

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FROZEN YOGURT**

SANDRA MARITZA CEPEDA QUINTANA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FROZEN YOGURT**

SANDRA MARITZA CEPEDA QUINTANA

**Trabajo de Monografía para Optar al Título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

Director: MANUEL JOSÉ ÁLVAREZ ARANGO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
1. JUSTIFICACIÓN.....	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
3. ALCANCE Y LIMITACIONES	16
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	17
5. ESTUDIO DE MERCADOS.....	19
5.1 Delimitación Geográfica.....	19
5.2 Sector	21
5.3 Mercado Global de Helado	22
5.3.1 <i>Análisis del Mercado.....</i>	23
5.3.2 <i>Características del mercado.....</i>	26
5.3.3 <i>Demanda Latente.....</i>	28
5.3.4 <i>Enfoque a Colombia</i>	32
5.3.5 <i>Conclusiones para el estudio de mercados</i>	36
5.4 Estrategia y Producto	37
5.5 Segmentación del mercado.....	38
5.6 Caracterización del Cliente	38
5.6.1 <i>Análisis de Encuestas.....</i>	40
5.7 Identificación de los canales.....	43
5.8 Análisis de la Competencia.....	43
5.9 Plaza	44
6. ESTUDIO TÉCNICO	46
6.1 Frozen Yogurt	46
6.1.1 <i>Cualidades del frozen yogurt.....</i>	47
6.2 Materias Primas	50
6.3 Equipos	52
6.4 Otros Equipos y Utensilios	53

6.5 Distribución de Planta	53
6.6 Capacidad Instalada	55
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	55
7.1 Flujo 1. Inversión	55
7.2 Flujo 2. Egresos	56
7.3 Flujo 3. Ingresos	57
7.4 Flujo 5. Estructura Financiera.....	57
7.5 Flujo 6. Servicio de la Deuda	58
7.6 Estado de Resultados	58
7.7 Balance General.....	59
7.8 Flujo de Caja del Inversionista y del Proyecto	60
7.9 Conclusiones del Estudio Financiero	60
8. CONCLUSIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Mapa del Área Metropolitana de Bucaramanga	20
Figura 2. Población de Bucaramanga que habita en los estratos 3, 4, 5 y 6.	21
Figura 3. Valor del Mercado Global de Helado 2007 - 2011.	24
Figura 4: Categoría de Segmentación del Mercado Global de Helado, 2011.	25
Figura 5: Volumen del Mercado Global de Helado.	26
Figura 6: Demanda Latente para el Mercado Mundial de Helado 2005.	29
Figura 7: Demanda Latente Mercado Latinoamericano de Helado 2005.	30
Figura 8. Resultados de las encuestas.	40
Figura 9. Lugares para ubicar el punto de venta	45
Figura 10. Diagrama de proceso de producción de frozen yogurt	49
Figura 11. Frozen Yogurt.	50
Figura 12. Distribución de Planta	54

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Cálculo de la muestra.	18
Tabla 2. Valor del Mercado Global de Helado 2007 - 2011	23
Tabla 3: Categoría de Segmentación del Mercado Global de Helado, 2011	24
Tabla 4: Volumen del Mercado Global de Helado.	25
Tabla 5. Demanda Latente en Latinoamérica 2000 – 2010	31
Tabla 6. Demanda Latente en Colombia 2000 – 2010	31
Tabla 7. Demanda Latente Ciudades Colombia 2005.	32
Tabla 8. Identificación de clientes	42
Tabla 9. Propuesta de valor.	42
Tabla 10. Identificación de canales.	43
Tabla 11. Formulación Frozen Yogurt Tradicional	46
Tabla 12. Precio de Venta Yogurt.	50
Tabla 13. Precios de toppings y otros.	52
Tabla 14. Precios de Otros Equipos y Utensilios	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A	66

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE FROZEN YOGURT*

AUTOR: SANDRA MARITZA CEPEDA QUINTANA**

PALABRAS CLAVE: Frozen Yogurt, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Financiero.

El emprendedor en el preciso momento que surge su idea de negocio, se enfrenta a la problemática de organizar sus pensamientos y lineamientos con el fin de determinar si esta idea efectivamente es una oportunidad de negocio.

Resultado de esto, es el proceso de elaboración de un estudio de oportunidad en el cual se evalúan los aspectos del mercado, parámetros técnicos y flujos financieros, lo que finalmente le indica al emprendedor si su idea es o no es una oportunidad de negocio.

Este trabajo es el resultado de realizar un estudio de oportunidad para una empresa productora y comercializadora de frozen yogurt, ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga; se realiza un estudio de mercados en el que se define la participación en el mercado, se estudia la estrategia para ingresar al mercado, se caracteriza el cliente y se hace un análisis de las cinco fuerzas para el sector. A partir de los resultados del estudio de mercados se fundamenta el estudio técnico en el que se indican los aspectos relacionados con el proceso y el producto a comercializar. Finalmente, con la información recolectada de los dos estudios anteriores, se hace una evaluación financiera preliminar que permite confirmar si la hipótesis de oportunidad de negocio es cierta.

* Proyecto de Grado

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Manuel José Álvarez Arango

ABSTRACT

TITLE: TECHNICAL AND FINANCIAL STUDY FOR THE ESTABLISHMENT OF A COMPANY PRODUCER AND DISTRIBUTOR OF FROZEN YOGURT*

AUTHOR: SANDRA MARITZA CEPEDA QUINTANA**

KEY WORDS: Frozen Yogurt, Market Research, Technical Study, Financial Study.

The entrepreneur at the precise moment that his business idea comes to light faces the problem of organizing his thoughts and guidelines in order to determine whether this idea is actually a business opportunity or not.

Result of this is the preparation of a study of opportunity in which the aspects of the market must be assessed, analyze technical parameters and financial flows, which ultimately tells the entrepreneur if his idea is or is not a business opportunity.

This work is the result of a study of opportunity for a producer and distributor of frozen yogurt, located in the Metropolitan Area of Bucaramanga, a study of the market in which the market share is performed is defined, the strategy is studied to enter the market, the customer is characterized and an analysis of the five forces for the sector is. From the results of the market research study in which technical aspects of the process and the product to market is based are indicated. Finally, the information collected from the two previous studies, a preliminary financial assessment to confirm whether the hypothesis is true business opportunity is.

* Proyecto de Grado

** Faculty of Physical Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies, Directed by Manuel Jose Alvarez Arango

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento y la creación de mipymes se han convertido en una modalidad con bastantes adeptos, especialmente en ciudades como Bucaramanga; las cifras indican que en esta ciudad anualmente se registran alrededor de 10.000 nuevas empresas³, en un país en el que se registran 34 empresas por hora⁴. Sin embargo, los resultados indican que para crear empresa no es suficiente con poseer un gran espíritu emprendedor, incluso los planes de negocio u estudios de oportunidad no logran investigar todas las variables que al momento de iniciar la travesía comienzan a jugar un papel primordial que conllevará al éxito o el fracaso del ejercicio.

Es por esto que estudios más detallados se convierten en una alternativa para que el emprendedor evalúe todas las variables y logre anticiparse a los sucesos, de esta manera estará preparado para las fluctuaciones que generan las variables en el momento de iniciar la ejecución de su proyecto.

En el presente documento se encuentra el desarrollo de un trabajo de investigación que permitió definir los estudios de mercado, técnico y financiero para la creación de una empresa productora y comercializadora de frozen yogurt, localizada en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

³ OLAYA, Pedro. Director del Programa de Emprendimiento Mujeres ECCO.
<http://www.vanguardia.com/economia/local/143083-por-que-mueren-tan-pronto-las-empresas-de-bucaramanga>

⁴ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239

1. JUSTIFICACIÓN

Existen datos que motivan a la iniciativa de un negocio en el Área Metropolitana de Bucaramanga; es la ciudad que evidenció el más bajo nivel de pobreza en Colombia medido por ingresos en 2010 con 10,8% y superó a Bogotá, cuyo indicador fue 15,59%, además se espera que de continuar la tendencia, Bucaramanga alcance en el 2017 un nivel de pobreza de un dígito.

Lo anterior es un indicador atractivo para un emprendedor, puesto que significa que a través de los años, los bumanguenses tendrán mayor poder adquisitivo, lo que garantiza excedentes financieros para ahorrar, invertir o consumir.

En cuanto al mercado del helado, los expertos indican que es un mercado interesante, que requiere poca inversión y genera valiosas utilidades; estas características para el inversionista son motivantes y conllevan a generar una idea de negocio importante.

Estas son las razones por las cuales se realiza el presente estudio, para confirmar si la idea de formar una empresa productora y comercializadora de frozen yogurt efectivamente es una oportunidad de negocio.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Realizar el estudio técnico y financiero para la creación de una empresa productora y comercializadora de Frozen Yogurt.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir y analizar las distintas variables que conforman el estudio técnico del proyecto.
- Analizar la competencia, el mercado, debilidades y fortalezas de la empresa a partir del estudio de mercados.
- Realizar evaluación financiera preliminar para el proyecto de inversión.

3 ALCANCE Y LIMITACIONES

Este proyecto tiene como alcance, la revisión bibliográfica en artículos, documentos, trabajos de grado, web y revistas; la aplicación de cuestionarios a una muestra de la población objetivo y finalmente, la observación personal.

Todo esto con el fin de estructurar un adecuado fundamento teórico que apoye los estudios de mercado, técnico y financiero para la creación de una empresa productora y comercializadora de frozen yogurt ubicada en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

4 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio realiza una investigación descriptiva acerca del mercado del helado, concentrando la información a la variedad frozen yogurt.

Se entiende por una investigación descriptiva aquella que consiste en la caracterización de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. De igual manera, los estudios descriptivos permiten calcular el porcentaje de unidades de una población específica que muestran cierta conducta, como también, determinar la percepción de las características de productos o formular predicciones específicas⁵.

Este tipo de investigación es pertinente para alcanzar el cumplimiento de los objetivos del proyecto debido a que es de gran importancia, determinar las características y tendencias del entorno, lo que ayuda a estructurar el estudio de mercados que posteriormente brindará los aspectos a tener en cuenta para definir el estudio técnico y finalmente el estudio financiero.

La información se obtiene a través de revisión bibliográfica a documentos, artículos, trabajos de grado, web y revistas; igualmente se toma la encuesta como una herramienta que permite definir los requisitos del cliente y a través de la observación personal se fundamentan las características de los competidores.

La población objetivo para este estudio corresponde a 55.277 personas o el 5,45% de la población del AMB (DANE). Este número se segmenta teniendo en cuenta dos filtros y sin distinción de sexo: edades entre los 10 a 29 años y un segundo filtro por estratos socioeconómicos, en este caso, estratos 4, 5 y 6.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la ecuación de muestro probabilístico simple, el cálculo se maneja con un error del 5% y un nivel de confianza del 90%, tal como lo indica la tabla 1.

⁵ NARESH K. Malhotra. Investigación de Mercados. Prentice Hall. 2007.

Tabla 1. Cálculo de la muestra. Fuente: Autora.

Población edad-estrato	55.277	5,45%	Edades entre 10 – 29 años y estratos 4 a 6.	
N.C	0,9	0,05	alfa/2	n_num 37388,8024
Z	1,64485363			n_den 138,867203
P	0,5			
Q	0,5			
N	55.277			
E	0,05			

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

n=	269,241417	270
-----------	-------------------	------------

Este diseño permite que el estudio sea concluyente porque es una investigación formal y estructurada, la muestra es representativa y el análisis de los datos es de tipo cuantitativo⁶.

⁶ ibid.

