueda degustar de un helado saludable con gran variedad de sabores y además se pueda compartir en un lugar agradable.

Como se mencionó anteriormente los helados industriales, gourmet o tipo soft son preparados con aditivos tales como conservantes, colorantes, etc., siendo complicado encontrar un helado saludable a base de materias primas naturales. Actualmente no hay estudios que demuestren que son perjudiciales para la salud estos aditivos, sin embargo tampoco hay investigaciones que demuestren lo contrario, y por ello existe una cantidad mínima de consumo al día. Muñoz (2008) define los conservantes y colorantes así:

Los conservantes o aditivos son aquellas sustancias orgánicas o inorgánicas que se le agregan a los alimentos con la intención no sólo de preservar el tiempo de almacenamiento del alimento, sino con el objeto también de mejorar su textura, apariencia, sabor, color y contenido vitamínico.

Por otro lado, los colorantes buscan dar un color atractivo a los alimentos. Si bien hay algunos que son inofensivos como los de origen natural, hay otros -artificiales- que pueden producir alergia o reacciones adversas al activar mecanismos no inmunológicos (p.287).

Debido a la controversia en el consumo de aditivos, el Centro de Investigación de Asma y Alergias, del Reino Unido realizó un estudio entre 1999 y 2000 que reveló que existe una relación entre los colorantes en los alimentos y cambios de comportamiento en niños. (Muñoz, 2008, p.289).

Según Muñoz (2008) “Los investigadores concluyeron que cambios significativos en los comportamientos de niños hiperactivos podrían obtenerse si se les priva de alimentos que contengan aditivos tales como colorantes y saborizantes en su dieta” (p.289).

Tres son los principales ingredientes alimenticios que están reconocidos en EE.UU, Europa y la mayoría de los países desarrollados como dañinos para la salud. La Tartrazina (colorante), el Ciclamato y el Aspartamo.

Hay ingredientes que producen alergias, migrañas, hiperquinesis e insomnio en los niños como los CI 19140 y el SIN 102. Otros como el amarillo crepúsculo y el

CI 15958 y SIN 110 pueden provocar posibles lesiones renales a altas concentraciones. El Carmín de Índigo produce hiperactividad e intolerancia alimentaria. La Azorrubina es causante de irritación, e intolerancia (Muñoz, 2008, p.290).

De acuerdo con Gómez (2011) “la seguridad de los aditivos y coadyuvantes de procesos son controversiales en general. Algunos han sido eliminados, otros han sido aprobados temporalmente hasta obtener estudios más convincentes” (p.29).

Para la regulación de los distintos tipos de aditivos alimentarios es necesario establecer unos niveles máximos de ingesta que no representen ningún tipo de problema o trastorno para las personas. Así, se establece tras diversos estudios toxicológicos, bioquímicos etc., el parámetro IDA (ingesta diaria admisible), que es la cantidad de un aditivo alimentario que puede ser ingerida diariamente sin riesgo alguno. Por lo tanto, se garantiza la completa seguridad de dichos aditivos menciona Derache (citado en Baena y Torija, s/f, p.4).

En este sentido el ministerio de la protección social de Colombia decreto en la resolución de 2012, artículo 4 la lista positiva de aditivos permitidos, en donde se desglosan los aditivos autorizados para la fabricación proceso, envase, almacenamiento, transporte, expendio, importación, comercialización en el territorio nacional a utilizar en alimentos y bebidas. Igualmente en el artículo 5 se mencionan las dosis máximas de uso de aditivos en alimentos para consumo humano.

Nicolau Roi (citado en Gómez, 2011), tutor de la maestría en Estudios Biológicos Naturistas de la Fundación Universitaria Iberoamericana explica la problemática que viene detrás del parámetro IDA, “Hay gran cantidad de aditivos que deben estar controlados en sus cantidades debido a su toxicidad o posibles efectos adversos como pueden ser diarreas u otros. Las cantidades las limitan en un producto y nada más. Aquí está precisamente el gran drama puesto que nadie controla el hecho de poder comer 3 o 4 productos con el mismo aditivo, en un solo día. Éste es uno de los grandes dramas actuales, sobretodo en aditivos cancerígenos como pueden ser los nitritos.

En relación a los coadyuvantes de elaboración mencionado anteriormente, el principal problema es que estos no aparecen en la etiqueta, pues se da por hecho que no existen residuos, sin embargo eso no es así, así que el consumidor no tiene idea de la presencia de estos químicos en los alimentos comprados, sino solamente de los aditivos agregados después del proceso de refinamiento y otros procesos (p. 42-43).

A pesar de no existir una investigación que indique los riesgos y problemas de salud que puede ocasionar el consumo de todos los tipos de colorantes y conservantes, existe una medida máxima de consumo diaria, de lo que se puede inferir que a largo plazo y en exceso puede tener secuelas. Así mismo de acuerdo a Nicolau Roi, no hay un control de número de alimentos que se consumen con estos aditivos, pudiendo exceder a diario la dosis máxima.

Es por esto, que el tema de consumir alimentos saludables se ha convertido en tendencia, como se evidencia en la investigación realizada por el grupo GNT (s/f) que arrojó que “más de una de cada tres personas compraría dulces, limonadas, helados y similares con mayor frecuencia si solo se hicieran con ingredientes naturales”(p.1).

“Los ingredientes naturales pueden ofrecer verdaderas ventajas en categorías de productos que suelen percibirse como menos naturales: ayudan a los fabricantes a destacar y a crear incentivos adicionales para los consumidores cada vez más preocupados por la nutrición” siendo esta una oportunidad para Congelato en el mercado (citado en Gómez, 2011),

1.2 Formulación del problema

¿Es factible financiera, comercial, organizacional, legal y operativamente la creación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de helados

artesanales a través de la oferta de un producto diferenciado 100% natural, en la ciudad de Pereira?

1.3 Sistematización

- a) ¿Cuál es el nivel de aceptación, preferencias y comportamiento por parte del segmento determinado, respecto de la creación de la empresa?
- b) ¿Cuál es la estructura organizacional y los perfiles de los empleados para el correcto funcionamiento de la empresa?
- c) ¿Cómo factible la creación de la empresa bajo las leyes colombianas?
- d) ¿Operativamente, cuáles son los insumos e infraestructura necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa?
- e) ¿Financieramente es factible la creación de la empresa?

2 JUSTIFICACIÓN

El proyecto en cuanto al aspecto institucional permite acercarse a la realidad empresarial con el fin propósito de aplicar los conocimientos adquiridos hasta el momento para la realización de un proyecto, que tiene como finalidad, analizar y determinar la viabilidad económica, tecnológica, comercial y financiera de la creación de Congelato, una empresa innovadora, caracterizada por su producto y por la prestación del servicio, donde se busca darle valor agregado a algo tan habitual como el helado.

Así como ser una oportunidad de aprendizaje el proyecto en términos académicos resulta un requisito para la asignatura formulación y evaluación de proyectos. La principal motivación del proyecto de Congelato es emprender, con el fin de tener autonomía, libertad e independencia haciendo lo que apasiona.

En relación con el ámbito social, Congelato piensa en la salud de los consumidores de helados, ya que producirá helados a base de materias primas naturales libres de colorantes y conservantes, a su vez la materialización de dicho proyecto será un generador de empleo. Lo que busca el proyecto es ofrecer a los ciudadanos Pereiranos una experiencia diferente al consumir un helado, disfrutando de un servicio rápido y un ambiente acogedor.

Este proyecto se ha venido desarrollado desde el área de CEINFI de la Universidad Católica de Pereira. A partir de esta investigación se encontró que el sector de helados está en crecimiento y actualmente se encuentra en auge el tema de helados artesanales, es por esto que en cuanto al aspecto económico y financiero Congelato ve la posibilidad de desarrollar una idea de negocios, puesto que en la ciudad de Pereira no se ofrece dicho producto de gran éxito internacional y nacional.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar la factibilidad financiera, comercial, organizacional, legal y operativamente de la creación de una empresa dedicada a la comercialización y producción de helados artesanales a través de la oferta de un producto 100% natural en la ciudad de Pereira.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar y analizar las opiniones, emociones y actitudes del consumidor.
- b) Establecer los requerimientos operativos y administrativos para la correcta ejecución del negocio.
- c) Definir los recursos económicos necesarios para el desarrollo empresarial de Congelato y el punto de equilibrio y determinar así la factibilidad económica y financiera del proyecto.

4 MARCO REFERENCIA

4.1 Marco teórico

En este capítulo se expondrán las ideas de algunos autores que intervinieron en algún tema con respecto al proyecto; estos fueron citados de fuentes primarias y secundarias.

4.1.1 Desarrollo Empresarial.

4.1.1.1 Emprendimiento.

La sociedad actual, se encuentra en un constante cambio, representando múltiples retos para aquellos que quieran iniciar su negocio, pues deberán enfrentarse a obstáculos tanto humanos como materiales, es por ello que resulta necesario ofertar una idea innovadora que contenga las necesidades reales del cliente, con base a lo anterior, el emprendimiento y la innovación en los negocios tienen que avanzar a la par de la sociedad.

La innovación en las ventas y su administración, es una exigencia de los importantes cambios en el mercado del cliente. Gran parte del éxito que logran las organizaciones de ventas, es escuchar que desea un consumidor.

Se considera valioso también tener el concepto de (Silva, 2013, p.13) que define al emprendedor como “Quien aborda la aventura de un negocio, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de. Por lo anterior, se concluye que los emprendedores son los principales agentes de cambio de la sociedad”.

Resulta interesante analizar que (Uribe y Reinoso, 2013, p.14) el emprendimiento consta de diferentes conceptos y competencias, que parte del comportamiento de una persona, para captar oportunidades de su entorno, la cual debe contar con diferentes conocimientos y habilidades como lo es el pensamiento sistemático, para convertirlo en

ideas innovadoras con base a su habilidades cognitivas como lo es la creatividad y generar proyectos productivos en diferentes campos, para el beneficio particular y el de la sociedad.

A demás se debe tener en cuenta con las competencias del emprendedor, ya que son elementos de los cuales los fundadores de Congelato deben estar apropiados, de esta manera los definen como:

(Garcia, Zapata, Hernandez, Atehortúa y Sierra, 2007, p.150) Las competencias de un emprendedor responden a la iniciativa de emprender un negocio con una visión clara y objetiva lo que resulta del conocimiento del entorno en el cual se desenvuelve y de las destrezas para diseñar un plan de negocios determinando todos los factores que inciden en la propuesta. Del mismo modo, responde al comportamiento y actitud que tiene frente a sí mismo como también a la productividad, de manera creativa, crítica y auto evaluativa.

(Silva, 2013, pp.16-17) Hace una distinción de gran importancia entre emprendimiento y empresarismo, ya que el emprendimiento es impulsado y estimulado por la sociedad, ya cuando este se consolida y afianza sus características se convierte en empresa, sin embargo, existen factores propios de la iniciativa y el espíritu empresarial, que causan situaciones como la de que no todos los emprendedores lleguen a ser empresarios, y no todos los empresarios posean espíritu emprendedor. Lo anterior es factible, ya que como el concepto de emprendedor encierra una connotación ética y unas características personales, el de empresario hace alusión a una ocupación.

De acuerdo a los conceptos a lo largo de la carrera, se destaca que, a la hora de crear un producto o servicio innovador, se debe observar al consumidor, entender su experiencia, en cuanto a que piensa, que siente, que dice, que quiere y que hace.

La innovación resulta importante para un negocio que busca la competitividad en el mercado además que quiere adquirir o desea crecer y permanecer en este, logrando así, que la competencia se vea obligada a modificar la capacidad, los costos, los diseños, entre otros.

Por otro lado, innovación se define como, un proceso que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones, que se diferencien y proporcionen algo adicional a los existentes en el mercado, ya sea por su función, su diseño, entre otros.

4.1.2 Mercadeo.

4.1.2.1 Marketing.

El término marketing es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma, pero aun cuando las actividades de marketing son muy antigua, su estudio es muy reciente. Hay escritores que dice que el marketing ya se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV, puesto que los editores ingleses de aquella época tenían que buscar los mercado, diseñaban su producto y adaptaban su marketing para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables del marketing estratégico... Es decir, centraban su atención en el tipoy naturaleza de los consumidores y de competidores.(Schnarch Kirberg, 2011, pág. 3)

De igual manera (Zikmund & Babin, 2009, pág. 7) definen el Marketing como “Una idea central en el pensamiento de marketing moderno, que se enfoca en la forma en que la empresa proporciona valor a sus consumidores en el producto físico o en el proceso de producción.”

El autor afirma que con el paso del tiempo ha cambiado de orientación del marketing donde las empresas lo han enfocado al producto o a la producción

donde responden a cambios en los entornos económicos y de la competencia. De ellos requiere que la administración está orientada:

Cliente donde las decisiones que se tomen en la organización estén orientadas hacia el consumidor.

Rentabilidad en la cual se vea en un largo plazo y no se le dé mayor importancia a las utilidades a corto plazo y el volumen de ventas.

Que se adopte una medida transversal de la funciones del mercadeo, donde se integre en todas las áreas funcionales de la empresa.

De igual manera se considera importante la siguiente afirmación de Peter Drucker “El propósito del marketing es conocer a su cliente tan bien, que cuando sus expectativas se enfrentan con el producto, éste se ajusta del tal manera a ellas, que se vende solo”. Pero se ha de cuestionar como se logra conocer el cliente de manera que se cumpla la afirmación de Pete Drucker y en ese lugar es donde entra una de las ramas del mercadeo y en la cual se fundamenta el eje de intervención que es la investigación de mercados.

4.1.2.2 Investigación de mercados.

La investigación de mercados es la función que vincula, al cliente y al público con la empresa por medio de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, para generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing; y para mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recabar datos, analiza los resultados y comunica los descubrimientos y sus implicaciones. (Gates & McDaniel, 2011, pág. 7).

Sintetizando un poco el concepto es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis la gerencia.

Por su parte (Zikmund & Babin, 2009, pág. 5) afirman que es la aplicación de un método científico que busca la verdad en cuantos a los acontecimientos del mercadeo, muy similar a la anterior definición también coinciden que es el monitoreo del desempeño de las medidas adoptadas basadas en el mercadeo. En muchas ocasiones que la investigación de mercados es considerada como la mera aplicación de encuestas; pero en realidad es un proceso que incluye desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y el acopio de información, el análisis de datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias.

El autor sugiere analizar un poco el término investigación en inglés, que research, que literalmente es volver a buscar; de eso se trata la investigación ya que vas más allá de una búsqueda intuitiva al azar. Haciendo referencia el término como un estudio paciente y una indagación científica en la que el investigador echa otra mirada, más cuidadosa, a los datos, para descubrir todo lo que se conoce sobre el asunto.

En cuanto al investigador interpretando a (Zikmund & Babin, 2009, pág. 5) debe ser una persona imparcial y libre de sesgos personales o subjetivos cuando busca la verdad pues la investigación no se lleva a cabo en base de ideas preconcebidas, sino para probarlas. Si se incorpora sesgo en la investigación se reduce de forma considerable la el valor.

4.1.2.2.1 Tipos de investigación.

La investigación de mercados está clasificada por tipos de acuerdo a técnicas adoptadas o métodos en función de los propósitos. Como técnicas se hace referencia a las encuestas y estudios de observación, entre otra. Al

clasificarlas de acuerdo a sus propósitos muestra la forma en que la naturaleza de una situación que influye en la metodología de investigación. Por ello se derivan tres tipos de investigación.

4.1.2.2.2 Investigación exploratoria.

Dicha investigación es muy usada para situaciones ambiguas o descubrir potenciales oportunidades de negocio. No se fundamenta en ideas concluyentes el cual determine el curso de la acción que se va a tomar. Esta investigación se usa preferencialmente como preámbulo a investigaciones más exhaustivas con ella se puede determinar el uso o no de otra metodología de investigación.

La investigación exploratoria se usa más que todo en el desarrollo de productos puesto que hace que los consumidores interactúen directamente con el producto en cuestión.

4.1.2.2.3 Investigación descriptiva.

Como su nombre lo indica es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir plasmar una situación. “Es frecuente que los gerentes de marketing necesiten determinar quien compra un producto, indagar el tamaño del mercado, identificar las acciones de sus competidores, etc. La investigación descriptiva se enfoca en las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo”. (Zikmund & Babin, 2009, pág. 51).

(Zikmund & Babin, 2009, pág. 51) También asevera que la investigación descriptiva ayuda a mostrar el perfil de los segmentos de mercado.

4.1.2.2.4 Investigación casual.

Ella permite que se hagan deducciones casuales, identifica las relaciones entre causa y efecto. Cuando algo causa un efecto, significa que lo genera o hace que suceda. El efecto es el resultado.

4.1.2.2.5 Focus group

Un elemento a evaluar de gran importancia es el término de Focus Group ya que dicha herramienta se tendrá en consideración a la hora de la aplicación de la encuesta. A continuación se dará a conocer la descripción que da un autor.

Los focus group son una herramienta de investigación utilizada en el marketing y en las ciencias sociales, la que reúne a un grupo de personas con características determinadas en función de demografía, intereses o de otro tipo, y se las indaga en sus actitudes y reacciones frente a un concepto, producto o servicio. Para ello, la empresa y la agencia investigadora de mercados crean una lista de preguntas y un facilitador capacitado dirige al grupo buscando entender mejor las necesidades del cliente y sus comportamientos. El valor de un focus group depende en gran medida de la calidad de las preguntas formuladas a los participantes con todos los sesgos que se incorporan a una pregunta. (Corbella, 2011, pág. 1).

Estos elementos son importantes ya que brindan conocimientos de herramientas valiosas que permiten tener comprensión al evaluar el grupo focal, se debe hacer una muy buena selección del grupo a entrevistar ya que determinados individuos del grupo pueden afectar o matizar sustancialmente los resultados. Se debe realizar la entrevista a manera de guion, ya que será una conversación con preguntas abiertas y cerradas. El autor plantea que realizar investigaciones por el método de Focus group es demasiado costoso a lo cual sugiere:

Trabajar redes sociales, con los foros de opinión y la cantidad de información que día a día los usuarios vuelcan en ella, cualquier empresa puede detectar necesidades muy puntuales de los clientes y, de la misma manera, dan respuesta a través de un canal directo con el interesado. Las redes sociales permiten obtener información y captar tendencias de clientes y potenciales sin grandes costos, escuchar, testear, moderar, etc. y al mismo tiempo captar en su base de datos esa información, saber los estudios cursados, experiencia profesional, sus gustos e intereses, sin duda información más que valiosa para usarla en protegido otras actividades de marketing, ventas y programas de fidelización (Corbella, 2011, pág. 1).

Por ello teniendo en cuenta dicho recurso, se permite hacer una entrevista a grupos focales sin incurrir en mayores costos de manera tal que se obtengan respuesta de fuentes de primer nivel, por lo cual Corbella sugiere el siguiente paso a paso.

El primer paso es crear páginas en las redes sociales, en las distintas redes que la gente le gusta y con el que desea interactuar. A continuación, pasar por los mismos pasos que tomaría cuando se crea un cuestionario de un focus group tradicional, pero a medida de una navegación online, agregando interactividad, especialmente en los casos que usted está preguntando acerca de posibles nuevas características y funcionalidad. Las preguntas pueden ser cerradas, del tipo de elegir una opción dentro de las previstas y en este caso el sistema de la compañía procesará el porcentaje de respuestas dadas en cada opción. En el caso de preguntas abiertas, existen sistemas que procesan textos y permiten agrupar las respuestas, por el tipo de respuesta manifestado y luego sacar porcentajes y conclusiones. (Corbella, 2011, pág. 2).

4.1.2.3 Experiencia del consumidor.

El consumidor y el mercado de hoy, se encuentra en constante cambio, es por esto que pone retos continuamente a las empresas, de igual forma, el mercado en que se mueven actualmente las empresas es muy competitivo, con productos y servicios similares, en donde el precio juega como factor diferenciador.

Sin embargo, por ser más exigentes, se encuentran más informados, este cambio de perfil del consumidor hace necesario para las empresas pensar en brindarles una emoción y experiencia al consumir sus productos y servicios.

Schmitt (2004) define “la gestión o administración de las experiencias de los clientes Customer Experience Management (CEM) como el proceso de administración estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía”. (p.18).

CEM es un concepto de administración realmente enfocada en el cliente (no un concepto de “marketing”). Es una idea de satisfacción orientada al proceso (no orientada a los resultados). CEM va más allá de CRM porque es una evolución del mero registro de transacciones a la creación de relaciones sustanciosas con los clientes. (Schmitt, 2004, p.18).

Schmitt (2004) menciona que CEM se interesa en las ventas y en la preferencia de la marca, pero no solo en eso. Antes e incluso después de la venta, proporciona valor a los clientes al entregarles información, servicio e interacciones que dan origen a experiencias convincentes. Así pues, fomenta la lealtad de los clientes y agrega valor a la compañía. (p. 21).

