

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS TIPO SOFT CON
FRUTAS AMAZÓNICAS
Informe Final de Investigación - IFI**

**Carina Batz Liñeiro
Johanna Cristina Montealegre Bajonero
Iván Enrique Ricaurte Vila**

**Jairo Gutiérrez Carmona
Asesor del IFI**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES
BOGOTÁ, D.C. 2012**

I. TABLA DE CONTENIDO

1 GENERALIDADES	5
1.1 INTRODUCCIÓN.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
2 ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING	9
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	9
2.1.1 Presentación de helados en el mercado.....	11
2.1.2 El Sector heladero en Colombia.....	11
2.1.3 Mercado de las frutas en Colombia.....	13
2.1.4 Tendencias.....	15
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	16
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	17
2.4 OBJETIVO DEL ESTUDIO.....	19
2.4.1 Objetivo General.....	19
2.4.2 Objetivos Específicos.....	19
2.5 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	19
2.5.1 Reconocimiento De La Población Y Estimación De La Muestra.....	20
2.5.2 Consecución de información de fuentes primarias.....	20
2.5.3 Consecución de información de fuentes secundarias.....	20
2.5.4 Diseño y Aplicación de la encuesta.....	21
2.5.5 Resultados Obtenidos.....	21
2.5.6 Conclusiones Del Estudio Realizado.....	22
3 ESTUDIO TECNICO	23
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	23
3.2 EQUIPO DE FABRICACIÓN.....	23
3.3 COSTOS DE MAQUINARIA NECESARIA.....	24
3.4 MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN DE HELADOS CAMU CAMU.....	24
3.4.1 Materia Prima Láctea.....	25
3.4.2 Frutas Amazónicas.....	25
3.4.3 Empaque.....	25
3.5 COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN DEL HELADO.....	25
3.6 DESCRIPCIÓN LOGÍSTICA DE PROCESOS.....	26
3.7 DESCRIPCIÓN PROCESO PRODUCTIVO.....	27

4	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL	28
4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA	28
4.2	TIPO DE EMPRESA	28
4.3	UBICACIÓN Y TAMAÑO	28
4.4	VENTAJAS COMPETITIVAS	28
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
4.5.1	Directos	30
4.5.2	Terceros	30
4.6	RESPONSABILIDADES JURÍDICAS	31
4.7	CADENA DE VALOR	31
4.8	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO CAMU CAMU FROZEN YOGURT S.A.S	34
4.8.1	Análisis Fuerzas de Porter	34
4.8.2	Análisis Matriz de Grupos Estratégicos	34
4.8.3	Análisis DOFA	36
5	ESTRUCTURA FINANCIERA Y RENTABILIDAD	38
5.1	ESTRUCTURA DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS	38
5.2	PARÁMETROS BÁSICOS DEL MODELO	40
5.3	BALANCE GENERAL	40
5.4	ESTADO DE RESULTADOS	42
5.5	FLUJO DE CAJA	43
5.6	PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	44
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
	BIBLIOGRAFÍA	46
	ANEXO 1 APLICACIÓN DE ENCUESTA	
	ANEXO 2 FICHA BIBLIOGRAFICA	

II. TABLA DE GRAFICOS Y TABLAS

1 GRAFICOS

Gráfico 1	9
Gráfico 2	9
Gráfico 3	10
Gráfico 4	10
Gráfico 5	12
Gráfico 6	14
Gráfico 7	26
Gráfico 8	27
Gráfico 9	33
Gráfico 10	35
Gráfico 11	36

2 TABLAS

Tabla 1	13
Tabla 2	18
Tabla 3	24
Tabla 4	25
Tabla 5	36
Tabla 6	37
Tabla 7	37
Tabla 8	39
Tabla 9	40
Tabla 10	41
Tabla 11	42
Tabla 12	43
Tabla 13	44

1. GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

En Colombia no existen cifras oficiales acerca del mercado de los helados, sin embargo de acuerdo con la investigación realizada por la firma de investigación Radar en el 2010, el ciclo del consumo per cápita de helado de los colombianos se ubica alrededor de 2 y 3 litros de helado por año, cifra relativamente baja si se compara con otros países suramericanos como Argentina o Chile, donde el consumo per cápita está alrededor de los 8 y 5,6 litros/año, respectivamente. Por su parte, en Estados Unidos y algunos países de Europa, se tienen promedios que superan los 15 litros, pues en dichos sitios, los helados no son considerados golosinas, sino alimentos.¹

Frente al tema, los expertos coinciden en afirmar que si bien la industria en los últimos años ha ido creciendo en términos positivos, Colombia es un país donde aún falta mucho por hacer, pues su cultura ve este producto simplemente como un postre, ignorando todas las propiedades alimenticias que posee y, contradictoriamente en un país tropical como este, su consumo se reduce a momentos de esparcimiento y diversión, ubicándose así como uno de los más bajos de la región.

Este sesgo cultural que hace percibir el helado como una golosina, ha sido un impedimento para apreciar las bondades nutritivas de los helados dado su alto contenido calórico proveniente de los azúcares y del alto contenido de grasa presente en la base láctea tradicional. Muchas de las calorías presentes en el helado, provienen de los acompañamientos o *toppings* que se adicionan a la base láctea, entre ellos el chocolate, caramelo, gomas, entre otros.

¹ Ver Revista la barra. “Crece la industria del helado en Colombia”. Consulta electrónica.

Por otra parte, las tendencias actuales en el consumo de helados, evidencian una búsqueda constante de nuevos sabores, choques organolépticos, aromas y formas de consumo que abren posibilidades para redefinir el producto y los canales de distribución tradicionales.

Adicionalmente, las políticas del actual gobierno plantean el turismo como una de las 5 locomotoras del desarrollo. Lo cual no solo ha contribuido para atraer a más turistas sino para impulsar estrategias, productos y planes turísticos que incluyan el conocimiento de la cultura Colombiana, así como de los sabores y comidas autóctonas, dentro de las que se encuentran las frutas amazónicas.

Teniendo en cuenta este panorama, éste proyecto busca investigar la viabilidad y aceptación que tendría en el mercado colombiano y entre los turistas que visitan Colombia, una propuesta de helados de yogur tipo *soft*, nutritivos, con compuestos naturales y acompañamientos de frutas exóticas y amazónicas, como una propuesta alternativa al consumo tradicional de helado, desdibujando así el paradigma de percibir el helado como una golosina para convertirse en un alimento nutritivo y saludable.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Sin importar el nivel económico de los países, existen nuevas tendencias en el mercado que proponen una posición diferente frente a los productos procesados y empacados de larga duración, debido a las negativas consecuencias que estos traen a la salud, tales como: enfermedades crónicas, cardiovasculares, gástricas y de obesidad mórbida. Ello indica que en el contexto actual el consumidor está optando por adquirir alimentos frescos, naturales y con altos niveles nutricionales, alejándose cada vez más de alimentos que contengan conservantes, colorantes y saborizantes, altamente perjudiciales para la salud. Es por esta razón que los productos naturales, no sólo despiertan el interés por mantenerse sano; sino delgado.

Ahora bien, es relevante mencionar que la globalización trae consigo el interés constante de conocer diferentes culturas a través de los sabores, aromas y texturas de las regiones poco exploradas. Estos aspectos, aunados a los incentivos gubernamentales frente al sector turístico a través de las políticas macroeconómicas del país, han generado un gran interés por parte del turista extranjero en vivenciar nuevas experiencias que sean amigables con su salud. Por ende son estos productos exóticos el puente para atraer el turismo extranjero en Colombia.

En corolario de lo anterior, estas experiencias conllevan a generar momentos de satisfacción y alegría. Es por eso que la industria debe volcar su atención a ofrecer más que un producto una experiencia agradable y esto es lo que se pretende establecer en el presente trabajo. En especial, con un esfuerzo de marketing dirigido al mercado de los turistas que vienen a Colombia atraídos por el deseo de conocer el país, la cultura y la comida. Surge entonces la oportunidad de crear una experiencia completamente innovadora alrededor del consumo de helados que se puede convertir en un plan en sí mismo para el turista en busca de actividades de entretenimiento que a la vez involucren el conocimiento de los sabores y aromas autóctonos del país que visitan.

En consecuencia, el mercado heladero en Colombia todavía tiene un amplio potencial para crecer, “hoy se le debe apostar a la calidad, a una correcta lectura de lo que piden los clientes y a nuevos canales de distribución como el institucional, no se trata de trabajar para quitarle mercado a otras empresas, sino de ampliar la torta del negocio”².

² Ver Revista la barra. “Crece la industria del helado en Colombia”. Consulta electrónica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la venta de helados tipo soft a base de yogur con aditivo tipo *topping* o salsa a base de frutas exóticas y amazónicas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita medir la aceptación del producto, las necesidades y preferencias del consumidor objetivo y conocer la situación actual de la competencia.
- Diseñar el producto a partir de la aceptación y preferencias del consumidor.
- Diseñar la estrategia de marketing (Producto, Precio, Distribución y Promoción) y comunicación de la empresa con base en los resultados del estudio de mercado.
- Definir la estrategia de manejo de proveedores y materias primas.
- Realizar el estudio técnico para definir los aspectos de la producción de helados, la adquisición de las máquinas y equipos necesarios, logística y tiempos y para el diseño del punto de venta que genere impacto en el consumidor.
- Definir la estructura administrativa y legal
- Establecer la estructura financiera, rentabilidad e inversión de la idea empresarial, así como la estrategia de financiamiento (*leasing, renting*, crédito o capital semilla) más conveniente.

2. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE MARKETING

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

La producción de helados a nivel mundial está concentrada en los Estados Unidos y China en donde el mercado del helado está muy desarrollado tanto en productos y variedad como en tecnología³.