5 ESTUDIO DE MERCADOS

Para desarrollar la idea de negocio es necesario realizar un estudio de mercados que responda a inquietudes tales como: ¿cuáles son las características y necesidades del consumidor?, ¿qué producto se ofrecerá?, ¿cuál es el sitio más adecuado para instalar el negocio?, ¿cuál es el precio que logre satisfacer los requerimientos del consumidor y el productor?, entre otros.

A continuación se relacionan los detalles que darán respuesta a los anteriores interrogantes.

Es importante destacar que el nombre de la empresa será PIKOS S.A.S.

5.1 Delimitación Geográfica

El estudio de mercados para la empresa productora y comercializadora de Frozen Yogurt *PIKOS S.A.S* se limitará al Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) cuyo mapa se observa en la figura 1, la cual está conformada por cuatro municipios del departamento de Santander – Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta - Cada uno de los municipios que conforman el Área Metropolitana es independiente en su organización política, cuentan cada uno con su alcalde y su correspondiente concejo municipal, pero están completamente relacionados desde la perspectiva económica y social. Entre los municipios del AMB, existe una relación de tipo económico en la cual Bucaramanga es el centro; dicha relación plantea no solo intercambio comercial, sino también un flujo permanente de la población, conformando un solo mercado de productos y de trabajo.

Figura 1. Mapa del Área Metropolitana de Bucaramanga.
Fuente: <http://www.corporacioncompromiso.org/?apc=l1--83-83-&x=121>

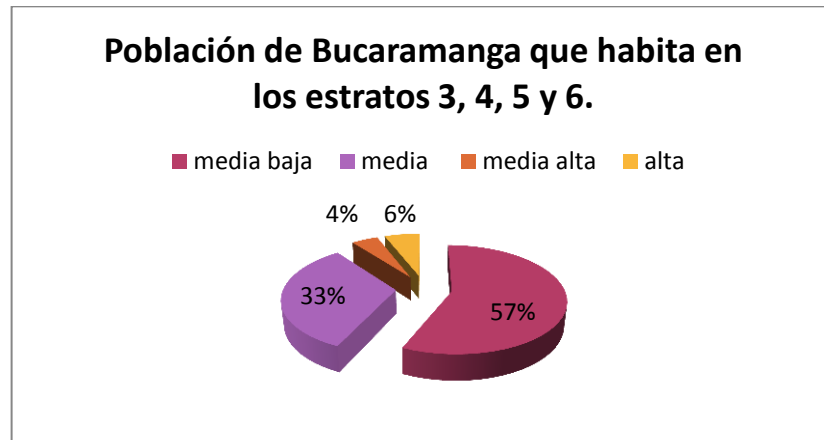


Haciendo énfasis en la ciudad capital – Bucaramanga – se cuenta con datos de gran interés para el emprendedor; es la ciudad que evidenció el más bajo nivel de pobreza en Colombia medido por ingresos en 2010 con 10,8% y superó a Bogotá, cuyo indicador fue 15,59%. El promedio de las Áreas Metropolitanas (AM) para dicho año fue 23,2% y el nacional alcanzó 37,2%. En 2002 Bucaramanga mostraba una pobreza del 33,5%, lo que significa que esta ciudad finalizó la primera década del siglo XXI con una disminución del 67,7%. De conservarse las tendencias de los últimos ocho años, Bucaramanga podría alcanzar un nivel de pobreza de un dígito en 2015.⁷

El 67% de la población habita en los estratos 3, 4, 5 y 6 (media baja, media, media alta y alta) distribuidos así:

⁷ Bucaramanga 2012 – Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. PNUD. Alcaldía de Bucaramanga.

Figura 2. Población de Bucaramanga que habita en los estratos 3, 4, 5 y 6.
Fuente: Autora.



Basados en estos datos se puede inferir que la mayor parte de la población de Bucaramanga y su Área Metropolitana cuenta con unas condiciones socioeconómicas medias favorables para el consumo, haciendo énfasis en el consumo por actividad recreativa. Un informe emitido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2004 indica que el 33% de la población manifestó que tiene como actividad recreativa salir a almacenes y un 39% sale a restaurantes; basados en estos números se escoge esta comunidad como la población objetivo inicial y sobre la hipótesis que estas personas pueden ser los consumidores del producto, se realiza la investigación que finalmente confirmará si la conjetura es cierta.

5.2 Sector

PIKOS es una empresa que pertenece al sector terciario (servicios), específicamente hostelería. En el AMB la actividad económica se distribuye en 81.6% el cual corresponde al sector terciario o de servicios, 17.0% al sector secundario o industrial y 1.40% al sector primario o agropecuario. Es importante

anotar que de un total de más de 36.246 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el 99,7% pertenece al renglón de la mipyme.⁸

La clasificación de la empresa según CIIU es:

5619 Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p – esta clase incluye:

Las actividades de las heladerías, establecimientos de coffe shop y fuentes de soda, entendidos como los establecimientos donde se sirven helados y bebidas de frutas naturales para el consumo inmediato.

5.3 Mercado Global de Helado

La siguiente información fue consultada en el informe de negocios emitido en Enero de 2013 y elaborado por *MarketLine Industry Profile*⁹ para el mercado global de helado (ice cream) el cual incluye:

- “impulse ice cream” – conos, pocicles, helados, barras de helado con chocolate, etc.
- “take-home ice cream” - helado para consumir en casa generalmente se envasa en contenedores de litro o más y su venta se da en supermercados e hipermercados.
- “helado artesanal” y “frozen yogurt”.

El informe se realizó recolectando información en Norte América, Sur América, Europa Occidental, Europa Oriental, Medio Este Africano y Asia Pacífico. Los países incluidos son:

- Norte América: Canadá, México y Estados Unidos.
- Sur América: Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela.

⁸ <http://www.cdmb.gov.co/ciaga/documentosciaga4/informe%20ejecutivo%20ciudad%20sostenible.pdf> página 2.

⁹ MARKETLINE INDUSTRY PROFILE. Global Ice Cream. Enero de 2013. Código de Referencia: 0199-0121. www.marketline.com

- Europa Occidental: Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Finlandia, Alemania, Grecia, Italia, Irlanda, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza y el Reino Unido.
- Europa Oriental: Republica Checa, Hungría, Polonia, Rumania, Rusia, y Turquía.
- Asia Pacífico: Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwan, Tailandia y Vietnam.

5.3.1 *Análisis del Mercado*

El valor del mercado global alcanzó en el 2011 \$55.880,3 millones de dólares, con un crecimiento del 4,3%, así mismo el crecimiento promedio anual (CAGR) durante el periodo de 2007 a 2011 fue del 4,1%, un crecimiento moderado pero constante, esto se observa a continuación en la tabla 2 y la figura 3.

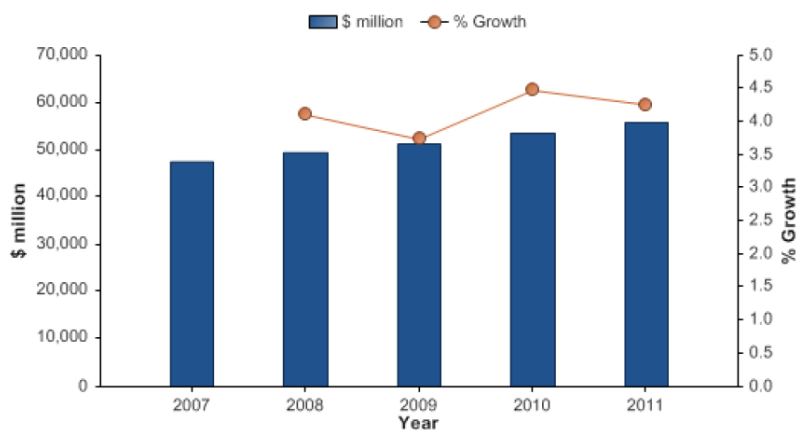
Tabla 2. Valor del Mercado Global de Helado 2007 - 2011. Fuente: MARKETLINE

Year	\$ million	€ million	% Growth
2007	47,507.2	34,148.4	
2008	49,457.3	35,550.1	4.1%
2009	51,304.4	36,877.8	3.7%
2010	53,599.3	38,527.4	4.5%
2011	55,880.3	40,167.0	4.3%
CAGR: 2007-11			4.1%

SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 3. Valor del Mercado Global de Helado 2007 - 2011. Fuente: MARKETLINE



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

A 2011 el mercado del “impulse ice cream” aporta \$ 21.898,2 millones de dólares lo que corresponde al 39,2%, le sigue el “take-home ice cream” con un 38,9% que corresponde a \$21.717,0 millones de dólares. El mercado del frozen yogurt participa con un 2,6% del mercado global y con un valor de \$1.476,1 millones de dólares.

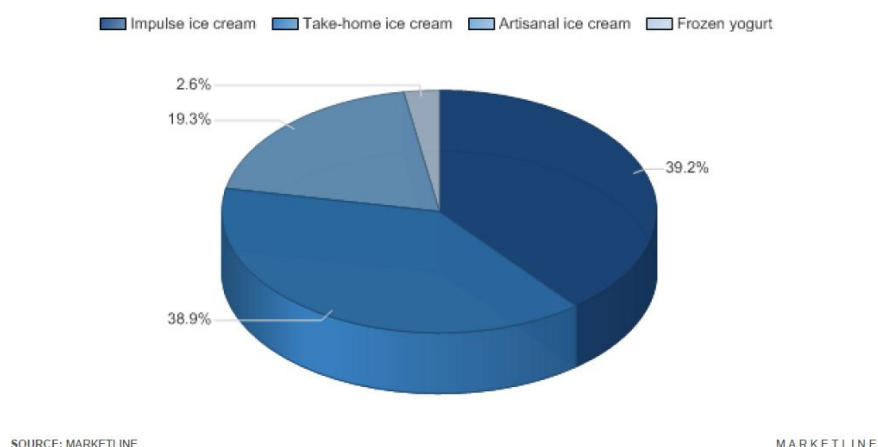
Tabla 3: Categoría de Segmentación del Mercado Global de Helado, 2011 . Fuente: MARKETLINE

Category	2011	%
Impulse ice cream	21,898.2	39.2%
Take-home ice cream	21,717.0	38.9%
Artisanal ice cream	10,789.0	19.3%
Frozen yogurt	1,476.1	2.6%
Total	55,880.3	100%

SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 4: Categoría de Segmentación del Mercado Global de Helado, 2011. Fuente: MARKETLINE



Previsión: se espera que para el 2016 el valor del mercado alcance los \$ 69.329,8 millones de dólares, un incremento del 24,1% desde el 2011; así mismo se espera que el crecimiento promedio anual (CAGR) para este período (2011 – 2016) sea de 4,4%.

En cuanto a los volúmenes de consumo para el mercado global, en el año 2011 se vendió 13.315,2 millones de litros, a su vez el crecimiento promedio anual durante el período del 2007 – 2011 fue de 2,9%. Se espera que para el 2016 los volúmenes consumidos alcancen los 15.443,1 millones de litros en el mercado global, un incremento del 15,9% desde el 2011 y un CAGR del 3% para el mismo período.