El producto es el punto focal de la experiencia de los clientes. Por supuesto, esta experiencia incluye los atributos funcionales del producto. Sin embargo, dada la existencia y alta disponibilidad de productos de alta calidad que existen hoy día, casi no vale la pena tomar en cuenta dichas características funcionales. Para los consumidores de nuestros días, hay otras características del producto que son más

importantes. Esas características vivenciales sirven como plataforma para una experiencia de marca para los clientes. (Schmitt, 2004, p. 126).

De acuerdo a Schmitt (2004) la estética del producto- su diseño, sus colores, su forma, etcétera- no debe considerarse en forma separada de sus características funcionales y vivenciales o de su operación. Al tomar en cuenta la experiencia en su totalidad, todos los aspectos del producto deben convergir para convertirlo en una “perla de ingeniería”. (p.127).

Según Schmitt (2004) la apariencia y sensación que rodean el producto (también conocida como identidad de marca) es otro aspecto clave de la experiencia de marca. Los clientes no solo obtienen las características del producto, sino un producto con nombre, logotipo y letreros en una botella, en un recipiente o en un empaque, y lo adquieren en una tienda o en Internet, donde se exhibe de tal o cual manera. (p.128).

Una empresa puede diferenciarse y diferenciar sus productos diseñando el ambiente interactivo correcto en su tienda, contratando y capacitando al personal adecuando y estableciendo la página de internet correcta, además ofreciendo los intercambios e interacciones adecuados en los diversos puntos de contacto con los clientes. (Schmitt, 2004, p.155).

Plantear una interacción con los consumidores que conlleve a una experiencia única en cada contacto resulta fundamental para el éxito de un negocio. “Como parte de un proyecto de CEM, la compañía debe reunir las aportaciones de los clientes al diseñar y estructurar la interacción. Cuando se diseña la interacción con los clientes, las preguntas más importantes se refieren al comportamiento” (Schmitt, 2004, p.154).

La interacción con los clientes debe integrarse a los otros dos pilares de la implementación: la experiencia de marca y la innovación continua. Esto significa que los intercambios e interacciones dinámicos que ocurren como parte de la interacción deben mejorar y reforzar la imagen del producto, su apariencia y sensación, así como las comunicaciones de la marca. (Schmitt, 2004, p.155).

La innovación es un factor necesario para mantenerse y competir en el mercado, de igual forma mejora y enriquece la experiencia del cliente, esto es debido a que se presentan soluciones nuevas y por ende nuevas experiencias. Sin embargo una idea innovadora, no lo será para siempre, es por esto imprescindible tener un compromiso con la innovación continua.

Schmitt (2004) indica que la innovación afecta la experiencia de los clientes en formas significativas, las compañías necesitan captar pronto esas experiencias y después incluirlas en los nuevos esfuerzos de desarrollo y de marketing. Esto orientara a la compañía en la selección de las innovaciones que debe tratar de conseguir en los años venideros. (p.176).

4.1.3 Desarrollo Económico.

Se tiene que en el desarrollo económico necesita de la innovación de una manera importante, y de como ella ligada estrechamente con la tecnológica son el motor fundamental para dicho desarrollo y el bienestar social.

En primer lugar, Schumpeter considera el proceso de producción como una combinación de fuerzas productivas, las que, a su vez, están compuestas por fuerzas materiales y fuerzas inmateriales. Las fuerzas materiales las componen los llamados factores originales de la producción (Factor trabajo, Factor tierra y Factor capital –“medios de producción producidos”). Las fuerzas inmateriales las componen los “hechos técnicos” y los “hechos de organización social, que, al igual que los factores materiales, también condicionan la naturaleza y el nivel del desarrollo económico. (Montoya, 2004, págs. 209-210).

Aquí es donde la innovación y tecnología comienza a hacer parte del desarrollo económico de una nación es aspectos macro y de las empresas desde el punto de vista microeconómico. Los aportes de Shumpeter son de gran importancia, ya que la situación del mundo se encuentra en un continuo cambio, y dicho cambio se debe afrontar con la innovación, pero no solo como una innovación general, sino específica

enfocada en el servicio, producto, obtención de los recursos y la estructura organizacional.

Realiza una diferenciación de impacto entre los factores materiales y los inmateriales. Donde destaca que los factores materiales tienen un impacto gradual lento en el sistema económico por eso son denominados como “componentes del crecimiento económico”. Mientras que los factores inmateriales que tienen un componente social, cultural, tecnológico e innovador, tienen un impacto decisivo y más dinámico por eso se denominan como “fuerzas o factores del desenvolvimiento económico o evolución económica. (Schumpeter, 1957, págs. 25-30).

Interpretando a (Montoya, 2004, pág. 211) El funcionamiento óptimo del sistema capitalista radica en la creación de nuevos bienes de consumo, de los nuevos métodos en los que se producción y transporte y de los nuevos mercados que se estén generando. “... Para Shumpeter, lo importante son las innovaciones radicales, aquellas capaces de provocar cambios revolucionarios”. Que sean innovaciones de un alto impacto social.

4.1.3.1 Empresario innovador.

(Schumpeter, 1957, pág. 84) Define la empresa como “la realización de nuevas combinaciones”, y a los empresarios como “los individuos encargados de dirigir dicha realización”. Más allá de eso para Shumpeter el empresario innovador no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista el dueño del dinero. El empresario es una persona que cuenta con habilidades como la capacidad de proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción, es decir una persona con la capacidad de crear, dirigir, planear y organizar innovaciones radicales, dentro de una organización o fuera de ella.

Shumpeter al realizar la descripción del empresario lo hace una manera muy similar a la que se hace en el anterior capítulo del emprendedor. Montoya explica la forma como Shumpeter describe a los empresarios:

Los empresarios pueden tener solo una temporal relación con determinadas empresas como financieros o promotores. Pero son siempre pioneros en la introducción de nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización o en introducirse en nuevos mercados. Son hombres con facultades excepcionales que aprovechan oportunidades que otros no perciben o que crean oportunidades gracias a su propio arrojo e imaginación... Para Schumpeter, la gente solo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como “pasa de moda”. Se deduce, entonces, que para poseer el carácter permanente de empresario, debe ser un innovador constante, permanente. (Montoya, 2004, págs. 211-212).

En cuanto al concepto de empresa Shumpeter, cualquier “negocios” no se le puede atribuir el apelativo de empresa, ya que el hecho de estar en funcionamiento no la hace empresa. La definición del concepto es muy similar de la de empresario, debido a que empresa es aquella la cual realice nuevas combinaciones, que esté en un proceso de innovación radical. Por lo tanto aquel negocio que trabaje bajo la rutina y no haya un proceso de innovación no se le puede llamar empresa.

Con todos los componentes anteriores es como el empresario innovador aportar al desarrollo económico, de tal manera que dichas innovaciones (en el plano ideal) sean llevadas al plano real es decir que se vean reflejadas en la economía. De esta manera el cambio debe ocurrir primero en las personas, para que luego de en los negocios y ellos se vea reflejado en la sociedad, yendo desde lo micro a lo macro. Por eso la teoría de la “destrucción creativa” donde se debe romper la rutina con la innovación.

4.1.3.2 Competitividad.

La competitividad no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. (Porter, 1998, p. 45).

Es por esto que cada una de dichas actividades contribuye al posicionamiento de la empresa brindando una base diferenciadora. Pero para conocer cómo se desempeña cada una de estas acciones es necesario realizarlo de una forma sistémica para reconocer cómo interactúan entre ellas.

De allí salen las estrategias competitivas que pueden ser tanto defensivas como ofensivas; para esto existen diferentes enfoques que puede ser comprendidos según (Porter, 1995, p. 84) de la siguiente forma:

- a) Posicionamiento: el primer enfoque, toma como un hecho la estructura del sector industria y adecua los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura.
- b) Cambiando el equilibrio: una empresa puede establecer una estrategia que tome la ofensiva, esta postura está diseñada no solo para hacer frente a las fuerzas en sí mismas, sino también para alterar sus orígenes.
- c) Tomando ventaja del cambio: la evolución de un sector industrial tiene importancia estratégica debido a que la evolución, como es natural, lleva con ella cambios en las fuerzas estructurales de la competencia.

Estas estrategias ayudan a posicionar las empresas con el fin de maximizar el valor de las capacidades que la diferencian de sus competidores.

4.2 Marco contextual

El mercado de los helados en Colombia se ha caracterizado, por ser un sector de un continuo crecimiento, con diversos productos en el mercado. Pero en los últimos 10 años dos grandes productores de helados en Colombia como, Crepes and Waffles y

Popsy cambiaron el tipo de producto que siempre se había ofrecido, pasando de un helado convencional a uno gourmet. Sin embargo, como menciona el periódico El Tiempo (2014) en su artículo “El boom de las heladerías artesanales” en los últimos tres años ha nacido en Colombia el concepto de los helados artesanales, helados elaborados de una manera natural tanto en los insumos como en la preparación y por los productos frescos.

La Barra (2010) menciona que en Colombia se calcula que una persona consume entre dos y tres litros de helado por año, cifra relativamente baja si se compara con otros países suramericanos como Argentina o Chile.

A pesar de ser una cifra relativamente baja respecto a los demás países suramericanos, no es preocupante ya que en Colombia el mercado heladero viene en un crecimiento constante como lo explica la Revista la Barra, justificando que el bajo consumo se debe a diversos problemas culturales, pues el colombiano no aprecia o no tiene conocimiento de los atributos que genera el consumo de un postre. Por eso se debe saber cómo orientar la publicidad, dejando claro los atributos del helado en general y del helado de Congelato en específico.

Interpretando a la revista La Barra el negocio de los helados principalmente se distribuye en tres categorías, novedades congeladas y soft o helado suave y gelato o helado artesanal.

La primera categoría compete a industrias como Crem Helado y Colombina (las más destacadas en Colombia), se considera que es la categoría con mayor participación en el mercado internacional, en sus productos más destacados son paletas, platillos, vasitos y demás. A demás tienen grandes canales de distribución llegando a casi todos los rincones de un territorio.

La segunda categoría es la del helado suave, es una de las categorías con mayor crecimiento por versatilidad y facilidad de preparación. En Colombia se conocen dos grandes en esta categoría como lo es Mimo's y Mc Donald's, este último sacando tres tipos de helados derivados de los soft, como lo son los conos, sundaes con salsas y fruto y por último el McFlurry con variedad de toppings.

La tercera categoría y a la que hace parte Congelato es la del helado artesanal: Como su nombre lo indica, entre sus propiedades resalta el uso de insumos naturales y de alta calidad, además de una producción en bache o discontinua. Sin embargo, hoy en día muchos empresarios se apropian del término por cuestiones de mercadeo, distorsionando su verdadero significado (La Barra, 2010)

García (La Barra, 2010) gerente de Cuentas Clave de Industrial Taylor explica que todas las anteriores categorías brindan alternativas diferentes para la creación de un negocio de este tipo, por ello habla de 4 tendencias de las cuales se tomarán tres que son las que favorecen al negocio de Congelato.

De acuerdo a la revista La Barra (2010) “La globalización trae consigo el interés de la gente por conocer a través de los sabores nuevas culturas y etnias, cosas que normalmente no encuentran en sus lugares de origen”.

Es de gran importancia dicha tendencia, ya que lo que busca Congelato es ofrecer productos con sabores que evoquen diferentes culturas, claro ejemplo de ello son los chocolates (Suizo, Italiano y Belga) y Vainillas (Madagascar, México y Brasil) y los frutos exóticos de Colombia.

El cambio en el estilo de vida de los consumidores, los altos niveles de ocupación y, por ende, el poco tiempo libre que les queda, los lleva a buscar en los alimentos momentos de satisfacción y alegría con los suyos. Es por eso que la industria debe volcar su atención a ofrecer más que un producto una experiencia agradable. (La Barra, 2010)

La razón de ser de Congelato es ofrecer una experiencia totalmente diferente, desde el producto como lo es el helado artesanal, hasta el servicio que pretende ofrecer un lugar acogedor de cero estrés, tratando de generar un cambio de entorno para esas personas que la mayoría de tiempo se la pasan ocupado y con niveles altos de estrés.

“De la mano de los productos naturales, viene el interés por mantenerse sano y delgado. Además, de las intolerancias de un gran número de personas a la lactosa, gluten, azúcar, en fin”. (La Barra, 2010) “La tendencia es volver a lo básico, natural,

orgánico, fresco y saludable. Y es claro que muchos están dispuestos a pagar un poco más por eso. Son aspectos que cada día influyen con mayor peso en la decisión de compra”, indica el ingeniero García para la revista La Barra (2010).

Congelato quiere ofrecer un producto con los estándares de calidad más altos posibles y para ello las mismas exigencias de deben realizar para los proveedores de materias primas, donde se quiere ofrecer un producto natural. Otro aspecto muy importante y que Congelato debe abundar, son los productos bajos en grasa y saludable, es claro que al utilizar productos naturales es un valor adicional debido a la exclusión de químicos, pero se debe tener en cuenta que hay productos naturales y dañinos en aspectos de salud, por lo cual se deben realizar productos saludable para su consumo.

5 MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se describirán algunos marcos conceptuales que sustentan la investigación, con la intención de facilitar la formulación coherente y lógica de la misma.

Maurya(como se citó en Barreto y Quintero, 2015) define el modelo **Lean Canvas** como una herramienta que ayuda a navegar por el proceso de emprendimiento, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la start-up o empresa emergente -- La esencia del modelo se basa en su rapidez y eficacia para la creación y comunicación de modelos de negocio -- Es una adaptación del modelo inicial Canvas, descrito para empresas ya consolidadas, dándole un enfoque hacia ideas que aún no están completamente establecidas (Maurya, 2012).

“La innovación es diferenciación y creatividad; innovación es igual a competitividad. No toda la competitividad pasa por ser innovador, pero el tener una actitud innovadora y gestionar bien los recursos si lleva a ser más competitivo” (Sempere y Toledo, 2008, p.15).

La innovación es entendida por Naranjo, García, González, Vanegas, Vélez y López (2011) como “todas aquellas labores relacionadas con hacer cosas nuevas – diseño y desarrollo de productos- y con hacer las cosas de forma diferente para aumentar el valor de los productos- redefinición de los procesos empresariales”- (p.34).

Mullins y Komisar (2010) mencionan con modelo de negocio nos referimos a patrón de la actividad económica (la liquidez que fluye hacia adentro y hacia fuera de la empresa y la cadencia correspondiente) que determina si usted se queda sin liquidez, o no, y si ofrece, o no un rendimiento atractivo a sus inversores (p.19).

Winter, S. y Sulanzki, G (citado en Barrios, 2010) conceptualizan un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (p.3).

El plan de negocios es un documento donde el emprendedor debe reflejar toda la información relacionada con la empresa que desea crear. Los planes de negocio pueden adoptar distintas formas. Lo más importante es que el documento refleje, de una manera fidedigna, toda la información necesaria para que la persona que lo analice, entienda perfectamente nuestro negocio y vea el potencial suficiente para apostar por él. (Álvarez, J., et al, 2010, p.37).

Pero bien no se puede dejar un concepto muy importante para la creación de empresa que es la factibilidad (Schnarch Kirberg, Factibilidad, 2008, pág. 213) lo define como el proceso para determinar los requisitos técnicos para diseñar o producir un concepto, idea de negocio o producto. Además de tener consideraciones como tecnología, tiempos y costos requeridos para que la idea se vuelva realidad.

Por ello la idea que se quiere volver realidad es un emprendimiento la cual se define como:

Aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros. (Gerencie, 2010).

De acuerdo con Polliotti (citada en Bravo, s/f) el helado es un "dulce a base de leche, azúcar y otros ingredientes (huevo, cacao, fruta), mezclados y solidificados por congelamiento". El helado artesanal italiano puede subdividirse en dos grandes familias: helado a base de leche (cremas) y helado a base de agua (sorbetes).

Las asociaciones de categoría del sector, en 2011, definió el helado artesanal como la preparación alimentaria que se obtiene de una mezcla de ingredientes, llevada a un estado blando y a la temperatura de consumo (aproximadamente de -8 a -13 grados centígrados), mediante congelamiento rápido y agitación simultánea que permite la incorporación moderada de aire. Generalmente se consideran y distinguen los helados a base de leche y helados a base de fruta y agua, definidos como sorbetes. (Bravo, s/f).

6 MARCO SITUACIONAL

En este capítulo se expone la situación general en la que se encuentra la ciudad de Pereira donde se situara la organización Congelato, además de la dinámica del sector en el que se ubica dicho proyecto.

El municipio de Pereira tiene en su ubicación geográfica una ventaja comparativa: es el centro de la región cafetera y del llamado Triángulo de Oro del país, que se fortalece con la integración a la red vial que une a los tres centros urbanos más importantes del territorio nacional -Bogotá, Medellín y Cali- y con el acceso a los medios marítimos y aéreos con flujo internacional. La extensión territorial de Pereira es de 702 Km², cuyo 95,5% del territorio es rural y el 4,5% corresponde a la zona urbana (Pereira como vamos, 2015, p. 8).

El Banco de la República (2014), menciona que el área metropolitana de Pereira, conformado por los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas, hace parte, junto con el resto del departamento de Risaralda y los departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío y Valle del Cauca (sin Buenaventura), de lo que se conoce como la región de los Andes Occidentales. Esta se encuentra localizada entre las cordilleras Occidental y Central, lo cual la ha caracterizado con una diversidad de climas y de recursos naturales (p.7).

Pereira y su área de influencia así como el resto del departamento de Risaralda forman parte de los Andes Occidentales, una región caracterizada por ser una de las más desarrolladas del país, parte de la explicación detrás del éxito regional se debe a las características geográficas que posee. Sus dotaciones iniciales en términos de localización, temperatura, precipitaciones y calidad del suelo marcaron a Pereira. (p.5).

Según proyecciones del DANE, “Pereira cuenta con una población de 467.185 personas al año 2014, donde el 84,3% de sus habitantes se ubican en la zona urbana y el 15,7% en la rural. Además, representa el 49,3% de la población departamental y 1% del país” (Pereira como vamos, 2015, p.8).

Pereira como vamos señala que “el grupo de edad con más población en la ciudad tanto en hombres como en mujeres se da entre los 20 a 24 años, mientras que las personas de 80 años y más son el menos numeroso” (p.8).

De acuerdo a la Cámara de comercio de Pereira en el informe de coyuntura económica, durante el 2015 todos los sectores crecieron, en cuanto a la oferta. Cinco tuvieron comportamientos por encima del promedio, en su orden: los servicios, sociales y personales 5,4 %; el comercio, restaurantes y hoteles 5,0 %; electricidad, acueducto y aseo 4,0 %; la administración pública, el transporte y comunicaciones 3,9 % cada uno (p.5).

Con base al censo empresarial realizado por la Cámara de comercio de Pereira (2015) “los sectores denominados terciarios (comercio, transporte, financiero, inmobiliario y servicios sociales y personales), muestran crecimientos en todos los años, lo cual se traduce en sectores dominantes en la estructura económica” (p.11).

Según Pereira como vamos (2014) “la ocupación analizada desde las actividades económicas aporta luces frente a la dinámica económica del Área Metropolitana de Pereira, encontrando que finalmente las actividades de comercio y servicios se convierten en las mayores generadoras de puestos de trabajo” (p.27).

En este sentido durante el 2015 “los sectores de Servicios Sociales y Personales y Comercio, Restaurantes y Hoteles fueron los que aportaron el 60 % en el crecimiento económico por su contribución al PIB” (Cámara de comercio Pereira, 2015, p.5).

“Desde la perspectiva sectorial la evidencia empírica muestra una concentración en el comercio representando el 54,1% de los establecimientos, seguido por los servicios sociales y personales con el 16,8% y los hoteles y restaurantes 12,8%” (Cámara de comercio Pereira, 2015, p. 20).

En el Censo Empresarial 2014, se identifican un total de 16.548 establecimientos de comercio, distribuidos geográficamente en 394 barrios, 20 comunas y 13 corregimientos; situación que permite calcular el índice de informalidad de 10,6%

inicial, que a través de un proceso de sensibilización, motivación y gestión a los empresarios se ha logrado reducir al 7% (p.79).

Así mismo la cámara de comercio Pereira (2015) menciona que la ciudad muestra una dinámica empresarial en negocios de hoteles y restaurantes, interpretando una mayor demanda por este tipo de servicios, explicado por el consumo de población cercana a la ciudad tanto del departamento de Risaralda como de otros departamentos. Este resultado es consecuente con la apuesta de futuro de la ciudad en temas de turismo en sus diferentes tipologías (p.21).

Los resultados indican que el tejido empresarial de 0-1 año representa el 25,4%, reflejando en la ciudad una dinámica importante en nuevos emprendimientos y negocios inclusivos. Mientras entre 1-3 años se encuentra el 22,3% de los establecimientos, aumentando 2 puntos con respecto al año 2013, explicando la caída en el primer rango lo que significa un acervo o crecimiento empresarial.