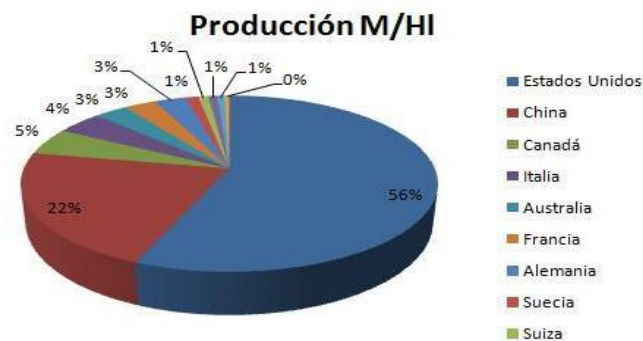


Gráfico 1

Sin embargo el consumo de Helado per cápita está liderado por Nueva Zelanda, Estados Unidos Canadá y Australia con un consumo de 21 Kilos por año, esto equivale a un promedio de 16 helados por mes⁴.

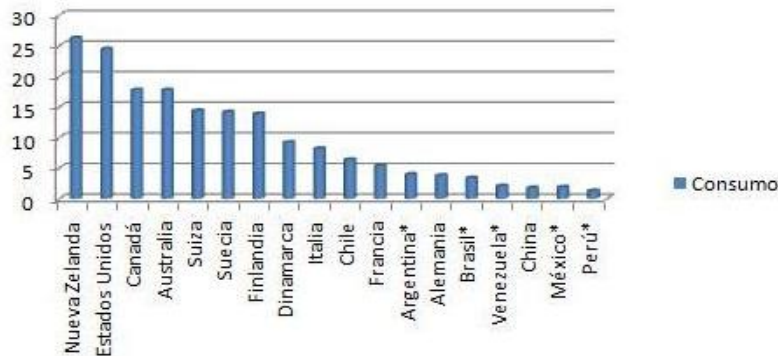


Gráfico 2

³ Fuente: The Latest Scoop, 2000 Edition, Int. Dairy Foods Assn

⁴ <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos-helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>

En Colombia, los helados se encuentran ubicados en el sector de alimentos, subsector de productos lácteos. De acuerdo a los ingresos operacionales, la participación del mercado lácteo está concentrada en las Grandes Empresas, las pequeñas tienen una participación del 1% del mercado y no se encuentra información sobre las microempresas.



Gráfico 3
Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio

El promedio de ganancias del mercado para el año 2010 se situó en Cop\$400 Mil Millones. La participación de los heladeros en el mercado lácteo de Bogotá es muy bajo, la única empresa de helados que registra en el mercado es Meals SAS con el 7%, igualmente se observa que existe un oligopolio.

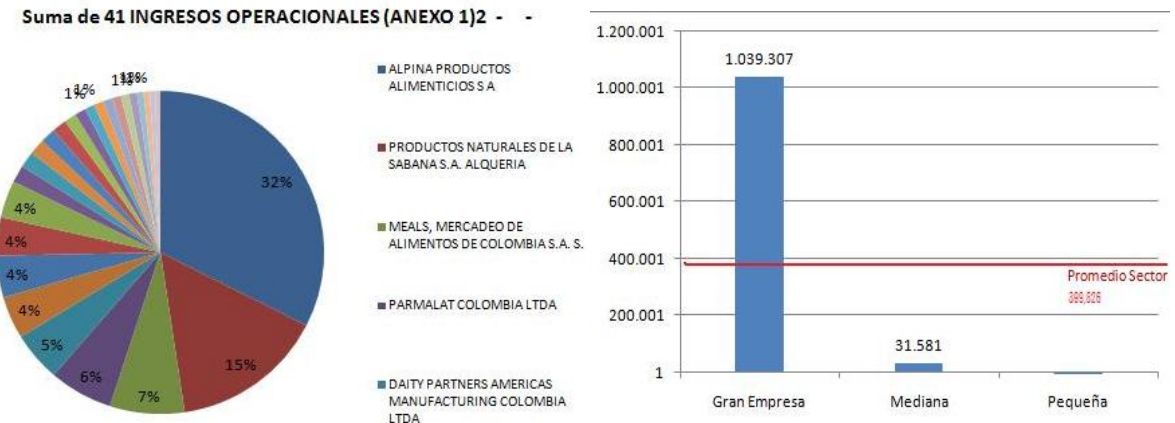


Gráfico 4
Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio

2.1.1 Presentación de helados en el mercado⁵

El negocio de los helados actualmente se encuentra distribuido principalmente en tres categorías: *novelties* o novedades congeladas; soft o helado suave y *gelato* o helado artesanal. El mayor porcentaje de helado en el mundo está en los *novelties*, todas aquellas novedades congeladas que desarrollan los heladeros industriales como: paletas, platillos, vasitos y demás. Se caracteriza por sus grandes canales de distribución, pues su presencia llega a casi todos los rincones del país a través de neveras que ubican en tiendas, droguerías y supermercados.

Le sigue el helado suave o soft, una de las categorías que más está creciendo por su versatilidad, pues la manera de producirlo es mucho más sencilla y le ofrece al empresario una amplia gama de posibilidades para su posterior venta. Por ejemplo, los helados de McDonald's, de una misma mezcla sacan tres o más productos: conos sencillos, conos mixtos, *sundaes* con salsas de frutas y McFlurry con variedad de toppings.

En tercer lugar, se encuentra el helado artesanal o *gelato*, 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.

2.1.2 El Sector heladero en Colombia

Con respecto a la segmentación en cifras del mercado heladero en Colombia no existen cifras oficiales sin embargo de acuerdo con la investigación realizada por la firma de investigación Radar realizada en el 2010 el ciclo del consumo de los colombianos se caracteriza por una tendencia baja. Igualmente en la encuesta realizada, es uno de los productos que las personas relacionan como lo último que compró.

⁵ Ver Mundo Helado. "Estadísticas del consumo a nivel mundial". Consulta electrónica.

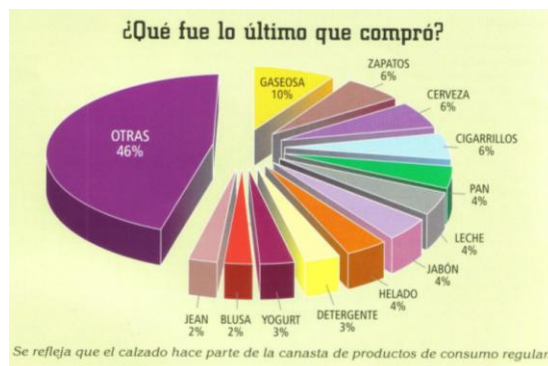


Grafico 5
Fuente: Radar 2010

La industria de los helados siempre ha estado presente en el mercado colombiano, pero contradictoriamente en un país tropical como el nuestro, su consumo se reduce a momentos de esparcimiento y diversión, ubicándose así como uno de los más bajos de la región.

El consumo de esta clase de productos en Colombia ha venido en ascenso, aumentando de 1,6 litros consumidos por persona en años anteriores, a 2,3 litros promedio por persona en el 2010; sin embargo, es mucho más bajo que países como Argentina, Venezuela y Chile que alcanzan un consumo por persona de 6 litros, y de países Estados Unidos y Nueva Zelanda, los cuales alcanzan consumo de 22,5 y 26 litros respectivamente, pues en dichos sitios, los helados no son considerados golosinas, sino alimentos. Frente al tema, los expertos coinciden en afirmar que si bien la industria en los últimos años ha ido creciendo en términos positivos, Colombia es un país donde aún falta mucho por hacer, pues su cultura ve este producto simplemente como un postre, ignorando todas las propiedades alimenticias que posee.

Esto ha hecho que grandes multinacionales se fijen en mercados como el de Colombia. Se estima que este mercado se lo disputan no menos de 160 fabricantes entre grandes, medianos y pequeños. Se calcula que en el año 2009 las ventas de helado a nivel nacional alcanzaron los 500 mil millones de pesos⁶.

⁶ Ver Revista la barra. "Crece la industria del helado en Colombia". Consulta electrónica.

Las compañías cuyos ingresos son relevantes en este segmento son:

Compañía	Marcas	% Mercado	Ingresos (miles de millones)
Nacional de Chocolates	Crem Helado, Cremoleta, Polet, Otras	65%	\$ 54.700
Colombina	Robin Hood, Helados Liz	17%	\$ 20.000

TABLA No. 1

2.1.3 Mercado de las frutas en Colombia⁷

Los productos agrícolas pueden clasificarse según su grado de desarrollo comercial en mercados maduros, frutas tropicales, frutas exóticas y frutas únicas. El mercado maduro agrupa frutas tales como naranjas, duraznos, manzanas y algunas bayas. Este tipo de productos se caracterizan por su amplio consumo y producción en los cinco continentes, teniendo en cuenta que son productos de consumo masivo las cotizaciones de los precios son las menores en comparación a las demás frutas y tienden a estabilizarse sobre una misma franja de precios.

En segundo lugar se encuentran los productos tropicales, que como su nombre lo indica se producen en la zona del trópico. La principal característica de las frutas tropicales es su sabor ácido que puede estar más o menos acentuado debido a que generalmente son usadas para calmar la sed rápidamente.

En tercer lugar se encuentra el grupo de frutas exóticas dentro de las que se incluyen frutas tales como mangostinos, granadilla, tamarindo, carambolo, pitahaya, uchuva, higos y chirimoya, las cuales se caracterizan por ser productos de formas y colores llamativas, con bajos volúmenes de producción, reciente comercialización y baja consolidación en los mercados.

⁷ Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - Proexport

El último grupo de frutas corresponde al grupo de productos únicos al que pertenecen las frutas amazónicas, las cuales han sido cultivadas por los indígenas y campesinos a través de generaciones en zonas específicas. A pesar que se tiene un conocimiento por tradición de las propiedades culinarias o medicinales de estas frutas, su comercio es muy limitado.

Al evaluar el mercado étnico de productos procesados se identificó la comercialización de pulpa congelada de Copoazú dirigida hacia un mercado catalogado tipo *gourmet étnico*, teniendo en cuenta que es un producto tradicional de la amazonia y que es utilizado en la preparación de bebidas y postres. Sin embargo, los volúmenes de venta para esta fruta no son significativos, en el 2002 se comercializaron 5,000 kilogramos de pulpa congelada.



Gráfico 6
Fuente: Revista La Barra

Como se observa en la Gráfica las frutas amazónicas se encuentran en la base de la pirámide, en la medida en que se desarrolla la producción y el comercio se asciende al siguiente grupo de frutas, su evolución comercial es una tarea que puede tomar años e incluso décadas.

