



Plan de negocio para la creación de empresa

Helados El ArteSano

Elkin Andrés Ballén Guardia
Jesús David Cifuentes Camacho

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá D.C., Colombia

2021

Plan de negocio para la creación de empresa

Helados El ArteSano

Elkin Andrés Ballén Guardia
Jesús David Cifuentes Camacho

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Innovación

Director (a):
Mauricio Sabogal Salamanca

Modalidad:
Creación de Empresa

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Innovación
Bogotá D.C., Colombia
2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 15- 05- 2021

Primeramente, agradecer a Dios, que en su infinito amor y misericordia nos permitió y acompañó en todo el camino de este aprendizaje.

También a nuestros padres, demás familiares y amigos por el apoyo, comprensión, entusiasmo y buena energía brindada en este tiempo.

Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.

Mahatma Gandhi

Agradecimientos

A Rafael Ignacio Pérez Uribe – Director e Investigador de la Universidad EAN, quien fue nuestro tutor en la realización del anteproyecto y a nuestro Director asignado de trabajo de grado Mauricio Sabogal Salamanca – Docente Asociado, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, agradecemos inmensamente a ambos por la enseñanza, compromiso y orientación que fue beneficioso y gratificante para el desarrollo de este plan de negocio.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	17
Abstract	18
1. Introducción	19
2. Naturaleza del proyecto.....	22
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.....	22
2.2 Descripción de la idea de negocio.....	23
2.3 Justificación y antecedentes.....	24
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	26
2.4.1 Objetivos a corto plazo (Año 2020)	26
2.4.2 Objetivos a mediano plazo (Año 2021)	27
2.4.3 Objetivos a largo plazo (Año 2022)	27
2.5 Estado actual del negocio	28
2.6 Descripción de productos o servicios.....	28
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de empresa.....	30
2.7.1 Nombre.....	30
2.7.2 Tamaño.....	30
2.7.3 Ubicación.....	30
2.8 Potencial del mercado en cifras.....	32
2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio.....	32
2.9.1 Frutas apropiadas	33
2.9.2 Innovación.....	34
2.9.3 Experiencia.....	35
2.9.4 Capital humano.....	37
2.10 Resumen de las inversiones requeridas.....	38
2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	38
2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	40
2.13 Equipo de trabajo.....	41
3. Análisis del sector.....	42
3.1 Caracterización del sector	42
3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.....	46
3.2.1 Clientes.....	47
3.2.2 Competidores.....	47
3.2.3 Proveedores.....	47
3.2.4 Productos sustitutos.....	48
3.2.5 Amenazas de nuevos competidores.....	48

3.2.6	Fuerzas competitivas valoración cuantitativa.....	48
3.2.7	Amenaza de nuevos competidores.....	48
3.2.8	Poder de negociación de los clientes.....	49
3.2.9	Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.2.10	Amenaza de productos sustitutos.....	50
3.2.11	Rivalidad competitiva.....	51
3.2.12	Principales conclusiones del análisis cuantitativo.....	52
3.3	Análisis de oportunidades y amenazas.....	53
3.3.1	Debilidades.....	53
3.3.2	Oportunidades.....	53
3.3.3	Fortalezas.....	54
3.3.4	Amenazas.....	54
3.4	Estrategia del océano azul.....	54
3.5	Conclusiones sobre la viabilidad del sector.....	55
4.	Estudio piloto de mercado.....	57
4.1	Análisis y estudio piloto del mercado.....	57
4.1.1	Tendencias del mercado.....	57
4.1.2	Segmentación de mercado objetivo.....	58
4.1.3	Descripción de los consumidores.....	59
4.1.4	Tamaño del mercado.....	61
4.1.5	Riesgos y oportunidades del mercado.....	62
4.1.6	Diseño de las herramientas de investigación.....	63
4.1.7	Objetivos.....	63
4.1.8	Cálculo de la muestra.....	64
4.1.9	Diseño de la herramienta de estudio piloto de clientes.....	64
4.1.10	Metodologías de análisis de los competidores.....	65
4.2	Resultados.....	68
4.2.1	Resultados del análisis de la competencia.....	68
4.2.2	Resultados Medición del comportamiento del consumidor.....	71
4.2.3	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	77
4.2.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.....	79
4.2.5	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	79
5.	Estrategia y plan de introducción de mercado.....	81
5.1	Objetivos mercadológicos.....	81
5.1.1	Corto plazo, un año.....	81
5.1.2	Mediano plazo, tres años.....	81
5.1.3	Largo plazo, siete años.....	82
5.2	La estrategia de mercadeo.....	82

5.3 Estrategia de producto y servicio.....	83
5.3.1 Nombre y marca.....	83
5.3.2 Envase.....	85
5.3.3 Empaque.....	86
5.3.4 Embalaje.....	86
5.4 Estrategia de distribución.....	87
5.5 Estrategia de precios.....	87
5.6 Estrategias de comunicación y promoción.....	88
5.6.1 Comunicación.....	88
5.6.2 Promoción.....	89
5.7 Estrategia de fuerza de ventas.....	91
5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	91
6. Aspectos técnicos.....	93
6.1 Objetivos de producción.....	93
6.2 Ficha técnica del producto.....	93
6.3 Descripción del proceso.....	95
6.4 Necesidades y requerimientos.....	97
6.4.1 Infraestructura.....	98
6.4.2 Adecuaciones.....	98
6.4.3 Maquinaria y equipos.....	100
6.4.4 Capacidad productiva de la empresa.....	101
6.5 Características de la tecnología.....	102
6.5.1. Máquina dispensadora de helados.....	102
6.5.2 Nevera – Refrigerador.....	102
6.5.3 Caja registradora.....	103
6.6 Materias primas y suministros.....	104
6.7 Plan de producción.....	104
6.8 Procesamiento de órdenes e inventarios.....	106
6.9 Escalabilidad de operaciones.....	106
6.10 Capacidad de producción.....	107
6.11 Modelo de gestión integral de producción.....	107
6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de calidad del servicio al cliente.....	107
6.13 Procesos de investigación y desarrollo.....	108
6.14 Plan de compras.....	108
6.15 Costos de producción.....	109
6.16 Infraestructura.....	111
6.17 Mano de obra requerida.....	111
7. Aspectos organizacionales y legales.....	113
7.1 Análisis estratégico.....	113

7.2 Misión.....	114
7.3 Visión.....	114
7.4 Análisis DOFA.....	114
7.5 Estructura organizacional.....	115
7.5.1 Administración.....	115
7.5.2 Recaudo.....	116
7.5.3 Operación.....	116
7.5.4 Experiencia al cliente.....	116
7.6 Perfiles y funciones.....	116
7.6.1 Administrador (a).....	116
7.6.2 Auxiliar de operaciones.....	117
7.6.3 Agente de ventas.....	117
7.6.4 Auxiliar de enfermería.....	118
7.7 Organigrama.....	118
7.8 Esquema de contratación y remuneración.....	118
7.8.1 Reclutamiento.....	119
7.8.2 Proceso de selección.....	119
7.8.3 Contratación.....	119
7.8.4 Capacitación.....	120
7.8.5 Evaluación de desempeño.....	120
7.9 Factores clave de la gestión del talento humano.....	120
7.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	121
7.10.1 Beneficios directos.....	121
7.10.2 Beneficios indirectos.....	121
7.11 Esquema de gobierno corporativo.....	122
7.12 Aspectos legales.....	123
7.12.1 Ley 9 de 1979.....	123
7.12.2 Norma Técnica NTC 1239 de 2002.....	123
7.12.3 Decreto 4444 de 2005.....	123
7.12.4 Decreto 1879 de 2008 Matrícula mercantil vigente.....	123
7.12.5 Resolución 765 de 2010.....	124
7.12.6 Resolución 719 de 2015.....	124
7.12.7 Certificado de manipulación de alimentos.....	124
7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	124
7.14 Regímenes especiales.....	126
8. Aspectos organizacionales y legales.....	127
8.1 Objetivos financieros.....	127
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	127
8.3 Presupuestos económicos.....	128
8.4 Presupuesto de ventas.....	131

8.5 Presupuesto de costos de comercialización.....	132
8.6 Presupuesto de costos laborales.....	134
8.7 Presupuesto de costos administrativos.....	137
8.8 Presupuesto de inversión.....	138
8.9 Estados financieros.....	139
8.10 Flujo de caja.....	140
8.11 Estado de resultados.....	141
8.12 Balance general.....	142
8.13 Indicadores financieros.....	143
8.14 Fuentes de financiación.....	144
8.15 Evaluación financiera.....	145
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	148
9.1 Dimensión social.....	148
9.2 Dimensión ambiental.....	149
9.3 Dimensión económica.....	150
9.4 Dimensión de gobernanza.....	151
10. Conclusiones.....	153
11. Referencias.....	155
12. Anexos	167