En el rango de 3 a 5 años se encuentra el 14,5% del tejido empresarial, superior en 0.8 puntos con respecto al año 2013, lo que implica que estos establecimientos pasó el lumbral hacia la sostenibilidad. En los rangos de edades superiores a cinco años se encuentra el 37,9% de los establecimientos, que finalmente son empresas con mayor capacidad de competir en el mercado interno e internacional. (Cámara de comercio Pereira, 2015, p.25-26).

7 MARCO LEGAL

En el presente capítulo se tratan leyes, decretos y resoluciones que le compete a la creación de la organización Congelato, con la finalidad de encauzar los lineamientos del proyecto

7.1 Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura emprendedora.

Tiene como objetivo Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país. Esta ley le permite a los fundadores de Congelato contar con un apoyo de parte de su institución educativa UCP en cuando la asesoría en diferentes áreas y de una manera muy específica como la de emprendimiento, donde les brinda grandes recursos académicos. También es destacar el nexo educativo e industrial que no solo aporta un apoyo pre creación de empresa sino pos creación de empresa.

7.2 Decreto 3075 de 1997.

Expone las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos en cuanto a edificaciones instalaciones, localización, accesos, abastecimientos de agua, disposición de residuos, e instalaciones sanitarias. Además de las condiciones que deben cumplir los equipos y utensilios, los requisitos que debe tener un manipulador de alimentos y requerimientos higiénicos de fabricación. Por otro lado los planes de saneamiento y control de calidad.

7.3 Resolución 0719 de 2015.

El INVIMA a través de la Sala Especializada de Alimentos y Bebidas Alcohólicas de la comisión revisora propuso al Ministerio de Salud y Protección Social la clasificación de alimentos para consumo humano, en donde se clasifica los derivados de los lácteos,

dentro de ellos el helado, como alimento de mayor riesgo en salud pública¹, por lo tanto el registro sanitario tendrá vigencia de 5 años.

7.4 Ley 232 de 1995

Por medio de la cual se dictan las responsabilidades generales obligatorias para el ejercicio del comercio, para todos los establecimientos abiertos al público, tales como las normas de uso de suelo, condiciones sanitarias, vigencia de matrícula mercantil derechos de autor, normas de seguridad y ambientales.

7.5 Ley 9ª de 1979

Por la cual se dictan medidas sanitarias para la protección del medio ambiente, suministro de agua e individuos en sus ocupaciones (salud ocupacional), requerimientos sanitarios de funcionamiento para los alimentos, así como de utensilios y equipos, procesos y elaboración, transporte, establecimientos industriales y comerciales entre otros.

7.6 Ley 1258 de 2008

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. El congreso de la Republica decreta que la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. La sociedad por acciones simplificada es 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.

8 MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se evidenciará el diseño y explicación de cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la investigación.

8.1 Tipo de Estudio

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, combina el enfoque cuantitativo y cualitativo, el primero como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2006) usa “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5) puesto que se tomará una muestra aleatoria simple del universo y se aplicará una encuesta.

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.8) en este sentido se realizará la técnica Focus Group, que permite conocer gustos y preferencias del mercado objetivo.

El tipo de investigación es en dirección descriptiva puesto que especifica las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, citado Hernández, Fernández y Baptista 2006, p.102).

La recolección de datos se realizará por medio de fuentes primarias que “proporcionan datos de primera mano, se trata de documentos que contienen los resultados de estudios” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.66) y fuentes secundarias las cuales de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006) “reprocesan la información de primera mano”.

8.2 Población o Muestra

Teniendo en cuenta el mercado objetivo de la iniciativa y las herramientas estadísticas de definición, la población o muestra será el mercado local teniendo en cuenta temas demográficos como niveles socioeconómicos (medio, medio alto, alto y alto) y edades (15-65 años). De acuerdo, con (Pereira como vamos, 2014) Pereira para el 2014 contaba con una población de 467.185 personas, 52,5% mujeres y el 47,5% hombres. El grupo de edad con más población se da entre los 20 a 24 años, para 2011 se registró que los estratos se encontraban distribuidos, así “el estrato medio con 15,43%, medio alto 19,88% y alto de 14,12%” (Secretaria de planeación, 2011).

8.3 Etapas de la Investigación

El cumplimiento del objetivo principal requiere de 5 etapas, las cuales son:

- a) Identificación del problema u oportunidad: Existen pocos escenarios en la ciudad de Pereira, donde se pueda compartir y se venda un helado diferenciado, innovador y natural del cual se pueda vivir una experiencia.
- b) Análisis de la población objeto de estudio: la población objeto de estudio son personas incluidas en grupos sociales, amigables, que gustan de vivir nuevas experiencias, cuidan su salud y gozan consumir helados.
- c) Recolección y análisis de la información: se realizará un Focus group con la intención de conocer las actitudes, opiniones y emociones de un grupo selecto con respecto al helado artesanal que tiene previsto vender Congelato, de igual forma se aplicó una encuesta a 100 personas para saber la apreciación y gustos del actual consumidor, con la finalidad de enfocar y guiar el estilo de Congelato.
- d) Construcción del análisis de Factibilidad: El focus group estará conformado por 10 personas en diferentes rangos de edades, seleccionados teniendo en cuenta la matriz de empatía, se convocaran a una reunión de 1 a 1 hora y media con la guía de un moderador del grupo investigativo en un lugar privado sin distracciones y buena

ventilación. De igual forma se realizó la cotización (Anexo 1) de cada uno de los recursos necesarios para la implementación de la heladería Congelato. En cuanto al ámbito legal, se consultaron aquellas leyes y decretos por las cuales se debe regir Congelato.

e) Conclusiones del estudio de factibilidad: Los altos costos de todos los recursos necesarios para la materialización de la heladería, hace necesario recortar ciertos costos en cuanto al lugar de ubicación, su compra, y el tamaño, disminuyendo los gastos y por tanto el punto de equilibrio. En cuanto a la encuesta numero dos ya realizada se encontró aceptación, sugerencias, alto consumo y gusto por parte de las 100 personas encuestadas.

8.4 Instrumento para la Recolección de Información

Congelato desea conocer la opinión de impresión de los pereiranos a cerca de introducir en el mercado local una heladería artesanal.

ConGelato ofrecerá una gran variedad en su catálogo de productos, caracterizados por su calidad e innovación, comenzando con helados elaborados de forma artesana, se dispondrá una línea llamada tu tierra, que serán helados elaborados con ingredientes Colombianos, caracterizado por su gran diversidad en frutas y el fuerte en los lácteos, la otra línea será la internacional, donde se utilizaran ingredientes de diferentes lugares del mundo, como chocolate suizo y belga, vainilla de Madagascar para la preparación de los helados.

Teniendo otro punto de vista un poco más alejado del mundo 2.0 que hace referencia a los medio electrónicos, se debe tener en cuenta las consideraciones de autores más tradicionales como lo son los aportes de (Escobar, Bonilla, & Jimenez, 2016) donde asevera que los grupos focales es una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador.

8.4.1 Focus group

El cliente objetivo parte del mapa de empatía se realizara una investigación tendiente a determinar un cliente con las características desde el punto de vista socio gráfico, desde el punto de vista de tendencias del consumo , particularidades de vida y aspectos culturales.

8.4.1.1 Metodología a utilizar.

Lo que se busca en la investigación mediante la herramienta de grupo focal es comprender actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de los entrevistados. Por ello se quiere utilizar un conjunto de grupo focal y de entrevista grupal ya que la primera permite tener resultados específicos y la segunda brinda información abierta a la cual no se puede llegar mediante una entrevista estructurada, por ello su principal cualidad será una entrevista semiestructurada, que permita un dialogo abierto y guiado.

a) Tamaño del grupo focal.

Diferentes autores como Turney y Pocknee (2005), éste debe estar conformado por 3 a 12 participantes; otros autores establecen un rango más pequeño, de 4 a 8 (Kitzinger, 1995 y Diaz, 2005); de 5 a 10 participantes (Krueger, 2006b); de 6 a 10 participantes (Mayan, 2001; Powell y Single, 1996; Gibb, 1997); de 6 a 12 participantes (Noaks y Wincup, 2004; Freeman, 2006); de 8 a 10 participantes (Rigler, 1987; Vogt, King, D. y King, L. 2004); de 7 a 12 participantes; y de 10 a 12 participantes (García, Ramos, Díaz y Olvera, 2007). (Escobar, Bonilla, & Jimenez, 2016, pág. 54).

Basado a lo anterior, en la investigación a aplicar se fundamentará de acuerdo a la teoría de Rigler ya que es el que tiene una posición media respecto a los demás autores, específicamente será de 5 participantes las cuales se seleccionaron de manera aleatoria y se estructuró de la siguiente manera:

Edad	Personas Seleccionadas	Total
15 - 25	2	2
26 – 40	2	2
Más de 40	1	1

b) Duración de las sesiones.

Teniendo en cuenta la referencia que hacen (Escobar, Bonilla, & Jimenez, 2016, pág. 54) de (Aigner, 2006; Dick, 1999; Freeman, 2006; Gibb, 1997; Huertas, s.f.; Kitzinger, 1995; Myers, 1998, Powell y Single, 1996) donde sugieren

una sesión de 1 a 2 horas. El tiempo que se usará en la investigación será de una hora

8.4.1.2 Objetivos.

- a) Conocer la opinión de impresión de los pereiranos a cerca de introducir en el mercado local una heladería artesanal.
- b) Obtener opiniones y experiencias de los entrevistados de acuerdo al consumo de postres en los diferentes establecimientos especializados en Pereira. (tipo: Crepes and Waffles, Mc Donalds, Mimos, Parisino entre otros)
- c) Conocer las tendencias de consumo de postres, en cuanto a helados, tortas, composición y los efectos que genera el consumo de ellos para su salud.

a) Selección de participantes:

Se realizará una selección del grupo de 5 personas con un nivel socioeconómico medio alto, dichas personas deben residir en el área metropolitana de Pereira además de tener un rangos de edad de 15-25 años (2 personas); 26-40 años (2 Personas) y más de 40 años (1 personas). Para la selección de dicho grupo se tendrá en cuenta lo anteriormente mencionado en cuanto a lo cuantitativo y lo cualitativo será de acuerdo a la matriz de empatía.

b) Selección del moderador.

El moderador que se seleccione debe ser miembro del equipo de investigación involucrado en el desarrollo del grupo focal; la función principal del moderador es propiciar la diversidad de opiniones en el grupo (Vogt, et al., 2004). En este orden de ideas, Boucher et al. (2003) afirman que es indispensable que el moderador conozca bien el tema para poder crear controversia. Sin embargo, anotan que no es necesario que sea miembro del equipo, sino que puede ser un

experto o un investigador contratado, que conozca bien sobre el tema en cuestión y esté en la capacidad de crear controversia. (Escobar, Bonilla, & Jimenez, 2016, pág. 56).

Sumado a lo anterior el moderar debe contar con habilidades comunicativas como: saber escuchar, observar, entender claramente, analizar señales, tener capacidad de interpretación, así como manejo del grupo y del tiempo.

La persona que se acerca más a las habilidades requeridas es el investigador David Idarraga Quiceno.

c) Selección del sitio de reunión:

Según Diaz (2005), el lugar para realizar la sesión de los grupos focales debe ser privado; sólo deben tener acceso los participantes y el equipo de investigadores; además, este sitio debe estar ventilado, iluminado, no debe haber ruidos y debe ser cómodo. Aigner (2006), Boucher (2003) y Powell y Single (1996), recomiendan que el lugar de reunión sea neutral; es decir, que no tenga un significado en especial para ninguno de los participantes y que no interfiera con el tema del estudio. Además, Boucher (2003) agrega que el lugar seleccionado debe tener buena acústica para grabar sin interferencias. Estos detalles parecen triviales, pero ayudan a que el participante se sienta en su propia casa y no en una simple oficina (Puchta y Potter, 2004). (Escobar, Bonilla, & Jimenez, 2016, pág. 56)

De acuerdo a lo anterior el lugar donde se llevará a cabo la entrevista será en Cr17 No. 82-01 Mz 3 Casa 31 informalmente la casa del integrante Andrés Julián Becerra.

8.4.1.3 Guía del moderador

I. Presentación

- a) Presentación del Moderador. Para que los participantes se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas
- b) Motivo de la reunión. Se explicara el porqué de la reunión.
- c) Presentación de los Integrantes. Cada participante tendrá tiempo para conocerse y así ser llamados por sus nombres
- d) Tiempo de duración: 1 hora con 15 minutos será el tiempo estimado.
- e) Explicación Introdutoria para la Sesión de Grupo
- f) No habrá interrupciones ya que solo una persona hablara a la vez.
- g) Si se tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que lo haga saber.
- h) ¿Tienen alguna pregunta?

II. Rompimiento del Hielo

- a. Se realizaron preguntas a los participantes entre las cuales:
- b. ¿Cómo se llaman y como les gusta que lo llamen?
- c. ¿Cuántos años tienen?
- d. ¿A que se dedican?
- e. ¿Si tienen hijos?
- b) ¿Les gusta salir a comer?
- c) ¿Qué comen regularmente cuando sale?
- d) ¿han comido postres o helados cuando salen?
- e) ¿Qué tipo de helados han comido?
- f) ¿con que frecuencia los consumen?
- g) ¿Existe algo que los haga tomar la decisión de comer helado en un sitio mejor que en otro?

h) ¿Qué sabores de helado les gusta?

III. Preguntas Generales o de Apertura

- a. ¿Qué marca de helados ustedes consumen?
- b. ¿Por qué esas marcas?
- c. ¿En dónde las compran?
- d. ¿Cuál es su sabor de helado preferido?
- e. ¿Alguna vez han comido helados artesanales?

8.4.1.4 Preguntas Específicas

Hace referencia a la presentación de Congelato, donde se analizara el lenguaje corporal o expresivo de los participantes al presentar la idea. Posteriormente se realizaran las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué opinan de este nuevo producto? presentación, color, tamaño, sabor.
- b) Forma.
- c) ¿Qué me pueden decir del anuncio que acaban de ver?
- d) ¿Qué opinan de los afiches?
- e) ¿Qué les parece que este helado sea 100% natural?
- f) ¿Qué me pueden de decir de este sabor?
- g) ¿Cómo les parece la textura?
- h) ¿Les gusto?

II. Preguntas cierre de sesión

- a) ¿Qué otro sabor le gustaría que “Congelato” sacará al mercado?

b) ¿Por qué esos sabores?

c) ¿Le recomendarían a sus amigos comer este nuevo producto de helado?

III. Agradecimiento por la Participación

Este paso se realiza con la intención de agradecer a los participantes por su participación.

8.4.2 Encuesta

Se realizara una encuesta que permita conocer la percepción del cliente objetivo de Congelato, la cual se dividió en tres capítulos, el primero hace referencia a los datos generales del encuestado, la segunda parte indaga sobre tendencias de consumo, por último la tercera sección analiza los aspectos generales del producto.

9 MÓDULO DE MERCADOS

9.1 Análisis del sector

El texto de Liendo y Martínez (2007) es un análisis situacional del sector heladero en Argentina, para ello se remite a la historia del helado tanto internacional como nacional, dado que demuestra un sector altamente competitivo, dado que a este negocio se le suman organizaciones locales, nacionales e internacionales. Por esto las organizaciones comienzan a diversificar su producto, lo cual genera un valor agregado para él (Helado Artesanal) y amplía sus canales de distribución. Se puede destacar en el texto el que objetivo es analizar el sector productor de helados, al partir de sus orígenes, lo que refleja su evolución histórica y destaca algunos aspectos del sector, que definen el perfil que ha visto en los últimos años. La investigación que realizan los autores del texto es explicativa, ya que parten de hechos y los establecen como relación causa y efecto. Demuestra cómo ha sido el impacto generado por la llegada de Unilever a las empresas nacionales, además de las estrategias tomadas por esas empresas nacionales frente a la situación.

Los investigadores realizan un contraste histórico fundamentado en diferentes datos cuantitativos, que deja ver el crecimiento del sector en contexto internacional y nacional y como se encuentran las empresas locales con la competencia. Los investigadores usaron como técnica el análisis documental y usaron como instrumento el análisis de contenidos.

De acuerdo a la situación de Argentina, se puede analizar que en un contexto internacional la situación es semejante, por las multinacionales que llegan a diferentes países, sin embargo ha generado que las empresas locales crezcan y se preocupen por participar en un sector de alta competencia, donde se encuentran grandes multinacionales, es por esto que no deja de ser un negocio con grandes márgenes de rentabilidad, provocando en Argentina la creación de empresas con nuevos conceptos.

Las empresas productoras de helados industriales, se han visto obligadas a diversificarse con la aparición de “helados artesanales”, situación semejante que se ve en Colombia con Crem Helado y Classe Café con la creación de su nueva línea Gelato.

Uno de los elementos más importantes, es la búsqueda de desestacionalizar el consumo del producto, ya que el helado es considerado un producto estacional, consumido en épocas de calor, esto a su vez genera que haya altibajos en su demanda.

Lo anterior es pertinente para el desarrollo de Congelato, puesto que Argentina es el país líder en lo relacionado con calidad y diferenciación en el sector heladero de Latinoamérica, lo cual permite a Congelato estar preparado ante cualquier situación semejante en Colombia, sumado a eso permite desarrollar un plan de negocio el cual este enfocado a una situación cambiante, donde se quieran productos innovadores y diferenciadores respecto a la competencia.

De esta manera se puede analizar que el mercado de los helados en Colombia se ha caracterizado, por ser un sector de un continuo crecimiento, con diversos productos en el mercado. Pero en los últimos 10 años dos grandes productores de helados en Colombia como, Crepes and Waffles y Popsy cambiaron el tipo de producto que siempre se había ofrecido, pasando de un helado convencional a uno gourmet. Sin embargo, como menciona el periódico El Tiempo (2014) en su artículo “El boom de las heladerías artesanales” en los últimos tres años ha nacido en Colombia el concepto de los helados artesanales, helados elaborados de una manera natural tanto en los insumos como en la preparación y por los productos frescos.

El portafolio (2013) menciona que en el 2012 las ventas ascendieron a 575,3 millones de dólares (aproximadamente 1,1 billones de pesos), lo que significó un crecimiento del 58 por ciento frente al 2007, cuando estas alcanzaron los 363,5 millones de dólares (699.737 millones de pesos).

A pesar de ser una cifra relativamente baja respecto a los demás países suramericanos, no es preocupante ya que en Colombia el mercado heladero viene en

un crecimiento constante, justificando que el bajo consumo se debe a diversos problemas culturales, pues el colombiano no aprecia o no tiene conocimiento de los atributos que genera el consumo de un postre. Por eso se debe saber cómo orientar la publicidad, dejando claro los atributos del helado en general y del helado de Congelato en específico.

Gracias a la revolución del consumo del helado en Colombia, donde entraron a participar los más grandes de este sector y que ya se encuentran posicionados en el mercado colombiano, como lo es Mimo's con un 30% sin dejar a tras a Popsy y Colombina que también cuentan con una gran participación; contando además con la reconquista de unos de los más grandes en participación mundial como lo es Häagen-Dazs, que llegara de nuevo al país después de 5 años con una verdadera experiencia de marca y con su eslogan "the house of Häagen-Dazs"; a esta gran revolución también se le sumara la heladería venezolana Rico Helado con un presupuesto de alrededor de 12 millones de dólares para llegar a los consumidores de diferentes formas (venta directa, los puntos de venta propios y las grandes cadenas). Con todas estas grandes inversiones que hacen las diferentes compañías, tanto nacionales como extranjeras, se espera que el consumo per cápita al año de helado en el país pase de 1.9 litros a 10 litros. Además de las innovaciones que se llevan a cabo con el helado suave y el helado artesanal, que en alrededor de 5 años lleva un crecimiento aproximado del 50%, mostrando que en esta nueva categoría de helado se puede presentar mucho más desarrollo para conquistar el cerebro del consumidor. (Villegas, 2015)

Esto dado que más del 50% de las compras que realizan los consumidores lo hacen inconscientemente pero enfocándolo principalmente a una necesidad, que puede llegar a ser física, biológica o hasta psicológica; llegando a ser hasta el 64,77% según (Herrera, 2010). Identificando los helados de crema en el sub sector varias comidas fuera del hogar y en el sector alimentos.