2.1.4 Tendencias

Cada una de las categorías anteriores o tipos de frutas, brinda distintas oportunidades de negocio dependiendo de lo que se busque. Esta racha tan positiva, y que tiende a ir en aumento, se ha dado por tres razones: nuevos choques organolépticos, preparaciones más elaboradas y las tendencias *special for you* y *good for you*.

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.⁸

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.

En el mismo sentido, el mercado heladero en Colombia todavía tiene mucho espacio para crecer, lo importante es identificar factores clave de éxito y diferenciación que sean percibidos por los consumidores, con productos de buena calidad e innovadores canales de distribución como el institucional o los nichos especializados.

⁸ http://www.minambiente.gov.co/documentos/330_Estudio_de_Frutas_Amazonicas_en_EEUU2.pdf

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Turistas: Dadas las características de los helados que fabricaremos, enfocarnos en el segmento de turistas genera gran valor agregado frente a helados de sabores tradicionales que ellos pueden consumir en sus países de origen. Según las estadísticas del ministerio de comercio, industria y turismo, el DANE y el DAS, en el año 2009 a Colombia ingresaron 1'353.700 turistas, en el 2010, 1'474.863 y hasta Mayo de 2011 ya se reportaban 642.718. Es decir que se viene mostrando un incremento en el número de turistas que visitan Colombia gracias al impulso de las políticas de gobierno y las estrategias de competitividad sectorial nacionales y regionales que se vienen impulsando y que se aspira se consoliden en el actual gobierno. Del total de los turistas, aproximadamente un 20% son de EEUU, sin embargo, un 42% de los turistas son Suramericanos y un 15% provienen de la Unión europea. En promedio, mensualmente llegan al país 120.000 turistas de los cuales casi un 50% llegan a Bogotá. Es decir, que a Bogotá llegan en promedio 60.000 turistas al mes, de los cuales la mayoría son americanos que tienen altas tasas de consumo per cápita de helado, así como los argentinos, chilenos y europeos. Teniendo en cuenta dicha información, hemos calculado llegarle a un 15% de esa población a través de fuertes estrategias de marketing en convenio con la industria del turismo local. Eso nos deja un mercado objetivo de 9000 turistas al mes.

Jóvenes (estudiantes universitarios y empleados): El 32.8% de las instituciones de educación superior del país, se encuentran en la ciudad de Bogotá, de los cuales, 27 son universidades. En el 2006, según el ministerio de educación superior, se matricularon en el país 1.182.254 estudiantes. Si en Bogotá estudian cerca del 35% de los estudiantes universitarios del país, serían aproximadamente 400.000 estudiantes en la ciudad de Bogotá. Considerando que en esta cifra se incluyen estudiantes de todos los niveles socioeconómicos, tomamos sólo los de las universidades privadas en las que estudian en su mayoría jóvenes de estratos 4, 5 y 6. Entre dichas instituciones, se encuentran aproximadamente 100.000 estudiantes. Si llegamos al 5% del total de la población, serían 5000 jóvenes universitarios.

Restaurantes, Hoteles y particulares: En este segmento esperamos dirigir nuestros esfuerzos de mercadeo a 500 consumidores adicionales. En este segmento se encuentran jóvenes graduados que han vivido en el exterior y los cuales se atacarían a través de estrategias de cupones y por la ubicación estratégica de la tienda.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El mercado del helado en Colombia y particularmente es su capital Bogotá, es bastante competido. Sin embargo, las heladerías tienen un concepto tradicional. Aunque se han ido incorporando sabores y mezclas innovadoras, aún no existe en la ciudad el concepto de una heladería temática como Camu Camu Frozen Yogurt. En el mercado se encuentran las siguientes marcas más representativas de la industria:

- **Baskin Robbins:** Helados tipo gelato, soft y smoothies. Sabores y presentaciones diferenciados por los toppings que usan. Es una franquicia americana que vende entre 250 y 350 unidades diarias en cada punto. Tienen precios elevados. Alto posicionamiento de marca. Estrategia de degustación.
- **Crepes & Waffles:** Helados gourmet tipo gelato. Tienen sabores tradicionales pero están incursionando en la búsqueda de nuevos sabores como té verde y arazá (fruta amazónica). Alto posicionamiento de marca que les permite vender entre 1000 y 1500 unidades diarias.
- **McDonal's:** Helados tipo soft. Sabores y presentaciones tradicionales. Es una franquicia colombiana que vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Tienen precios bajos. Alto posicionamiento de marca.
- **Mimo's:** Helados tipo soft. Sabores y presentaciones tradicionales con toppings. Es una franquicia colombiana que vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Tienen precios bajos. Alto posicionamiento de marca.
- **Picos:** Helados tipo gelato, sabores y presentaciones tradicionales. Posicionamiento de marca medio.

- **Popsy:** Helados tipo gelato y smoothies. Sabores y presentaciones diferenciados por los toppings que usan. Vende entre 300 y 500 unidades diarias en cada punto. Tienen precios elevados. Alto posicionamiento de marca. Estrategia de degustación. Regalan juguetes por la compra de los helados.
- **Woody's:** Son nuestra competencia directa debido a que son helados tipo soft pero con base de yogurt y frutas. Sin embargo, por los toppings que tienen no siguen la tendencia saludable. Vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Posicionamiento de marca medio. Posicionamiento de marca medio.
- **Yogen Früz:** Son nuestra competencia directa debido a que son helados tipo soft pero con base de yogurt y frutas. Son más que helados postres saludables. Vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Posicionamiento de marca medio.

Algunos de estos fabricantes se caracterizan por ser una línea de producto o de marca, presentando participación en otros mercados de alimentos. Sin embargo, cada compañía tiene presentaciones y sabores diferenciados.

Precios de venta de las principales empresas heladeras

COMPAÑÍA	PRECIO DE VENTA
Popsy	\$3,800
Mimos	\$2,500
Yogen Früz	\$5,000
Woody's	\$4.800
Crepes & Waffles	\$3,900
Picos	\$3,800
McDonal's	\$2,500
Baskin Robbins	\$3,800
PROMEDIO	\$3.763
Camu Camu	\$4,000

TABLA No. 2

2.4 OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.4.2 Objetivo General:

Determinar la aceptación que tendría el helado de yogurt con frutas exóticas y amazónicas entre el segmento de los turistas.

2.4.3 Objetivos Específicos:

- Proyectar un estimado de la demanda potencial que tendrían los helados de yogurt con frutas exóticas y amazónicas.
- Definir el perfil del consumidor potencial del producto.
- Conocer las características diferenciadoras que debe tener el producto en caso de que se implemente.
- Conocer los proveedores de frutas exóticas y amazónicas, su capacidad de producción, calidad y los precios de sus productos.
- Conocer los precios de venta de helados en la ciudad de Bogotá.

2.5 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA

La investigación de mercados será de tipo cuantitativo en cuanto que se desea estimar la demanda potencial así como medir la aceptación que tendría el producto y de tipo cualitativo en cuanto que también busca reconocer aspectos y características que determinarán el perfil del consumidor potencial.

La metodología a implementar es principalmente predictiva ya que como se explicó anteriormente se busca hacer estimaciones partir de la información que se obtenga tanto de fuentes primarias como secundarias y se llevará a cabo como se explica a continuación:

2.5.1 Reconocimiento de la población y estimación de la muestra

Con base en la información obtenida de estadísticas del ministerio de comercio, industria y turismo, el DANE y el DAS, citadas en el numeral 2.2. del presente trabajo en el capítulo de análisis del mercado, la población objetivo son cerca de 120.000 turistas y jóvenes de la zona de influencia de los locales, por lo tanto, aplicando la fórmula del muestreo con un 95% de confianza, la muestra equivale a 83 personas dentro del rango de edad entre los 16 y 25 años de diferentes nacionalidades. La muestra se calculó con base en la siguiente ecuación:

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

n = Muestra a calcular
 σ^2 = 1.96 al 95% de confianza
 p = Probabilidad de éxito = 0.5
 q = Probabilidad de fracaso = 0.5
 e = Error muestral = 5%

2.5.2 Consecución de información de fuentes primarias

- Aplicación de encuestas electrónicas: con las cuales se busca tener en cuenta a la población flotante proveniente de otras regiones del país, así como de otros países pues el público a encuestar principalmente son turistas.
- Entrevistas: A una muestra representativa de productores de frutas amazónicas y exóticas para conocer mejor su modelo de negocio y los pormenores de su logística de distribución.
- Experiencia: Se analizarán las heladerías que más populares de la ciudad de Bogotá para saber los precios de venta al público.

2.5.3 Consecución de información de fuentes secundarias

Se utilizará información clave proveniente de las autoridades nacionales como el DANE, el Ministerio de Industria y Turismo así como del fondo de promoción turística de Colombia y Proexport con el fin de otorgar a la investigación bases sólidas en cuanto a las cifras nacionales así como enmarcarla en el ámbito nacional.

2.5.4 Diseño y Aplicación de la encuesta

Para el diseño y elaboración del instrumento de recolección de información, se tuvieron en cuenta los factores cuantitativos y cualitativos relevantes para la medición de la percepción y aceptación frente al consumo de helados por parte de los turistas que visitan Colombia.

La encuesta consta de 10 preguntas cerradas de diferentes tipos. La primera parte consta de preguntas de identificación que permiten conocer más a fondo el perfil personal del encuestado y la segunda parte indaga sobre sus gustos y preferencias. Dentro de las preguntas realizadas se encuentran las dicótomas y las de selección múltiple tanto con única como con múltiple respuesta.

La aplicación de la encuesta se hizo vía e-mail a los turistas (**Ver Anexo No.1**).

2.5.5 Resultados Obtenidos

Acorde con la investigación de mercados realizada y teniendo en cuenta la información sobre el análisis del mercado potencial, el cliente Camu Camu es principalmente un turista extranjero que tiene entre 19 y 50 años, que consume en promedio 6 helados mensuales que prefiere los helados tipo gelato y soft con sabores a frutas, en este caso, exóticas y amazónicas y que está dispuesto a probar nuevos sabores y aromas. Son turistas que cuando viajan a otros países les gusta experimentar la cultura del lugar que visitan probando sus sabores nativos y autóctonos.