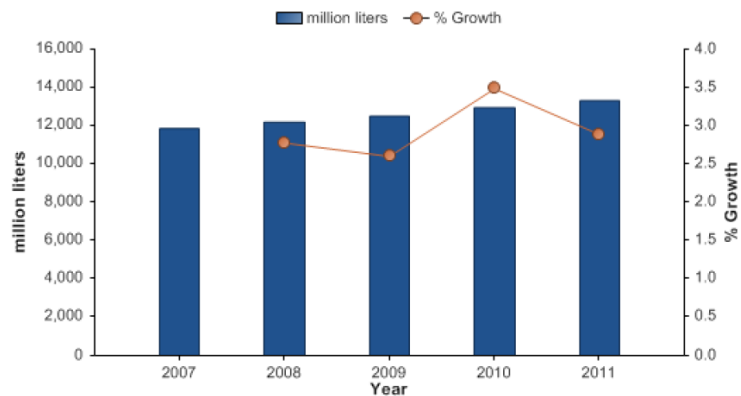
Tabla 4: Volumen del Mercado Global de Helado. Fuente: MARKETLINE

Year	million liters	% Growth
2007	11,859.7	
2008	12,188.9	2.8%
2009	12,505.9	2.6%
2010	12,941.7	3.5%
2011	13,315.2	2.9%
CAGR: 2007–11		2.9%

SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 5: Volumen del Mercado Global de Helado. Fuente: MARKETLINE



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

5.3.2 Características del mercado

El mercado global se caracteriza por manejar grandes volúmenes y bajo margen en el sector, lo que indica que es un sector altamente competitivo.

De igual forma, las materias primas para elaborar estos productos generalmente son distribuidas por grandes y pocas empresas, asimismo tienen pocos sustitutos y esto provoca que los proveedores tengan cierto poder en el precio de éstos, especialmente la leche y el azúcar.

Para un productor a pequeña escala le es posible ingresar al mercado, teniendo en cuenta que la línea de “impulse ice cream” y “take-home ice cream” en su mayoría son manejadas por grandes compañías que se encuentran en una posición de ventaja por economías de escala; sin embargo, las líneas de los helados artesanales y el frozen yogurt son manejadas por heladerías con tienda propia y franquicias. Estos productos se caracterizan por ofrecer otras cualidades como calidad, nuevos sabores, productos naturales, productos innovadores, que junto a una propuesta de valor adecuada logran rentabilizar y fidelizar los clientes; además por tener valor agregado se ofrecen a precios mayores, donde el margen de utilidad se le suma al precio costo.

Análisis de las cinco fuerzas

1. Poder de compra: Las características del mercado indican que éste es altamente competido y se espera que el poder de compra juegue un papel primordial, sin embargo la fidelización de los clientes logra atenuarlo; de igual manera los helados artesanales y frozen yogurt que ofrecen valores agregados y que se distribuyen a través de tiendas propias y franquicias minimizan el poder de compra porque estos productos se ofrecen a mayores precios debido a que no sólo ofrecen el helado como tal, sino que además lo acompañan de una propuesta de valor.

Conclusión: el poder de compra es moderado.

2. Proveedores: El mundo de los proveedores en el mercado del helado se caracteriza en que por ejemplo, los contratos a largo plazo son muy pocos, además las materias primas principales como los lácteos son adquiridas en el mercado abierto. Al tener pocos sustitutos las materias primas le dan cierto poder al proveedor lo que hace que exista poco control en los precios. Sin embargo, para el productor, el costo por cambio de proveedor es bajo.

Conclusión: Poder del Proveedor es moderado.

3. Nuevos Oferentes: El mercado global del helado por ser un sector altamente competido en el cual las grandes compañías tienen mayor participación, puede desmotivar el ingreso de nuevos oferentes, sin embargo los helados gourmet, caseros, naturales o frozen yogurt son una alternativa atractiva para los pequeños oferentes, porque estos productos ofrecen valores agregados que logran rentabilizar y fidelizar al cliente, además que se ofrecen a precios superiores que permiten obtener el margen de utilidad. Esto finalmente eleva la probabilidad de nuevos oferentes en el mercado enfocados en esta línea pues las líneas altamente competitivas están sujetas a los precios que se manejan en los supermercados e hipermercados quienes son sus canales de distribución. De igual manera el mercado ha estado creciendo a un ritmo moderado y constante lo que aumenta la probabilidad de nuevos participantes.

Conclusión: Nuevos oferentes – moderado.

4. Sustitutos: En el mercado el cliente puede encontrar sustitutos al momento de disfrutar de un helado; tales sustitutos pueden ser los postres congelados como sorbetes y “gelato”, dulces y malteadas. Aun así la variedad en el portafolio que se ofrece a los clientes es importante y esto hace que el helado sea uno de los productos a ofrecer.

Conclusión: El poder de los sustitutos es moderado.

5. Grado de rivalidad: Es claro que la rivalidad es más intensa en los productos como “impulse ice cream” y “take-home ice cream”, los cuales son distribuidos principalmente a través de supermercados e hipermercados y que además son ofrecidos por grandes compañías que tienen dentro de sus ventajas las economías de escala. Sin embargo, las líneas de los helados artesanales, gourmet y frozen yogurt tienen características diferentes, pues su producción es a pequeña escala y además deben ofrecer una propuesta de valor junto con el producto como tal. La estrategia más importante y que logra limitar el nivel de rivalidad es lograr fidelizar los clientes a través de la rentabilización por medio de la propuesta de valor.

Conclusión: El grado de rivalidad es moderado.

5.3.3 Demanda Latente

Los datos que a continuación se relacionan son proporcionados por “*The 2005-2010 World Outlook for Ice Cream*”¹⁰, informe elaborado por ICON Group Ltd. Y emitido en el año 2005.

En el informe se encuentran los resultados de la investigación que este grupo realizó para determinar la demanda latente en el mercado del helado, tomando datos en 230 países.

¹⁰ PARKER. Philip M. Ph.d. The 2005 – 2010 World Outlook for Ice Cream. ICON Group Ltd. 2005.

Es importante aclarar que la demanda latente no representa ventas reales, se entiende por *demanda latente* las ganancias de la industria en un mercado cuando este mercado es atractivo y accesible para las firmas competidoras. No representa las ventas reales porque cuando en un mercado existen ineficiencias las ventas pueden ser mayores o menores respecto a la demanda latente. Sin embargo, generalmente la demanda latente es mayor que las ventas reales para el mercado en un país.

El informe indica que la demanda latente mundial estimada para el 2005 es \$62.540 millones de dólares. La distribución de la demanda latente está dada por el mercado asiático que aporta \$19.964 millones de dólares lo que representa el 31,92%, le sigue Norte América y el Caribe con \$15.969 millones de dólares o el 25,53%, en tercer lugar se encuentra Europa con \$ 15.760 millones de dólares o el 25,20% y en cuarto lugar, con una participación muy pequeña en comparación, se encuentra Latino América con \$ 5.081 millones de dólares lo que equivale al 8,1% del mercado global. A continuación se observan estos datos en la figura 6.

Figura 6: Demanda Latente para el Mercado Mundial de Helado 2005. Fuente: ICON Group Ltd.

Worldwide Market Potential for Ice Cream (US \$ mln): 2005		
Region	Latent Demand US \$ mln	% of Globe
Asia	19,964	31.9
North America & the Caribbean	15,969	25.5
Europe	15,760	25.2
Latin America	5,081	8.1
Middle East	2,537	4.1
Africa	2,446	3.9
Oceania	783	1.3
Total	62,540	100.0

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

Worldwide Market Potential for Ice Cream (US \$ mln): 2005



Dentro de la participación de Latino América, Colombia aporta el 7,19% lo que se traduce en \$365,21 millones de dólares, ocupando el cuarto lugar después de Brasil, México y Argentina.

Figura 7: Demanda Latente Mercado Latinoamericano de Helado 2005. Fuente: ICON Group Ltd.

Market Potential for Ice Cream in Latin America (US \$ mln): 2005

Country	Latent Demand US \$ mln	% of Latin America
Brazil	1,660.41	32.68%
Mexico	1,363.49	26.83%
Argentina	687.89	13.54%
Colombia	365.21	7.19%
Chile	226.39	4.46%
Venezuela	213.78	4.21%
Peru	180.21	3.55%
Guatemala	67.49	1.33%
Ecuador	53.76	1.06%
Uruguay	44.38	0.87%
Paraguay	37.90	0.75%
Costa Rica	36.52	0.72%
El Salvador	34.97	0.69%
Bolivia	30.46	0.60%
Honduras	25.08	0.49%
Panama	24.19	0.48%
Nicaragua	19.32	0.38%
Guyana	4.97	0.10%
Suriname	2.12	0.04%
French Guiana	1.44	0.03%
Belize	1.16	0.02%
Falkland Islands	0.08	0.00%
Total	5,081.21	100.00%

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

Market Potential for Ice Cream in Latin America (US \$ mln): 2005



Se presentan datos de demanda latente para el período de 2000 a 2010 para Latino América:

Tabla 5. Demanda Latente en Latinoamérica 2000 – 2010. Fuente: ICON Group Ltd.

The Market for Ice Cream in Latin America: 2000 - 2010		
Year	US \$ mln	% of Globe
2000	4,994.70	8.36
2001	4,957.97	8.31
2002	4,934.53	8.25
2003	4,917.19	8.19
2004	4,920.38	8.14
2005	5,081.21	8.12
2006	5,275.08	8.12
2007	5,476.93	8.12
2008	5,687.11	8.11
2009	5,905.99	8.11
2010	6,133.94	8.11

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

El informe proporciona la demanda latente durante el período de 2000 a 2010 para Colombia:

Tabla 6. Demanda Latente en Colombia 2000 – 2010. Fuente: ICON Group Ltd.

Year	Ice Cream (US \$ mln): Colombia 2000 - 2010		% of Globe
	Colombia	% of Region	
2000	352.06	7.05%	0.59%
2001	351.77	7.09%	0.59%
2002	352.37	7.14%	0.59%
2003	353.36	7.19%	0.59%
2004	355.25	7.22%	0.59%
2005	365.21	7.19%	0.58%
2006	376.83	7.14%	0.58%
2007	388.81	7.10%	0.58%
2008	401.18	7.05%	0.57%
2009	413.95	7.01%	0.57%
2010	427.12	6.96%	0.56%

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

También para la demanda latente del 2005 en Colombia se encuentra la participación por ciudades:

Tabla 7. Demanda Latente Ciudades Colombia 2005. Fuente: ICON Group Ltd.

City	Colombia: Ice Cream in 2005, US \$ mln				
	World Rank	US \$ mln	%Country	%Region	%World
Bogota	84	165.65	45.36	3.26	0.26
Cali	218	47.84	13.10	0.94	0.08
Medell;n	226	46.80	12.81	0.92	0.07
Barranquilla	465	19.02	5.21	0.37	0.03
Cartagena	468	18.85	5.16	0.37	0.03
Bucaramanga	741	9.91	2.71	0.20	0.02
Cucuta	775	9.23	2.53	0.18	0.01
Pereira	820	8.33	2.28	0.16	0.01
Manizales	873	7.25	1.99	0.14	0.01
Ibague	889	6.99	1.91	0.14	0.01
Armenia	1,012	5.34	1.46	0.11	0.01
Santa Marta	1,109	4.07	1.12	0.08	0.01
Neiva	1,177	3.60	0.99	0.07	0.01
Pasto	1,206	3.38	0.92	0.07	0.01
Monteria	1,240	3.17	0.87	0.06	0.01
Others		5.77	1.58	0.11	0.01
Total		365.21	100.00	7.19	0.58

Source: Philip M. Parker, INSEAD, copyright 2005, www.icongrouponline.com

Como se observa en la tabla 7, Bucaramanga ocupa la sexta posición y tiene una participación en el país del 2,71% lo que equivale a \$ 9,91 millones de dólares en el año 2005; realizando una proyección de los datos y contando con la misma participación de Bucaramanga, se determina que la demanda latente del mercado de helado en la ciudad de Bucaramanga para el año 2017 sea de \$ 12,73 millones de dólares al año o aproximadamente \$ 24.000 millones de pesos. Se fijará como meta para la empresa captar el 1,7% del mercado en Bucaramanga.