POR QUE COMPRAMOS LOS COLOMBIANOS

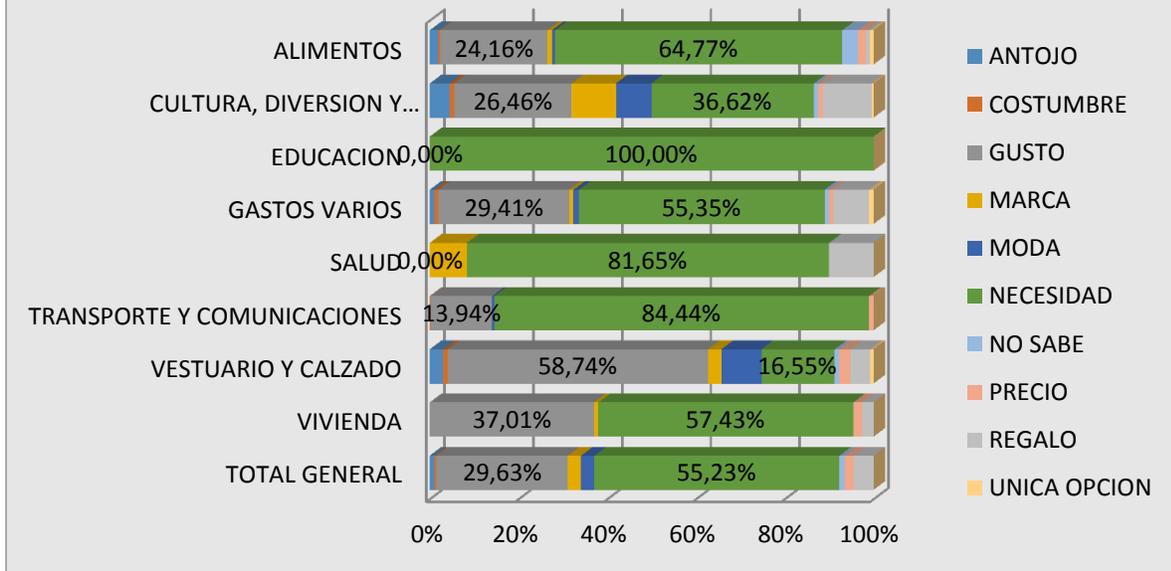


Ilustración 1

POCKETSHARE POR NIVEL DE CONSUMO EN COLOMBIA 2009

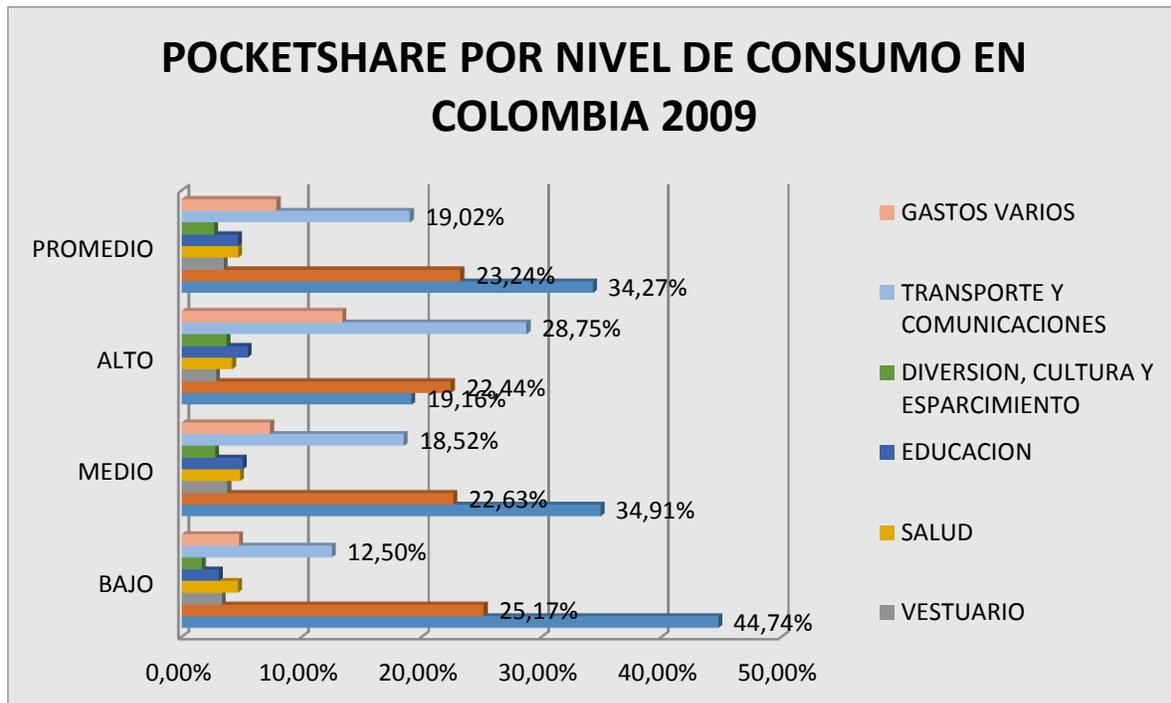


Ilustración 2

Por otro lado, el grupo de conocimiento del consumidor RADDAR (Como se citó en Herrera, 2010) expone que los estratos que más demandan el sector de alimentos; son el nivel socio-económico bajo con una mayor participación del 44,74%, seguido por el medio con un 34,91%. Siendo en estos dos niveles donde el sector de alimentos lidera el consumo, dado en que el nivel socio-económico alto se encuentra por debajo del sector de transporte y las telecomunicaciones y del sector vivienda, obteniendo el sector de alimentos un 19,16% en la participación.

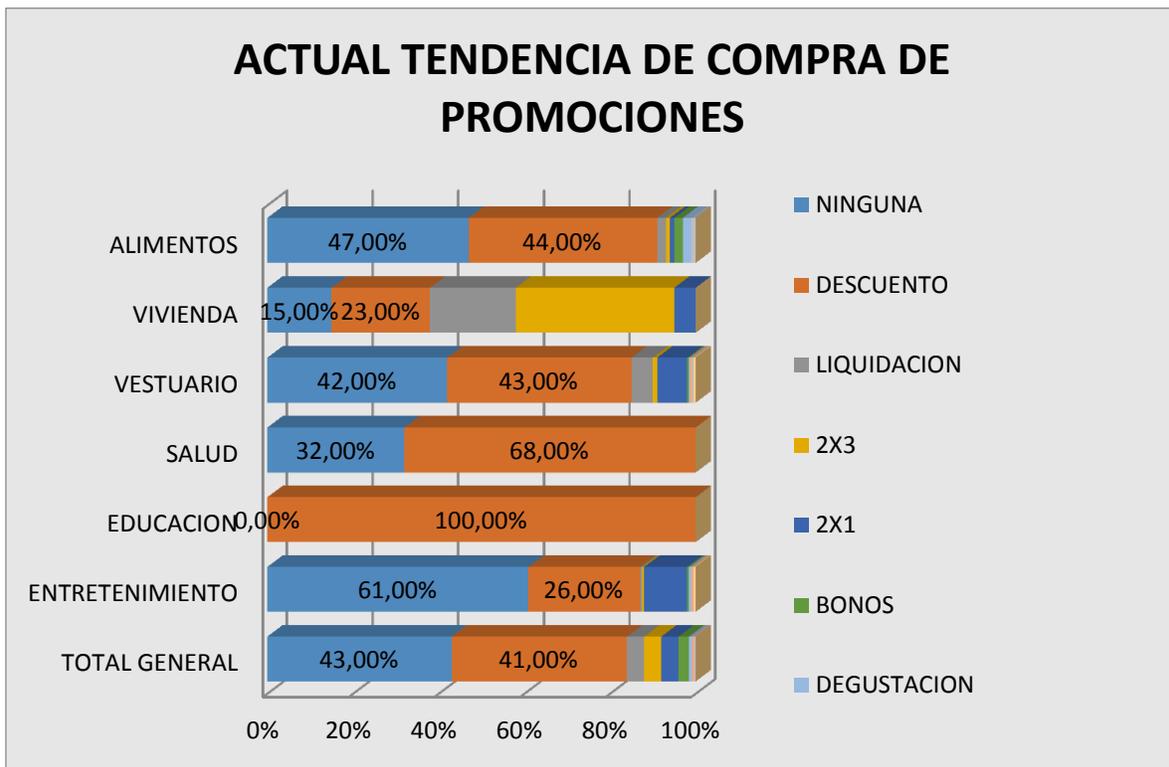


Ilustración 3

Por ultimo en las tendencias de compra de las promociones, el sector alimentos es el que más interesa en el desarrollo de este proyecto, mostrando que del 100% de consumidores de este sector, 47% de ellos compran sin tendencias hacia las promociones, mientras que el 44% se inclina más por comprar cuando los diferentes productos de este sector se encuentran en promoción, por último, el otro 9% realiza estas compras cuando se encuentran promociones como 2x1, bonos, degustación, por consejo de la impulsadora en el punto de venta, publicidad y premios. (Herrera, 2010).

9.2 Análisis de la competencia

Al realizar el análisis de la competencia de la heladería Congelato se tuvo en cuenta la competencia directa, siendo todas aquellas empresas en la ciudad de Pereira que ofrezcan helados, tipo soft, gourmet o artesanal. Por otro lado, se identificó como competencia indirecta, todas aquellas empresas que satisfacen el mismo mercado con productos sustitutos, como postres, tortas y ensaladas de frutas.

COMPETENCIA DIRECTA					
Empresa	Características producto	Ubicación	Precios (helado una bola)	Fortalezas	Debilidades
				Continua	
		Colombia,		innovación del	
	Helados gourmet	Brasil,		menú y la	Servicio y los
	sabores	Chile,		presentación	establecimiento
Crepes	tradicionales y	Ecuador ,		de los platos,	s no tienen
and	exóticos, de igual	España,	\$3.900	responsabilida	suficientes
Waffles	forma tiene gran	México,		d social,	mesas para
	variedad de	Panamá,		relación precio	satisfacer la
	productos de sal.	Perú y		calidad,	demanda
		Venezuela		posicionamien	
				to de la marca	

Popsy	Helados gourmet tradicionales, malteadas y smoothies	Colombia	\$ 3.800	Variedad de sabores, Degustación de sabores, posicionamiento de marca, promociones cada día de la semana.	Largas filas para realizar el pedido y pocas mesas.
McDonald's	Helados tipo soft tradicionales con adiciones y ofrecen comida rápida	Colombia, EEUU, Canadá, Puerto rico, Alemania, Japón, Australia, Costa rica, Panamá, Francia, Guatemala, entre otros	\$2500 (cono)	Posicionamiento de la marca, automac, adaptación al mercado, promociones	Alimentos no saludables , alta rotación de personal, poca variedad de sabores y presentaciones
Bonny mix	Helados tipo soft a base de yogur con adición de toppings y frutas	Pereira	\$ 4.500	Innovación, considerado saludable por la adición de frutas y base de yogur	Incremento constante de precio y pocas mesas.

La lucerna	Helados tipo soft tradicionales sencillos o con adiciones, tortas, rollos y postres y productos de sal	Pereira Armenia	\$2200 (cono) \$2800 (Cucurucho)	Variedad de productos, implementación de tecnología en los pedidos, reconocimiento como empresa tradicional, posicionamiento de la marca a nivel nacional por medio de los turrone	Pocos puntos de venta
Mimo's	Helados tipo soft sabores tradicionales	Colombia	\$2000 (cono)	Posicionamiento de marca, precios bajos y promociones dependiendo del día.	Establecimientos poco acogedores.

COMPETENCIA INDIRECTA

Empresa	Características producto	Ubicación	Precios (porción)	Fortalezas	Debilidades
Venecia pastelería	Tortas y postres fríos	Pereira y Manizales	\$3900	Precios bajos, innovación y presentación.	Pocos puntos de venta

El parisino	Tortas y postres fríos	Pereira y Armenia	\$5500	Calidad y variedad.	Altos precios, presión por parte del servicio y pocas mesas.
Repostería maría luisa	Tortas y postres fríos.	Pereira y Bogotá	\$4500	Calidad, sabor, variedad, productos suaves y poco hostigantes.	Pocos puntos de venta y poco acogedores.
La poderosa	Ensaladas de frutas	Pereira y Cartago	\$ 6.500	Frescura en productos, variedad y buen servicio.	Pocos puntos de venta y altos precios.

Tabla 1

9.3 Análisis del mercado objetivo

9.3.1 Descripción del cliente

Los clientes objetivos de Congelato son personas incluidas en grupos sociales, amigables, que gustan de vivir nuevas experiencias, que cuidan su salud y gocen consumir un helado. En cuanto al tema socioeconómico, personas de nivel medio, medio alto y alto, entre los 15 y 65 años de edad.

9.3.1.1 Mapa de empatía

	MUJER	HOMBRE
¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?	<ul style="list-style-type: none"> -Presión -Necesidad de encajar en la sociedad -Estrés -Monotonía 	<ul style="list-style-type: none"> -Preocupación -Necesidad de alcanzar metas -Ser diferente a los demás -Presión familiar -Buscar distracciones
¿QUE OYE?	<ul style="list-style-type: none"> -Lugares nuevos de moda -Comidas artificiales -Dietas 	<ul style="list-style-type: none"> -Salir a centros comerciales -Comida poco saludable -Hacer ejercicio -Espacios para comer sano.
¿QUÉ DICE Y HACE?	<ul style="list-style-type: none"> -Estar a la moda -Le gusta el dulce -Probar cosas naturales de distintos sabores -Le gusta salir con las amigas -Probar nuevas experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hacer ejercicio de forma constante -Abrirse socialmente -Construir buenos hábitos -Comprar alimentos saludables
¿QUE VE?	<ul style="list-style-type: none"> -Moda -Cultura fitness -Comida -Fiestas -Amigos 	<ul style="list-style-type: none"> Variedad en bienes y servicios -Muchos negocios emprendedores -Negocios con poca estabilidad -Consumo por moda.
ESFUERZOS	<ul style="list-style-type: none"> -Salir con sus amigas y no poder comer algo por tener 	<ul style="list-style-type: none"> - Comer saludable. - Organizar el tiempo

	conservantes y artificiales. - Estar a la moda -Ser esbelta.	- Lucir bien.
RESULTADOS	-Salud física y mental -Libertad alimenticia -Felicidad por lograr lo que desea.	- Salud física y mental - Tranquilidad con los alimentos a consumir. - Calidad y goce de la vida

Tabla 2

9.3.2 Análisis investigación de mercados

9.3.2.1 Análisis encuesta

La encuesta sobre la percepción del cliente objetivo de Congelato fue aplicada a 217 personas, la cual se dividió en tres capítulos, el primero hace referencia a los datos generales del encuestado, la segunda parte indaga sobre tendencias de consumo, por último la tercera sección analiza los aspectos generales del producto.

9.3.2.1.1 Variables individuales



Ilustración 4

De las 217 personas encuestadas, el 52% de las personas pertenecen a un rango de edad entre 26- 35 años, el 34% corresponde a las personas entre 15-25 años, el 7% representa a las personas entre 46-55, el 4% corresponde a personas entre 36-45 y por ultimo el rango de más de 55 años obtuvo 3%. A partir de la informacion arrojada se puede decir que dentro del cliente objetivo de Congelato, las edades mas representativas son entre los 15 y 35 años, ya que las personas de 35 años o mas son segmentos pequeños.

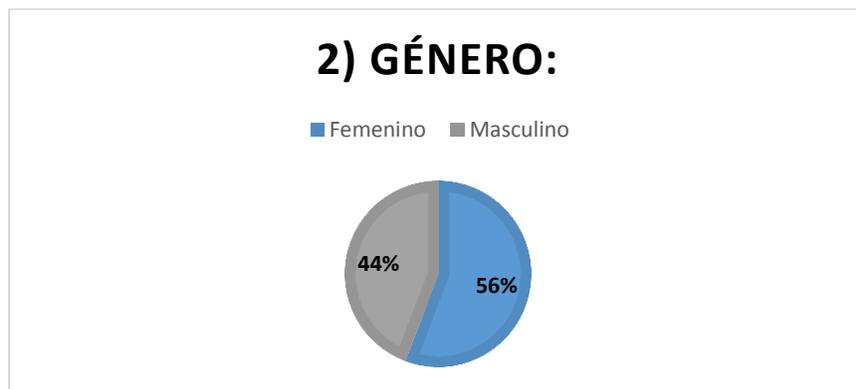


Ilustración 5

Del 100% total de las personas encuestadas, el 56% son de genero femenino y el 44% restante corresponde al genero masculino.



Ilustración 6

De las 217 personas encuestadas, 163 de ellas tiene como ocupación ser profesional, correspondiendo al 75% del total de los encuestados; por otro lado, un 18% se encuentra en las personas que dijeron que eran estudiantes, es decir, 39 personas; y por último, con un 7% se encuentran las personas que marcaron como otros en su ocupación, siendo la más destacada las amas de casa.

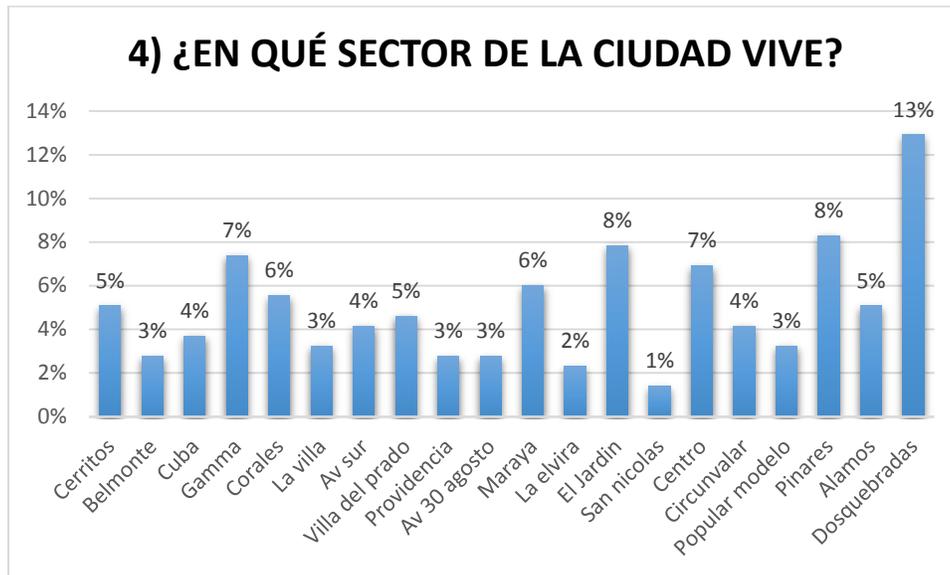


Ilustración 7

De las 217 personas encuestadas, el 13% vive en el municipio de Dosquebradas. Seguido de este los barrios mas representativos son Pinares y El jardin adquiriendo 8%, el 7% indico el Centro, al igual que Gamma. Por otro lado, Corales y Maraya obtuvieron 6% cada uno. El 5% de las 217 personas viven en Cerritos al igual que Villa del prado y Alamos, siendo los porcentajes mas representativos. De los resultados obtenidos, se percibe que los sectores mas significativos conforman el rango socioeconomico del cliente objetivo de Congelato, siendo, estratos medio, medio alto y alto.



Ilustración 8

Del total de personas encuestadas, 198 de ellos dijeron que Si les gustaba salir a comer correspondiendo al 91%, el 9% restante dijo que no le gustaba salir a comer, siendo, 19 personas. Permitted identificar a Congelato una oportunidad puesto que un importante segmento, disfruta salir a comer.

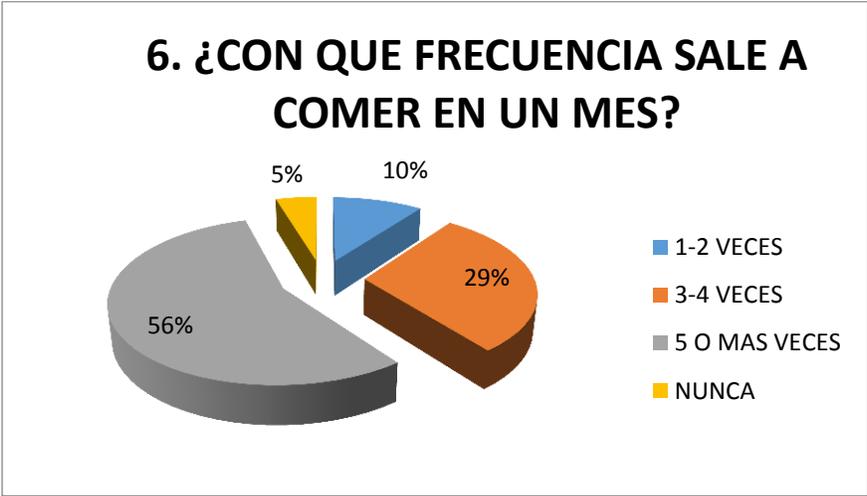


Ilustración 9

De las 217 encuestas aplicadas, el 56% sale a comer 5 veces o más en un mes, el 29% dice que sale en el mes de 3 a 4 veces, seguido de las personas que salen de 1 a 2 veces por mes con un 10%. Por último, se encontró que el 5% mencionó nunca hacerlo. A partir de esta pregunta se evidenció que un gran porcentaje tiene una

tendencia alta de compra de alimentos en la calle en un mes, seguido de que un porcentaje reducido nunca lo hace.



Ilustración 10

El 82% de la personas que corresponden a 178 personas consumen alimentos dulces cuando salen, mientras que el 18% (38 personas), no consumen productos dulces cuando salen. Este es un buen indicador puesto que muestra una cifra significativamente alta de personas que consumen productos dulces, que están directamente ligados con los postres y por ende los helados. Se puede analizar un poco la inclusión de productos de sal, ya que a pesar de no ser un porcentaje alto, es importante.