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Proyecciones aumento de diabetes.....	22
Figura 2. Modelo de negocio Helados El ArteSano.....	23
Figura 3. Comparativo valores nutricionales de helados.....	29
Figura 4. Ubicación punto de venta Centro Comercial Titán – Bogotá.....	31
Figura 5. Ubicación punto de venta Centro Comercial El Edén – Bogotá.....	32
Figura 6. Innovación.....	34
Figura 7. Interacción compra en centro de experiencia.....	36
Figura 8. Interacción compra en máquina dispensadora.....	36
Figura 9. Interacción compra en máquina dispensadora.....	37
Figura 10. Helado El ArteSano.....	55
Figura 11. Mapa de Empatía - Descripción del cliente para Helados El ArteSano.....	60
Figura 12. Mercado objetivo.....	61
Figura 13. Cálculo tamaño de la muestra.....	64
Figura 14. Cuenta oficial de Freezen.....	69
Figura 15. Presentaciones heladas Freezen.....	70
Figura 16. Landing page de Freezen.....	71
Figura 17. Funnel de conversión digital.....	72
Figura 18. Logo de Helados El ArteSano.....	84
Figura 19. Características del servicio de Helados El ArteSano.....	85
Figura 20. Presentación del producto.....	86
Figura 21. Ficha técnica del producto.....	94
Figura 22. Diagrama de flujo para la elaboración de Helados El ArteSano.....	95
Figura 23. Flujograma de proceso.....	96
Figura 24. Flujograma atención en centro de experiencia.....	96
Figura 25. Flujograma compra en máquina dispensadora.....	97
Figura 26. Isla punto de venta de centro de experiencia.....	99
Figura 27. Máquina dispensadora.....	102
Figura 28. Nevera refrigeradora del centro de experiencia.....	103
Figura 29. Caja registradora.....	104
Figura 30. Modelo 31 Grupo de interés de Helados El ArteSano de gestión integral...	107
Figura 31. Grupo de interés de Helados El ArteSano.....	113
Figura 32. Estructura organizacional Helados El ArteSano.....	115
Figura 33. Estructura organizacional Helados El ArteSano.....	118

Figura 34. Esquema de gobierno corporativo Helados El ArteSano.....	122
Figura 35. Crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 2014 – III trimestre 2020..	129
Figura 36. Tasa global de participación, ocupación y desempleo 2011 – 2020.....	130
Figura 37. Relación de ingresos y costos.....	147

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla nutricional propuesta promedio en producto de helados El ArteSano.....	29
Tabla 2. Resumen de las inversiones para la puesta en marcha del negocio Helados El ArteSano.....	38
Tabla 3. Proyección de ventas y rentabilidad.....	39
Tabla 4. Unidades proyectadas.....	40
Tabla 5. Países más consumidores de helados.....	43
Tabla 6. Participación en el sector de helados.....	43
Tabla 7. Cifras de empresa líder del mercado de venta de helados periodo 2014 a 2019.....	44
Tabla 8. Ventas de helados de Colombina histórico de 2016 a 2019	44
Tabla 9. Análisis amenazas de nuevos competidores.....	49
Tabla 10. Análisis poder de negociación de los clientes.....	49
Tabla 11. Análisis poder de negociación de los proveedores.....	50
Tabla 12. Análisis amenaza de productos sustitutos.....	51
Tabla 13. Rivalidad competitiva.....	52
Tabla 14. Resultados análisis cuantitativos de las fuerzas de Porter.....	53
Tabla 15. Matriz ERIC.....	54
Tabla 16. Población de habitantes localidad de Kennedy y Engativá.....	61
Tabla 17. Principales competidores identificados.....	66
Tabla 18. Benchmarking competidores sustitutos.....	67
Tabla 19. Datos campaña digital realizada para la idea del negocio para todas las campañas.....	72
Tabla 20. Rango de edad de los encuestados	74
Tabla 21. Localidad de residencia de los encuestados.....	74
Tabla 22. Gusto de los encuestados por el consumo de helados.....	75
Tabla 23. Frecuencia de consumo de helados por parte de los encuestados.....	75
Tabla 24. Lugar compra de helados por parte de los encuestados.....	76
Tabla 25. Presentación preferida por parte de los encuestados.....	76
Tabla 26. Probabilidad de reemplazo de helado con azúcar por uno sin azúcar.....	76
Tabla 27. Mercado de helados en el país.....	78
Tabla 28. Gasto per cápita años anteriores.....	78
Tabla 29. Volumen consumo de helado en el país.....	78
Tabla 30. Venta de unidades en el primer año.....	79
Tabla 31. Presupuesto de la mezcla de mercado.....	91

Tabla 32. Inversión gasto publicitario en Helados El ArteSano.....	92
Tabla 33. Requerimientos de inversión.....	100
Tabla 34. Activos.....	101
Tabla 35. Descripción de la Nevera.....	103
Tabla 36. Descripción caja registradora.....	104
Tabla 37. Crecimiento porcentual en ventas.....	105
Tabla 38. Costos fijos de producción para el primer año de funcionamiento del negocio.....	109
Tabla 39. Costos fijos de producción de empaques por unidad.....	110
Tabla 40. Costos fijos de las etiquetas.....	110
Tabla 41. Personal de nómina.....	112
Tabla 42. Personal requerido para la prestación directa del servicio.....	112
Tabla 43. Matriz DOFA.....	114
Tabla 44. Esquema de contratación y remuneración de Helados El ArteSano.....	119
Tabla 45. Clasificación de las MiPymes en Colombia.....	128
Tabla 46. Índice de Precio al Consumidor (IPC), variación anual 2011 – 2020.....	130
Tabla 47. Tasas de interés 2011-2019.....	131
Tabla 48. Presupuesto de ventas proyectado año 2022.....	131
Tabla 49. Margen de ganancias.....	134
Tabla 50. Salario básico costo laboral promedio año 2020.....	135
Tabla 51. Costo laboral cargo de administrador.....	135
Tabla 52. Costo laboral cargos agentes de ventas y auxiliar de operaciones.....	136
Tabla 53. Costo laboral cargo auxiliar de enfermería.....	136
Tabla 54. Costos laboral promedio año 2022.....	137
Tabla 55. Costos estimados administrativos.....	138
Tabla 56. Presupuesto de inversión.....	138
Tabla 57. Flujo de caja.....	140
Tabla 58. Estado de resultados.....	141
Tabla 59. Balance general.....	142
Tabla 60. Indicadores financieros.....	142
Tabla 61. Simulación préstamo bancario.....	143
Tabla 62. Cálculo de capital de trabajo.....	145
Tabla 63. Total de la inversión para el negocio de Helados El ArteSano.....	145
Tabla 64. Resumen principales indicadores.....	146
Tabla 65. Flujo de caja del proyecto.....	146
Tabla 66. Punto de equilibrio del negocio	146

Lista de apéndices

	Pág.
Anexo A. Encuesta de recolección de información.....	167
Anexo B. Entrevista a nutricionista.....	169
Anexo C. Entrevistas particulares.....	170

Lista de siglas

AEFH:	Asociación Española de Fabricantes de Helados
CCB:	Cámara de Comercio de Bogotá
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DOFA,	Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
ERIC:	Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear
FID:	Federación Internacional de la Diabetes
ICONTEC:	Instituto de Normas Técnicas y Certificación
INVIMA:	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
IPC.	Índice de Precio al Consumidor
MEFE:	Matrices de Evaluación de los Factores Externos
MEFI:	Matrices de Evaluación de los Factores Internos
MinCit:	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
OMS:	Organización Mundial de la Salud.
PIB:	Precio Interno Bruto.
ROA:	Rentabilidad sobre los Activos (Return On Assets)
ROE:	Retorno sobre el patrimonio <i>neto</i> (Return On Equity)
SAS.	Sociedad por Acciones Simplificada
SDP:	Secretaría Distrital de Planeación
SED:	Secretaría de Educación del Distrito.
TIR:	Tasa Interna de Retorno
VPN:	Valor Presente Neto