5.3.4 Enfoque a Colombia

En cuanto al mercado colombiano no se conoce grandes datos o cifras exactas acerca de ingresos anuales o volúmenes consumidos, sin embargo en la edición 27 y la edición 42 de la revista "La Barra" se publicaron ciertos artículos en los cuales se motiva al inversionista a ingresar en el mercado del helado. En los artículos se encuentran frases como "¿Sabía que una de las empresas de mayor

*posibilidad de éxito y cuya inversión es mínima, es la de los helados?*¹¹, además se hace una clara distinción entre el helado industrial (impulse ice cream) y el helado artesanal o gourmet. El artículo indica que el inversionista debe tener 4 aspectos claves antes de iniciar su posible negocio, puesto que de esto depende su inversión final. A continuación se cita el artículo:

“Para iniciar una heladería debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. El mercado para el cual se va a trabajar*
- 2. El tipo de producto que se quiere elaborar*
- 3. Los volúmenes aproximados de producción*
- 4. La imagen que desea tener”*¹²

En otro artículo de la misma revista se informa que el mercado se encuentra en aumento; el consumo per cápita de helado en el país es muy bajo comparado con el consumo en países como Estados Unidos o Chile y esto, antes que decepcionar debe motivar al inversionista pues indica el potencial de crecimiento que tiene en el país el mercado del helado; a continuación se cita el artículo: *“...el mercado de los helados en Colombia es aún terreno inexplorado: las cifras revelan que el consumo interno de nuestro país es uno de los más bajos de Latinoamérica, con un promedio anual estimado de 2,3 litros por persona. La diferencia es significativa si se tiene en cuenta que en países como Chile el consumo es de 9 litros por persona y en Estados Unidos alrededor de 20. Bajo este panorama no es arriesgado decir que, pese a las jugadas estratégicas que algunas compañías vienen realizando, aún queda bastante espacio para la expansión.”*¹³

En cuanto a la competencia y el mercado actual, se encuentran datos de grandes compañías como Nacional de Chocolates que en el año 2006 adquirió “Meals de

¹¹ Revista “La Barra”: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-27/producto-invitado-heladeria/inicie-su-empresa-de-helados-sera-un-exito.htm>

¹² ibid

¹³ Revista “La Barra”: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-27/producto-invitado-heladeria/negocio-caliente.htm>

Colombia” quienes poseían las marcas Crem Helado, Cremoleta y Polet y que en el año 2007 facturó \$54.700 millones de pesos en ventas. Otras grandes compañías que compiten en el mercado de los helados industriales son Colombina que adquirió “Helados Robin Hood” empresa que maneja el 11% del mercado y registra ventas anuales de \$20.000 millones de pesos; por su parte “La Campiña” adquirió los derechos de la franquicia para Colombia de la multinacional Canadiense Yogen Früz, empresa que lleva 14 años en el mercado nacional y busca expandir sus tiendas en varias ciudades del país. Sin embargo, tal como lo indica el artículo, en el mercado del helado no existe competidor pequeño puesto que las grandes compañías que manejan las líneas de helados industriales (impulse ice cream y take home ice cream) controlan el 60% del mercado y el 40% restante es manejado por los pequeños y medianos productores, en los cuales se incluyen las empresas de helados artesanales o gourmet, helados tipo soft y frozen yogurt; cabe resaltar que estos productores producen a menor escala, tienen producción batch lo que aumenta los costos de producción pero a su vez los productos tienen un mejor mercado en el que el producto se ofrece a mayores precios. Mimo’s en el año 2007 esperaba comercializar 800.000 litros de helado que le representarían ingresos por \$24.000 millones de pesos.

Así mismo en el artículo publicado en la edición 42 del año 2011, la revista “La Barra” indica que *“Los empresarios calculan que durante el 2009 la industria heladera creció alrededor de un 2%, con ventas superiores a los 500.000 millones de pesos”*¹⁴, es importante resaltar que el año 2009 se vivió una época de crisis económica y pese a esto el mercado tuvo un crecimiento tímido. El experto – Nicolás Brezing Borda Gerente General de New Brands - continúa afirmando que *“...Sin embargo, si se miran unos años hacia atrás, la dinámica de la industria ha sido interesante y para el 2010 estimaría que puede llegar al diez por ciento. Este*

¹⁴ Revista “La Barra”: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>

es un mercado gigantesco, así el consumo sea bajo, y si eso se traduce en cifras, no es para nada despreciable”¹⁵

En cuanto a la distribución del mercado se distinguen tres sectores: novelties o novedades congeladas (impulse ice cream), soft o helado suave y gelato o helado artesanal. También los expertos hablan acerca de las tendencias en el mercado:

“1. El mundo en general redefine su posición frente a los productos procesados y empacados de larga duración. El consumidor desea volver a lo fresco y natural, por eso cada día se aleja más de aquello que contiene conservantes, colorantes o saborizantes.

2. 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.

3. 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.

4. 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 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”¹⁶ – estas declaraciones fueron dadas por el Ingeniero Oscar García Gerente de Cuentas Clave de Industrias Taylor.

¹⁵ ibid

¹⁶ ibid

Para finalizar y afianzar lo expresado por el Ingeniero García en la edición 27 se hace énfasis en la imagen de la heladería; la imagen junto con una “propuesta de valor” son factores relevantes e imprescindibles en el momento de incursionar al mercado, esto juega un papel protagónico para captar, rentabilizar y fidelizar los clientes. Esto es lo que revela el artículo acerca de la imagen y la estrategia: *“La heladería es un mundo de creatividad y amor por los sabores, siempre debemos pensar en identidad de nuestro producto, no seguir patrones que ya están en el mercado. Se deben romper esquemas. Colombia va en ascenso en este negocio porque tiene gran variedad de frutas y de productos lácteos. Lo tiene todo para lograr el mejor helado.”*¹⁷

5.3.5 Conclusiones para el estudio de mercados

Tomando como base la anterior información, para el concepto de la empresa productora y comercializadora de frozen yogurt que es el objeto de esta investigación, se concluye:

- El mercado del helado tiene un crecimiento moderado y constante, lo que motiva a la inmersión en el sector; Marketline determina a partir de su estudio una tasa de crecimiento anual promedio de 4,1% para esta industria.
- Si bien el sector es altamente competitivo, organizando una estrategia basada en un producto gourmet, bajo en calorías, con mayores virtudes nutricionales y acompañado de una tienda propia, imagen atractiva y moderna, junto con una adecuada propuesta de valor, es posible ingresar al mercado.
- Para minimizar las fuerzas de la competencia y el poder de compra es necesario crear una estrategia (propuesta de valor) que logre captar, rentabilizar y fidelizar a los clientes.
- Existe demanda latente para el mercado del helado en Colombia, se encuentran indicadores atractivos puesto que esta demanda latente generalmente es mayor que las ventas reales lo que indica que dentro del

¹⁷ Revista “La Barra”: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-27/producto-invitado-heladeria/inicie-su-empresa-de-helados-sera-un-exito.htm>

mercado existen demandantes insatisfechos. Proyectando los datos de los estudios de Marketline y el Grupo ICON Ltd. se obtiene que para el año actual, 2013, la demanda latente en Colombia asciende a los \$517,69 millones de dólares, mientras los ingresos anuales son \$312,67 millones de dólares, quedando un exceso de demanda de aproximadamente \$200 millones de dólares, lo cual indica que el mercado no está saturado. Además el consumo per cápita de helado en Colombia es muy bajo comparado con otros países como Estados Unidos o Chile, si bien el nivel socioeconómico de los países es un factor de suma importancia para el consumo y pese a las jugadas estratégicas de las grandes compañías se puede decir que aún queda opción para lograr expandir el mercado.

5.4 Estrategia y Producto

PIKOS *Frozen Yogurt* es una empresa productora y comercializadora de Frozen Yogurt ubicada en el área metropolitana de Bucaramanga. La empresa está comprometida con sus clientes en brindarles una experiencia de sabores y aromas a través de sus deliciosos helados de yogurt, acompañados de los toppings preferidos por los consumidores.

Además del producto estrella (frozen yogurt), el concepto está enfocado a ofrecer un sitio agradable en el cual los visitantes logren pasar tiempo de calidad en familia y con sus amigos; para obtener esto, se pretende organizar el lugar con mueblería moderna y cómoda, también se debe instalar sistemas de sonido, luces y video, junto con infraestructura hardware y software.

La atención al cliente juega un papel primordial en la propuesta, por lo cual se debe contar con personal capacitado, amable y empático, deberán ser personas jóvenes y que logren conectarse con los consumidores.

5.5 Segmentación del mercado

Los criterios para segmentar el mercado están basados en el análisis del sector, teniendo en cuenta que la estrategia para ingresar se debe enfocar en los productos gourmet, con calidad y que se ofrecen a un mayor precio, la población objetivo se concentra en los jóvenes que pertenecen a los estratos 4,5 y 6.

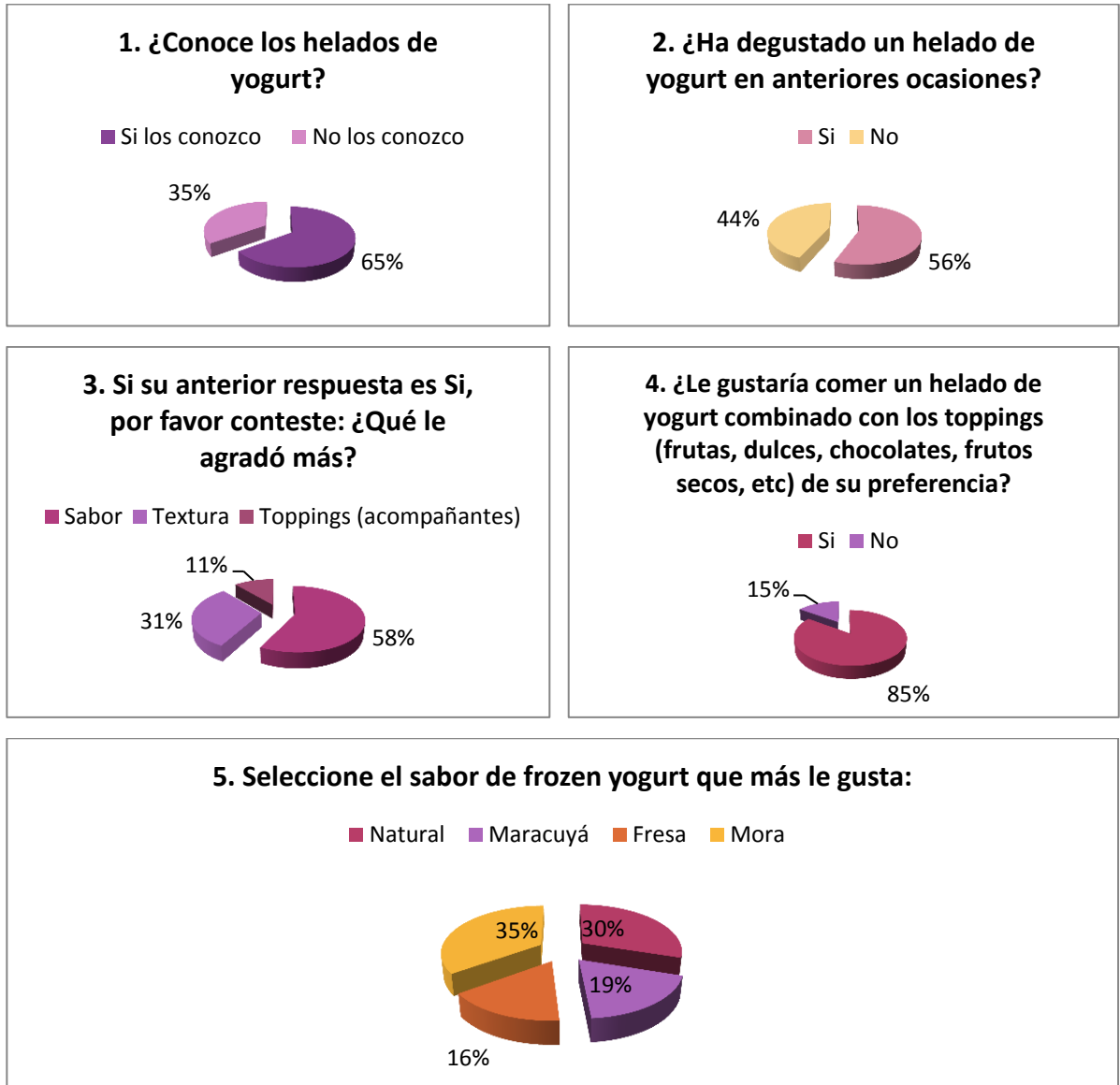
Los siguientes datos se toman de las proyecciones para el 2010 realizadas por el DANE basados en el censo del 2005.