Ilustración 11

Las 178 personas que respondieron si en la pregunta anterior, mencionaron que los alimentos dulces que más consumen cuando salen son los helados con un 48%, seguido por las tortas y postres fríos, con 20% y 15% respectivamente. El 8% de las personas indicó que prefiere comer ensaladas de frutas, el 6% malteadas y las galletas alcanzaron un 1%. En cuanto a la opción otro, mencionaron, obleas y fresas con crema. Este indicador manifiesta que es claramente alta la tendencia de salir a consumir helados, a este se le puede agregar el porcentaje de consumo de malteadas dado que es un producto que se deriva del helado. Lo anterior es positivo para Congelato, sin embargo a partir de los resultados arrojados, deja para estudiar la posibilidad de comercializar adicionalmente tortas y postres fríos, los cuales a pesar de ser un porcentaje en comparación con los helados bajo, son un segmento relevante.

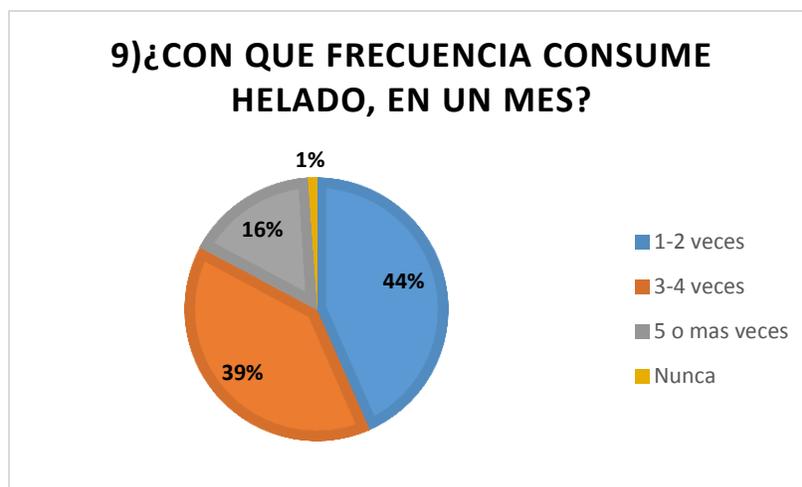


Ilustración 12

De las 217 personas encuestadas, el 44% dijo consumir helado de 1- 2 veces al mes, el 39% en un rango de 3- 4 veces al mes, así mismo el 16% admitió hacerlo con una frecuencia de 5 o más veces, y por último el 1% respondió que nunca lo hace en el mes. La tendencia de consumo de helados en un mes es importante porque a pesar de que el porcentaje mas alto es el de las personas que lo realizan de 1 a 2 veces, se podría pensar en estrategias de ventas para incrementarlas en este segmento. Por otro lado, las tendencias de consumo mas altos arrojaron un porcentaje valioso, que Congelato puede aprovechar.

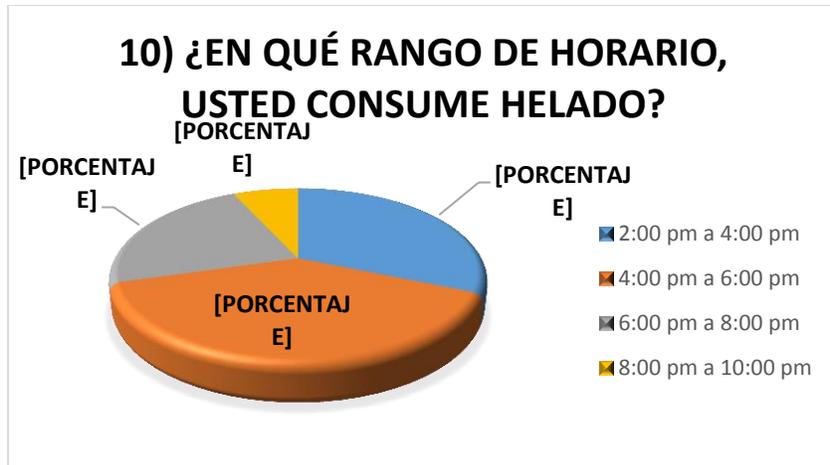


Ilustración 13

De las 217 personas encuestadas, el 39% consume helado entre las 4:00 y 6:00 pm, siendo el porcentaje mas significativo. Por otro lado, el 31% lo hace en el rango de horario de 2:00 a 4:00 pm, el 23% lo realiza de 6:00 a 8:00 pm y por ultimo el 7% de 8:00- 10:00 pm. A partir de esta pregunta, se evidencia que el consumo de helados se realiza en mayor medida entre las 2:00 y 8:00 pm, con mayor movimiento entre 4:00 y 6:00 pm, dando a Congelato la informacion para definir en que horario puede atender la heladeria.

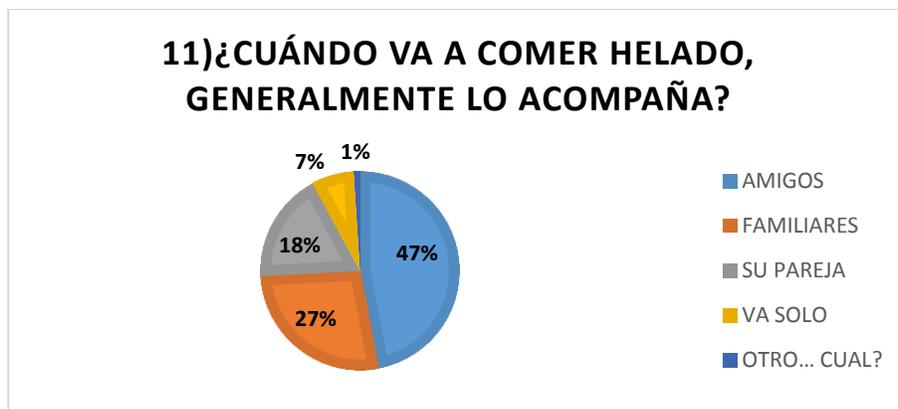


Ilustración 14

De las 217 personas encuestadas, el 47% dijo que generalmente lo acompañan los amigos, seguido del 27% los familiares, el 18% la pareja, el 7% admite ir solo y el 1%

respondio otro, dando como respuesta “me es indiferente”. Este indicador sobre el comportamiento del consumidor mostró que las personas en gran medida prefieren ir acompañadas a consumir helado, por alguien ya sea familiar, pareja o amigos.

12. A LA HORA DE COMPRAR UN HELADO, ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DA USTED A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?



Ilustración 15

En cuanto al sabor, el 98% (212 personas) de los encuestados menciona que es un aspecto muy importante y el 2% restante (5 personas), lo califico como importante. Este es un aspecto que se debe tener muy en cuenta, pues es uno de los factores claves de éxito, ya que todas las personas consideran que el sabor es fundamental en un helado.



Ilustración 16

A la hora de comprar helado, para los consumidores encuestados es importante el precio con una participación del 54%, seguido por el aspecto muy importante con un

25%, también se halló una participación del 20% con poco importante y por último con la participación más baja se encuentra el aspecto nada importante con el 1%. Las personas a la hora de consumir un helado tienen en cuenta el precio, es por ello que Congelato debe conservar la calidad y sabor de su producto pero de igual forma de comercializarlo a un precio justo.



Ilustración 17

Se puede observar en la ilustración 17, que a la hora de comprar helado, para los encuestados es muy importante la presentación del producto con un 52%, seguido por el 40% con importante y por último se encuentran las personas que les parece poco importante, con una participación del 8%. La presentación del helado juega un papel importante para el consumidor, es por esto, que la heladería debe cuidar la presentación de sus productos.



Ilustración 18

El 77% de los encuestados consideran que el servicio es muy importante, ya en segundo lugar se tiene que el 20% lo consideran importante. Esto permite identificar que para la mayoría de los encuestados es de suma importancia el servicio, es por esto que Congelato debe contar con personal capacitado en servicio al cliente, con el fin de hacer gratas las visitas de los consumidores.

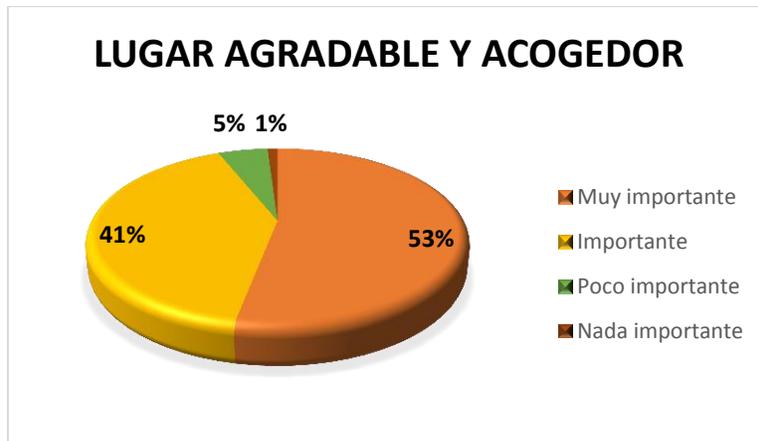


Ilustración 19

De acuerdo a la ilustración 19, la mayoría de los encuestados consideran importante y muy importante que el lugar sea agradable y acogedor. Los clientes de una heladería buscan una zona agradable para socializar con las demás personas, por ello juega un papel tan importante el ambiente.

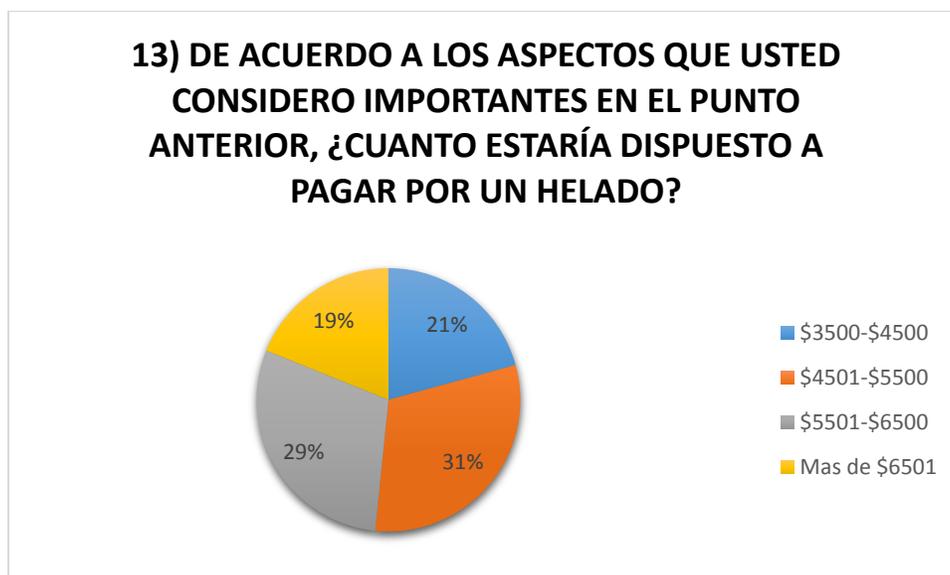


Ilustración 20

Se evidencia que más de la mitad de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por un helado entre los \$4500 y \$6500, en una menor proporción precios superiores a \$6501 e inferiores a los \$4500, siendo 19% y 21% respectivamente, a pesar de ser bajos son reveladores. Dicha información es sumamente importante ya que ella afectaría en gran medida el grado de éxito del negocio, ya que con los costos del producto y el precio estimado de venta se podría medir la aceptación del producto en el mercado de acuerdo al precio.

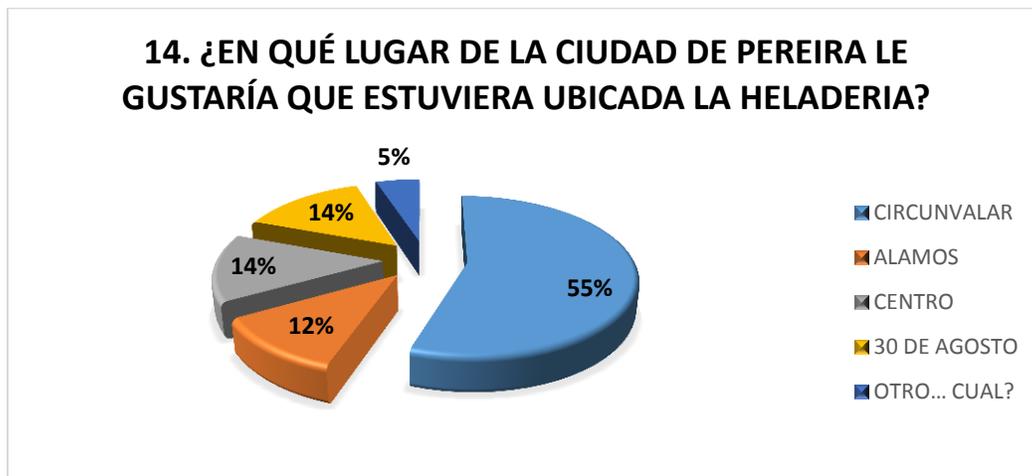


Ilustración 21

De las 217 personas que respondieron esta pregunta, 120 personas (55%) les gustaría que la heladería estuviera ubicada en el sector de la Circunvalar, 31 personas (14%) en la Avenida 30 de Agosto, le sigue por una mínima diferencia el Centro (14%), 25 personas (12%) quisieran que estuviera ubicada en los Alamos. Por otro lado, de las respuestas sugeridas por los encuestados la más relevante fue Cerritos con 11 personas. Esta pregunta informa a la heladería donde podría ubicar su punto de venta de acuerdo a las preferencias del consumidor.



Ilustración 22

115 personas (53%) preferirían que la heladería fuera al paso mientras que 102 personas (47%) prefieren un lugar donde puedan sentarse. Se aprecia que las opciones respecto a esa pregunta se encuentran muy divididas, a lo que se podría concluir que la heladería contará con las dos opciones, donde el lugar dispuesto para sentarse será un espacio pequeño.

CONCLUSIONES GENERALES ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO DE CONGELATO

Este modelo de negocio tuvo gran acogida por parte de los encuestados, demostrando que el 99% consume helado con una frecuencia mínima de una vez al mes. Con respecto a la investigación de mercados elaborada por medio de la encuesta, se ha concluido que el producto y servicio a prestar va dirigido a niveles socioeconómicos de 4 a 6.

En la pregunta sobre consumo de alimentos dulces en la calle, se encontró que los helados fue la opción con más porcentaje, evidenciando la oportunidad que se presenta para Congelato, igualmente se encontraron otro tipo de sustitutos con un porcentaje significativo como el de las tortas y el de los postres fríos, al igual que un porcentaje que se le agregaría al consumo de helados que es el de la opción de maleadas ya que es un derivado del helado.

A partir del capítulo referente a las generalidades del producto se concluye que la heladería, brindara un ambiente tradicional y acogedor con toques modernos, para no ofrecer un ambiente plano y vacío, puesto que, se conoció que tanto el sabor, como la presentación, ambiente y servicio es de suma importancia para el consumidor, se debe hacer mucho énfasis en que el lugar sea acogedor ya que la mayoría de las personas suelen ir acompañados de amigos y familiares a la hora de disfrutar un postre.

De acuerdo a lo anterior se debe sacar un producto con precios muy ajustados a la calidad y características a las que el consumidor le da mayor importancia. Sin embargo

en cuanto al precio, el 59% de los encuestados estarían dispuestos a pagar por un helado entre \$4501 y \$6500.

Así mismo se identificó que los consumidores preferirían una heladería ubicada en la circunvalar con sus instalaciones que preferiblemente fueran al paso, pero este último elemento no tan contundente, pues hay una gran cantidad de personas que les guastaría consumir el helado en la heladería sentados y pasar un momento. La respuesta se puede ratificar indirectamente por el nivel socioeconómico de los encuestados, que son personas que por lo general suelen frecuentar dicha zona de la ciudad.

9.3.2.1.2 Cruce de variables.

a) Sector residencia- precio helado

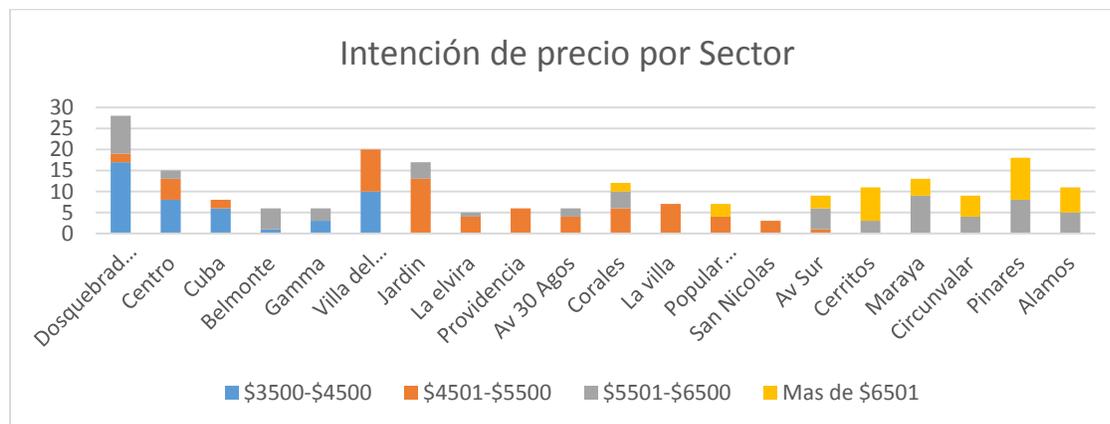


Ilustración 23

De las 217 personas encuestadas, 45 de ellas que estarían dispuestas a pagar por un helado entre \$3500 y \$4500, distribuidas en el municipio de Dosquebradas, siendo 17 y los siguientes sectores de la ciudad, 8 en el Centro, 6 en Cuba, 1 en Belmonte, 3 en gamma y la totalidad de personas que indicaron residen en villa del prado, siendo 10

67 personas pagarían entre \$4501 y \$5500 13 de ellas viven en el jardín, 4 en la Elvira, 6 en Providencia, 4 Avenida 30 de agosto, 6 Corales, 10 Gamma, 2 Cuba, 7 La villa, 4 Popular modelo, 3 San Nicolás, 5 Centro, 1 Avenida sur y 2 en Dosquebradas.

64 encuestados gastarían entre \$5501 y \$6500, 3 residen en cerritos, 5 en Belmonte, 3 en gamma, 4 corales, Avenida sur 5, 2 en la Avenida 30 de agosto, 9 Maraya, 1 La Elvira, 4 El jardín, 2 Centro, 4 Circunvalar, 8 Pinares, 5 Álamos, 9 Dosquebradas.