Resumen

En la actualidad se identifica una necesidad latente en la ciudad de Bogotá por un gran número de personas con restricciones médicas en el consumo de azúcar, lo cual ha minimizado la alegría de compartir un buen helado en familia o con amigos, gracias a la identificación de esta oportunidad en el mercado de no contar con un producto sin azúcar añadida se diseña el siguiente plan de negocio de Helados El ArteSano. Un helado con sabores deliciosos, natural, sin conservantes ni edulcorantes que no solo muestra empatía con el mercado objetivo, sino que también transmite seguridad, confianza, innovación en la experiencia de los usuarios y que busca llevar un mensaje claro de autocuidado y vida saludable. En el mercado actual se pueden encontrar productos bajos en azúcar, endulzados con Stevia o los denominados light, pero que definitivamente no resultan adecuados para esta población dado el porcentaje mínimo de azúcares que contiene y que va en contravía de la necesidad existente. Por lo anterior, el objetivo general de la siguiente propuesta es desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que oferte un helado sin azúcar añadida, apto para personas con preexistencia por diabetes. El plan de negocios fue desarrollado bajo el lineamiento por apartados como la naturaleza del proyecto, análisis del sector, desarrollo del estudio piloto de mercado, estrategias para la incursión del mercado, aspectos técnicos como también los aspectos organizacionales y administrativos, aspectos financieros y el enfoque de sostenibilidad de la empresa. El proyecto requiere una inversión de \$259MM, se proyecta ventas en el primer año por \$683MM, y resulta viable logrando una rentabilidad de 24%, VPN de \$ 213MM, con un periodo de recuperación de 2,74 años y una TIR de 51,05%.

Palabras Clave: helados, negocio, azúcar, mercado, oportunidad, interesados, asertividad, trabajo colaborativo, innovación, servicio.

Abstract

At present, a latent need is identified in the city of Bogotá by a large number of people with medical restrictions in the consumption of sugar, which has minimized the joy of sharing a good ice cream with family or friends, thanks to the identification of this opportunity in the market of not having a product without added sugar, the following business plan for Helados El ArteSano is designed. An ice cream with delicious, natural flavors, without preservatives or sweeteners that not only shows empathy with the target market, but also transmits security, confidence, innovation in the user experience and that seeks to carry a clear message of self-care and healthy life. In the current market, you can find low-sugar products, sweetened with Stevia or so-called light, but they are definitely not suitable for this population given the minimum percentage of sugars it contains and which goes against the existing need. Therefore, the general objective of the following proposal is to develop a business plan for the creation of a company that offers ice cream without added sugar, suitable for people with a preexistence of diabetes. The business plan was developed under the guidelines of sections such as the nature of the project, analysis of the sector, development of the pilot market study, strategies for market incursion, technical aspects as well as organizational and administrative aspects, financial aspects and focus sustainability of the company. The project requires an investment of \$ 259MM, sales are projected in the first year for \$ 683MM, and it is viable achieving a profitability of 24%, NPV of \$ 213MM, with a payback period of 2.74 years and an IRR of 51.05%.

Keywords: Ice cream, business, sugar, market, opportunity, stakeholders, assertiveness, collaborative work, innovation, service.

1. Introducción

El cuidado de la salud es un factor determinante para todas las personas especialmente para quienes padecen cualquier tipo de enfermedad como la diabetes, es fundamental y vital para una vida tranquila y por supuesto lograr un equilibrio mental y emocional.

Sin embargo, son muchos factores que inciden en el cuidado de la salud como mantener una buena higiene, lograr una dieta sana y equilibrada, evitar el uso de sustancias tóxicas, realizar ejercicio o practicar algún tipo de deporte, descansar bien y regularmente realizarse chequeos médicos, no obstante, puede haber otros factores que afecten de manera directa la salud de las personas como accidentes, enfermedades hereditarias o la falta de cuidado de los mismos, los cuales pueden originar algún tipo de complicación en la salud. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), existen dos tipos de diabetes, tipo 1 y tipo 2, donde cada una cuenta con causas y los factores de riesgos son diferentes. El tipo 1 tiene mayor prevalencia en los niños, adolescentes y adultos jóvenes, las células del páncreas dejan de trabajar por lo cual no producen la insulina suficiente, mientras que la de tipo 2 y siendo la más común se presenta en las personas más adultas, donde el cuerpo es incapaz de utilizar eficazmente la insulina siendo el sobrepeso el principal factor. También se conoce a la diabetes gestacional que es una hiperglicemia que se puede presentar durante el embarazo.

La calidad de vida de la población diabética se ha visto disminuida, otro factor que se suma a esta gran dificultad es el estrés que produce dado que se ven limitados a comer algunos productos, uno de ellos es el helado, ya que al tener alta concentración de azúcar resulta contraproducente y en algunos casos altamente dañinos para su condición. La propuesta que se plantea en este plan de negocio tiene como objetivo principal diseñar un helado de fruta natural y sin azúcar añadida, apto para personas con prescripción médica por diabetes.

A esto acompañará a la estructuración del plan de negocio los objetivos específicos que ayudarán a lograr a consolidar y fortalecer mucho más la idea, iniciando como primera medida el estudio del sector con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas para la propuesta de negocio, así mismo realizar un estudio piloto de mercado conocer de primera mano a la competencia pero aún más las dolencias de los clientes y sus necesidades, paso seguido será el de realizar el análisis y valoración de la viabilidad económica que dicho de otra manera será el motor fundamental y principal para la ejecución del proyecto.

El estudio de investigación desarrollado que pretendía conocer la percepción de los posibles consumidores mostró gran aceptación y viabilidad de penetración en el mercado. Por medio de la simulación financiera el plan de negocio lograría obtener una rentabilidad del 24% en un periodo de recuperación de 2,74 años. Para la puesta en marcha del negocio se requiere una inversión inicial de \$ 259MM, el punto de equilibrio se lograría en el primer año alcanzando ventas de 8,027 unidades helado de 300 gramos, 13,520 de helado de 660 gramos, 7,920 unidades de helado de 70 gramos y 9,013 del kit fiestero, el VPN simulado a cinco años resulta de \$ 213MM y una TIR de 51,05%. El proyecto resulta positivo financieramente para proceder con su apertura.

El plan de negocio contempla contar con dos puntos de venta directos en dos centros comerciales ubicados en la ciudad de Bogotá, uno de ellos estará una máquina dispensadora y en el otro punto el centro de experiencia. La ubicación de ambos puntos de ventas resulta estratégica considerando la alta afluencia de personas. A sus alrededores, estos centros comerciales también cuentan con hospitales, colegios, universidades, conjuntos residenciales y diferentes comercios por lo cual se estima que la capacidad de compra sea más alta. Se contempla manejar cuatro

presentaciones de helados de 70 gramos, 300 gramos, 600 gramos y Kit fiestero de 6 sabores por 70 gramos c/u.

Parte del propósito de Helados El ArteSano es también concientizar y promover la importancia del cuidado de la salud y el consumo regulado de productos con azúcares altos, como también la realización de chequeos médicos periódicos, tener un diagnóstico oportuno logra un mayor control de la enfermedad y sus derivados, esto no solo ayuda a reducir los gastos sanitarios por la enfermedad, asimismo mejora sustancialmente la calidad de vida y no solo de los diabéticos sino también la de sus familiares. Es importante resaltar que lo que se busca con la idea de negocio es principalmente ofrecer un producto apropiado que aporta al cuidado de la salud al ser 100% natural, idóneo y delicioso que amenizará más sus momentos cuando están solos y en compañía de los que más aman.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La diabetes es una enfermedad que ha apagado muchas vidas y cada día crece de forma vertiginosa y con ella se ha sumado un factor que logra ser de riesgo mayor llamado estrés. De acuerdo con investigaciones, la Federación Internacional de la Diabetes (FID, 2019) estima que para el año 2030 habrá un total de 578 millones de personas con la enfermedad y para el 2045 cerca de 700 millones, una cifra muy alarmante considerando que aún en el año 2020 no hay una cura aprobada para la enfermedad.