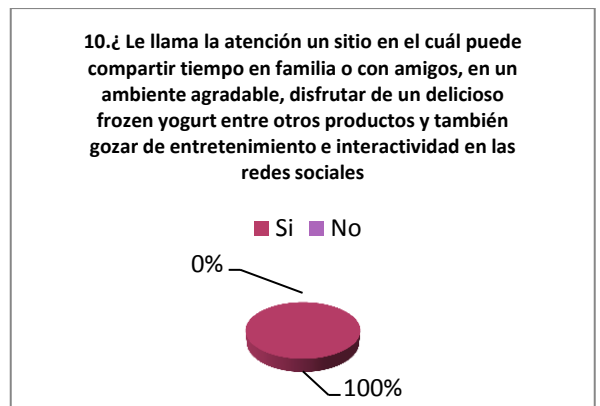
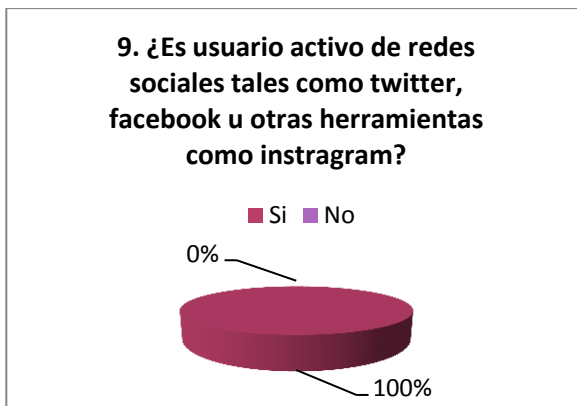
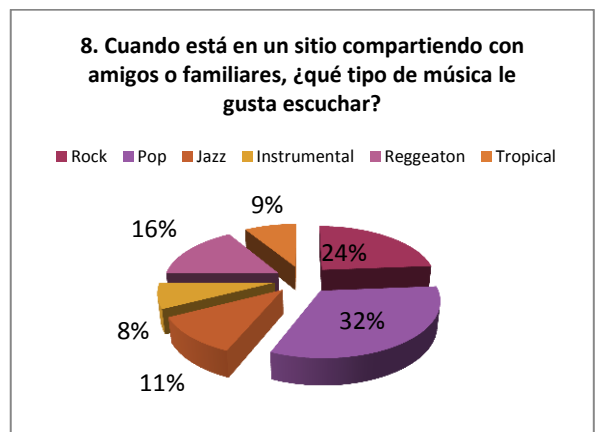
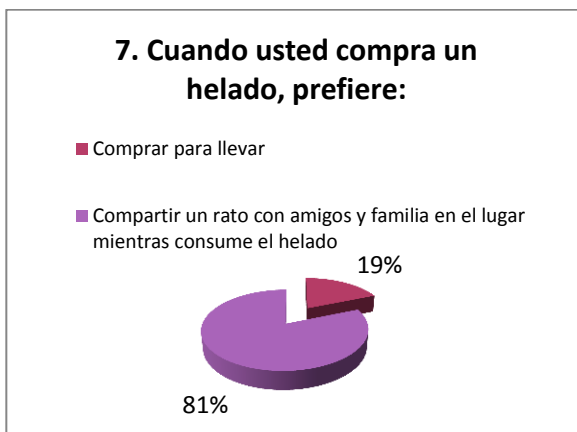
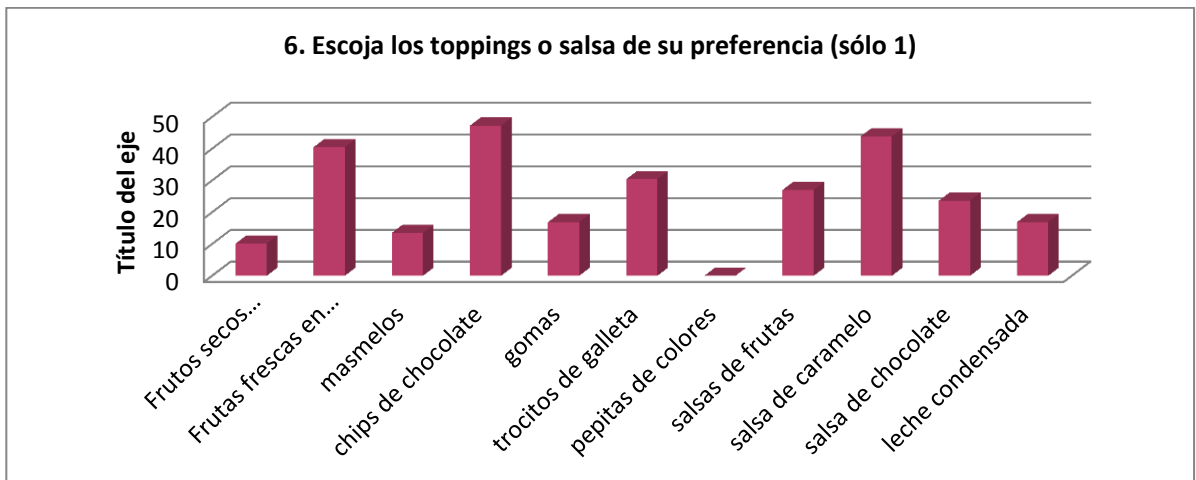
El AMB cuenta con una población aproximada de 1'014.088 personas, de las cuales el 52,4% corresponde a mujeres y el 47,6% hombres. Realizando un primer filtro por edades, se toma sólo el 19,5% de mujeres con edades entre 10 – 29 años y el 18,1% de la población de los hombres, que corresponde a los hombres con edades entre 10 – 29 años. Este filtro reduce la población a 190.611 personas aproximadamente. El segundo criterio de selección es el nivel socioeconómico al cual pertenece esta población, teniendo en cuenta los estratos 4 a 6 y según el informe emitido por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 2004 que indica que el 29% de la población pertenece a estos estratos, el mercado finalmente se reduce a 55.277 personas o el 5,45% de la población del AMB.

5.6 Caracterización del Cliente

Para caracterizar y definir las necesidades de los clientes, se cuenta con el apoyo de los resultados de la encuesta aplicada (ver anexo 1).

Figura 8. Resultados de las encuestas. Fuente: Autora.





5.6.1 Análisis de Encuestas

Las preguntas 1 y 2 hacen referencia al conocimiento que tienen los clientes potenciales acerca del frozen yogurt, el 65% manifiesta que los conoce, sin

embargo sólo el 56% los ha degustado. Asimismo, se observa que el sabor característico del frozen yogurt y su textura, son las características que más les agradan a las personas que lo han degustado. En cuanto al potencial del mercado, el 85% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a consumirlo.

Haciendo referencia a los sabores del frozen yogurt, la tendencia se inclina hacia los sabores de frutas ácidas, que potencian y van muy bien con el sabor natural del yogurt; los encuestados se inclinan al sabor de mora, natural y maracuyá.

Al analizar los resultados acerca de los toppings preferidos, según la tendencia, se podría decir que los mayores resultados los obtuvieron las frutas frescas, los chips de chocolate y la salsa de caramelo; sin embargo, no existe un resultado contundente, excepto para las pepitas de colores las cuales el resultado fue cero (0), es por esto que se puede concluir que debe existir variedad de toppings que incluya frutas frescas, frutos secos, salsas dulces y golosinas.

Un resultado importante y el cual corrobora la aceptación de la propuesta de valor, es el obtenido en la pregunta 7, el 85% de las personas encuestadas manifestaron su predilección por consumir un helado en compañía de amigos y familiares, departiendo en un sitio especial y agradable.

Finalmente, las preguntas del cuestionario se enfocan a conocer las preferencias musicales e indagar acerca de la aceptación de un sitio que ofrezca conectividad e interacción con las redes sociales como Facebook®, Twitter® e Instagram®, a lo que las personas que se sometieron al cuestionario contestaron: el 56% se inclina por la música rock y pop, el 100% es usuario activo de las redes sociales y todos se muestran interesados en consumir un frozen yogurt, compartiendo con amigos o familiares en un sitio que les ofrezca conectividad e interacción con redes sociales.

Tabla 8. Identificación de clientes. Fuente: Autora.

IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES
Principales Clientes
<p>a. Mujeres y Hombres (10 – 29 años) pertenecientes al estrato 4 – 6: buscan vivir una experiencia de calidad, no sólo están interesados en adquirir el producto (frozen yogurt) sino además desean pasar un tiempo agradable y de fraternización con su grupo de amigos.</p> <p>Necesidades: variedad de productos en el menú, frozen yogurt, smoothie, malteadas, y variedad de toppings.</p> <p>Infraestructura y mobiliario moderno, minimalista, cómodo, cálido.</p> <p>Tecnología: sonido y audiovisual – wifi – hardware y software.</p> <p>Servicio: calidad, amable, juvenil, que se identifique con los clientes.</p> <p>Entretenimiento: música y videos.</p>

A continuación se resumen las características de la propuesta de valor que son requeridas por los clientes potenciales y tomando como base las conclusiones que se derivaron de la investigación del sector:

Tabla 9. Propuesta de valor. Fuente: Autora.

PROPUESTA DE VALOR
Elementos de la oferta de valor
<p>a. Frozen Yogurt: sabores, aromas, variedad de toppings (frutas – golosinas – frutos secos) frescos y con calidad; bajo en calorías.</p> <p>b. Punto de venta: moderno, minimalista, cómodo, cálido, llamativo.</p> <p>c. Servicio: juvenil, amable, empatía con los clientes, oportuno.</p> <p>d. Entretenimiento: música, videos, wifi, redes sociales, eventos especiales.</p>

5.7 Identificación de los canales

Tabla 10. Identificación de canales. Fuente: Autora.

IDENTIFICACIÓN DE LOS CANALES	
Comunicación, Distribución y Venta	
Comunicación:	<ul style="list-style-type: none">• Para el lanzamiento de la marca se realizará una preinauguración que contará con una lista de invitados con edades entre los 14 a 18 años y que pertenecen a los estratos 4 a 6. Los invitados son seleccionados de la base de datos y se les convocará para vivir la experiencia PIKOS en nuestro punto de venta.• Redes Sociales: un factor clave son las redes sociales en las cuales se creará el perfil de la empresa y a través de éste se logrará interactuar con nuestros clientes, se recibirá retroalimentación por parte de ellos y se podrá disfrutar de otros beneficios, como comunidades donde se compartirá fotos, videos y comentarios en tiempo real.• Publicidad en sitios estratégicos: centros comerciales – vallas – carteles.• Publicidad en medios.
Venta:	se contará con un punto de venta llamativo, cómodo, cálido, moderno y bien localizado (zona de gran concurrencia, de moda)
Distribución:	No aplica.