Turistas: Teniendo en cuenta la información sobre el turismo en Colombia, así como la investigación de mercados realizada en la cual, la aceptación de nuestro producto es del 82%, hemos calculado enfocarnos inicialmente solo al 10% de esa población a través de fuertes estrategias de marketing en convenio con la industria del turismo local. Eso nos deja un mercado objetivo de 6000 turistas al mes.

Jóvenes universitarios y población del área de influencia: Si llegamos al 2% del total de la población, serían 2000 jóvenes universitarios y trabajadores de la zona de influencia (ministerios, juzgados, empresas, comercio).

2.5.6 Conclusiones Del Estudio Realizado

- Se recopiló información de 83 personas de varias nacionalidades, de los cuales el 70% fueron hombres y el 30% mujeres. Los consumidores de helados se encuentran principalmente en un rango de edad entre los 19 y 50 años que consumen en promedio 5 helados al mes.
- El 6% de la población encuestada no consume helados ya que un 50% de ellos piensa que no son alimentos saludables o porque tienen alguna restricción médica para consumirlos. Del 94% de personas que sí consumen helados, el 45% prefiere el gelato, seguido de un 42% que prefieren el soft, siendo estas dos las presentaciones más populares.
- En cuanto a los sabores preferidos, el 63% eligió los frutales, seguido de un 56% que prefirieron los sabores clásicos y un 21% los sabores de nueces. Sin embargo, las personas mostraron una intención de probar nuevos sabores ya que un 53% respondió que si el sabor es llamativo lo probarían, un 39% dijo que los probaría inmediatamente frente a un 4% que prefieren quedarse con los sabores conocidos antes que probar algo nuevo.
- Frente al consumo de helados en otros países, cuando se está de visita, el 87% respondió que sí consume helados y un 66% afirma que prueba los helados de sabores nativos frente a un 34% que no prueba los sabores nativos. Sin embargo, la mayoría de encuestados (46%) no conocen las frutas amazónicas, frente a un 19% que si las ha probado.
- La aceptación que tendría el helado de frutas amazónicas es del 82%, lo que nos confirma que Camu Camu frozen yogurt es un producto viable.

3. ESTUDIO TECNICO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Camu Camu se centra en la fabricación y comercialización de helados de yogur tipo soft con frutas amazónicas, tropicales y exóticas de primer a tercer nivel de procesamiento en dos presentaciones y subproductos como smoothies, jugos y malteadas

3.2 EQUIPO DE FABRICACIÓN

Los equipos para la fabricación de los helados se componen principalmente de una máquina freezer marca Taylor modelo C717 con las siguientes características técnicas:

- 2 Flavors and Twist: Low or Non-fat Soft Serve Ice Cream, Yogurt, and Sorbet
- Freezing Cylinder: Two, 3.4 quart (3.2 liters)
- Mix Hopper: Two, 20 quart (18.9 liters)

En segundo lugar se encuentran los equipos adicionales para la heladería, los cuales se componen de:

- Freezer para smoothies
 - a. modelo 210
 - b. 2 Tanques.
 - c. Sistema de regulación de granizado.
 - d. Recipiente de policarbonato.
- Batidora para malteadas
 - a. modelo HMD 200
 - b. Marca Hamilton Beach.
 - c. Trabajo pesado.
 - d. 3 Velocidades.
 - e. 1 Agitador.

- f. Activación automática.
- g. Incluye vaso removible.

- Licuadora industrial: modelo HBH 450, Marca Waring
 - a. Tritura hielo.
 - b. 2 Velocidades.
 - c. Velocidad 24.000 R.P.M. en alto.
 - d. Vaso en policarbonato.
 - e. Bebidas con hielo por día: 50-74

3.3 COSTOS DE MAQUINARIA NECESARIA

Recurso	Descripción	Costo
<u>Freezer</u>	Maquina Taylor donde se mezcla la base láctea produciendo un helado tipo <u>soft</u> .	COP\$60,000,000
<u>Mixer</u>	Maquina mezcladora para producir malteadas, <u>smoothies</u> y jugos	COP\$500,000
Nevera	Conservación de la base láctea y la fruta	COP\$2,000,000

TABLA No. 3

3.4 MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN DE HELADOS CAMU CAMU

3.4.1 Materia Prima Láctea

Los helados Camu Camu son elaborados con una base láctea de yogurt, lo cual hace que sea un alimento saludable por sus propiedades nutricionales (gran fuente de calcio) y bajo en grasas. Este producto, fundamental para el proceso productivo, será adquirido con la firma DELICAMPO LTDA, PYME ubicada en el municipio de Tenjo, quienes entregaran

el producto en cada uno de los puntos de venta pactados, la entrega la hacen 2 días después de enviado el pedido. El pago se realizará de forma semanal por cuenta de cobro.

3.4.2 Frutas Amazónicas

Otro de los productos esenciales para la producción de los helados son las frutas amazónicas cultivadas y procesadas bajo prácticas de desarrollo sostenible con el fin garantizar el cuidado del medio ambiente, que de esta forma conservan sus aromas, sabores y propiedades nutricionales. Las frutas serán adquiridas a Comercial Amazonas Ltda con domicilio en el Putumayo y centro de acopio en Bogotá, el suministro de la fruta se realizará por pedidos mínimo de 50 kg con tope máximo de 3000 Kg por mes la demanda de los 3 puntos de venta es equivalente a 450 Kg/mes. La forma de pago es pago anticipado y 50% contra entrega el centro de acopio de ellos.

3.4.3 Empaque

Los helados Camu-Camu tendrán dos clases de presentaciones, cono de galleta y totumas. Estas últimas, tienen un aporte cultural de la Amazonía además de ser un producto 100% natural. Las totumas serán compradas a la misma firma de distribución de los helados, con un pedido mensual de 8100 unidades mes.

3.5 COSTO UNITARIO DE FABRICACIÓN DEL HELADO

Concepto	Descripción	Precio
Base de Helado	110gr	\$427
Fruta	50 gr Pulpa	\$182
Galleta/Totuma	1 Cono	\$ 250
Mano de obra	X helado	\$742
COSTO TOTAL		\$1,601