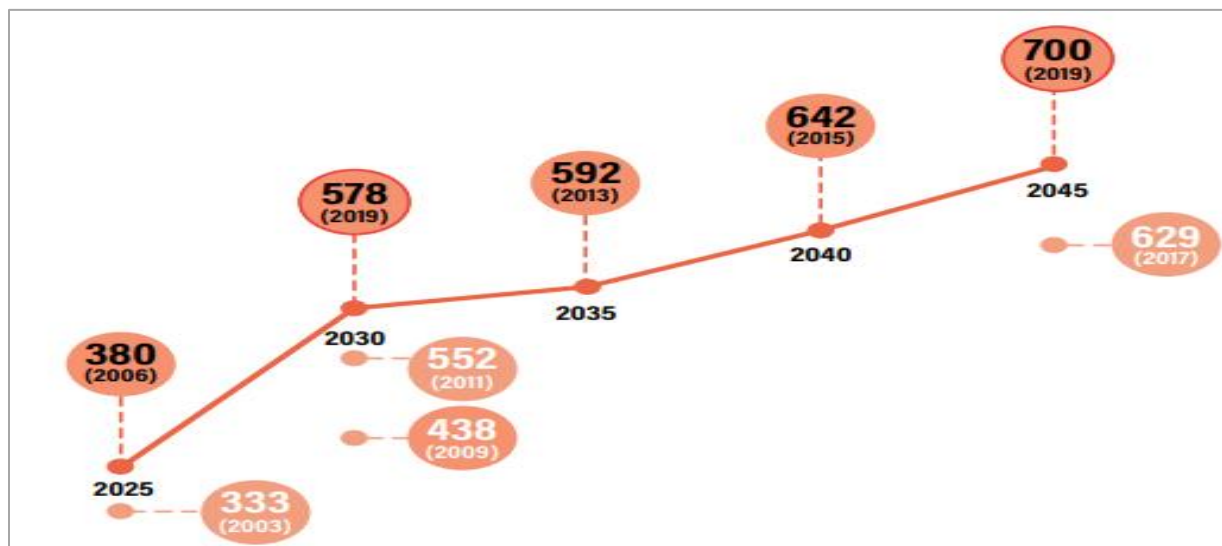


Figura 1. Proyecciones aumento de diabetes. Fuente: Federación Internacional de Diabetes (2019, p. 7).

Como lo menciona Rubin (2007) en su libro “Diabetes para Dummies”, uno de los factores claves que logran incidir en la calidad de vida de los que padecen esta enfermedad es el apoyo de la familia ya que genera muchos beneficios y a sentirse más aceptados en su entorno, así como también contar con productos idóneos de autocuidado para sobrellevar la enfermedad.

A raíz de lo anterior y bajo la experiencia personal con familiares de los promotores del proyecto, quienes padecen la enfermedad de diabetes, surge la idea de negocio, realizar helados

de frutas sin azúcar añadida. Para centrar la idea se utilizó el lienzo de modelo de negocio el cual es una herramienta que sirve para diseñar y validar ideas de negocios, como lo refieren Osterwalder y Pigneur(2010) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 18).

En la siguiente figura se relaciona el lienzo desarrollado en el cual se plasmó la idea principal originalmente en búsqueda de una posible solución para los clientes:

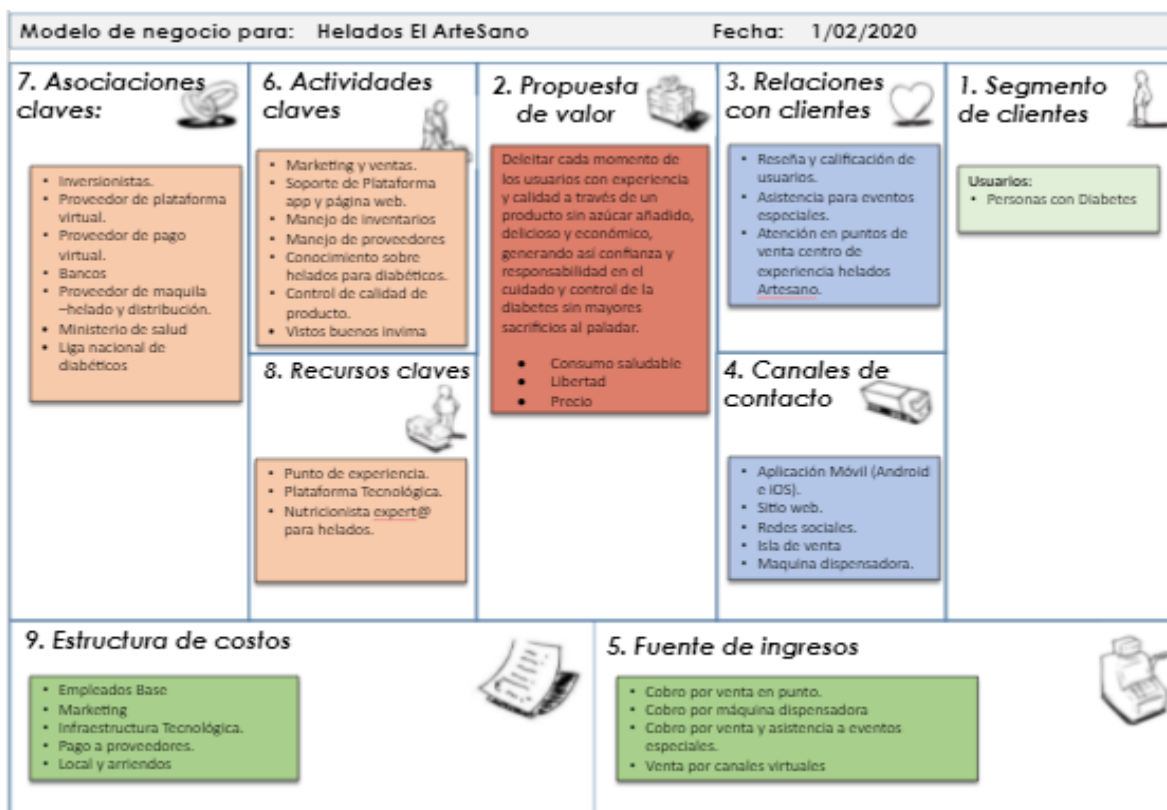


Figura 2. Modelo de negocio Helados El Artesano. Fuente elaboración propia basado en el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010)

2.2 Descripción de la idea de negocio

Helados el Artesano, en un producto comestible a base de frutas naturales cuya fórmula nutricional es ideal para las personas con prescripción médica por diabetes. Este producto aporta nutrientes, vitaminas y minerales.

En el mercado existen varios productos de helados como el light, que se destacan por contener bajos niveles de azúcar y muchos de estos, algunos diabéticos los consumen ya que los consideran más saludables en su estilo de vida, sin embargo y tal como cita la revista Crónica (2017) la directora académica Sayri Selene Alcántara Guerrero de la Licenciatura en Nutrición de la Universidad Tecnológica, dice que el consumo de dichos productos pueden presentar efectos contrarios en los pacientes con diabetes ya que pueden alterar la sensibilidad de las papilas gustativas y los sensores de la saciedad. La propuesta del producto no estima azúcar añadida, lo que lo convierte en un helado diferente y apropiado para los clientes potenciales.

Helados el ArteSano tiene como gran finalidad avivar alegrías y endulzar el alma a esas personas amantes de los helados sin tener que cohibirse por la presencia de azúcar y elementos que no ayudan a su autocuidado. Se tiene proyectado contar inicialmente con dos puntos de ventas en la capital del país, los cuales resultan estratégicos como se detallará más adelante.

Un factor clave para el plan de negocios es lograr un crecimiento potencial colocando más puntos de ventas, como también lograr alianzas con almacenes de cadenas como Locatel, Farmatodo, Droguerías Cafam, Cruz Verde entre otras de modo que el producto logre acaparar gran parte del mercado de la ciudad de Bogotá.

2.3 Justificación y antecedentes

La Ciudad de Bogotá, capital del país y una de las principales ciudades de Colombia, de acuerdo con las proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2020) en el último censo realizado en el 2018 la ciudad cuenta con 7.200.000 de habitantes. Al ser la capital del país, la ciudad se vuelve foco principal para inversionistas internos y extranjeros. Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la ciudad se posiciona como la ciudad con mayor número de empresas creadas, en el 2018 obtuvo un total de

87.457 empresas nuevas. No obstante, la crisis por la cual atraviesa actualmente todo el planeta debido a la pandemia originada por el Coronavirus, que conllevó al confinamiento y restricciones lamentablemente propició que muchas grandes y pequeñas empresas fracasaran y tuviesen que ser cerradas y liquidadas (Dinero, 2020), a pesar de esto y analizando la situación desde diferentes ópticas se apuesta por tomar la adversidad como grandes oportunidades, y que mejor en ayudar al resurgimiento de la economía apostando por un negocio que vela y aporta en el cuidado y bienestar de las personas, siendo un propuesta diferente en el mercado.