5.8 Análisis de la Competencia

En el AMB se encuentran diferentes sitios en los cuales se ofrece helado de yogurt, sin embargo cada uno cuenta con argumentos que lo diferencia, bien sea por la manera en que se presenta el producto o las características especiales y variabilidad que ofrecen (helado light, probióticos, deslactosado, toppings y otros).

De igual forma, las heladerías tradicionales también hacen parte de la oferta aun cuando su producto no sea derivado del yogurt.

Estrategia: Si bien el mercado ofrece gran variedad de helados (tradicionales, suaves o de yogurt), son pocos los sitios que entregan una propuesta de valor como la que ofrece *PIKOS* en cuanto a ambiente y entretenimiento; por lo tanto, el servicio, el sitio, el ambiente y la variedad juegan un papel primordial en el desarrollo del proyecto, lo cual se sustenta con los resultados de la encuesta.

En cuanto a la inmersión en el mercado, es menester realizar una actividad agresiva, innovadora y que cause impacto, es por esto que se realizará una pre-inauguración a la cual asistirán clientes potenciales que con antelación recibieron invitación. Se pretende captar una muestra de la población que a partir del momento en que vivan la experiencia *PIKOS* sean los portavoces del sitio y además reclutadores de otros consumidores. Esta muestra será seleccionada a partir de criterios específicos y se convocarán a través de invitación especial y personal.

Además se realizarán campañas publicitarias y primordialmente se interactuará a través de las redes sociales para dar a conocer y posicionar a *PIKOS* en la región.

5.9 Plaza

Debido a las características de los clientes y del producto junto con la propuesta de valor, es importante que el lugar se encuentre en un sector comercialmente concurrido como un centro comercial o una zona de buen nivel socioeconómico como por ejemplo los sectores de Cañaveral (Floridablanca), Cabecera (Bucaramanga) o el sector del Tejar – Lagos del Cacique, en la capital santanderena que actualmente toma fuerza como consecuencia del nuevo Centro Comercial Cacique.

Figura 9. Lugares para ubicar el punto de venta. Fuente: Autora.



6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 Frozen Yogurt



El yogurt, como el común de las personas lo conoce, es un producto lácteo. Se caracteriza por sus sabores ácidos, causado por el ácido láctico que es producto de la fermentación, proceso en el cual interviene un cultivo bacteriano seleccionado el cual sintetiza la lactosa. El yogurt puede contener microbiota viva o no, depende de las especificaciones del producto. La acidez, característica del yogurt, desestabiliza las moléculas de caseína generando un coagulo o gel ácido típico del mismo. Se puede relacionar el frozen yogurt con la versión congelada del yogurt y por supuesto, la cualidad ácida también debe ser común en el frozen yogurt. En la tabla 11 se observa un ejemplo de formulación para un frozen yogurt tradicional.

Tabla 11. Formulación Frozen Yogurt Tradicional. Fuente: Goff, H. Taylor & Francis Group.

	Percent (%)
Milk Fat	2.0
Milk Solids-not-fat	14.0
Sugar	15.0
Stabilizer	0.35
Water	68.65
Total	100.0

Sin embargo, en algunos países la normalización no ha estandarizado este producto, por lo que comunmente se ofrece helado soft con aditivos como el ácido cítrico, que le confiere un sabor ácido al producto que finalmente denominan frozen yogurt. Como se entiende, éste último no es estrictamente un frozen yogurt

debido a que la acidez no se desarrolla a través de un proceso de fermentación con un cultivo bacteriano.

El proceso de elaboración del frozen yogurt se puede dividir en dos etapas, la primera que corresponde a la elaboración del yogurt y posteriormente, el resultado se mezcla con los otros ingredientes para elaborar el helado. En la figura 10 se observa el proceso que corresponde a la segunda etapa. Para la empresa que es objeto de este estudio, el yogurt hace parte de las materias primas.

6.1.1 Cualidades del frozen yogurt

Es un postre lleno de ventajas puesto que sigue siendo tan divertido como un helado pero con menos grasa y menos calorías, dependiendo del azúcar utilizado en su preparación y del topping con el cual se combina. Normalmente suele ir acompañado de frutas frescas, pero su sabor ligeramente ácido combina perfectamente con frutos secos y confitería.

Las características del frozen yogurt son bastante similares a las del helado soft, sin embargo se diferencia en la base de yogurt que contiene el primero. Se prepara colocando la mezcla base en una máquina de helado suave y luego, accionando una boquilla se extrae el helado cuando se requiere.

La característica principal es que es muy liviano y tiene una textura muy suave. Es un helado que no necesariamente es de baja calidad, pero sí, generalmente, más barato porque no requiere de la operación de congelación a la que se someten los otros tipos de helado después de la formación de la emulsión.

A pesar que es un concepto que viene tomando fuerza en el mercado se puede decir que cada local maneja un producto singular debido a que las recetas varían en cada sitio. En cuanto a frozen yogurt se puede crear variedad de fórmulas para dar como resultado helados con distintos sabores a frutas o con características especiales como deslactosados, con probióticos o helado light.

De igual manera, la forma en que se sirve el frozen yogurt varía de un local a otro; existen sitios donde el yogurt se licua con la fruta y se sirve una mezcla de yogurt y las frutas escogidas por el consumidor, en otros sitios el yogurt natural se sirve y se acompaña de toppings al gusto del cliente. Así mismo, se puede elaborar smoothies y malteadas a partir del yogurt helado.

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCION DE FROZEN YOGURT

MATERIAS PRIMAS

4000gr Leche descremada
400gr Yogurt sin grasa
500gr Endulzante
250gr Saborizante
200gr Mejorador de Texturas

Se mezclan todos los ingredientes en la batidora de 40 Litros HL -11040.



El producto es envasado en tarros de 5 Gls y almacenado en neveras a una temperatura entre -7.7 y -5 grados centígrados.



Finalmente tenemos el producto listo para ser servido a nuestros clientes con el sabor y los toppings que deseen.

Eso es todo..... **Enjoy it !!!**



El producto es vertido en la maquina C713, la cual nos permite ofrecer el producto final en dos sabores individuales o mezclados.



El frozen yogurt de PIKOS se servirá en presentaciones de 80 gr, 125 gr y 250 gr y se acompañará del topping elegido por el consumidor.

6.2 Materias Primas

Base de Yogurt

Composición: Leche en polvo entera y descremada, Suero en leche en polvo, Azúcares, (Dextrosa, Sacarosa), Emulsionantes (Mono y Digliceridos), Estabilizantes, Goma Guar (E412), Goma Xanthan (E415), Goma Arábica (E414), Goma sw Celulosa CMC (E466), **Yogurt Deshidratado.**

Figura 11. Frozen Yogurt. Fuente: Industrias Taylor.



Usos: Elaboración de mezcla líquida para helado yogurt soft (suave).

Formulación básica: Mezclar homogéneamente 2 kilos de producto en 4.700 cc de agua o leche. Llevar a refrigeración mínimo 4 horas (la mezcla se puede preparar la noche anterior a su uso y dejarla en refrigeración).

Presentaciones: Bolsa de 2 Kg y Caja x 6

Tabla 12. Precio de Venta Yogurt. Fuente: Industrias Taylor.

Descripción	Precio de Venta	# de Helados de 60 grs.
YOGURT *BOLSA 2KG	\$ 40,600	110
YOGURT CAJA X 6 UNIDADES (12KG)	\$ 233,856	660

Salsas, Toppings y Coberturas

Salsas con trozos de frutas frescas, chocolates, confitería y frutos secos. Una serie completa de toppings de alta calidad, elaborados en materias primas naturales, ideales para decorar y acompañar el frozen yogurt.

Tabla 13. Precios de toppings y otros. Fuente: Industrias Taylor y Boletín del Consumidor.

Salsa, topping, cobertura¹⁸	Cantidad	Precio
Salsa melocoton	Kg	\$ 5.800,00
Salsa mora	Kg	\$ 6.960,00
Salsa caramelo	Kg	\$ 9.280,00
Salsa de chocolate	Kg	\$ 10.440,00
Salsa de feijoa	Kg	\$ 4.862,00
Salsa de arequipe	Kg	\$ 13.920,00
Coco procesado	Lb	\$ 5.800,00
Gelatina fresa	Kg	\$ 5.800,00
Gelatina limón	Kg	\$ 5.800,00
Nueces	Bolsa	\$ 9.225,00
Gotas de chocolate	2 kg	\$ 30.356,00
Gomas	168 gr	\$ 797,00
Maní tostado	2 kg	\$ 29.688,00
Moritas	paquete x 250	\$ 2.576,00
Pasas	caja 10 kg	\$ 61.333,00
Topping chocolate	1.1 kg	\$ 49.148,00
Topping fresa	1.1 kg	\$ 51.829,00
Topping kiwi	1.1 kg	\$ 51.829,00
Ositos	paquete 1000 gr	\$ 12.435,00
Sparkies	paquete 25 gr	\$ 502,00
Frutas Frescas¹⁹		
Patilla	Kg	\$ 900,00
Banano	Unidad	\$ 1.450,00
Coco fresco	Unidad	\$ 2.000,00

¹⁸ Cotización Industrial Taylor Ltda.

¹⁹ <http://www.corabastos.com.co/historico/reportes/>

Durazno	Kg	\$ 4.400,00
Feijoa fresca	Kg	\$ 5.000,00
Fresa	Kg	\$ 5.500,00
Guanabana	Kg	\$ 3.400,00
Mango	Kg	\$ 550,00
Manzana verde	Kg	\$ 5.500,00
Melon	Kg	\$ 2.500,00
Papaya	Kg	\$ 1.500,00
Piña	Kg	\$ 1.800,00
Envases	600 unidades	\$ 100.000,00
Cucharas y servilletas	600 unidades	\$ 100.000,00
Leche Descremada	L	\$ 2.384,00
Endulzante	Kg	\$ 3.500,00
Saborizantes +	Kg	\$ 1.000,00
Mejoradores de textura		

6.3 Equipos



La máquina a utilizar es la *C713 de Industrial Taylor Ltda.* Son máquinas de alta producción. Por el hecho de no tener tratamiento térmico puede trabajar o combinar helado suave o helado yogurt.

La máquina posee 3 boquillas, 2 tolvas de mezcla cuya capacidad es 18.9 Lts cada una y produce 284 helados de 100 gr cada hora.

Requiere limpieza diaria, cambio de empaques y cuchillas cada 3 meses, limpieza del condensador mensual y mantenimiento general cada 4 meses por valor de **\$ 208.800**²⁰.

La máquina tiene un costo sin envío de **\$ 44'301.906**.²¹

²⁰ Cotización Industrial Taylor Ltda.