TABLA No. 4

3.6 DESCRIPCIÓN LOGÍSTICA DE PROCESOS

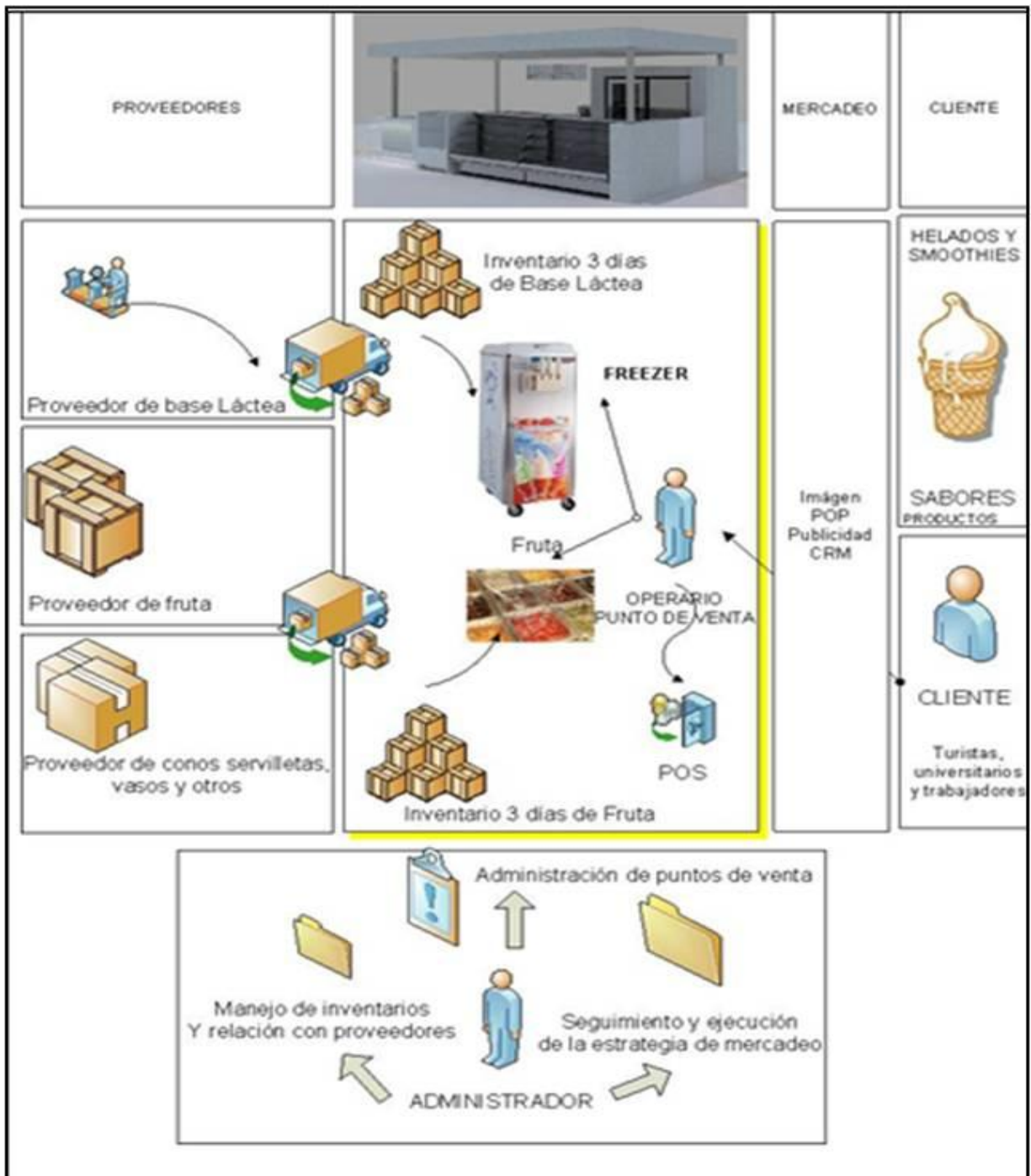


Gráfico 7

3.7 DESCRIPCIÓN PROCESO PRODUCTIVO

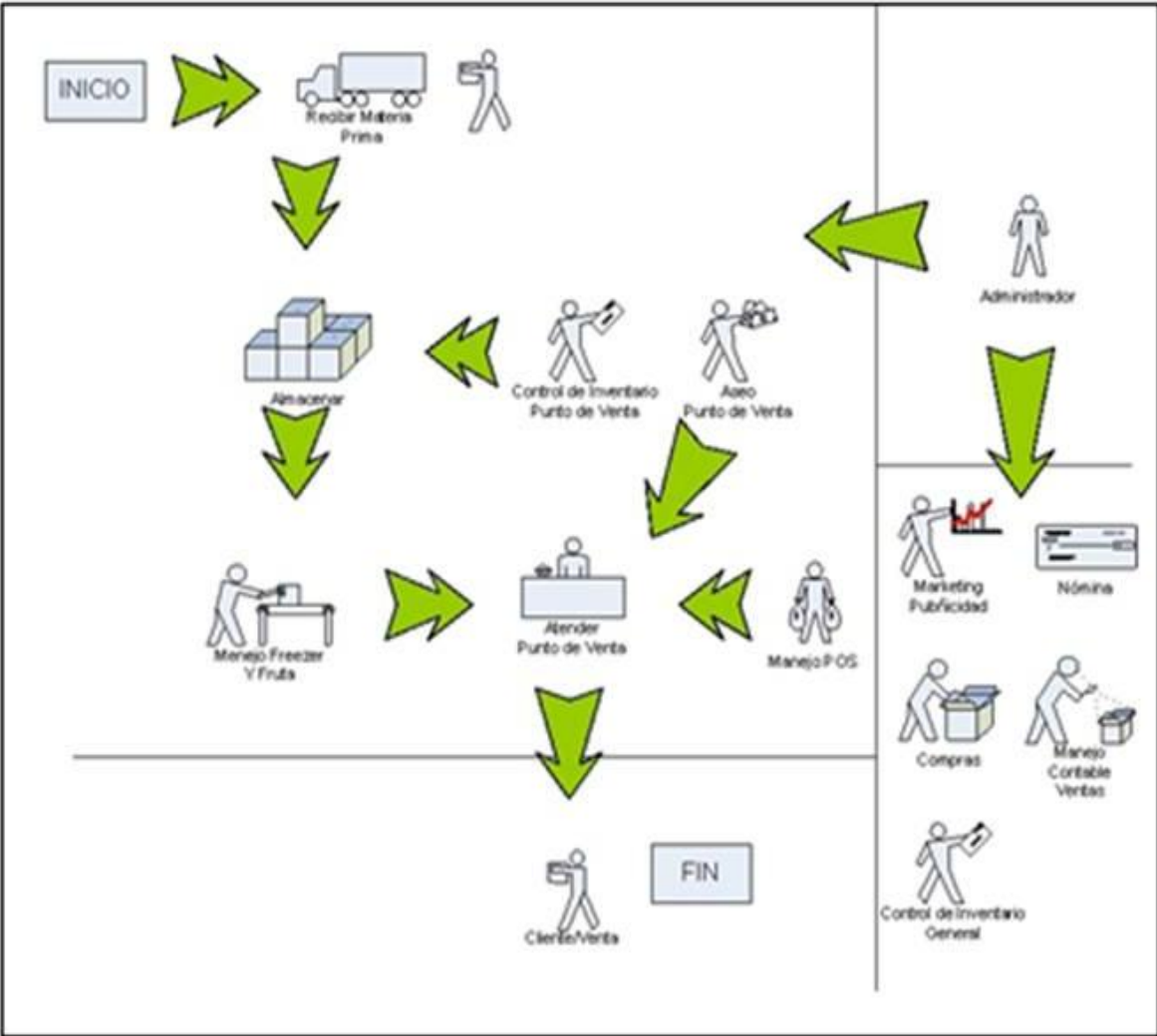


Grafico 8

4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Camu Camu Frozen Yogurt S.A.S.

4.2 TIPO DE EMPRESA

De acuerdo a la legislación colombiana sobre clasificación de las empresas y su actividad, Camu Camu es una PYME, conformada como una Sociedad por acciones simplificada, de capital privado, de régimen común, perteneciente al sector agroindustrial dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos, específicamente de helados tipo soft con frutas amazónicas.

4.3 UBICACIÓN Y TAMAÑO.

Por sus activos y número de empleados, la empresa es una pequeña empresa que contará con tres puntos de fabricación en sitio y comercialización del producto. Las tres sedes estarán ubicadas en la candelaria y zona de influencia del museo del oro, en la zona T

4.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

Se pretende brindar una experiencia inolvidable a través del consumo de helados con sabores exóticos, nutritivos, sin contenido artificial y energizantes, que además de estas propiedades generen momentos de satisfacción y alegría. Un reconocimiento de los sabores autóctonos y de nuestra cultura amazónica y la riqueza de sus aromas y sabores.

En los puntos de atención un espacio temático para consumir salud, cultura y placer. Conocer la cultura amazónica a través de sabores y aromas autóctonos y generar momentos de satisfacción, alegría y nutrición en un “*landmark*” o espacio turístico reconocido en la ciudad.

Los aspectos en los cuales se centra la diferencia son:

Mercado: Este mercado no ha sido totalmente explorado, no está saturado, además de esto, que el consumo de helado está en constante aumento dentro del país.

Tendencia: La tendencia a consumir productos más frescos y saludables, vimos la oportunidad de satisfacer esta necesidad a través de la frutas amazónicas las cuales cuentan con grandes propiedades nutricionales y a la vez dar a conocer tanto a nivel interno como en el exterior la cultura amazónica y su gente y productos.

Innovación: Las frutas amazónicas, el modelo de negocio, el enfoque en los turistas, el empaque del producto son diferentes a todo lo que se conoce actualmente en el mercado.

Responsabilidad Social: Comercio justo con productores, producción limpia, alimentación orgánica y saludable, rescate de nuestra cultura gastronómica.

Se fija como nicho de mercado turistas del exterior, Jóvenes (estudiantes universitarios y empleados). Dentro de la industria del helado CAMU-CAMU se encuentra ubicado en la clase de helado tipo soft y mercado de gourmet étnico.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Camu Camu Frozen Yogurt S.A.S tendrá dos tipos de talento humano los cuales conformarán la estructura organizacional:

4.5.1 Directos

- **Administradores Punto de Venta**

Diseñar y asegurar la ejecución de la estrategia comercial en los puntos de venta para lograr el crecimiento rentable y el cumplimiento de los objetivos financieros a través del posicionamiento exitoso de los productos en el punto de venta y atención al consumidor.

El colaborador deberá contar con conocimiento en administración, análisis de ventas, presupuestos y estados financieros, excelente manejo del recurso humano pues tendrá el personal de la tienda a su cargo, manejará proveedores

- **Operario**

Personal encargada de punto de venta con experiencia mínima de 1 año, responsable de garantizar la efectividad de los procesos y procedimientos relacionados con los siguientes recursos: Insumos, Equipo, aseo y dinero en efectivo.

El colaborador deberá tener habilidades en orientación al cliente, Actitud de servicio, Honestidad e Higiene.

Requisitos: técnico o tecnólogo en administración hotelera, administración de empresas o áreas afines. Deberá contar con la certificación de manipulación de alimentos de la secretaría de salud de Bogotá.

4.5.2 Terceros

Business Process Outsourcing (BPO) Este equipo de trabajo está enfocado a la funciones de procesos de negocios con la contratación de proveedores de servicios especializado:

- **Asesor Legal:** Los aspectos legales serán atendidos, en el momento en que ocurran eventos puntuales que lo ameriten, mediante la contratación de servicios profesionales de un experto.
- **Ingeniero de Alimentos:** Contratación por demanda de un experto en manejo, transformación y elaboración de alimentos en el sector lácteo y de frutas, el objetivo del rol está enfocado a atender incidentes en el proceso de fabricación y optimizar la manipulación de las frutas.
- **Contador:** La contabilidad y generación de informes financieros se realizará con la contratación de servicios profesionales de un experto.

4.6 RESPONSABILIDADES JURÍDICAS

Cumplir con la normatividad establecida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), para el procesamiento de alimentos; igualmente dar cumplimiento a las disposiciones para locales comerciales en la ciudad de Bogotá.

Cumplir con el pago oportuno de los impuestos de renta, IVA, Retención en la Fuente y demás normas dispuestas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

4.7 CADENA DE VALOR

Se definen como actividades claves en la cadena de valor (ver gráfico 9):

Logística Interna

Este es un proceso clave del negocio de Camu Camu, dado que corre al abastecimiento de materias primas (base láctea y frutas amazónicas). Las frutas serán adquiridas directamente al producto con lo cual se garantiza que el procesos orgánicos libres de componentes artificiales.

Operaciones

Dado que el helado soft es un proceso continuo de producción, el tiempo de producción es corto y esto se refleja en menor tiempo de espera del cliente por su producto.

Logística externa

Ofrecer a los clientes la alternativa de empaque la totuma, con la cual se reemplaza el uso de empaque plástico y este podría ser utilizado por el cliente como souvenir.

Marketing

- Se realizarán acuerdos con agencias de viajes lo que constituirá un canal de promoción innovador, mediante alianzas estratégicas con empresas del sector turístico.
- Direccionamiento a segmento poco explotado (turistas)
- Instalaciones de gran impacto visual (educativas) que reflejen la cultura amazónica.

Responsabilidad Social

- Comercio Justo: Pago de precios justos a los productores
- Certificaciones de origen de las frutas
- Producción limpia y orgánica

Infraestructura

La actividad está encargada de realizar constantemente la planificación, control de todas las actividades de la compañía con el fin de identificar los puntos estratégicos a mejorar y los que pueden traer mayores beneficios a través de sus alianzas estratégicas, ejecución de sus presupuestos, entre otros.