No solo se ha contemplado la necesidad de que los diabéticos puedan degustar helados sin azúcar, sino que también brinden propiedades sustanciales a su dieta y amenizar momentos de alegrías, es ahí donde se identifica ese vacío en el mercado y gracias a eso se halla la oportunidad y bajo esta se desarrolla la propuesta la cual responderá de manera significativa y puntual a una necesidad con la que se quiere seguir cuidando al grupo objetivo con un producto apto para ellos.

Con este trabajo de grado se quiere también identificar algunos aspectos que pueden incidir en el compromiso social algo que también la Universidad nos ha transmitido a lo largo de la carrera y que indudablemente la Maestría e Innovación nos ha acercado mucho más a esa comprensión de la importancia de proyectarnos con la sociedad, este proyecto busca un bien común en muchos sentidos y la generación de empleo es uno de ellos. Helados el ArteSano quiere aportar al mejoramiento de la calidad de vida no solo de sus clientes sino también de sus colaboradores.

Igualmente queremos transmitir a los estudiantes y futuros egresados la importancia de colocar nuestros conocimientos en trabajar siempre en pro de la comunidad y del aporte al mejoramiento del país, hay muchas cosas por hacer, por eso nos educamos y entiendo las necesidades latentes podremos ayudar a que Colombia siga creciendo y caminando hacia adelante.

Desde la formación de Maestría en Innovación se quiere contribuir de manera significativa en la concientización en la buena y sana nutrición que se debe tener en la alimentación, de tal manera que el grupo objetivo logre conocer y consumir un alimento rico y sano para su estilo de vida. De acuerdo con Lozano (2011) en su libro “La Nutrición es conciencia” los milagros nutricionales no existen, y es muy importante que las personas desconfíen de los productos que prometen mucho y más cuando tiene muchos aditivos, la vida de las personas se puede estar viendo muy comprometida. Es por esto por lo que en este proyecto se plantea innovar una propuesta de producto artesanal, natural, delicioso, rico en proteínas gracias a las frutas y lo más importante sin azúcar añadida. Este producto se desarrolla con el fin de aportar a una solución a la gran problemática que gira en torno a las limitaciones en el mercado en producto y en ocasiones por precios y que, a pesar de grandes esfuerzos por campañas de gobiernos, de salud pública y organizaciones que trabajan en estas áreas las insuficiencias están latentes. Es importante indicar que se cuenta con todas las herramientas e información por expertos en la materia para la realización, comercialización y posterior consumo por parte del mercado objetivo.

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa que oferte un helado sin azúcar añadida, apto para personas con prescripción médica por diabetes que buscan una opción diferente a helados light.

2.4.1 Objetivos a corto plazo.

- Analizar a través de un estudio del sector, las oportunidades y amenazas que se deberán considerar en el plan de negocio.

- Evaluar por medio del estudio piloto de mercado las principales competencias e interés de los posibles clientes.
- Construir y diseñar el plan organizacional que ayudará al funcionamiento correcto del negocio.
- Ejecutar la simulación financiera que definirá la viabilidad económica y sostenibilidad de Helados El ArteSano.

2.4.2 Objetivos a mediano plazo.

- Vincular uno o dos socios que apuesten por el plan de negocio.
- Obtener crédito bancario por valor de 179,046,666,67, el cual representa el 69% de la inversión inicial.
- Realizar las diligencias para la obtención de permisos y licencias requeridos para la comercialización del producto.
- Realizar la apertura de los dos puntos de venta en los centros comerciales seleccionados en Bogotá.

2.4.3 Objetivos a largo plazo.

- Implementar un sistema de información que ayude al desarrollo de nuevos productos con base a la percepción de los clientes.
- Análisis y propuesta para la expansión del negocio.
- Motivar a los empleados para lograr la mejor atención en servicio y por supuesto en ventas garantizando la mejor experiencia en los clientes.
- Construir plan estratégico de venta de franquicias.

2.5 Estado actual del negocio

El plan de negocios para la creación de empresa de venta de helados sin azúcar añadida tiene el siguiente estado de acuerdo con el plan de trabajo:

- Primer semestre de 2020: Estudio, elaboración y presentación de anteproyecto como propuesta de trabajo de grado.
- Segundo semestre de 2020: Elaboración del plan de negocios, estudio piloto de mercados, estudio piloto de clientes potenciales y presentación final del plan de negocio.
- Primer semestre de 2021: Estudio y estructuración de la parte legal del modelo de negocio.
- Primer semestre de 2021: Trámite de permisos y licencias correspondientes para la puesta en marcha.
- Segundo semestre de 2021: Búsqueda de capital e inversión.
- Segundo semestre de 2021: Adecuación de instalaciones, búsqueda del mejor capital humano, diseño de mercado y publicidad, inauguración de los puntos de ventas.
- Año 2022: Expansión del negocio.

2.6 Descripción de productos o servicios

Helado ArteSano es un producto comestible de crema helada, hecho de leche descremada, nata, frutas naturales bajas en calorías y grasas, sin azúcar añadida y lo mejor sin edulcorantes (Sustancia química que se añade a un alimento para darle sabor dulce) (Medline, 2020). El producto está enmarcado de acuerdo con las necesidades de los consumidores, olor propio de las frutas, sabor natural, textura cremosa, presentación en vasos, son características que harán de Helados El ArteSano un producto atractivo.

Tendrá propiedades como proteínas, vitaminas como A la cual ayuda a la visión y sistema inmunológico, B2 que aporta al crecimiento desarrollo y funcionamiento de las células del organismo, B6 influye en el desarrollo cerebral, C que ayuda a la reparación de los tejidos en

todas las partes del cuerpo, D ayuda a mantener los huesos sanos, E funciona como antioxidante, fósforo, magnesio, sodio y potasio, necesarios para ayudar a mantener una vida saludable (EuroFitness, 2021). Su principal diferenciador es que el producto no tendrá azúcar añadida el cual logra ser apropiado para quienes padecen algún tipo de diabetes. Es importante aclarar que debido a varios estudios (Batres, 2015), las personas con prescripción por diabetes deben consumir leche descremada dado que gracias al proceso de centrifugado se logra eliminar la grasa de la leche, de esta manera se logra tener un helado casero, sano y apropiado. Se tiene proyectado vender el producto en diferentes presentaciones de envases, tarro 70 gr, de 300 gr, 660 gr y Kit de 6 sabores c/u de 70 gr.

A continuación, se relaciona la tabla nutricional que se propone para el producto, también se muestra el cuadro comparativo promedio de los productos que se encuentran en el mercado:

Tabla 1.

Tabla nutricional propuesta promedio en producto de helados El ArteSano

Propuesta Helados El ArteSano	% Nutricional
Hidratos de carbono (g)	18
Grasas (g)	3,2
Azúcares añadidas (g)	0,0
Grasas saturadas (g)	1,2
Proteínas (g)	7,4
Kilocalorías	70

Fuente: Elaboración propia.

Comparativa de los valores nutricionales por 100 gramos de producto*					
	Helado tradicional (marca comercial)	Helado de yogur (marca comercial)	Yogur para congelar (marca comercial)	Yogur estilo griego (marca comercial)	Yogur natural azucarado** (marca comercial)
Valor energético (kcal)	326,7	200,0	180,8	109,0	81,0
Grasa (g)	21,51	11,00	8,50	3,50	1,90
Grasas Saturadas (g)	12,91	9,00	4,90	2,30	1,20
Grasas Trans (g)	-	-	-	-	-
Azúcares (g)	22,67	24,00	8,2	13,60	12,30
Proteínas (g)	4,53	3,00	2,33	5,40	3,00
Calcio (mg)	-	-	-	172,00	120
Gluten	-	-	Sin Gluten	-	Sin Gluten
*Datos extraídos a partir de la información nutricional de las etiquetas de productos comercializados.					
**Yogur natural azucarado de venta en supermercados.					

Figura 3. Comparativo valores nutricionales de helados. Fuente: Tomado de página nutricional de helados, (2020)

El producto se podrá obtener a través de los tres canales de ventas, dos puntos de ventas ubicados en centros comerciales y por medio de compra online. En uno de los dos puntos de ventas el cliente podrá vivir una experiencia diferente, donde no solo recibirá un producto sino también información valiosa e importante que hoy por hoy son muchos los que lo obvian, pero esto será precisamente el diferenciador del negocio que se preocupa por el bienestar de sus clientes. Así mismo se contempla realizar pruebas de glucometría a ciertos clientes que cumplan con algunas características y plan de referidos.