6.4 Otros Equipos y Utensilios

6 Tabla 14. Precios de Otros Equipos y Utensilios. Fuente: Autora.

Equipo	Precio
Batidora pastelería 40 Lts	\$ 7.000.000,00
Balanza	\$ 100.000,00
Licadoras	\$ 400.000,00
Estantes	\$ 2.000.000,00
Congelador vitrina	\$ 4.000.000,00
Mesones acero inoxidable	\$ 2.000.000,00
Mesa de copas	\$ 200.000,00
Zonas de lavado	\$ 500.000,00
Refrigeradores	\$ 6.000.000,00
Utensilios	\$ 1.500.000,00
Muebles, sillas y mesas	\$ 6.000.000,00
Decoración	\$ 500.000,00
Sistema de audio y video	\$ 2.000.000,00
Hardware y Software	\$ 2.500.000,00
Caja registradora	\$ 300.000,00
Filtro para agua	\$ 1.000.000,00
Diseño de imagen y punto de venta	\$ 2.500.000,00
Baño de Empleados	\$ 1.000.000,00
Mano de Obra y materiales adecuaciones	\$ 3.000.000,00

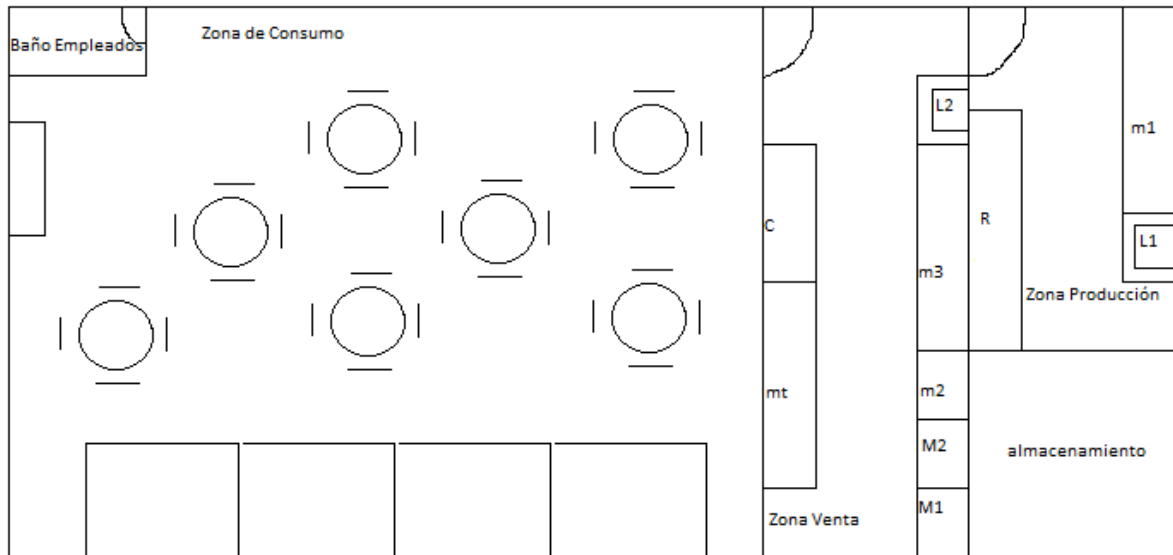
6.5 Distribución de Planta

La infraestructura de *PIKOS S.A.S* debe contar con un espacio amplio y suficiente para adecuar 4 zonas principales: zona de producción, almacenamiento, zona de venta y zona de consumo con disponibilidad para 44 personas; además debe

²¹ Cotización Industrial Taylor Ltda.

contar con servicio sanitario. En la figura 12 se observa la distribución de planta para la empresa:

Figura 12. Distribución de Planta. Fuente: Autora.



Convenciones:

- L1: Lavado zona de producción**
- m1: Mesón zona de producción – área de mezcla.**
- R: Área de refrigeradores – 2 para frutas y 2 para yogurt.**
- M1: Máquina de frozen yogurt 1**
- M2: Máquina de frozen yogurt 2**
- m2: Mesa de copas**
- m3: Mesón zona de venta**
- L2: Lavado zona de venta**
- mt: Mesón de toppings**
- C: Caja**

Dimensiones:

- Almacenamiento – 3m x 3m**
- Zona de Producción – 3m x 5m**
- Zona de Venta – 3m x 8m**
- Zona de Consumo – 11m x 8m**
- Baño de Empleados – 2m x 1m**
- L1: 80cm x 1m**
- m1: 80cm x 3m**
- R: 80cm x 4m**
- M1 y M2: 1m x 2m**
- m2 y m3: 80 cm x 4 m**
- L2: 80 cm x 1m**
- mt: 80 cm x 3m**
- C: 80 cm x 2 m**

6.6 Capacidad Instalada

La empresa adquirirá 2 máquinas C713, las cuales producen 56 Kg de helado por batch; haciendo 2 batch por día se obtiene 112 Kg de helado/día. Si se producen 360 días, la capacidad es de 40.320 Kg de helado al año.

7. ESTUDIO FINANCIERO

Para realizar el estudio financiero se tomó como base, la hoja de cálculo proporcionada por el Profesor Guillermo Bustamante. Los cálculos se realizan para 5 años del proyecto, partiendo del año 2013 hasta el 2017. Se asume un ejercicio en el cual la inflación es cero (0).

7.1 Flujo 1. Inversión

INVERSION:		Flujo No. 1	2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
		TOTAL					
Activos fijos:							
Maquinaria y Equipo		107.500.000	107.500.000				
Muebles y Enseres		13.700.000	13.700.000				
Sistema de computo, audio y video		5.000.000	5.000.000				
Otras Inversiones		2.500.000	2.500.000	0			
Subtotal Activos Fijos		128.700.000	128.700.000	0	0	0	0
Activos Diferidos:							
Gastos de Instalación		2.000.000	2.000.000				
Otros G. Preop. (Int.s Preop.)		2.000.000	2.000.000	8.400.000			
Subtotal Activos Diferidos		12.400.000	4.000.000	8.400.000	0	0	0
Subtotal Activos no corrientes		141.100.000	132.700.000	8.400.000	0	0	0
Acum Activos no corrientes			132.700.000	141.100.000	141.100.000	141.100.000	141.100.000
Capital de Trabajo Inicial		835.628	3.342.511	835.628	677.376	677.376	677.376
Ver Nota 1. Infra							
Inversión Total		141.935.628	136.042.511	9.235.628	677.376	677.376	677.376

7.2 Flujo 2. Egresos

ANALISIS DE LOS EGRESOS: Flujo No. 2			2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
ANALISIS DE MAT.PRIMAS							
Período>>>			1	2	3	4	5
Frozen Yogurt							
Capacidad de Utilización	(%)			13%	17%	21%	25%
Kg producidos año				5.242	6.854	8.467	10.080
Costo Unit. Mat.Prima	Pesos/Kg			16.800	16.800	16.800	16.800
Total Costo Materia Prima	Pesos			88.058.880	115.153.920	142.248.960	169.344.000
ANALISIS DE M. de O.							
Frozen Yogurt							
Capacidad de Utilización	(%)			13%	17%	21%	25%
Kg producidos año				5.242	6.854	8.467	10.080
Costo Unit. M. de O.	Pesos/Kg			0	0	0	0
Total Costo M. de O.	Pesos			0	0	0	0
ANALISIS DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN							
Frozen Yogurt							
Capacidad de Utilización	(%)			13%	17%	21%	25%
Kg producidos año				5.242	6.854	8.467	10.080
Costo Unit. Costos Ind. de Fab.	Pesos/Kg			0	0	0	0
Total Costos Ind. de Fab.	Pesos			0	0	0	0
ANALISIS DE OTROS EGRESOS							
Gastos Generales de Admón				12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Gastos de Mtto y Seguros				2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Otros Gastos Fijos (Arriendo + Nómina)				103.200.000	103.200.000	103.200.000	103.200.000
Subtotal Otros Gastos				117.200.000	117.200.000	117.200.000	117.200.000
DEPREC & AMORT							
Período>>>			1	2	3	4	5
Maquinaria y Equipo				10.750.000	10.750.000	10.750.000	10.750.000
Muebles y Enseres				1.370.000	1.370.000	1.370.000	1.370.000
Sistemas de computo, audio y video				250.000	250.000	250.000	250.000
Otras Inversiones							
Subtotal Deprec. Activos Fijos				12.370.000	12.370.000	12.370.000	12.370.000
Amortiz. Gastos Instalación				500.000	500.000	500.000	500.000
Amortiz. Gastos Preoperativos				500.000	500.000	500.000	500.000
Capital de Trabajo							
Total Deprec & Amortiz				13.370.000	13.370.000	13.370.000	13.370.000
Acumulada Deprec & Amort				13.370.000	26.740.000	40.110.000	53.480.000

7.3 Flujo 3. Ingresos

Para proyectar las ventas se tiene en cuenta dos aspectos: la participación que se definió en el estudio de mercados – 1,7% en el año 2017 para una demanda latente en Bucaramanga de \$24.000 millones de pesos. Y además, se asume un crecimiento anual promedio del mercado del 4%. Asimismo, el estudio técnico indica que la capacidad máxima de producción es 40.320 Kg/año.

En el año 2017 cuando se alcance la meta de participación del 1,7%, se estaría produciendo al 25% de la capacidad instalada.

ANALISIS DE LOS INGRESOS: Flujo No. 3			2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
Período>>>			1	2	3	4	5
Frozen Yogurt							
Capacidad de Utilización	(%)			13%	17%	21%	25%
Kg producidos/vendidos	Un.			5.242	6.854	8.467	10.080
Precio Unitario	Pesos/Kg			45.000	45.000	45.000	45.000
Valor Ventas	Pesos			235.872.000	308.448.000	381.024.000	453.600.000

7.4 Flujo 5. Estructura Financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA: Flujo No. 5			2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
Período>>>			1	2	3	4	5
Préstamos M.Plazo	70.000.000	70.000.000	70.000.000	0			
Otros Préstamos	0						
Subsidios	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	70.000.000	70.000.000	70.000.000	0	0	0	0
Capital Social	66.042.511	66.042.511	66.042.511	0	0	0	0
ACUM. CAPITAL SOCIAL		66.042.511	66.042.511	66.042.511	66.042.511	66.042.511	66.042.511
Total Fuentes	136.042.511	136.042.511	136.042.511	0	0	0	0

7.5 Flujo 6. Servicio de la Deuda

SERVICIO DE LA DEUDA: Flujo No. 6		2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
Período>>>		1	2	3	4	5
Prestamos M.Plazo		70.000.000	0			
M.Plazo: Total Abonos a capital		0	23.333.333	23.333.333	23.333.333	0
Saldo Insoluto		70.000.000	46.666.667	23.333.333	0	0
Intereses		0	8.400.000	5.600.000	2.800.000	0
Otros Préstamos			0			
Otros: Total abonos a capital			0			
Saldo Insoluto			0			
Intereses			0			
Total reembolso (abonos a cap)		0	23.333.333	23.333.333	23.333.333	0
Total balance (prestamos)		70.000.000	46.666.667	23.333.333	0	0
Total interés		0	8.400.000	5.600.000	2.800.000	0

7.6 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
Item	Período>>>	1	2	3	4	5
Capacidad de Utilización	(%)		13%	17%	21%	25%
TOTAL VENTAS			235.872.000	308.448.000	381.024.000	453.600.000
COSTOS DIRECTOS DE PROD.			88.058.880	115.153.920	142.248.960	169.344.000
Materia Prima			88.058.880	115.153.920	142.248.960	169.344.000
Mano de Obra			0	0	0	0
Costos Ind. de Fabricación			0	0	0	0
MARGEN BRUTO DE VENTAS			147.813.120	193.294.080	238.775.040	284.256.000
COSTOS INDIRECTOS						
Gastos de Admón, Ventas, etc.			117.200.000	117.200.000	117.200.000	117.200.000
DEPREC. & AMORT.			13.370.000	13.370.000	13.370.000	13.370.000
UTIL. OPERACIÓN (UAII)			17.243.120	62.724.080	108.205.040	153.686.000
OTROS INGR. (Vr. Residual gravable)						
INTERESES OPERACIONALES			8.400.000	5.600.000	2.800.000	0
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)			8.843.120	57.124.080	105.405.040	153.686.000
IMPUESTOS (%)			2.918.230	18.850.946	34.783.663	50.716.380
UTILIDAD NETA			5.924.890	38.273.134	70.621.377	102.969.620
DIVIDENDOS			1.184.978	7.654.627	14.124.275	20.593.924
GCIAS NO DISTRIBUIDAS			4.739.912	30.618.507	56.497.101	82.375.696