Compras

Realizar la planificación del abastecimiento de las materias primas y demás insumos necesarios para la operación de la empresa igualmente verificará que los requerimientos exigidos en cada uno de los insumos cuenten con la calidad establecida.

Tecnología

Diseñar en el largo plazo (5 años) una máquina que permita fabricar y servir el helado de forma diferente. I+D. En este mismo tiempo se deberá definir la estructura de los sistemas de información que faciliten tener información para toma de decisiones y apoyar el crecimiento.

Recursos humanos

La ofertas de valor de Camu Camu es ofrecer a los clientes una experiencia, el talento humano es el encargado de acompañar la experiencia del cliente mediante el servicio por lo cual se realizarán capacitaciones continuas a los colaboradores en temas de servicio y en manejo adecuado de las maquinarias. Igualmente el bilingüismo será imprescindible.

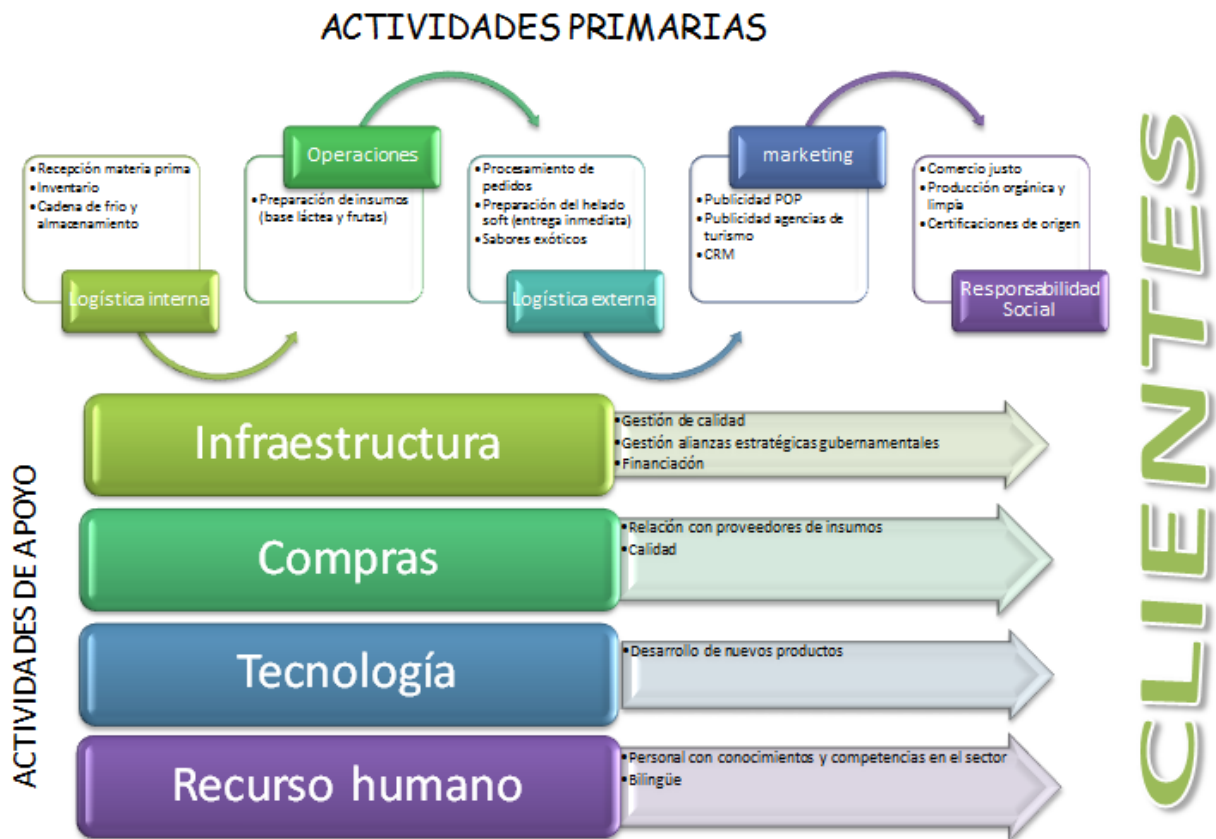


Grafico 9

4.8 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO CAMU CAMU FROZEN YOGURT S.A.S

4.8.1 Análisis Fuerzas de Porter

Teniendo en cuenta que el mercado de la industria de helados se encuentra en constante crecimiento, y que sus características principales de competitividad están dadas por la variedad, la innovación y la generación de valores agregados, Camu Camu está en una magnífica coyuntura ya que es un producto altamente diferenciado que estará enfocado en un nicho de mercado poco explorado en materia de helados.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, para Camu Camu, los puntos más críticos de planeación estratégica se ven reflejados en los proveedores dada la carencia de insumos y las restricciones por los bajos volúmenes de producción; todo esto sumado a la temporalidad en la cosecha de las frutas amazónicas y su comercialización.

Es crítico también tener en cuenta que la fruta proviene de zonas apartadas y por lo tanto un factor clave el transporte y la logística de abastecimiento.

4.8.2 Análisis Matriz de Grupos Estratégicos

Debido a la expansión del mercado y el continuo aumento del consumo per cápita de esta clase de helados, las empresas han buscado a través de las categorías existentes penetrar nichos especializados mediante productos funcionales con gran valor agregado y diferenciados, con preparaciones más elaboradas y saludables. Además, según el nivel de especialidad del producto, una de las estrategias más utilizadas por las grandes industrias son los canales de distribución, con los cuales se puede llegar con volúmenes de producción a diferentes segmentos.

Camu Camu se encuentra en la categoría de helado Soft para un nicho especializado, con gran valor agregado debido a sus propiedades nutricionales, sabores exóticos, 100% naturales y de impacto.

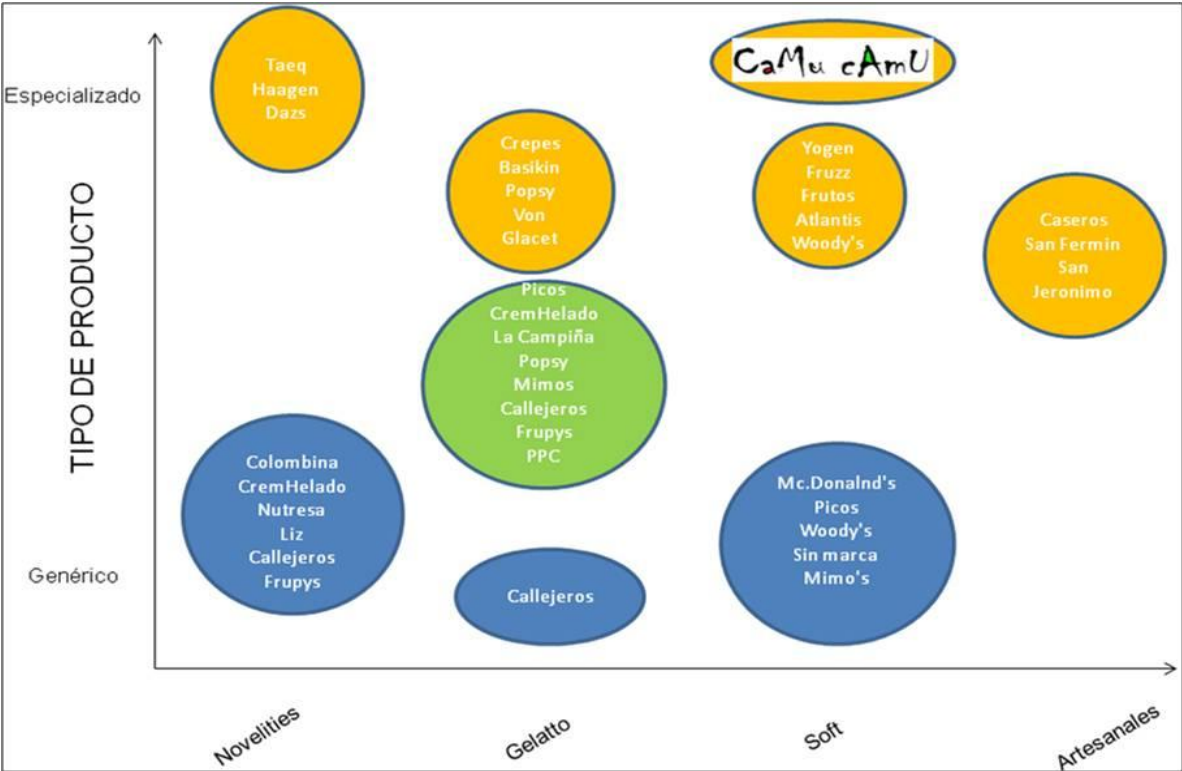


Grafico 10

Por otro lado, el mercado cuenta con presencia de competidores que tienen amplia gama de productos, y con amplio rango de precio de ventas, disponen de diferentes canales de comercialización que van desde grandes superficies (Éxito, Carrefour, etc.), tiendas y droguerías hasta venta callejera.

Camu Camu estará ubicado en el segmento de heladerías de punto de venta en zonas de alto tráfico comercial y turístico, con un precio de venta que se ubicará en el rango de las heladerías más representativas del mercado de helados con una gama de productos limitada y especializada.