Más de \$6501 pagarían 41 personas por un helado, 8 personas del sector de cerritos, 2 de Corales, 3 Avenida sur, 4 Maraya, 5 circunvalar, 3 popular modelo, 10 Pinares, y 6 Álamos.

b) Nivel de educación- instalaciones

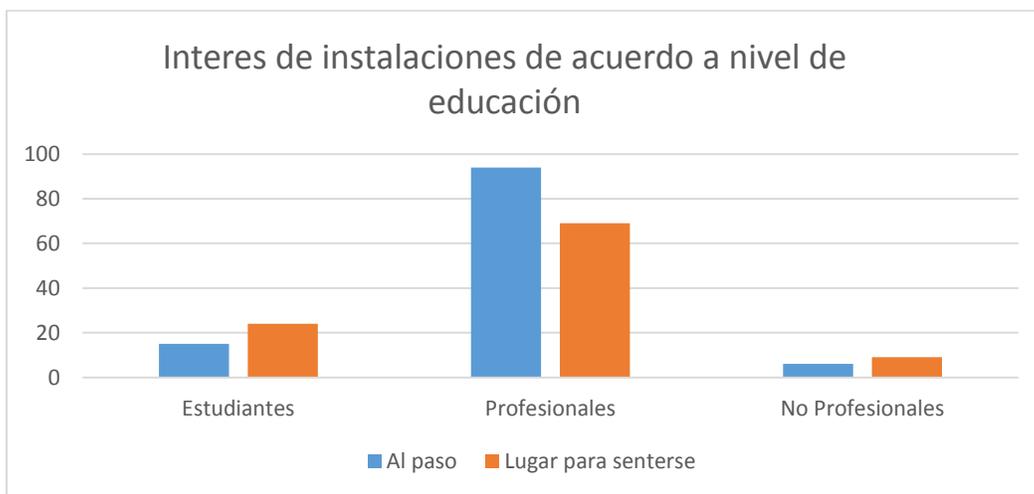


Ilustración 24

115 personas preferirían que la heladería fuera al paso, de las cuales 15 son estudiantes, 94 Profesionales en diferentes áreas, 6 No profesionales. Mientras que 102 personas prefieren un lugar donde puedan sentarse de las cuales 24 son estudiantes, 69 Profesionales en diferentes áreas y 9 No profesionales,

c) Edad- consumo alimentos dulces

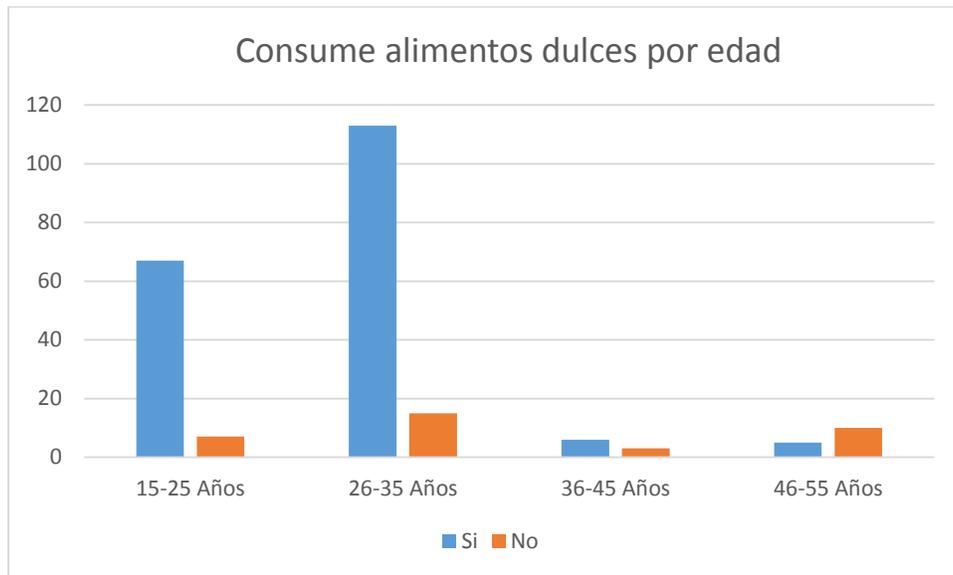


Ilustración 25

De 74 personas entre los 15 y 25 años 67 señalaron que consumen alimentos dulces cuando salen y 7 no lo hacen, por su parte, 98 de las 113 personas de 26 a 35 años si consumen sin embargo 15 no lo hacen.

En el rango entre 36 y 45 años 6 aceptaron comer alimentos dulces cuando salen y 3 indicaron que no. De las personas entre los 46 y 55 años de edad, 5 respondieron que sí compran estos alimentos cuando salen, pero 10 manifestaron que no, por último, en la opción de más de 55 años, 3 de los encuestados salen a consumir alimentos dulces y 4 no lo hacen.

9.3.2.2 Análisis focus group

El focus group se realizó el día miércoles, 28 de septiembre de 2016 a las 3:20 pm con la presencia de los tres integrantes del grupo: Andrés becerra (encargado de realizar la grabación y brindar el helado a los participantes), Ana Delgado Escobar

(encargada de observar y redactar lo acontecido en el grupo foto) y David Idárraga Quiceno (moderador del focus group), y 4 participantes seleccionados a partir de las características identificadas a través del mapa de empatía.

Para iniciar se dio a conocer el objetivo de la reunión, una pequeña introducción al proyecto de Congelato, la presentación del moderador y sus gustos, con la intención de que la conversación fuera más fluida y cómoda para todos los presentes.

Dentro de los participantes se encontraba un hombre de 22, administrador de empresas. Seguido de una mujer de 27 años profesional en fonoaudiología. El tercer participante un hombre ingeniero agrónomo, poco amante de las golosinas, pero que cede ante los antojos al disfrutar un helado sencillo sin adiciones. Por último una mujer de 40 años, ama de casa.

Los participantes en su presentación mencionaron sus preferencias en heladerías mencionando específicamente a Popsy, crepes and Waffles y Bananas. De igual forma destacaron sus sabores favoritos, tradicionales, pie de limón, chessee cake de limón, crocante, mandarina y macadamia.

Las preguntas que se realizaron fueron para romper el hielo, preguntas generales sobre el comportamiento de consumo de helados y preguntas específicas sobre Congelato y su percepción de la degustación del helado.

Se encontró que en general los participantes disfrutaban salir a comer, una de las integrantes mencionó que disfruta tardar con sus amigas y familia, por lo general consume helados, pero en ocasiones pide otro tipo de alimentos, así mismo asegura que casi todos los domingos sale a comer con su familia. Cuando sale sola va al automac ya que le gusta y tiene fácil acceso. De igual forma asegura que va en mayores ocasiones a Popsy ya que hay más opciones de helados light.

Alguien mencionó que le gusta visitar Popsy y crepes, con su familia y novia, por lo general los fines de semana, en ocasiones se quedan conversando o comen y van a hacer otra cosa.

De lo anterior cabe destacar que las personas en gran medida salen a comer acompañados, y disfrutan de un espacio acogedor donde puedan tener una conversación agradable con su acompañante mientras disfrutan de un helado.

La segunda pregunta que realizó el moderador fue ¿Cuándo salen que otro tipo de alimentos dulces consumen, y donde los consumen?

En cuanto a las preguntas generales que se realizaron para entender el comportamiento del consumidor, se preguntó acerca del consumo en la calle de otros tipos de alimentos dulces.

Una persona señaló que casi no consume alimentos dulces, sin embargo le gusta el parisino pero si se encuentra cerca. De igual forma expuso que le gustan los postres sencillos, sin adiciones, además de que disfruta pasear pasar el rato con su familia, pero menciona que prefiere comer comida de sal.

Otro integrante realizó su intervención expresando que le encanta comer helado, disfruta pasar el rato con sus amigas al disfrutar de un helado. Dentro de las heladerías que prefiere se encuentran Bananas y sabor cubano. Dice haber probado todos los helados. Uno de los integrantes menciona un producto sustituto del helado, los postres, y un establecimiento reconocido en Pereira por sus productos, sin embargo se conoció el interés que tienen ciertos participantes por el helado y su preferencia frente a otros tipos de alimentos dulces.

Otra pregunta referente al comportamiento del consumidor con la finalidad de brindar información para comprender al mercado objetivo se preguntó sobre la motivación al entrar a una heladería en específico.

Se encontró que las personas, entran a un sitio por que se encuentran cerca, el lugar acogedor, la facilidad de parqueo y acceso a transporte público o por los antojos que tengan en el momento, ya que no en todas partes puede consumir lo que desea.

Uno de los participantes aseguró que cuando se encuentra en el Centro comercial Ciudad victoria o Unicentro le gusta Popsy ya que acompaña el helado con tinto y le

fascina esa combinación. Si entra al parisino es porque va de paseo y pasa por allí. Le gusta la lucerna y café paris de arboleda.

Una integrante decide entrar a un establecimiento por el lugar, menciono que le gusta crepes por su presentación, limpieza, sabor fresco y personal cabeza de familia. Al estar sola le gusta algo rápido que pueda consumir en el carro, como el Automac.

En cuanto a la pregunta referente a la presencia de música en un establecimiento de comidas dos participantes respondieron que les gusta un sitio con música ambiental, sin embargo, no a todos les gusta, puesto que la bulla y las conversaciones de las personas no son una buena combinación, prefieren un lugar tranquilo al consumir y vivenciar ese momento.

De igual forma, se habló de la responsabilidad social empresarial, con la intención de informar a los participantes sobre el tema y las empresas que lo practican, encontrándose que no todos conocen estas prácticas, sin embargo les resulta importante. Se percibió que al elegir un lugar donde consumir, los participantes no tienen en cuenta esto sino el producto, ambiente y servicio del establecimiento.

En el 3 capítulo a tratar, se mostró la imagen de los helados artesanales a los participantes, con la intención de conocer la percepción de los integrantes sobre los helados artesanales, Congelato y el sabor y textura del producto ofrecido.

Los participantes al observar imágenes de la exhibición y presentación de copas de helados artesanales, expusieron su deseo inmediato de consumirlos, por su textura, presentación y diferenciación frente a los helados tradicionales.

Como Congelato tiene dos líneas de sabores, la internacional conformada en su mayoría por sabores tradicionales, y la nacional conformada por sabores exóticos, se preguntó a los participantes si los consumirían para conocer su percepción sobre esta línea, a lo que 2 personas mencionaron que no consumirían helados de frutos exóticos si son de chontaduro, sin embargo uno menciono que sí, pues ya probó el jugo de chontaduro y le pareció delicioso. Uno de los que no le gustó la idea de chontaduro, si consumiría de Arazá.

Al mostrar a los asistentes el logo de Congelato, se encontró con que todos lo consideran sobrio, uno de ellos mencionó que consideraba que le faltaba color.

Se presentaron la variedad de productos que Congelato piensa vender, a todos les llamo la atención los productos que se piensan vender en Congelato, el que más les gusto fue gallelato, al hablar de helados de sal se asombraron y uno menciona que había escuchado que estos eran para perros, ninguno dijo haberlos consumido.

Para conocer la percepción del consumidor en cuanto al sabor y textura del producto, se ofreció una degustación del helado (una bola de helado), sin embargo como fue la segunda prueba de producción del helado artesanal no se obtuvo la textura requerida. Todos los participantes lo encontraron delicioso, poco hostigantes y suave a pesar de que la textura no se veía como en las fotos enseñadas anteriormente. Al cabo de unos minutos, se mencionó que de pronto estaba muy frio porque ya estaba más cremoso, muy parecido al de las fotos. En cuanto a cantidad todos mencionaron que era un buen tamaño.

En el cierre de la sesión, los participantes mostraron su interés en consumir el helado, además de considerar a Congelato como una idea interesante. Un participante le genero inquietudes la idea y pregunto sobre el precio del helado, ubicación, forma de atención (autoservicio o espacio para sentarse), materia prima empleada; abriendo un tema de discusión, estas preguntas brindaron información a Congelato ya que los participantes dijeron que pagarían más si conocen que es un buen helado, haciendo referencia a la calidad, sabor y textura.

Otra inquietud que se genero fue acerca de la ubicación de la heladería, brindando información de que es lo que busca el cliente y que no le gusta, se explicaron las condiciones de los centros comerciales que se han considerado para ubicar la heladería.

El focus group brindó información a Congelato sobre los consumidores, se percibió aceptación por parte de los presentes y se presentaron sugerencias por parte de los participantes, como, vender un producto que se diferenciara de las demás heladerías, como el rollo y torta helada de Popsy.

La sesión duro 51 minutos, dándose por terminada a las 4:11 pm.

9.4 Estrategias

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
COMUNICACIÓN	Es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar marketing digital. • Diseño y creación de página Web. • BTL en centro comercial y zonas donde se encuentre el público objetivo.
EMPAQUES	El "empaque" es una parte fundamental del producto, porque además de contener, proteger o preservar el producto permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final, es una poderosa herramienta de promoción y venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un empaque con el diseño, la presentación, la etiqueta, los colores y el logotipo de la empresa
SERVICIO	Una estrategia de servicio al cliente es una parte importante de cualquier plan de negocios. Debido a que los negocios se basan en la satisfacción del cliente, cualquier buen negocio debería desarrollar una estrategia que no sólo atraiga a los clientes, sino que los mantenga felices para que no se vean tentados a probar un competidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en servicio al cliente a todos los involucrados. • Efectuar evaluaciones constantes y estudios de percepción de servicio.

Tabla 3

9.5 Mix marketing

ESTRATEGIA	CANTIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Realizar marketing digital.	1	250.000 \$	250.000 \$	250.000 \$	250.000 \$	250.000 \$	250.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	2.400.000 \$	1.872.000 \$	1.946.880 \$
Diseño y creación de página Web.	1	233.333 \$												233.333 \$	233.333 \$	233.333 \$
Círculos 100 cm para piso en adhesivo plastificado en centro comercial y zonas donde se encuentre el público objetivo.	3	132.000 \$				132.000 \$				132.000 \$				396.000 \$	411.840 \$	428.314 \$
Rompetrafcos 4 caras MDF 40X150 cada cara en centro comercial y zonas donde se encuentre el público objetivo.	1				192.000 \$									192.000 \$	199.680 \$	207.667 \$
Crear un empaque con el diseño, la presentación, la etiqueta, los colores y el logotipo de la empresa	1		150.000 \$											150.000 \$	156.000 \$	162.240 \$
Capacitación en servicio al cliente a todos los involucrados.	3	300.000 \$				300.000 \$				300.000 \$				900.000 \$	936.000 \$	973.440 \$
Efectuar evaluaciones constantes y/o estudios de percepción de servicio	3		100.000 \$				100.000 \$				100.000 \$			300.000 \$	312.000 \$	324.480 \$
TOTALES		915.333 \$	500.000 \$	250.000 \$	442.000 \$	682.000 \$	350.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	582.000 \$	250.000 \$	150.000 \$	150.000 \$	4.571.333 \$	4.120.853 \$	4.276.354 \$

Tabla 4

9.6 Descripción del producto

Los productos de Congelato no contienen aditivos, son caracterizados por el proceso de fabricación artesanal, y las materias primas utilizadas, ya que son 100% naturales, provenientes de las zonas más representativas de Colombia y de otros países.

Congelato maneja dos líneas de sabores, la línea mi tierra presenta sabores exóticos característicos del país, y la línea internacional está compuesta por sabores originarios de diferentes países tradicionalmente reconocidos por su calidad.

El portafolio de productos de Congelato está compuesto por helados de dos bolas (180 gr) y malteadas, con un precio promedio de \$6500, en donde la presentación de dos bolas (180 gr) \$5500 y la Malteada tendrá un costo de \$7500.

9.7 Consumo esperado.

De acuerdo a las encuestas se espera que las personas que visiten a Congelato lo hagan con una frecuencia de dos a tres veces por mes; de esta forma se piensa obtener una participación del mercado de un 6%. Los precios anteriormente citados como mínimo tendrán un incremento anual ligado al IPC.

9.7.1 Proyección de ventas

PRODUCTO	%	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Malteada	5%	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
Helados	47%	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421	2.421
TOTAL	52%	2.679											

Tabla 5

PRODUCTO	Malteada	Helados	TOTAL
PRECIO	\$ 7.500	\$ 5.500	
MES 1	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 2	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 3	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 4	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 5	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 6	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 7	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 8	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 9	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 10	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 11	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736
MES 12	\$1.931.850	\$13.316.886	\$15.248.736

Tabla 6

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Malteada	3.091	3.226	3.366
Helados	29.055	30.322	31.644
TOTAL	32.146	33.548	35.010

Tabla 7

PRODUCTO	Malteada	Helados	
PRECIO	\$ 7.500	\$ 5.500	TOTAL
AÑO 1	\$23.182.200	\$159.802.632	\$182.984.832
PRECIO	\$7.827	\$5.740	TOTAL
AÑO 2	\$25.247.756	\$174.047.264	\$199.295.021
PRECIO	\$8.168	\$5.990	TOTAL
AÑO 3	\$27.496.490	\$189.546.689	\$217.043.178

Tabla 8

10 MODULO ADMINISTRATIVO

10.1 DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	F1: Los insumos utilizados son 100% naturales, por tanto no posee aditivos.	D1: Poco reconocimiento de la marca, por ende baja participación en el mercado
	F2: Producto diferenciado frente a calidad, precio e insumos 100% naturales.	D2: Recursos financieros limitados para el desarrollo.
	F3: Sabores innovadores ya que se hará uso de los frutos exóticos de Colombia.	D3: Conocimiento de la técnica proceso de elaboración del helado.
	F4: Habilidades administrativas del equipo.	
	F5: Bajo contenido de grasa frente al helado tradicional.	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Demanda creciente de consumo de productos naturales.	A1: Marcas ya posicionadas y reconocidas por el consumidor

ORIGEN EXTERNO	O2: Crecimiento del sector	A2: Incremento en los precios de la materia prima.
	O3: Poca competencia de helados artesanales en la ciudad.	A3: Cambios en los hábitos de consumo y exigencias del consumidor
	O4: Facilidad para acceder al sector por la cantidad de industrias para la maquinaria y las materias primas ya que es un mercado muy abierto	A4: Incremento en ventas de productos sustitutos.

Tabla 9

10.1.1 Objetivos Estratégicos.

- a) D1-A1 Fortalecer la presencia por redes sociales, pautando en dicho medio y creando estrategias de fidelización con los clientes donde se inviten a compartir nuestra página a cambio de descuentos.
- b) D2-A2 Realizar una estructura organizacional y de proveedores orientada al bajo costo, de manera que haya un aprovechamiento total de la fuerza de trabajo y creación de alianzas estratégicas bajo el modelo gana-gana, que permita realizar negociaciones de insumos a términos de un año de acuerdo al pronóstico anual de la demanda
- c) D3-A4 Capacitar al personal anualmente en técnicas de elaboración de helados artesanales e innovación de los mismos.
- d) D1-O1 Diseñar campañas de mercadeo con el fin de dar a conocer la existencia de Congelato como como productor de helados artesanales y naturales.
- e) F1-O1 Maximizar el aprovechamiento del creciente consumo de productos naturales, con innovación de productos de las líneas naturales de Congelato

- f) F2-O2 Investigar técnicas de innovación y maximización de la calidad en los productos de Congelato
- g) F4-A3 Capacitar el personal de manera que pueda brindar una experiencia a los consumidores de manera que haya una interacción más personalizada.

10.2 Visión

Consolidarse en el 2020 como una compañía líder en la producción y comercialización de helados artesanales en la región, reconocida por contribuir en el mejoramiento de la salud de los consumidores, ofreciendo productos de calidad elaborados con materia prima libre de aditivos.

10.3 Misión

Somos una organización que brinda experiencia, salud, sabor y calidad a personas incluidas en grupos sociales, que gustan de lugares y momentos diferentes, cuidan su alimentación y disfrutan consumir un helado; ofreciendo un servicio y producto diferenciado mediante la continua innovación en sabores.

10.4 Estructura organizacional

10.4.1 Organigrama

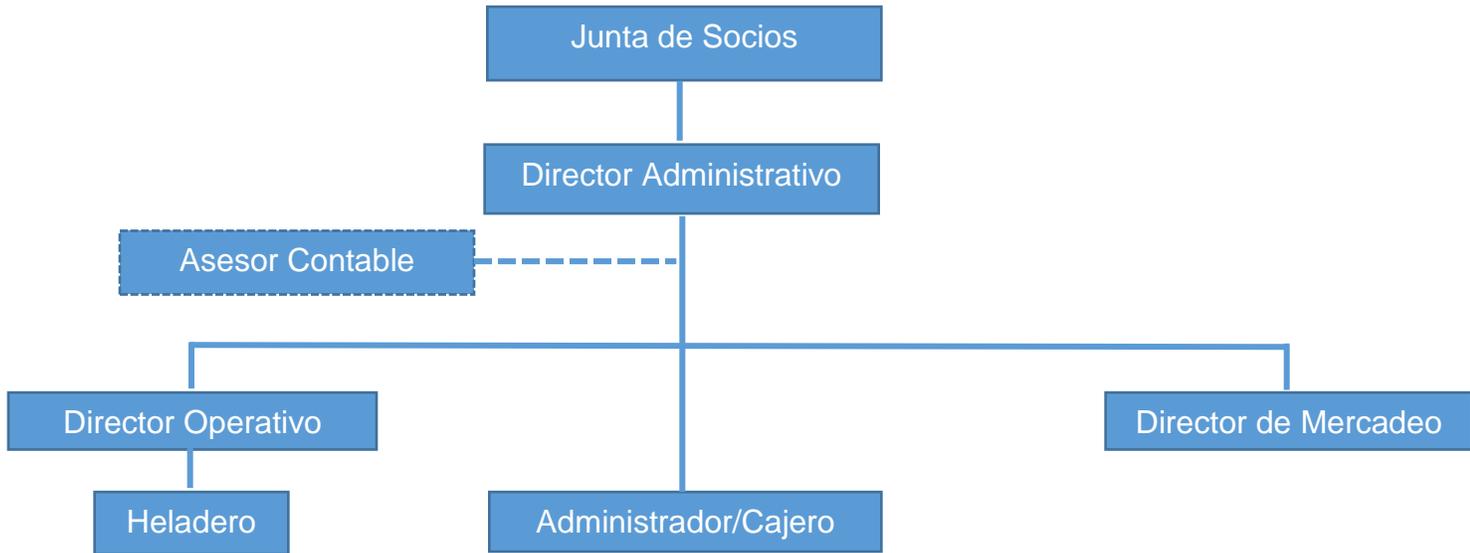


Ilustración 26

10.4.2 Manual de funciones

10.4.2.1 Asesor Contable

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR CONTABLE
DEPENDENCIA	AREA ADMINISTRATIVA
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
REQUISITOS DEL CARGO	
REQUISITOS DE FORMACION	PROFESIONAL EN CONTADURIA PUBLICA
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	DOS (2) AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL RELACIONADA

I. **Objetivo principal:** Responsable del asesoramiento y supervisión de los procedimientos del área contable ejercidos por la administradora/cajera, con el objetivo de consolidar la información, generando estados financieros requeridos por los socios. Se asegura de que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados.