Los horarios para la compra presencial y virtual estarán supeditada a la apertura y cierre de los centros comerciales, horario tentativo oscila de lunes a viernes de 8:00 am a 9:00 pm, fines de semana y festivos entre las 9:00 am y 9:30 pm.

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de empresa

2.7.1 Nombre.

Helados el ArteSano (es el nombre más tentativo para el negocio, se estima registrar el nombre en la Superintendencia de Industria y Comercio).

2.7.2 Tamaño.

De acuerdo con el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. [MinCit], (2020) que estipula la clasificación de las empresas en Colombia dependiendo de los ingresos, el tamaño del negocio Helados el ArteSano será una Micro ya que sus ingresos anuales serán inferiores a los 23.563 UVT que equivalen a \$ 760.378.010.

2.7.3 Ubicación.

Se proyecta tener dos puntos de ventas en centros comerciales ubicados en la localidad de Kennedy y Engativá, considerando que y según información de la Secretaria Distrital de Planeación, (2020), la localidad de Kennedy y Engativá ocupan el segundo y tercer puesto

respectivamente como las de mayor población seguidas por la localidad de Suba. Estas zonas cuentan con alta afluencia de personas debido a que alrededores de los centros comerciales hay alta demanda de comercio y actividades de servicio.

De acuerdo con cifras de Portafolio, (2019b), el 59,2% de las personas que visitan los centros comerciales tienen entre 25 y 39 años y el otro 40,4% tiene rango de edad de 40 y 60 años, bastante favorable para el plan de negocio. Otro dato importante es que el Centro Comercial Titán es uno de los cinco centros comerciales con mayor número de visitas.

1. Centro Comercial Titán Plaza

País: Colombia

Ciudad: Bogotá

Localidad: Engativá

Dirección: Av. Boyacá #80-94

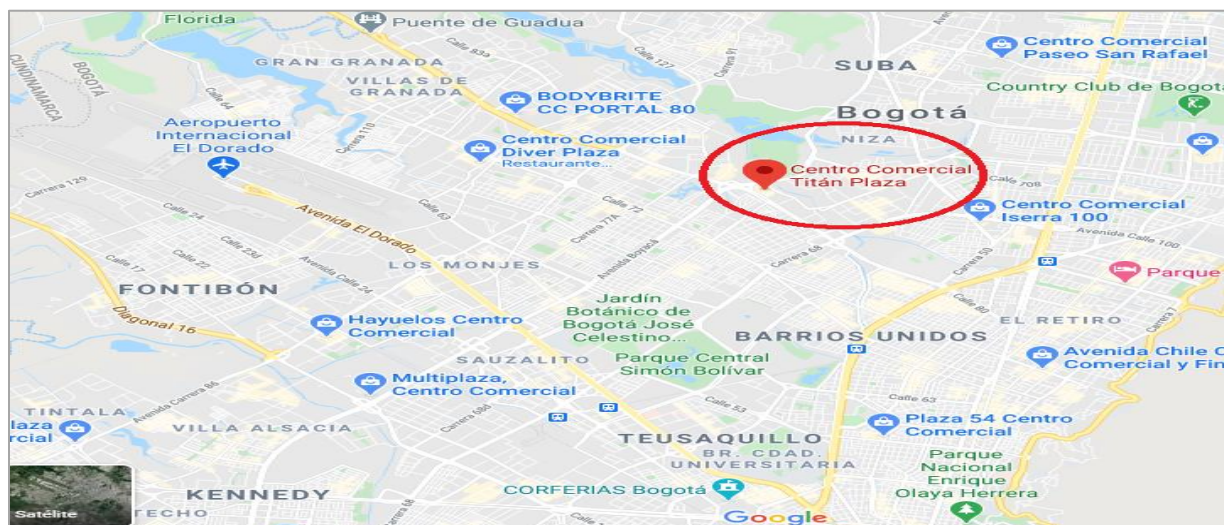


Figura 4. Ubicación punto de venta Centro Comercial Titán – Bogotá. Fuente: (Google, 2020)

2. Centro Comercial El Edén

País: Colombia

Ciudad: Bogotá

Localidad: Kennedy

Dirección: Av. Boyacá #72 #12b-18

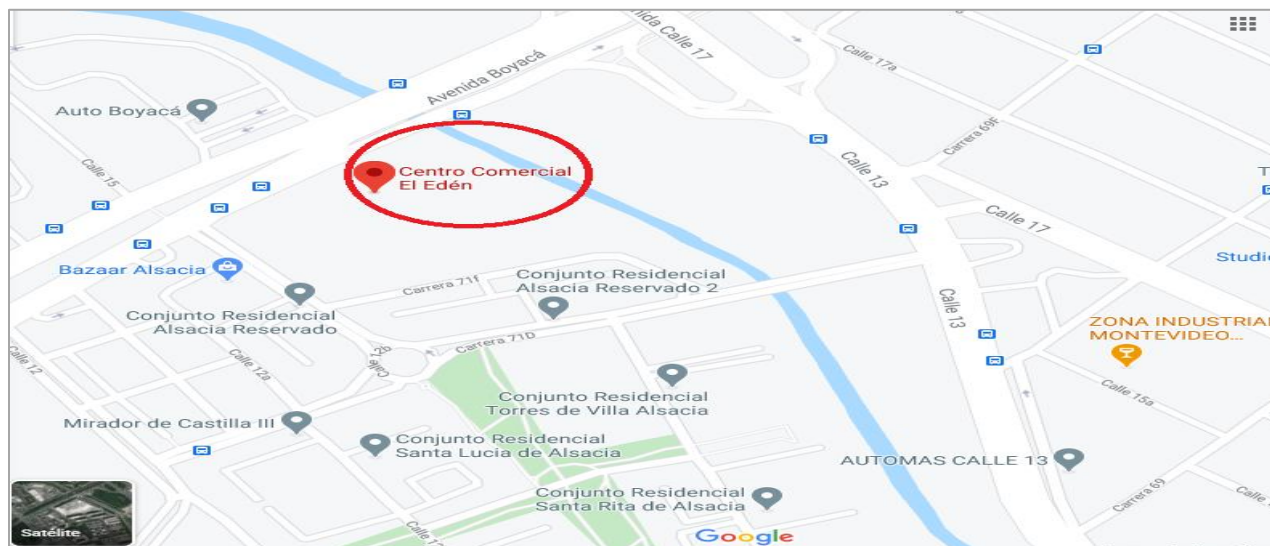


Figura 5. Ubicación punto de venta Centro Comercial El Edén – Bogotá. Fuente: (Google, 2020)

2.8 Potencial del mercado en cifras

El mercado potencial de Helados El ArteSano, son todas las personas que tienen prescripción médica por diabetes, y que de acuerdo con cifras del Distrito citada en El Tiempo (2020) para el año pasado Bogotá tenía un total de 240.287 personas con esta patología.

El plan de negocio espera ofrecer el producto propuesto al mercado potencial, de esta manera brindar un producto diseñado para su necesidad y con esto lograr catapultar la marca como un producto idóneo. No obstante, y teniendo en cuenta la emergencia sanitaria por la que se está atravesando en el mundo entero, se proyecta profundizar el 15% del mercado local, por lo que el mercado inicial para el plan de negocio será de 36.043.

2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

A continuación, se relacionan las ventajas que se logran identificar:

El producto propuesto cuenta con varias características que lo hacen altamente competitivo en el mercado y con una propuesta nueva para sus consumidores, tales como:

- Empatía con los clientes
- Calidad y experiencia en el servicio al cliente
- Servicio de glucometría postventa
- Precio asequible para los usuarios
- Compras por servicio a domicilio

Otras ventajas competitivas son:

2.9.1 Frutas apropiadas.

Según la Fundación para la diabetes Novo Nordisk (2020), hay varias frutas que por su composición y tener concentraciones bajas en sacarosa pueden aportar beneficios al sistema inmunológico de los diabéticos, así mismo estas frutas cuentan con menos calorías.

Por lo anterior, se tiene previstos trabajar con frutas donde su nivel de azúcar es muy bajo y logran ser una propuesta diferente para un producto como el helado, algunas de ellas son:

- Sandía: Su contenido de azúcar es de 9.4 gramos por lo que el impacto en los niveles de insulina es mínimo.
- Fresas: Son las frutas que menos azúcar poseen, una tasa solo aporte el 7.4 gramos. Sus beneficios aportan significativamente al sistema inmunológico y gracias a la vitamina C ayuda a la disminución del estrés.
- Zarzamoras: Nivel de azúcar de 7 gramos, su mayor aporte se concentra en la fibra 7.6 gr, adicional son ricas en antioxidantes y ayudarán a tu cuerpo al protegerlo del deterioro cognitivo y de las enfermedades del corazón.
- Frambuesas: Igualmente tiene más propiedades de fibra (8 gramos) que en azúcar (5.4 gramos), gracias a esa alta concentración de fibra que ayuda a perder peso ya que da una sensación de saciedad.