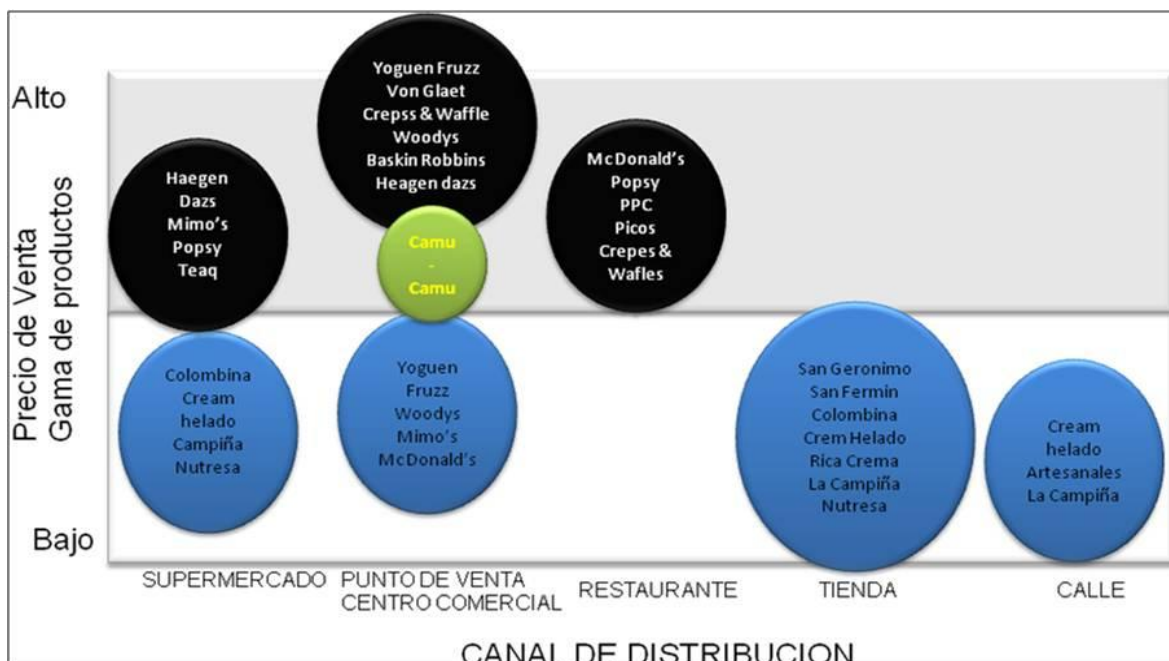


Grafico 11

4.8.3 Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Conocimiento y experiencia en el proceso de elaboracion de helados tipo soft	D1 No poder tener integracion hacia atrás para la fabricación de la base láctea
F2 Existencia de representacion de equipos eficientes en la produccion de helados y representación en repuestos, capacitación y mantenimiento	D2 Alto costo de acceso a locales comerciales estratégicos (centros comerciales y aeropuerto)
F3 Garantia de la calidad e inocuidad de la materia prima por parte del proveedor	D3 No poder manejar grandes volúmenes de base láctea y de fruta, para asegurar un mejor costo de la meteria prima
F4 Cercanía con cumunidades en Caquetá y Putumayo productoras de frutos amazónicos	D4 Consecución de personal bilingüe para la atención de puntos de venta
F5 Flujo de caja constante	D5 Alta inversion inicial y en mantenimiento que incrementa el costo al consumidor
F6 Alianzas estratégicas con la industria del turismo	D6 Baja consolidación del mercado de frutas exóticas
F7 Producto diferenciado (nuevos sabores y nicho)	D7 Altos costos logísticos y de transporte
	D8 Tiempos de respuesta para el abastecimiento

TABLA No 5 - ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 No hay heladerías con productos amazónicos difundidos en Bogotá	A1 Variedad de competidores en Bogotá
O2 Creciente volumen de turismo extranjero en Bogota	A2 .Existencia de dos grupos de helados masivos posicionados (CremHeldo y Colombina, C&W)
O3 Turismo de tours de la ciudad de Bogota	A3 Las frutas amazónicas no se cosechan de forma continua durante todo el año
O4 Creciente conciencia de la población para el consumo de productos saludables y naturales	A4 Rango amplio de precios del sector para los helados
O5 Políticas del actual gobierno para incentivar el turismo como locomotora del desarrollo económico	A5 Facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado y copiar la idea de negocio
O6 Pocas heladerias con producción de helados tipo soft a base de yogurt	A6 Retrasos en al abastecimiento
O7 Helados de alta calidad y muy especializados	A7 Dependencia del estado del clima para el consumo de helados
O8 Continuo aumento del consumo percapita de helados	
O9 Aumento en el ingreso percapita permite el acceso a productos aspiracionales	
O10 Tendencias de consumo en materia gastronómica	

TABLA No 6 - ANÁLISIS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>(O1:F1) Realizar una campaña de mercadeo promoviendo los helados con frutos Amazonicos.</p> <p>(O2; O3:F6) Realizar alianza con firmas representativas de turismo en Bogota, para incluir en los recorridos visita a heladerias CamuCamu.</p> <p>(O7:F7) Aprovechar el canal voz a voz para comunicar que camu-camu es un helado 100% natural que aprovecha los beneficios del yogurt y las frutas amazonicas.</p> <p>(O5:F4) Realizar alianzas estrategicas con las comunidades productoras de frutas del Caqueta y Putumayo aprovechando, ademas, los lineamientos del plan de competitividad de estos departamentos</p>	<p>(D6:O10) Realizar acuerdos entre las comunidades productoras para la comercializacion de sus productos en las principales capitales.</p> <p>(O6:D1) Aprovechar la baja dependencia de sistemas de refrigeracion para helados soft, y contar con proveedor alterno para el suministro de la base lactea</p> <p>(O5:D4) Establecer acuerdos con instituciones como el SENA con el fin de que el personal Camu Camu pueda acceder a los cursos de idiomas</p>
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>(A3:F4) Destinar un porcentaje de las ventas de los helados para ser devueltos a las comunidades para generar programas de desarrollo sostenible.</p> <p>(A4:F5) Establecer un precio medio accequible a los consumidores de este nicho que permita posicionar a Camu Camu en el mercado como producto especializado, garantizand de esta manera, flujos de caja optimos</p>	<p>(A6:D1) Contratar con proveedores de tamaño medio que garanticen el abastecimineto de las materias primas.</p> <p>(A6:D8) Contar con convenios de transporte que garantice el suministro de las frutas, y tener stock de por lo menos días.</p> <p>(A3:D3) Realizar acuerdos de compra en volúmenes para la base lactea y frutas exóticas, así como fechas de entrega de la materia prima.</p>

TABLA No 7 – ESTRATEGIAS ANÁLISIS DOFA

5 ESTRUCTURA FINANCIERA Y RENTABILIDAD

El diseño y análisis de la estructura financiera de Camu Camu Frozen Yogurt están basados en el modelo financiero de FONADE, como se describe a continuación:

5.1 ESTRUCTURA DE VENTAS, COSTOS Y GASTOS

Los datos utilizados para alimentar el modelo FONADE fueron tomados tanto del estudio técnico como del estudio de mercados realizado por el equipo de trabajo.

Ventas, Costos y Gastos						
Precio Producto	\$/unid.	4.000	4.160	4.290	4.411	4.531
Unidades Producto	Unid.	75.600	79.380	83.349	87.516	91.892
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	4.000,0	4.160,0	4.290,2	4.410,6	4.531,4
Ventas	Unid.	75.600	79.380	83.349	87.516	91.892
Ventas	\$	302.400.000	330.220.800	357.582.105	386.003.949	416.397.781
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/unid.	859,0	887,0	915,8	945,6	976,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/unid.	954,0	985,0	1.013,7	1.042,5	1.071,3
Materia Prima y M.O.	\$/unid.	1.813,0	1.872,0	1.929,6	1.988,2	2.047,7
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	5.416.000	5.592.262	5.774.260	5.962.182	6.156.219
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	64.940.400	70.406.558	76.332.812	82.757.891	89.723.780
Mano de Obra	\$	72.120.000	78.190.478	84.494.630	91.239.118	98.446.817
Materia Prima y M.O.	\$	137.060.400	148.597.036	160.827.442	173.997.008	188.170.598
Depreciación	\$	27.023.333	27.023.333	27.023.333	23.690.000	23.690.000
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	164.083.733	175.620.369	187.850.776	197.687.008	211.860.598
Margen Bruto	\$	45,74%	46,82%	47,47%	48,79%	49,12%

Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	\$	3.000.000	4.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000
Gastos Administración	\$	13.500.000	13.939.353	14.393.005	14.861.421	15.345.081
Total Gastos	\$	16.500.000	17.939.353	19.393.005	20.361.421	21.345.081

TABLA No. 8

El precio venta público establecido es de \$4000 pesos por unidad (110 Gr.). Este valor está basado en un análisis de los precios de la competencia y el promedio de precios del mercado actual para productos de similares características, es decir, para el segmento de helados tipo soft con toppings.

Con base en la investigación de mercados realizada, se determinó que el mercado potencial para este tipo de helados es de 160.000 turistas con un porcentaje de aceptación del producto del 82%, serían 131.200 consumidores potenciales mensualmente. Esto significa que anualmente el mercado objetivo es de 1.574.400 turistas. Con una estrategia agresiva de marketing y de publicidad, el objetivo es conquistar el 4,8% de ese mercado potencial, es decir, 75.600 turistas al año, lo cual implica ventas de 70 helados diarios por cada punto de venta.

Los costos de la materia prima incluyen la base láctea, la fruta, el empaque y las servilletas mientras que los de mano de obra es la directa contratada por nómina, para un costo unitario de \$1.801 pesos. Con estos datos, el margen bruto es del 45,74% para el primer año.

Para su puesta en marcha, Camu Camu requerirá un capital total de \$303 millones de pesos para la apertura de 3 puntos en la ciudad de Bogotá. En su primer año, se proyecta una venta total de 75.600 unidades equivalente a \$ 302 millones de pesos. La inversión total será recuperada en un periodo de 3 años y medio. Por otro lado, los dividendos correspondientes al 50% de las utilidades se repartirán a sus socios a partir del segundo año.

5.2 PARÁMETROS BÁSICOS DEL MODELO

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
Información del Proyecto		
Tasa de Descuento	17%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	48 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	2	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	12%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	3	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
Otros		
Gastos Anticipados	3	Amortización (años)

TABLA No. 9

La tasa de descuento hace referencia al costo de oportunidad del inversionista que en este caso es del 17% EA. El negocio tiene un periodo improductivo de 3 meses, tiempo en el cual se hacen las adecuaciones del local y la capacitación del personal de la heladería. El pago de la deuda se hará en los dos primeros años del negocio.