II. **Funciones**

- a) Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- b) Examinar procedimientos contables y realizar ajustes correspondientes.
- c) Revisar movimientos de cuentas.
- d) Verificar y depurar cuentas contables.
- e) Controlar el correcto registro de cuentas.
- f) Participar en reuniones de socios.

10.4.2.2 Administrador/Cajero

NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR/CAJERO
DEPENDENCIA	AREA ADMINISTRATIVA
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
REQUISITOS DEL CARGO	
REQUISITOS DE FORMACION	TITULO DE TECNOLOGO O TECNICO EN AERAS ADMINISTRATIVAS O RELACIONADOS
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	DOS (2) AÑOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL RELACIONADA

I. **Objetivo principal:** En primer lugar se ocupa del manejo de inventario y proceso a administrativo; responsable del servicio del área de servicio, encargada de suministrar información a los clientes y de prestar mayor atención a los mismos. En segundo lugar, es responsable de la recepción, manejo y custodia del dinero resultante de las transacciones diarias de venta, registrando estas operaciones en el sistema.

II. **Funciones:**

- a) Es responsable de atender al cliente cuando requiere el servicio, resolviendo problemas.
- b) Asesorar clientes sobre el portafolio de productos de la empresa.
- c) Vigilar el cumplimiento de pedidos y órdenes de clientes.
- d) Verificar que el fondo de la caja este completo al recibirlos y antes de entregarlo.
- e) Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- f) Entregar cuentas diarias de caja.

10.4.2.3 Heladero

NOMBRE DEL CARGO	HELADERO
DEPENDENCIA	AREA OPERATIVA
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	DIRECTOR OPERATIVO
REQUISITOS DEL CARGO	
REQUISITOS DE FORMACION	TECNOLOGO O TECNICO EN GASTRONOMIA
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	DOS (2) AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA ELABORACION DE HELADOS

I. Objetivo principal: Es responsable en todas las actividades relacionadas con la preparación de helados, propone y sugiere ideas que aporten al portafolio de productos de la empresa, colabora con la limpieza, adecua el espacio para la elaboración de helados; debe desempeñar funciones de servicio al cliente con una excelente presentación personal y carisma, además debe colaborar con el orden y la limpieza del área de servicio.

II. Funciones:

- a) Diseña presentaciones de helado creativas e innovadoras.
- b) Planificar y gestionar la cantidad de productos a ofertar.
- c) Lleva control de inventarios de materia prima.
- d) Cumple con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- e) Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones.
- f) Prepara anticipadamente bases de helados, toppings y aditivos.
- g) Propone y sugiere ideas referentes al portafolio de productos de la empresa.
- h) Montar y limpiar mesas del área de servicio.
- i) Presentarse al cliente con amabilidad
- j) Servir al cliente el producto solicitado.
- k) Cumplir requerimientos de clientes.

10.4.2.4 Socios

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA	AREA ADMINISTRATIVA
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	JUNTA DE SOCIOS

I. Objetivos Principales: Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades compras, suministros, presupuestos, costeo, pago de obligaciones.

II. Funciones:

- a) Elaboración y presentación oportuna ante la junta de socios de los estados financieros.
- b) Elaborar el plan de inversiones de la empresa.
- c) Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a la dependencia bajo su cargo.
- d) Definir y aplicar los parámetros para los presupuestos de ingresos, gastos y compra de activos de acuerdo a las políticas establecidas.
- e) Responder por el oportuno pago de los aportes y contribuciones establecidas por la ley.
- f) Adelantar las gestiones para la adquisición de las pólizas de seguros para la protección de los recursos humanos, financieros y físicos utilizados por la empresa.
- g) Detectar situaciones problema causado o previsible en el área a cargo y solucionarlas.
- h) Ejercer y verificar el control interno.
- i) cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y las normas de higiene y seguridad industrial adoptadas.

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR MERCADEO
DEPENDENCIA	AREA MERCADEO
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	DIRECTOR ADMINISTRATIVO

I. Objetivos Principales: tiene como finalidad, mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos segmentos.

II. Funciones:

- a) Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.
- b) Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.
- c) Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.
- d) Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.
- e) Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta la Empresa.
- f) Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.
- g) Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa
- h) Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda
- i) Definir Estrategias de Comercialización.
- j) Identifica nichos de mercado-mercados rentables y crecientes.

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR OPERATIVO
DEPENDENCIA	AREA OPERATIVA
NUMERO DE CARGOS	1
REPORTA A	DIRECTOR ADMINISTRATIVO

I. Objetivos Principales: Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área operativa de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de tener el producto listo para los clientes.

II. Funciones:

- a) Coordinar las diferentes áreas del establecimiento (Producción, almacenamiento y limpieza).
- b) Optimizar, organizar y planificar la preparación y el almacenamiento del producto.
- c) Optimizar procesos de trabajo.
- d) Gestionar y supervisar el personal a cargo.
- e) Controlar el cumplimiento de los procedimientos.
- f) Reportar los indicadores de gestión de producción y posibles mejoras en el proceso.
- g) Gestionar la relación con los proveedores.
- h) Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras.

10.5 Beneficios legales

10.5.1 Ley 1258 de 2008 Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. El congreso de la Republica decreta que la sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. La sociedad por acciones simplificada es 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 registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Dicha sociedad es beneficioso para Congelato por los siguientes motivos:

- a) Facilidad de constitución
- b) Bajos costos de registros.
- c) No obligatoriedad de revisor fiscal.
- d) Posibilidad de adherirse al CREE

Con el CREE se tienen diferentes beneficios del orden tributario como los siguientes:

- a) Exoneración de pagos para fiscales.
- b) Exoneración del régimen contributivo de salud.

10.6 Gastos Administrativos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUALES												
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Nomina Administrativa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255	\$ 1.119.255
Honorarios (asesorías, auditorías)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Arrendamientos	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Servicios Públicos	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000
Seguros	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Impuestos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utiles de Oficina y Papelería	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607	\$ 98.607
Insumos de Aseo y Cafetería	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392	\$ 10.392
Gastos de viaje, desplazamiento		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Suscripciones, cuotas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Diversos, Imprevistos	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
Total Gastos Administrativos	\$ 4.297.332	\$ 4.297.332	\$ 4.297.332	\$ 8.286.587								
Total Sin Nómina Administrativa	\$ 4.297.332	\$ 4.297.332	\$ 4.297.332	\$ 7.167.332								

Tabla 10

	IPC Proyectado	4,36%		4,36%			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 2017	AÑO 2018			AÑO 2019		
CONCEPTO	TOTAL	CANT.	VALOR	TOTAL	CANT.	VALOR	TOTAL
Nomina Administrativa	\$ 10.073.295	1	\$ 14.016.654	\$ 14.016.654	1	\$ 14.627.780	\$ 14.627.780
Honorarios (asesorías, auditorías)	\$ 18.000.000	1	\$ 25.046.400	\$ 25.046.400	1	\$ 26.138.423	\$ 26.138.423
Arrendamientos	\$ 48.000.000	1	\$ 50.092.800	\$ 50.092.800	1	\$ 52.276.846	\$ 52.276.846
Servicios Publicos	\$ 8.790.000	1	\$ 11.897.040	\$ 11.897.040	1	\$ 12.415.751	\$ 12.415.751
Seguros	\$ 300.000	1	\$ 313.080	\$ 313.080	1	\$ 326.730	\$ 326.730
Impuestos	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0
Utiles de Oficina y Papelería	\$ 1.183.286	1	\$ 1.234.877	\$ 1.234.877	1	\$ 1.288.718	\$ 1.288.718
Insumos de Aseo y Cafetería	\$ 124.698	1	\$ 130.135	\$ 130.135	1	\$ 135.809	\$ 135.809
Gastos de viaje, desplazamiento	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0
Suscripciones, cuotas	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0	1	\$ 0	\$ 0
Gastos Diversos, Imprevistos	\$ 1.000.000	1	\$ 1.043.600	\$ 1.043.600	1	\$ 1.089.101	\$ 1.089.101
Total Gastos Administrativos	\$ 87.471.279	Total		\$ 103.774.586	Total		\$ 108.299.158
Total Sin Nómina Administrativa	\$ 77.397.984	Total Sin Nomina		\$ 89.757.932	Total Sin Nomina		\$ 93.671.378

Tabla 11

NOMINA ADMINISTRATIVA (AÑO 1)															
CANT.	CARGO	SALARIO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 2017
1	Cajero/Administrador	\$ 1.119.255	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 10.073.295
0	Asesor comercial	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 0
0	Auxiliar Contable	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 0
TOTAL AÑO															\$ 10.073.295

Tabla 12

GASTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO						
CARGO	SALARIO BASICO	Aux. Transporte	Seg. Social	Arafiscal	Prestaciones	SALARIO
			13,04%	4%	21,83%	
Cajero Administrador	\$ 750.000	\$ 77.700	\$ 97.830	\$ 30.000	\$ 163.725	\$ 1.119.255
Asesor comercial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Auxiliar Contable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO / MES						\$ 2.863.443

Tabla 13

HONORARIOS			
CONTRATISTA	VALOR CONTRATO/ME S	Nº DE MESES	TOTAL AÑO
Asesor 1 - Contable	\$ 500.000	9	\$ 4.500.000
Socio 1	\$ 500.000	9	\$ 4.500.000
Socio 2	\$ 500.000	9	\$ 4.500.000
Socio 3	\$ 500.000	9	\$ 4.500.000
TOTAL	\$2.000.000		\$ 18.000.000

11 MODULO OPERATIVO

11.1 Descripción técnica del producto

El helado artesanal generalmente se prepara en el día, con ingredientes primarios y caracterizadores. Las mezclas para este helado se preparan con un método artesanal en el propio laboratorio, generalmente con procedimientos "en caliente" para helados a base de leche, "en frío" para los sorbetes. Se utilizan ingredientes primarios como: leche o sus derivados, nata, grasas, huevo, azúcares, agua, emulsionantes, espesantes, etc., e ingredientes caracterizadores como: fruta o sus derivados, ingredientes compuestos, cremas, cacao, fruta seca, etc. Dicho helado se convierte en mantecado, con un método discontinuo al final del ciclo de elaboración de las mezclas y se lleva a un estado cremoso-blando listo para el consumo, el transporte o la conservación a la temperatura idónea"

INGREDIENTE	UNIDADES	1 LITRO	5 LITROS	1 BOLA (110gr)	2 Bolas (180gr)	Malteada
Huevo	UD	6	30,0	0,7	1,1	1,3
Leche en polvo	gr	30	150,0	3,3	5,4	6,6
Sabor	gr	200	1.000,0	22,0	36,0	44,0
Azúcar	gr	280	1.400,0	30,8	50,4	61,6
Crema de leche	cc	100	500,0	11,0	18,0	22,0
Leche	cc	1.000	5.000,0	110,0	180,0	580,0

Tabla 14

11.2 Evaluación del producto

Es el análisis que se realiza después de preparado el producto con el fin de que cumpla con los parámetros mínimos de textura, cuerpo, color y sabor.

Cuerpo: Se refiere a todos los componentes de la mezcla del helado (sólidos, líquidos, aromas, aire que incorpora, etc.). El Gelato debe ser consistente, pero no demasiado duro que tienda a la cremosidad y debe proporcionar una agradable sensación al gusto.

Textura: Es la disposición y dimensión de las partículas que lo componen. El conjunto de componentes debe proporcionar una estructura cremosa, ligera y suave.

Color: Debe ser un color intenso, que resalte a la vista.

Sabor: Cada componente de la mezcla tiene un sabor característico. En pero en la mezcla debe existir un realce del sabor característico. Entre los sabores de los ingredientes básicos, deben formar un aroma que produzca una agradable sensación al gusto.

11.3 Flujo grama de procesos

11.3.1 Operativo

SECUE NCIA	ACTIVIDAD	OPERACIÓN					TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO
		OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO
									
1	Recepción de la materia prima	X							
2	Llevar materia prima al área de selección					X			
3	Seleccionar la materia prima en buen estado.	X							
4	llevar materia prima al área de preparación					X			
5	Poner la leche en el tazón.	X							
6	Anadir azúcar a la leche.	X							
7	Anadir a la mezcla yemas de huevo	X							
8	Agregar la	X							

	vaina de vainilla a la mezcla.		
9	llevar mezcla a la estufa		X
10	Mezclar todo a 85 grados.	X	
11	Retirar el compuesto de la vainilla.	X	
12	Apagar el fuego.	X	
13	llevar recipiente al área de preparación		X
14	Remojar el recipiente en agua con hielo.	X	
15	Agitar la mezcla.	X	
16	Esperar a que se enfríe la mezcla.		X
17	Llevar la mezcla a la nevera por 2 horas.		X
18	Sacar la mezcla de la	X	

	nevera.			
19	Llevar la mezcla a la máquina de helados.		X	
20	Esperar a que la mezcla esta cremosa.			X
21	Llevar la mezcla en el congelador por 3 horas.		X	
22	Sacar la mezcla del congelador.	X		
23	llevar helado a exhibición		X	
24	almacenamiento pre venta			X
25	Servir.	X		
26	Entregar al cliente	X		

Tabla 15

11.3.2 Servicio

SECUCIA	ACTIVIDAD	OPERACIÓN				
		INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORAS	ALMACENAMIENTO	
1	Bienvenida al cliente	X				
2	Presentación al cliente del portafolio si se requiere	X				
3	Toma pedido del cliente.	X				
4	Informar al cliente el precio de su orden.	X				
5	Recibirle el dinero al cliente.	X				
6	Devolverle si es el caso y entregarle factura	X				
7	Indicarle al cliente que al final de la barra le darán su pedido.	X				
8	Examinar las características del producto elegidas por el cliente.				X	
9	Servir el producto	X				
10	Entregarle al cliente el producto.	X				

Tabla 16

11.4 Costos de producto

11.4.1 Producto A Helado 180 gr

MATERIA PRIMA	ESPECIFICACIONES	AÑO 1				
		CANTIDAD POR UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS MES	COSTO TOTAL MENSUAL
Huevo	Huevo Blanco AA	1,08	\$ 261,7	\$ 283	3.138	\$ 821.199
Leche en polvo	Leche en polvo marca el rodeo	5,4	\$ 10,3	\$ 55,62	15.690	\$ 161.604
Sabor	Sabor indus Taylor/Vaini/Choco/	36	\$ 8	\$ 277,20	104.598	\$ 805.405
Azucar	Azucar comun	50,4	\$ 1	\$ 71	146.437	\$ 205.012
Crema de lecha	Crema de leche contextura espesa	18	\$ 5,50	\$ 99	52.299	\$ 287.645
Leche comun	Leche entera	180	\$ 1,10	\$ 198	522.990	\$ 575.289
			COSTO MP /UNIDAD	\$ 983	COSTO MP MES	\$ 2.856.153
					COSTO AÑO 1	\$ 34.273.836

Tabla 17

INSUMOS

INSUMOS	ESPECIFICACIONES	AÑO 1				
		CANTIDAD POR UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS MES	COSTO TOTAL MENSUAL
Cuchara	Chuchara festival café brillante fiestera	1	\$ 20	\$ 20	2.906	\$ 58.110
Vaso	Vaso carton negro 180CC	1	\$ 250,00	\$ 250	2.906	\$ 726.375
Servilleta	Servillete comun	1	\$ 5,00	\$ 5	2.906	\$ 14.528
			COSTO MP /UNIDAD	\$ 275	COSTO MP MES	\$ 799.013
					COSTO AÑO 1	\$ 9.588.150

TOTAL COSTO MATERIALES (MATERIA PRIMA+INSUMOS) PRODUCTO A	UNIDAD	\$ 1.258	AÑO 1	\$ 43.861.986
---	--------	----------	-------	---------------

Tabla 18

11.4.2 Producto B Malteada

MATERIA PRIMA	ESPECIFICACIONES	AÑO 1				
		CANTIDAD POR UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS MES	COSTO TOTAL MENSUAL
Huevo	Huevo Blanco AA	1,08	\$ 261,7	\$ 283	334	\$ 87.358
Leche en polvo	Leche en polvo marca el rodeo	5,4	\$ 10,3	\$ 56	1.669	\$ 17.191
Sabor	Sabor indus Taylor/Vaini/Choco/	36	\$ 8	\$ 277	11.127	\$ 85.678
Azucar	Azucar comun	50,4	\$ 1	\$ 71	15.578	\$ 21.809
Crema de lecha	Crema de leche contextura espesa	18	\$ 5,50	\$ 99	5.564	\$ 30.599
Leche comun	Leche entera	430	\$ 1,10	\$ 473	132.906	\$ 146.196
				\$ -	-	\$ -
			COSTO MP /UNIDAD	\$ 1.258	COSTO MP MES	\$ 388.832
					COSTO AÑO 1	\$ 4.665.981

Tabla 19

INSUMOS

INSUMOS	ESPECIFICACIONES	AÑO 1				
		CANTIDAD POR UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	UNIDADES REQUERIDAS MES	COSTO TOTAL MENSUAL
Cuchara pitillo	Chuchara pitillo de 15cm	1	\$ 120	\$ 120	309	\$ 37.090
Vaso	Vaso plastico transparente 22Oz	1	\$ 131,00	\$ 131	309	\$ 40.490
Servilleta	Servillete comun	1	\$ 5,00	\$ 5	309	\$ 1.545
			COSTO MP /UNIDAD	\$ 256	COSTO MP MES	\$ 79.125
					COSTO AÑO 1	\$ 949.504

TOTAL COSTO MATERIALES (MATERIA PRIMA+INSUMOS) PRODUCTO B	UNIDAD	\$ 1.514	AÑO 1	\$ 5.615.485
--	---------------	-----------------	--------------	---------------------

Tabla 20

11.5 Costos totales

PRODUCTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	UNIDADES A PRODUCIR	PROPORCIÓN	UNIDADES A PRODUCIR	PROPORCIÓN	UNIDADES A PRODUCIR	PROPORCIÓN
PRODUCTO A	34.866	90,4%	36.609	90,4%	38.440	90,4%
PRODUCTO B	3.709	9,6%	3.894	9,6%	4.089	9,6%
TOTAL	38575	100,0%	40504	100,0%	42529	100,0%

Tabla 21

	AÑO 1			
	PRODUCTO A		PRODUCTO B	
	COSTO TOTAL	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL	COSTO UNIDAD
MATERIALES	\$ 43.861.986	\$ 1.258	\$ 5.615.485	\$ 1.514
MOD	\$ 8.676.957	\$ 249	\$ 923.043	\$ 249
CIF	\$ 2.103.123	\$ 60	\$ 223.727	\$ 60
TOTAL	54.642.065	\$ 1.567	\$ 6.762.256	\$ 1.823

Tabla 22

11.6 Distribución de la planta



Ilustración 27

1. Lavaplatos industrial
(punto de pago)
2. Estufa industrial.

3. Mesa de trabajo
4. Nevera para guardar helado
6. Nevera de exhibición

5. Máquina para helados
8. Mesas

7. Computador

12 MODELO FINANCIERO

12.1 Escenario normal

Para la realización del proyecto se tomó una participación de la organización en el mercado del 5%, que dio como resultado la siguiente proyección de ventas para los primeros 3 años de operación, así como el total de ventas con un precio de venta promedio de \$5692,3 para el año 1, \$5940, 5 para el año 2 y por último para el año 3 de \$6.199,5.