7.7 Balance General

BALANCE			2X13	2X14	2X15	2X16	2X17
Período>>>			1	2	3	4	5
Capacidad de Utilización	(%)			50	60	80	100
ACTIVOS							
1. ACTIVO CORRIENTE							
1.1 CAJA: FINAL		0	800.000	-13.459.049	6.518.749	52.375.141	147.443.461
1.3 EXISTENCIAS		0					
Materias Primas		51	1.369.805	1.712.256	2.239.104	2.765.952	3.292.800
Productos en Proceso		360	456.131	570.164	645.428	720.692	795.956
Productos Terminados		180	912.262	1.140.327	1.290.855	1.441.383	1.591.911
TTL ACTIVO CORRIENTE		0	3.538.197	-10.036.302	10.694.135	57.303.168	153.124.128
ACTIVOS NO CORRIENTES							
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.			132.700.000	141.100.000	141.100.000	141.100.000	141.100.000
ACUM. DEPRECIACIÓN			0	-13.370.000	-26.740.000	-40.110.000	-53.480.000
ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS			132.700.000	127.730.000	114.360.000	100.990.000	87.620.000
TTL ACTIVOS			136.238.197	117.693.698	125.054.135	158.293.168	240.744.128
Período>>>			1	2	3	4	5
PASIVOS							
2. PASIVO CORRIENTE							
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.)		360	195.686	244.608	319.872	395.136	470.400
2.2 Otras CxP		0	0	0	0	0	0
2.3 Prestamo C. Plazo (Déficit de caja)							
TTL PASIVO CORRIENTE			195.686	244.608	319.872	395.136	470.400
PRESTAMOS M&L.Plazo			70.000.000	46.666.667	23.333.333	0	0
TTL PASIVO			70.195.686	46.911.275	23.653.205	395.136	470.400
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equity)			66.042.511	66.042.511	66.042.511	66.042.511	66.042.511
RESERVAS			0	0	4.739.912	35.358.419	91.855.521
GCIAS NO DISTRIBUIDAS			0	4.739.912	30.618.507	56.497.101	82.375.696
TTL PATRIMONIO			66.042.511	70.782.423	101.400.930	157.898.032	240.273.728
TTL PASIVO+PATRIMONIO			136.238.197	117.693.698	125.054.135	158.293.168	240.744.128

7.8 Flujo de Caja del Inversionista y del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		2X13	2X14	2X15	2X16	2X17	2X18
Período>>>		1	2	3	4	5	6
FLUJO DE CAJA DEL INV.		-66.042.511	-13.274.071	27.632.424	59.980.667	115.662.244	85.430.267
Préstamos		-70.000.000	0	0	0	0	0
Intereses		0	8.400.000	5.600.000	2.800.000	0	0
Abonos a Capital		0	23.333.333	23.333.333	23.333.333	0	0
Ingresos por Beneficios Tributarios				-1.848.000	-924.000	0	0
FLUJO DE CAJA DEL PROY.		-136.042.511	18.459.263	54.717.758	85.190.001	115.662.244	85.430.267
Costo de Capital	26,0% (==>supuesto)						
VPN(i) del Inversionista	34.604.660	(Si el presente está a comienzos de 2X13)					
TIR del Inversionista	43%						
VPN(i) del Proyecto	22.579.291	(Si el presente está a comienzos de 2X13)					
TIR del Proyecto	33,8%						

7.9 Conclusiones del Estudio Financiero

Los resultados del estudio financiero indican que el proyecto requiere una inversión de \$141'935.628, de los cuales \$70'000.000 se conseguirán a través de préstamo. El flujo de caja del proyecto muestra que durante el año 1 el flujo es negativo, lo cual es lógico debido a que en este año se realiza la inversión y el desembolso de los egresos que se requieren para el montaje de la empresa. En el estudio se inicia producción y venta a partir del año dos. El flujo de caja del proyecto muestra un cambio de saldo de negativo a positivo en el año 2 y los años siguientes el flujo continúa siendo positivo.

Se calculó el VPN y la TIR para el proyecto y para el inversionista, los resultados son: VPN proyecto = \$22'579.291 y TIR proyecto = 33,8%, VPN inversionista = \$34'604.660 y TIR inversionista = 43%. Se explica que la TIR del inversionista sea mayor debido a que el costo de capital es superior al costo del pasivo, en el panorama del inversionista se tiene un apoyo con el préstamo cuyo costo es del 12% anual, bajo este panorama el WACC es aproximadamente 19% y lo que hace que el ejercicio obtenga mejores resultados. Al comparar la TIR con el WACC es evidente que el ejercicio le dará una ventaja al inversionista de más de 24 puntos y comparando con el costo de capital la ventaja es de 17 puntos.

Por lo que se concluye que el proyecto es interesante y realizable, el ciclo del proyecto le permite al inversionista recuperar su inversión y además obtener utilidades. Los resultados superan las exigencias del costo de capital y el WACC por lo que es una inversión atractiva para el inversionista.

8. CONCLUSIONES

- Si bien el sector del helado es altamente competitivo, organizando una estrategia basada en un producto gourmet, bajo en calorías, con mayores virtudes nutricionales y acompañado de una tienda propia, imagen atractiva y moderna, junto con una adecuada propuesta de valor, es posible ingresar al mercado.
- Para el año actual, 2013, la demanda latente en Colombia asciende a los \$517,69 millones de dólares, mientras los ingresos anuales son \$312,67 millones de dólares, quedando un exceso de demanda de aproximadamente \$200 millones de dólares, lo cual indica que el mercado no está saturado.
- Los resultados de la encuesta confirman la aceptación del producto y la propuesta de valor; en cuanto al potencial del mercado, el 85% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a consumir el producto frozen yogurt y además, prefieren consumirlo en compañía de amigos y familiares, departiendo en un sitio especial y agradable.
- La capacidad instalada para la empresa es de 40.320 Kg de frozen yogurt/año. Asimismo, el diseño de planta cuenta con una zona de consumo con capacidad para 44 personas.
- El proyecto requiere una inversión de \$141'935.628, de los cuales \$70'000.000 se conseguirán a través de préstamo.
- El VPN y la TIR para el proyecto y para el inversionista son: VPN proyecto = \$22'579.291 y TIR proyecto = 33,8%, VPN inversionista = \$34'604.660 y TIR inversionista = 43%. Se explica que la TIR del inversionista sea mayor debido a que el costo de capital es superior al costo del pasivo, en el panorama del inversionista se tiene un apoyo con el préstamo cuyo costo es del 12% anual, bajo este panorama el WACC es aproximadamente 19% y lo que hace que el ejercicio obtenga mejores resultados. Al comparar la TIR con el WACC es evidente que el ejercicio le dará una ventaja al inversionista de más de 24 puntos y comparando con el costo de capital la ventaja es de 17 puntos. Por lo

que se concluye que el proyecto es interesante y realizable, el ciclo del proyecto le permite al inversionista recuperar su inversión y además obtener utilidades

BIBLIOGRAFÍA

Área Metropolitana de Bucaramanga, región sostenible y competitiva. Informe Ejecutivo. Enlace:

<http://www.cdmb.gov.co/ciaga/documentosciaga4/informe%20ejecutivo%20ciudad%20sostenible.pdf>

ARIAS, G. Fidias. El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 5ª Edición. Venezuela. 2006.

BANCO DE LA REPÚBLICA. DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Santander. 2011.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Encuesta de Hábitos de Consumo. Boletín 34. Diciembre de 2010.

CEEI Ciudad Real. CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS. Guía de Apoyo al Emprendedor. “Cómo realizar un estudio de mercado”.

CRC PRESS. Food, Consumers, and The Food Industry: Catastrophe or Opportunity?. Chapter 3: Marketing and Markets. 2001.

DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil Bucaramanga Santander. 14 septiembre de 2010.

DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil Floridablanca Santander. 14 septiembre de 2010.

DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil Girón Santander. 14 septiembre de 2010.

DANE. Boletín Censo General 2005 Perfil Piedecuesta Santander. 14 septiembre de 2010.

DANE. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4. A.C.

GOFF, H. D. HARTEL, R. W. Handbook of food science, technology and engineering. Volume 4. Chapter 154: Ice cream and frozen desserts. University of Guelph. University of Wisconsin-Madison. Taylor & Francis Group. 2006.

GOFF, H. Douglas. Handbook of Frozen Food Processing and Packaging. Chapter 19: Quality and Safety of Frozen Dairy Products.

MARKETLINE. Global Ice Cream. January 2013.

Mastering the Rules of Competitive Strategy: A Resource Guide for Managers. Appendix: The Strategic Business Plan: Forms and Guidelines. Taylor and Francis Group. 2008.

NARESH K. Malhotra. Investigación de Mercados. Prentice Hall. 2007.

OLIVEROS BENITEZ, Sandra Milena. PLATA ESPINEL, Adriana María. Estudio de Pre-Factibilidad para la creación de un punto de venta de comida casual en la zona norte de la ciudad de Bogotá. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2010.

PARKER. Philip M. Ph.d. The 2005 – 2010 World Outlook for Ice Cream. ICON Group Ltd. 2005.

PNUD. Alcaldía de Bucaramanga. Bucaramanga 2012 – Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

SCHMIDT, Carole. An Integrated Approach to New Food Product Development. Chapter 11: Defining and meeting customer needs: Beyond hearing the voice of the consumer. Taylor & Francis Group. 2009.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta

1. ¿Conoce los helados de yogurt?	MUESTRA
Si los conozco	176
No los conozco	95
TOTAL	270

2. ¿Ha degustado un helado de yogurt en anteriores ocasiones?	MUESTRA
Si	152
No	118
TOTAL	270

3. Si su anterior respuesta es Si, por favor conteste: ¿Qué le agradó más?	MUESTRA
Sabor	88
Textura	47
Toppings (acompañantes)	17
TOTAL	152

4. ¿Le gustaría comer un helado de yogurt combinado con los toppings (frutas, dulces, chocolates, frutos secos, etc) de su preferencia?	MUESTRA
Si	230
No	41
TOTAL	270

5. Seleccione el sabor de frozen yogurt que más le gusta:	MUESTRA
Natural	81
Maracuyá	51
Fresa	44
Mora	95
TOTAL	270

6. Escoja los toppings o salsa de su preferencia (sólo 1)	MUESTRA
Frutos secos (maní, nueces, almendras, uvas pasas)	10
Frutas frescas en trozos	41
Masmelos	14
chips de chocolate	47
Gomas	17

trocitos de galleta	30
pepitas de colores	0
salsas de frutas	27
salsa de caramelo	44
salsa de chocolate	24
leche condensada	17
TOTAL	270

7. Cuando usted compra un helado, prefiere:	MUESTRA
Comprar para llevar	51
Compartir un rato con amigos y familia en el lugar mientras consume el helado	219
TOTAL	270

8. Cuando está en un sitio compartiendo con amigos o familiares, ¿qué tipo de música le gusta escuchar?	MUESTRA
Rock	64
Pop	88
Jazz	30
Instrumental	20
Reggeaton	44
Tropical	24
TOTAL	270

9. ¿Es usuario activo de redes sociales tales como twitter, facebook u otras herramientas como instgram?	MUESTRA
Si	270
No	0
TOTAL	270

10.¿ Le llama la atención un sitio en el cuál puede compartir tiempo en familia o con amigos, en un ambiente agradable, disfrutar de un delicioso frozen yogurt entre otros productos y también gozar de entretenimiento e interactividad en las redes sociales?	MUESTRA
Si	270
No	0
TOTAL	270