- Arándanos: Es de los frutos con menos azúcar (4.3 gr), posee gran fuente de antioxidantes para el organismo.

2.9.2 Innovación.

Según la Real Academia de la Lengua Española la definición de innovación corresponde a la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (RAE, 2021).

Partiendo de esta definición y de acuerdo con Donofrio (2004) quien define la innovación como un proceso “por el cual una nación crea transforma nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales; dirigiendo hacia la creación de valor para las partes implicadas (stakeholders) y a estándares de vida más altos.” (p. 3). De acuerdo con lo anteriormente expuesto el plan de negocio pretende incorporar la innovación en los diferentes procesos con base al mejoramiento continuo tanto del producto como el servicio, para lo cual se diseña y pretende manejar el siguiente modelo:



Figura 6. Innovación Fuente: Elaboración propia.

El plan de negocio contempla estudiar varias estrategias que serán necesarias para el mejoramiento del producto y servicio, éstas se comenzarán a estudiar una vez se logre posicionamiento del producto en el mercado. Algunas de las estrategias a considerar son:

- Venta de desayunos y meriendas como batidos al estilo smoothie, con frutas exóticas, bajas en calorías y con niveles bajos en azúcar.
- Venta de cenas con productos apto para diabéticos
- Creación de aplicación móvil donde el usuario podrá interactuar con el negocio, solicitar domicilios, encontrar información relevante de salud y bienestar, entre otras funcionalidades.
- Convenios directos con nutricionistas de diferentes EPS.

2.9.3 Experiencia.

El plan de negocio es consciente que un factor relevante es mantener a los consumidores siempre leales a la marca y satisfechos, por esto se pretende ofrecer el servicio de glucometría como valor agregado al producto. Se entiende como valor agregado como:

“Una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio poco común en los productos de la competencia para generar una diferenciación y ayuda a superar las expectativas del cliente” (Crece negocios, 2020, p. 1).

También es importante para el plan de negocios, conocer donde comienza la interacción del cliente con el producto, de esta manera conocer las posibles reacciones por el producto y/o servicio, así mejorar aquellos puntos de contacto que pueden producir una mala experiencia.

Para esto fue necesario realizar 3 Customer Journey Map de los tres canales de venta del producto, compra en el centro de experiencia, máquina dispensadora y compra online. (Colombo, 2019).

En la siguiente figura se presenta la interacción con el usuario en la compra del producto a través del centro de experiencia.

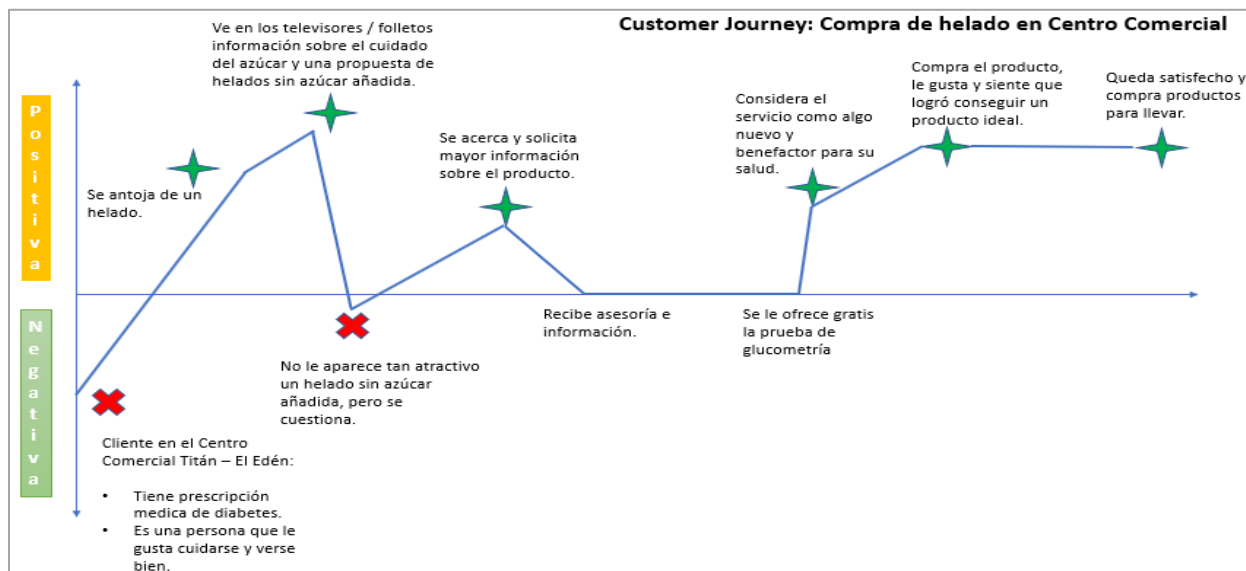


Figura 7. Interacción compra en centro de experiencia. Fuente: Elaboración propia, basada en (Alfonso Prim, 2021)

En la siguiente figura se presenta la interacción con el usuario en la compra del producto a través de la máquina dispensadora.

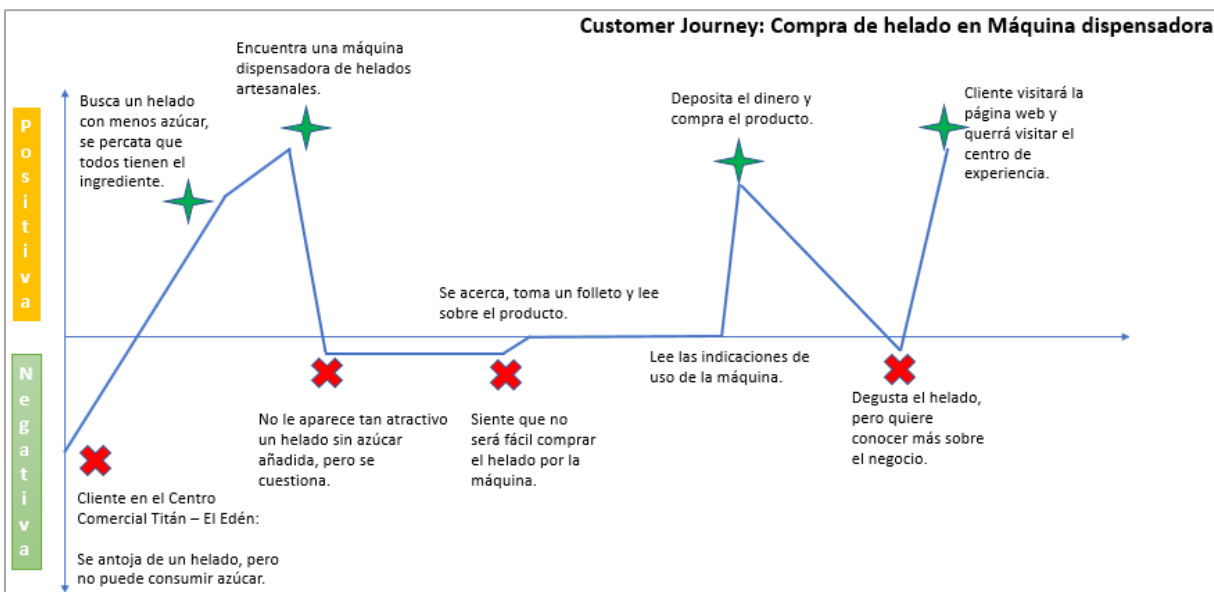


Figura 8. Interacción compra en máquina dispensadora. Fuente: Elaboración propia basada en (Alfonso Prim, 2021)

En la siguiente figura se presenta la interacción con el usuario en la compra del producto a través de la máquina dispensadora.