	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 1	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 2	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 3
MALTEADA	3.091	3.226	3.366
HELADO (180gr)	29.055	30.322	31.644
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	32.146	33.548	35.010
TOTAL VENTAS	\$ 182.984.832	\$199.289.139	\$217.045.993

Tabla 23

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
BALANCE GENERAL				
Activo				
Efectivo	4.027.396	35.737.060	51.555.076	76.680.749
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0
Gastos Anticipados	6.400.000	4.800.000	3.200.000	1.600.000
Total Activo Corriente:	10.427.396	40.537.060	54.755.076	78.280.749
Terrenos	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0

Maquinaria y Equipo de Operación	12.861.004	11.574.904	10.288.803	9.002.703
Muebles y Enseres	3.015.700	2.412.560	1.809.420	1.206.280
Equipo de Transporte	0	0	0	0
Equipo de Oficina	3.695.900	2.463.933	1.231.967	0
Total Activos Fijos:	19.572.604	16.451.397	13.330.190	10.208.983
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0
ACTIVO	30.000.000	56.988.457	68.085.266	88.489.732
Pasivo				
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	11.065.267	9.086.451	12.091.276
Acreedores Varios		0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0
PASIVO	0	11.065.267	9.086.451	12.091.276
Patrimonio				
Capital Social	30.000.000	0	0	0
Recursos Convocatoria Colciencias	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	15.923.190	28.998.815
Utilidades del Ejercicio	0	15.923.190	13.075.625	17.399.641
Revalorización patrimonio	0	0	0	0
PATRIMONIO	30.000.000	15.923.190	28.998.815	46.398.456
PASIVO + PATRIMONIO	30.000.000	26.988.457	38.085.266	58.489.732

Tabla 24

	Año 1	Año 2	Año 3
ESTADO DE RESULTADOS			
Ventas	182.985.000	199.289.139	217.045.993
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	59.232.724	64.510.417	70.258.357
Depreciación	3.121.207	3.121.207	3.121.207
Otros Costos	0	0	0
Utilidad Bruta	120.631.069	131.657.516	143.666.429
Gasto de Ventas	4.571.333	4.120.853	4.276.354
Gastos de Administración	87.471.279	103.774.586	108.299.158
Provisiones	0	0	0
Amortización Gastos	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Utilidad Operativa	26.988.457	22.162.077	29.490.917
Otros ingresos			
Intereses	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	26.988.457	22.162.077	29.490.917
Impuestos (33%)	11.065.267	9.086.451	12.091.276
Utilidad Neta Final	15.923.190	13.075.625	17.399.641

Tabla 25

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
FLUJO DE CAJA				
Flujo de Caja Operativo				
Utilidad Operacional		26.988.457	22.162.077	29.490.917
Depreciaciones		3.121.207	3.121.207	3.121.207
Amortización Gastos		1.600.000	1.600.000	1.600.000
Provisiones		0	0	0
Impuestos		0	-11.065.267	-9.086.451
Neto Flujo de Caja Operativo		31.709.664	15.818.016	25.125.673
Flujo de Caja Inversión				
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0
Otros Activos		0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-12.861.004	0	0	0
Inversión en Muebles	-3.015.700	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3.695.900	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-19.572.604	0	0	0

Neto Flujo de Caja Inversión	-19.572.604	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento				
Desembolsos Convocatoria Colciencias	0			
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0
Capital	30.000.000	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	30.000.000	0	0	0
Neto Periodo	10.427.396	31.709.664	15.818.016	25.125.673
Saldo anterior		4.027.396	35.737.060	51.555.076
Saldo siguiente	10.427.396	35.737.060	51.555.076	76.680.749

Tabla 26

Los \$30.000.000 de inversión inicial, equivalen en el presente a \$ 56.946.058, siendo viable el proyecto ya que se cubre el requerimiento de la inversión inicial, se recupera el capital de trabajo y se genera excedentes de dinero, por otro lado lo que realmente está obteniendo la empresa son \$ 26.946.058.

En cuanto a la tasa interna de retorno del proyecto es de 67,2% y la tasa de oportunidad esperada por los inversionistas es del 14%, es por este motivo que el proyecto resulta atractivo ya que cubre el requerimiento de la inversión inicial. Sumado a lo anterior, el proyecto de Congelato por cada peso invertido recuperara \$1,89.

	FLUJO DE CAJA AÑO 1	FLUJO DE CAJA AÑO 2	FLUJO DE CAJA AÑO 3
-30.000.000	31.709.664	15.818.016	25.125.673
TO	14%		
VNA	\$ 56.946.058,10		
VPN	\$ 26.946.058,10		
TIR	67,2%		
B/C	1,898201937		

Tabla 27

La variación en gastos administrativos para el año 2 será de 18,6%, esto se debe a que la operación de la empresa en el año 1 fue de 9 meses, en donde algunas de las cuentas iniciaron en el mes 1 como lo es arrendamiento, sin embargo, otras como nómina y honorarios iniciaron en el mes 4 del año 1 (2017), es por esto que el flujo de la operación presento un decrecimiento.

En cuanto a la liquidez- razón corriente de Congelato, muestra que la organización tiene la capacidad de pagar en el año 1, \$3,66 por cada peso que deba, para el año 2 por cada peso que deba la empresa, dispone de \$6,03 para pagar y por ultimo para el año 3 será de \$6,47 por cada peso.

Para la prueba acida el resultado es igual debido a que el proyecto no presenta inventarios. De las ventas netas del año 1 se obtuvo una utilidad del 8,7% para el año 2 se presentó una disminución siendo una ganancia del 6,6 % y para el año 3 incremento hasta llegar a un 8%.

12.2 Escenario pesimista

	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 1	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 2	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 3
MALTEADA	2.473	2.581	2.693
HELADO (180gr)	23.244	24.257	25.315
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	25.717	26.838	28.008

Tabla 28

Para el escenario pesimista se realizó la proyección de ventas con una participación del mercado del 4% un punto inferior a la participación del escenario medio. A partir de los cambios realizados en las unidades vendidas, se obtuvo:

	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 1	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 2	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 3
- 30000000	6.960.294	-989.305	4.839.635
TO	14%		
VNA	\$ 8.610.899,09		
VPN	(\$ 21.389.100,91)		
TIR	-38,9%		
B/C	0,28702997		

Tabla 29

Los \$30.000.000 de inversión inicial, equivalen en el presente a \$ 8.610.899, siendo inviable el proyecto ya que no cubre el requerimiento de la inversión inicial, no se recupera el capital de trabajo y no se genera excedentes de dinero, por otro lado lo

que la empresa realmente no está obteniendo dinero sino que genera una pérdida de (\$ 21.389.100,91)

En cuanto a la tasa interna de retorno del proyecto es de -38,9% y la tasa de oportunidad esperada por los inversionistas es del 14%, es por este motivo que el proyecto es mejor rechazarlo ya que no cubre el requerimiento de la inversión inicial. Sumado a lo anterior, el proyecto de Congelato por cada peso invertido recuperara \$0,28.

En cuanto a las ventas netas del año 1 se obtuvo una utilidad del 0,9% para el año 2 se presentaron perdidas, siendo del -3% y para el año 3 pasó de ser negativa a llegar a un 0% de rentabilidad.

12.3 Escenario optimista

	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 1	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 2	PROYECCIÓN VENTAS AÑO 3
MALTEADA	3.709	3.871	4.040
HELADO (180gr)	34.866	36.386	37.973
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	38.575	40.257	42.012
TOTAL VENTAS	\$219.580.500	\$239.145.333	\$260.453.412

Tabla 30

Para el escenario pesimista se realizó la proyección de ventas con una participación del mercado del 6% un punto superior a la participación del escenario medio. A partir de los cambios realizados en las unidades vendidas, se obtuvo:

	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 1	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 2	SALDO EFECTIVO DE CAJA AÑO 3
	56.459.034	32.625.337	43.430.542
-30000000			
TO	14%		
VNA	\$ 103.943.984,90		
VPN	\$ 73.943.984,90		
TIR	153,6%		
B/C	3,464799497		

Tabla 31

Los \$30.000.000 de inversión inicial, equivalen en el presente a \$ 103.943.984, siendo viable el proyecto ya que se cubre el requerimiento de la inversión inicial, se recupera el capital de trabajo y se genera excedentes de dinero, por otro lado lo que realmente está obteniendo la empresa son \$ 73.943.984.

En cuanto, a la tasa interna de retorno del proyecto es de 153,6% y la tasa de oportunidad esperada por los inversionistas es del 14%, es por este motivo que el proyecto resulta atractivo ya que cubre el requerimiento de la inversión inicial. Sumado a lo anterior, el proyecto de Congelato por cada peso invertido recuperara \$3,46.

En razón, de las ventas netas del año 1 se obtuvo una utilidad del 13,9% para el año 2 se presentó una disminución siendo una ganancia del 12,1 % y para el año 3 incremento hasta llegar a un 13,3%.

CONCLUSIONES

- a) Después de desarrollar toda la formulación y evaluación del proyecto Congelato, se puede llegar a la conclusión que esta empresa contaría con una rentabilidad baja para sus socios los primeros tres años; esto se debe a que sus gastos administrativos son bastante elevados, pero de resistir este periodo y continuar con su funcionamiento las rentabilidades llegarían a ser mejores para los próximos años debido a que la participación podría ir aumentando según las proyecciones esperadas.
- b) Por otro lado, al finalizar este proceso, se llegó a la conclusión de poder desarrollar diferentes alianzas con empresas de la región, con el fin de brindarles los servicios que se tienen para sus diferentes eventos corporativos, lo que llevaría a Congelato a tener una participación en otro nicho de mercado como lo son estos tipos de eventos y por consecuente se tendrían un poco más de rentabilidades al final del ejercicio.
- c) Para Congelato entrar al sector heladero no sería una tarea difícil; pues este es un sector que no tiene muchas limitantes de entrada y la materia prima para su producción es relativamente económica. Inicialmente se podría contar con una participación entre el 4% y el 6% del total del mercado.
- d) En el modelo de negocio planteado (heladería al paso) los tres socios no estarían allí tiempo completo, pero cumplirían diferentes funciones en tres áreas diferentes (Administrativa, mercadeo y financiero) por esta razón su salario estaría basado en honorarios.
- e) En cuanto a la parte financiera. Existe un factor que afecta significativamente la rentabilidad del ejercicio como lo son los sueldos y los gastos de transferencia. Principalmente esta es la razón por la cual las utilidades que se muestran en los tres años proyectados en relativamente bajo.

En esta proyección a tres años. El modelo del fondo emprender nos arroja una TIR baja para este periodo; pero realizando el ejercicio con una proyección a 5

años este mismo indicador aumenta significativamente, lo que significa que este tipo de negocio como se está planteando generaría la rentabilidad esperada en estos cinco años.

RECOMENDACIONES

- a) Con el fin de mejorar la utilidad del negocio, se recomienda que los socios tengan capacitación en la elaboración y producción de gelato; de esta forma no sería necesario contratar otro personal para que se haga cargo de esto, debido a que este es un rubro que actualmente está disminuyendo la rentabilidad del ejercicio.
- b) Por otro lado, con el mismo fin de buscar una mayor rentabilidad, también se recomienda realizar una mayor inversión en la parte de mercadeo y publicidad con el fin de poder tener una mayor participación del mercado en especial en las personas jóvenes que son el público objetivo.
- c) Después de contar con la mayor participación del mercado gracias a las inversiones en la publicidad; se debe de empezar a orientar el negocio hacia un modelo de franquicia, dado que de esta forma la marca podrá crecer en la región y en el país porque este tipo de modelos se encuentran en auge por la facilidad de posicionar la marca para la persona que obtiene la franquicia; y para los socios de Congelato representa mayor rentabilidad en el tiempo.
- d) Por último, según la encuesta aplicada, a los consumidores les gustaría poder encontrar otro tipo de productos dentro de Congelato como lo son los alimentos sustitutos, es decir, diferentes tipos de tortas, postres fríos y diferentes tipos de cafés.

13 REFERENCIAS

- Álvarez, J., Barreneche, A., Benavides, O., Bermudez, J., Betancourt, F., Buitrago, O... Zerda, A. (2010). Innovación, desafío para el desarrollo en el siglo XXI. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Baena, R., Torija, E. (s/f). Riesgos y beneficios de los aditivos alimentarios. Recuperado de http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13760&pident_usuario=0&pident_revista=4&fichero=04v20n01a01014pdf001.pdf&ty=80&accion=L&origen=doymafarma&web=www.doymafarma.com&lan=es
- Banco de la República. (2014). Documentos de trabajo sobre economía regional. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_208.pdf
- Barreto, M., y Quintero, L. (2015). Aplicación del modelo Lean Canvas en la modelación del negocio del proyecto de empresa INTIFEM. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/8217#.VxaRGtThDIU>
- Barrios. (2010). Modelo de negocio. Universidad Americana. Recuperado de http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf
- La Barra. (2010). Crece la industria del helado en Colombia. Recuperado el 8 de abril de 2015 de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>
- La Barra. (2012). Mercado de consumo de helados en Colombia. Recuperado el 10 de abril de 2015 de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-54/alimentos-54/mercado-de-consumo-de-helados-en-colombia.htm>.
- Bustamante, C. (2013). Helados, el mercado del billón de pesos. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/helados-mercado-billon-pesos-67548>

Bravo. (s/f). El helado artesanal. Bravo spa. Obtenido el 20 de octubre de 2015 de <http://www.bravo.it/es/p/gelatiere-gelato-artigianale>

Cámara de comercio de Pereira. (2015). Resultados censo empresarial 2014. Recuperado de <http://www.camarapereira.org.co/es/dominios/ccp/upload/contents/2015/lacamar-aenmedios/abriljunio/censo>

Cámara de comercio Pereira. (2015). Informe de coyuntura económica Pereira y Risaralda, evaluación de la economía año 2015 y proyección 2016. Recuperado de http://www.camarapereira.org.co/es/ipaginas/ver/G327/21/investigaciones_socio-economicas/

Corbella, L. (10 de 03 de 2011). Puro Marketing. Obtenido de El surgimiento de los focus group 2.0: <http://www.puromarketing.com/88/9238/surgimiento-focus-group.html>

Crem helado. (2014). Los países más amantes del helado. Recuperado de <http://www.cremhelado.com.co/dato-curioso/los-paises-mas-amantes-del-helado/>

DANE. 2014. Encuesta Anual de Servicios. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2014.pdf

El Diario. (2015). Helados: los sabores clásicos siguen marcando tendencia. El Diario. Recuperado de <http://www.eldiario.com.ar/extras/impresia/imprimir.php?id=125321>

Dinero. (Junio, 2015). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/consumo-productos-lacteos-colombia/205416>

Escobar, J., Bonilla, F. I., & Jimenez. (05 de 24 de 2016). Universidad del bosque. Obtenido de GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf

- El Tiempo. (2014). El boom de los helados artesanales. Obtenido el 13 de octubre de 2015 de <http://www.eltiempo.com/entretenimiento/gastronomia/la-revolucion-de-los-helados/14240884>
- El Tiempo. (2016). Chocolate, blusas y lociones, lo que más nos gusta comprar. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/datos-del-consumo-de-los-hogares-en-colombia/16498797>
- Fuks. (2014). Pese al mayor costo, el consumo de helados creció a 6,5 kg por habitante y por año. Rionegro. Recuperado de http://www.rionegro.com.ar/diario/pese-al-mayor-costo-el-consumo-de-helados-crecio-a-65-kg-por-habitante-y-por-ano-1477648-10944-notas_eco.aspx
- García, G., Zapata, E. E., Hernández, J. E., Atehortúa, J. A., y Sierra, G. I. (2007). Competencias del Emprendedor. Introducción al empresarismo (p. 150). Bogotá D.C: Alfaomega Colombiana S.A.
- Gates, R., & McDaniel, C. (2011). Definición de investigación de mercados. En R. Gates, & C. McDaniel, Investigación de mercados (pág. 7). México DF: Cengage Learning.
- Gerencie. (12 de 06 de 2010). Emprendimiento. Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>
- Idits. (2007). Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas de Mendoza. Recuperado de http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorAlimentos/Inf_sectorial_alimentos_no_conservados_Mza-IDITS.pdf
- Gómez, I. (2011). Productos Industriales, Alimentación y Salud Humana en Guatemala, Diagnóstico de Aproximación. Recuperado de <http://ceibaguate.org/estudiosypublicaciones/InformeInsumosIndustriales%20v1.pdf>
- Liendo, M., & Martínez, A. (2007). SECTOR LÁCTEO. INDUSTRIA DEL HELADO. UN ANÁLISIS DEL SECTOR. Undécimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, 4-17

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia. Recuperado de file:///D:/iE/CUENTA/Downloads/OEE-MAB-MP-Informe_Econ%C3%B3mico_2014_-_Primer_Trimestre_2014.pdf
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et technica* Año X, No 25, 209-213.
- Muñoz, F. (2008). El riesgo en los niños del consumo de alimentos transformados. Los agentes químicos en los alimentos. Recuperado de <file:///D:/iE/CUENTA/Downloads/Dialnet-EIRiesgoEnLosNinosDelConsumoDeAlimentosTransformad-4371469.pdf>
- Murcia, J. L. (2015). Tendencias en los mercados mundiales de leche y productos lácteos, Los consumidores demandan nuevos sabores, más seguridad y beneficios para la salud. *Mercasa*, 15, 44-46. Recuperado de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1450218713_Tendencia_mercados_mundiales_leche.pdf
- Mullins, J., y Komisar, R. (2010). Mejorando el modelo de negocio, como transformar su modelo de negocio en un Plan B viable. España: Profit editorial.
- Naranjo, C., García, J., González, C., Vanegas, J., Vélez, C., y López, M. (2011). *Creatividad & innovación 2*. Manizales, Colombia: Universidad Autónoma de Manizales.
- Pereira como vamos. (2014). Informe de calidad de vida pereira 2011-2014. Obtenido de <http://www.fundacioncorona.org.co/upload/image/pdf/277.pdf>
- Pereira como vamos. (2015). Informe de calidad de vida Pereira 2011-2014. Recuperado de http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/icv__informe_de_calidad_de_vida_2015__completo.pdf

- Portafolio. (2013). Helados, el mercado del billón de pesos. Recuperado el 11 de abril de 2015 de <http://www.portafolio.co/negocios/helados-el-mercado-del-billon-pesos>
- Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva. Mexico: Continental, S.A.
- Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva. Mexico: Continental, S.A.
- Schnarch Kirberg, A. (2008). Factibilidad. En A. Schnarch Kirberg, Desarrollo de productos. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Schnarch Kirberg, A. (2011). Marketing. En A. Schnarch Kirberg, Marketing de Fidelización (págs. 3-4). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Schmitt, B. (2004). CEM: administración de las experiencias de los clientes con las marcas, un enfoque revolucionario para conectarse con sus clientes. México, D.F: Mcgraw- Hill Interamericana.
- Schumpeter, J. A. (1957). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de cultura económica.
- Secretaria de planeación. (2011). INFORME DE LA ESTRATIFICACION SOCIOECONOMICO DEL MUNICIPIO DE PEREIRA DURANTE LOS AÑOS 2008/2009/2010/2011. Obtenido de <http://www.pereiracomovamos.org/es/dominios/pcv.pagegear.co/upload/69/Files/5.%20Informe%20T%C3%A9cnico%20de%20la%20Estratificaci%C3%B3n%20en%20Pereira.pdf>
- Sempere, I., y Toledo, E. (2008). Innovación y creatividad en la empresa, un acercamiento práctico. San Vicente, España: Universidad de Alicante.
- Silva, J. E. (2013). Emprendedo: Hacia un emprendimiento sostenible. Bogotá D.C: Alfaomega Colombiana S.A.
- Uribe, M. E. Reinoso, J. (2013). Emprendimiento y Empresarismo. Bogotá: Ediciones de la U.
- Villegas, J. (2014). La revolución del consumo de helado. Expertos en marca. Recuperado de <http://www.expertosenmarca.com/la-revolucion-del-consumo-de-helado/>

Villegas, J. (14 de 05 de 2015). Expertos en Marca. Recuperado el 06 de 11 de 2015, de <http://www.expertosenmarca.com/la-revolucion-del-consumo-de-helado/>

Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2009). Definición de Investigación de mercados. En W. G. Zikmund, & B. J. Babin, Investigación de mercados (págs. 5-6). Mexico DF: Cengage Learning.

Anexos.

Encuesta percepción de cliente objetivo de gelato

*Obligatorio

Datos generales

1) ¿En qué rango de edad se encuentra usted? *

15 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 a 55 años

Más de 55 años

2) Género *

Femenino

Masculino

3) ¿Cuál es su ocupación? *

4) ¿En qué sector de la ciudad vive? *

Tendencias de consumo

5) ¿Le gusta salir a comer? *

Si

No

6) ¿Con que frecuencia sale a comer, en un mes? *

1-2 veces

3-4 veces

5 o más veces

Nunca

7) ¿Consume alimentos dulces cuando sale? *

Si

No

8) Si la respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿Cuál de los siguientes consume? *

Galletas

Helados

Ensaladas de frutas

Tortas

Malteadas

Postres fríos

Otra:

9) ¿Con que frecuencia consume helado, en un mes? (si su respuesta es nunca, no siga diligenciando la encuesta y guarde)

1- 2 veces

3-4 veces

5 veces o más

Nunca

10) ¿En qué rango de horario, usted consume helado?

2:00 pm a 4:00 pm

4:00 pm a 6:00 pm

6:00 pm a 8:00 pm

8:00 pm a 10:00 pm

11) ¿Cuándo va a comer helado, generalmente quien lo acompaña?

Va solo

Su pareja

Familiares

Amigos

Otra:

Aspectos generales del producto

12) A la hora de comprar un helado, ¿Cuál es la importancia que le da usted a cada uno de los siguientes aspectos

Muy importante Importante Poco importante Nada importante

Sabor

Precio

Presentación del helado

Servicio

Ambiente agradable y acogedor

Sabor

Precio

Presentación del helado

Servicio

Ambiente agradable y acogedor

13) De acuerdo a los aspectos que usted considero importantes en el punto anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado?

\$3500 a \$4500

\$4501 a \$5500

\$5501 a \$6500

Más de \$6500

14) ¿En qué lugar de la ciudad de Pereira le gustaría que estuviera ubicada la heladería?

Circunvalar

Álamos

Centro

Avenida 30 de Agosto

Otra:

15) ¿Cómo preferiría usted que la heladería tuviera sus instalaciones?

Al paso

Lugar dispuesto para sentarse