5.3 BALANCE GENERAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	69.898.782	57.978.379	50.303.951	154.971.444	284.791.168	379.553.906
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Invent. Producto Terminado	12.885	3.551.297	3.805.988	4.076.725	4.303.680	4.617.977
Ant. y Otras Ctas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	12.333.333	6.166.667	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	82.245.000	67.696.343	54.109.939	159.048.169	289.094.848	384.171.883

Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maq. y Equipo de Operación	185.900.000	167.310.000	148.720.000	130.130.000	111.540.000	92.950.000
Muebles y Enseres	25.500.000	20.400.000	15.300.000	10.200.000	5.100.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	10.000.000	6.666.667	3.333.333	0	0	0
Total Activos Fijos:	221.400.000	194.376.667	167.353.333	140.330.000	116.640.000	92.950.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	303.645.000	262.073.010	221.463.273	299.378.169	405.734.848	477.121.883
Pasivo						
Ctas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	19.882.668	33.422.186	47.937.670	54.128.959	59.553.479
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	203.645.000	101.822.500	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	203.645.000	121.705.168	33.422.186	47.937.670	54.128.959	59.553.479
Patrimonio						
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	4.036.784	10.822.501	20.555.300	31.545.119
Utilidades Retenidas	0	0	16.147.137	43.290.003	121.152.400	165.111.675
Utilidades del Ejercicio	0	40.367.842	67.857.166	97.327.996	109.898.190	120.911.609
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	100.000.000	140.367.842	188.041.086	251.440.499	351.605.889	417.568.404
PASIVO + PATRIMONIO	303.645.000	262.073.010	221.463.273	299.378.169	405.734.848	477.121.883

TABLA No. 10

Liquidez:

PA = (Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente

PA1 = (67.696.343 – 3.551.297)/ 121.705.168 = 0,53

PA 2= (54.109.939 – 3.805.988)/ 33.422.186= 1,5

Quiere decir esto que en el primer año, por cada peso que Camu Camu debe, dispone de 53 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Sin embargo a partir del segundo año este indicador es de 1,5, es decir que por cada peso que debe, la empresa dispone de 1,5 pesos para pagar. Esto debido a que la política del pago o amortización de la deuda se diseñó a

dos años. Una vez transcurrido ese tiempo los pasivos disminuyen significativamente y el índice de liquidez aumenta.

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	340.200.000	371.498.400	402.279.868	434.254.443	468.447.504
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	155.614.800	168.713.195	182.636.817	197.642.120	213.805.964
Depreciación	27.023.333	27.023.333	27.023.333	23.690.000	23.690.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	5.416.000	5.592.262	5.774.260	5.962.182	6.156.219
Utilidad Bruta	152.145.867	170.169.610	186.845.457	206.960.141	224.795.321
Gasto de Ventas	3.000.000	3.097.634	3.198.446	3.302.538	3.410.018
Gastos de Administración	36.000.000	37.171.608	38.381.346	39.630.455	40.920.215
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	6.166.667	6.166.667	0	0	0
Utilidad Operativa	106.979.200	123.733.701	145.265.665	164.027.149	180.465.088
Otros ingresos					
Intereses	46.728.690	22.454.349	0	0	0
Otros ingresos y egresos	-46.728.690	-22.454.349	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	60.250.510	101.279.352	145.265.665	164.027.149	180.465.088
Impuestos (35%)	19.882.668	33.422.186	47.937.670	54.128.959	59.553.479
Utilidad Neta Final	40.367.842	67.857.166	97.327.996	109.898.190	120.911.609

TABLA No. 11

Para el análisis del estado de resultados se aplicará el modelo Dupont con el fin de determinar los ratios de rentabilidad de la empresa según su área de influencia, así:

Sistema DUPONT = (Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)

Aplicando la formula queda

1. $(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) = 40.367.842/340.200.000 = 11.87$
2. $(\text{Ventas}/\text{Activo fijo total}) = 340.200.000/194.376.667 = 1,75$
3. $(\text{Multiplicador del capital} = \text{Activos}/\text{Patrimonio}) = 262.073.010/140.367.842 = 1.87$

Donde

$$11.87 * 1,75 * 1.87 = 38,84$$

Es decir, que acorde con el índice Dupont, la empresa genera una rentabilidad del 38,84%.

5.5 FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Optivo.						
Utilidad Operacional		110.233.600	124.902.149	144.564.064	161.993.339	177.035.884
Depreciaciones		27.023.333	27.023.333	27.023.333	23.690.000	23.690.000
Amortización Gastos		6.166.667	6.166.667	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-22.362.462	-31.874.625	-43.316.602	-53.457.802
Neto Flujo de Caja Op.		143.423.600	135.729.687	139.712.772	142.366.737	147.268.082
Flujo de Caja Inversión						
Var Inv. Prod. Termdos		-3.177.632	-224.323	-237.813	-191.260	-275.598
Otros Activos		0	0	0	0	0
Var. Capital de Trabajo	0	-3.177.632	-224.323	-237.813	-191.260	-275.598
Inversión en Maq. y Eq.	-185.900.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-25.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Eq. de Of.	-10.000.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-221.400.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo Caja Inversión	-221.400.000	-3.177.632	-224.323	-237.813	-191.260	-275.598
Flujo de Caja Fmiento.						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	203.645.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-67.881.667	-67.881.667	-67.881.667	0	0
Intereses Pagados		-42.468.563	-28.312.375	-13.301.634	0	0
Dividendos Pagados		0	-13.620.772	-32.357.574	-43.972.914	-54.267.768
Capital	100.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	303.645.000	110.350.230	109.814.814	113.540.875	-43.972.914	-54.267.768
Neto Periodo	82.245.000	29.895.738	25.690.549	25.934.084	98.202.562	92.724.716
Saldo anterior		69.898.782	99.794.520	125.485.069	151.419.153	249.621.715
Saldo siguiente	82.245.000	99.794.520	125.485.069	151.419.153	249.621.715	342.346.431

TABLA No. 12

Se debe resaltar que los flujos de caja son siempre positivos, sin embargo, durante los tres primeros años son bajos debido a que es el periodo en el cual se hará la amortización de la deuda y el servicio de la misma.

5.6 PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

- La tasa mínima a la que aspira el emprendedor está basada en el cálculo del costo de oportunidad.
- La TIR de la inversión es del 36,25%, lo cual nos indica que el proyecto es viable.
- El VAN es positivo, lo cual también refleja una viabilidad financiera del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		4,88	4,04	3,58	4,74	5,93
Prueba Acida		5	4	3	5	6
Rotación Inventarios (días)		3,8	3,7	3,7	3,6	3,6
Nivel de Endeudamiento Total		52,1%	33,7%	14,7%	14,4%	13,3%
Concentración Corto Plazo		0	0	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		337,7%	558,4%	1290,0%	1298,3%	1295,4%
Ebitda / Servicio de Deuda		130,0%	164,3%	211,4%	236,6%	232,1%
Rentabilidad Operacional		36,5%	37,8%	40,4%	42,0%	42,5%
Rentabilidad Neta		15,0%	19,6%	24,6%	28,1%	28,5%
Rentabilidad Patrimonio		31,2%	32,9%	34,9%	34,3%	31,1%
Rentabilidad del Activo		15,0%	21,8%	29,8%	29,3%	27,0%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		143.423.600	135.729.687	139.712.772	142.366.737	147.268.082
Flujo de Inversión	-303.645.000	-3.177.632	-224.323	-237.813	-191.260	-275.598
Flujo de Financiación	303.645.000	-110.350.230	-109.814.814	-113.540.875	-43.972.914	-54.267.768
Flujo de caja para evaluación	-303.645.000	140.245.968	135.505.363	139.474.959	142.175.477	146.992.484
Flujo de caja descontado	-303.645.000	118.852.515	97.317.842	84.888.766	73.332.529	64.251.770
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		36,25%				
VAN (Valor actual neto)		134.998.422				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,16				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses		3 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)		67,07%				

TABLA No. 13

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La estrategia que debe adoptar Camu Camu Frozen Yogurt S.A.S debe ser agresiva, en donde se debe aprovechar la coyuntura favorable del ambiente externo en el que se desarrolla la actividad, ya que en este momento existe la disposición política, económica y cultural óptima para generar productos diferenciados que vayan acordes con las tendencias de consumo y que brindan nuevas experiencias a los consumidores. Dado lo anterior se deben desarrollar tipos de estrategias para el desarrollo diferenciado, saludable, libre de conservantes, con denominación de origen y con contenido cultural y étnico.

Es recomendable el desarrollo de un nicho de mercado específico que son los turistas que llegan a Bogotá en busca de experiencias únicas y de reconocer por medio del consumo de productos autóctonos, la cultura de nuestro país, a la vez que es indispensable formar una alianza estratégica con la industria del turismo en la ciudad para que Camu Camu sea incluida como una experiencia gastronómica dentro de los planes turísticos que ofrece la ciudad.

La empresa Camu Camu es un proyecto viable tanto en su parte técnica ya que en el país se encuentra la tecnología necesaria para su desarrollo, así como en cuanto a mercado acorde con los resultados del estudio de mercado realizados y también financieramente ya que los índices financieros son positivos y reflejan unas proyecciones financieras viables y que cumplen con el 17% de utilidad mínima requerida por el inversionista.

BIBLIOGRAFÍA

Textos de Consulta

Serna, Gómez Humberto. “Las estrategias corporativas”. En *Gerencia Estratégica*. 3ª edición. Bogotá 2003. Páginas 216-218.

Damodaran, Aswath. “Investment Valuation”. John Wiley & Sons, Inc. 2ª edición. New York. Capítulos 7 y 8.

Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva”. Cía. Editorial Continental, México 1991.

Otros: revistas

Revista la Barra. Crece la industria del helado en Colombia. Consulta realizada el 19 de octubre de 2011. Disponible en la página web:

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

Sitios Web

- Mundo Helado. “Helados: Breve reseña histórica del helado”. www.mundohelado.com
- Wikipedia. “Helados”. www.wikipedia.com
- Superintendencia de Industria y Comercio. www.sic.gov.co
- Asociación Internacional de Productos Lácteos <http://www.idfa.org>
- Comité de problemas de productos básicos. Coyuntura de oferta y demanda. Frutas amazónicas. Consultado en septiembre de 2011. Disponible en la página web: www.fao.org/docrep/meeting/x1332S.html
- <http://www.siamazonia.org.pe/archivos/publicaciones/amazonia/libros/44/base.htm>