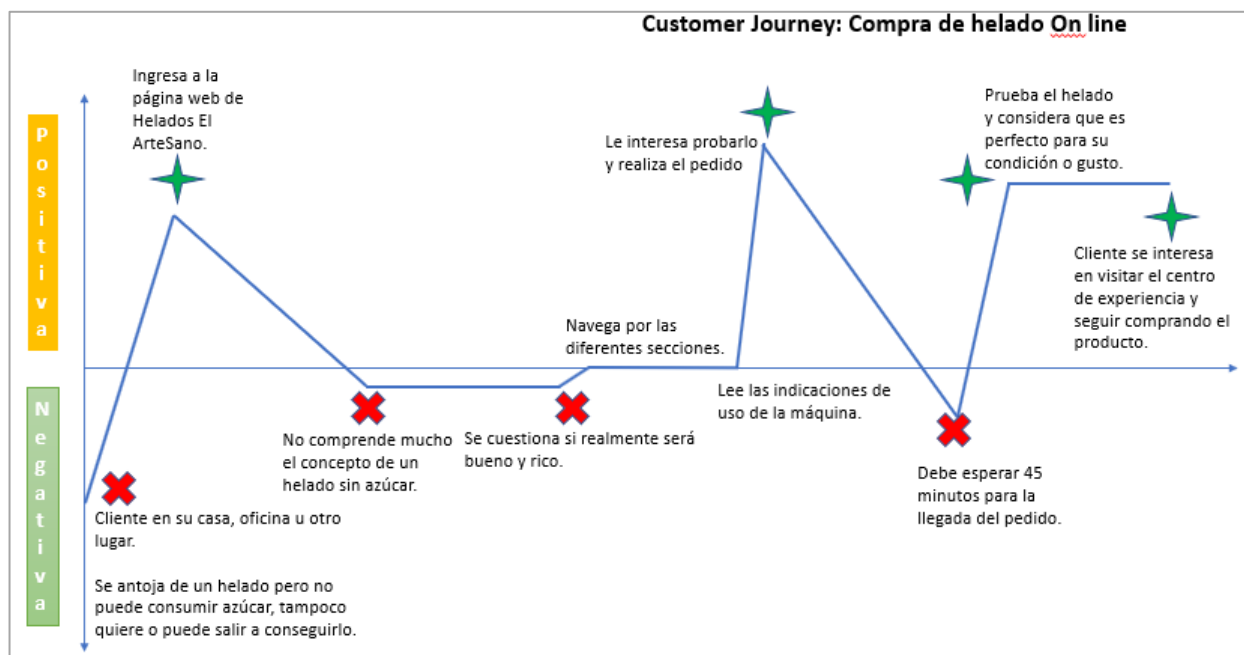


Figura 9, Interacción compra en máquina dispensadora. Fuente: Elaboración propia, basa en (Alfonso Prim, 2021)

2.9.4 Capital humano.

Según Muñoz y Correa (2017), el capital humano “es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente, del grado, de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo” (p. 3).

De acuerdo con lo anterior y “el éxito competitivo de las organizaciones depende de una buena gestión de recursos humanos, que permita atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Pupo-García, 2020, p. 1. Por lo anterior, el plan de negocio contempla y tendrá el

reto de reclutar un gran talento humano con amplia experiencia en servicio al cliente en las diferentes actividades para la prestación del servicio.

2.10 Resumen de las inversiones requeridas

Para la puesta en marcha del negocio se requerirá un total de \$259,046,666,67, los rubros que presentan mayor participación son los costos operativos con un 43,30%, muebles y enseres con un 19,30%, gastos fijos con un 11,79% y la nómina con un 11,58%.

Tabla 2.

Resumen de las inversiones para la puesta en marcha del negocio Helados El ArteSano:

Concepto	Valor estimado	%
Propiedad planta y equipo	\$ 7,000,000,00	2,70%
Muebles y enseres	\$ 50,000,000,00	19,30%
Equipo de oficina	\$ 5,000,000,00	1,93%
Gestión de permisos y licencias	\$ 3,800,000,00	1,47%
Patentes /inv. en intangibles	\$ 4,200,000,00	1,62%
Gastos de puesta en marcha	\$ 8,000,000,00	3,09%
Costos Operativos (Proyección 4 meses)	\$112,166,666,67	43,30%
Nóminas (Proyección 4 meses)	\$ 30,000,000,00	11,58%
Mezcla de mercado (Proyección 4 meses)	\$ 8,333,333,33	3,22%
Gastos fijos (Proyección 4 meses)	\$ 30,546,666,67	11,79%
Total inversión inicial	\$259,046,666,67	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base a la simulación financiera de la Universidad EAN.

2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas esperadas para la empresa logran ser positivas teniendo en cuenta que en el primer año de ejecución se proyectan ventas por \$683,100,000 y para el quinto año se estiman ventas según proyecciones por \$ 1,423,469,480, logrando así un indicador de crecimiento del 108% respecto al primer año, permitiendo así evidenciar la posible aceptación del producto en el mercado y cumpliendo con la necesidad de los clientes.

Tabla 3.

Proyección de ventas y rentabilidad

Helados el ArteSano proyección de ventas anuales primer año				Porcentaje de ventas por canal			Ventas en unidades por canal		
Presentación de helado	Cantidad	Valor unitario sin Iva \$	Ingresos totales	Centro de experiencia	Vendedor Machine	Venta Digital	Centro de experiencia	Vendedor Machine	Venta Digital
Helado 300 gramos	15000	\$ 9,500	\$ 142,500,000	60%	10%	30%	9000	1500	4500
Helado 660 gramos	20000	\$ 12,000	\$ 240,000,000	70%	0%	30%	14000	0	6000
Helado 70 gramos	37000	\$ 3,800	\$ 140,600,000	50%	40%	10%	18500	14800	3700
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	10000	\$ 16,000	\$ 160,000,000	70%	5%	25%	7000	500	2500
Total	82000	\$ 41,300	\$ 683,100,000	70%	10%	20%	48500	16800	16700

Fuente Elaboración propia

De acuerdo con la tabla, la presentación del producto con mayor participación es del 70% están proyectados 48500 unidades en el centro de experiencia, las dos presentaciones con más unidades presupuestadas son helados 660 gramos 14000 unidades y 18500 de 70 gramos teniendo en cuenta la presentación que competirá con los conos convencionales del centro comercial y con la presentación más grande para un consumo más frecuente sin salir de casa; Por otra parte en la máquina dispensadora el helado con mayor proyección en ventas es de 14.800 unidades de del helado 70 gramos, y no se tendrá el helado de la presentación de 660 gramos por una decisión estratégica y espacio de la máquina para terminar el canal de venta digital tendrá todas las presentaciones y se espera un crecimiento gradual a medida de la inversión en marketing digital y el reconocimiento de marca con respecto a la estrategia de conversión digital explicada en el funnel (ver página 72).

Tabla 4.

Unidades proyectadas

Unidades proyectadas	Meta mensual			Meta diaria		
	Centro de experiencia	Vendedor Machine	Venta Digital	Centro de experiencia	Vendedor Machine	Venta Digital
Helado 300 gramos	750	125	375	25	4	13
Helado 660 gramos	1167	0	500	39	0	17
Helado 70 gramos	1542	1233	308	51	41	10
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	583	42	208	19	1	7
Total	4042	1400	1392	135	47	46

En el anterior cuadro se proyectan las metas mensuales mínimas para el primer año donde se necesitan 6833 unidades en todas sus presentaciones y canales mensualmente, y al costado derecho se proyecta las ventas diarias 228 unidades diarias teniendo en cuenta 360 días.

2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Una vez estudiado y realizado algunas proyecciones de ventas se concluyen lo siguiente:

- El proyecto es viable financieramente para proceder con su apertura para iniciar operaciones.
- La máquina se deprecia en línea recta por lo que se debe prever una inversión antes del 5 año en otra.
- El costo de la deuda pesa solo el 67% por lo que afecta el escudo fiscal de manera positiva por los intereses.
- El plan de expansión no está contemplado en este informe.

- El punto de equilibrio para el primer año son 15,000 unidades de helado de 300 gramos, 20,000 de helado de 660 gramos, 37,000 unidades de helado de 70 gramos y 10,000 del kit fiestero.

2.13 Equipo de trabajo

Para la implementación del plan de negocio, a parte de los socios principales, es necesario contar con un equipo de trabajo idóneo, altamente calificado, que esté siempre motivado y orientados en los mejores resultados, logrando así apoyar en la garantía del arranque y buen desarrollo del negocio, los cargos a requerir son:

- Administrador
- Auxiliar de operaciones
- 2 agentes de ventas
- Auxiliar de enfermería

Las funciones y responsabilidades de cada cargo se especificarán en el capítulo 7.6.

3. Análisis del sector

3.1 Caracterización del sector

En el mercado se pueden encontrar helados de diferentes características, sabores y presentaciones. El helado proporciona nutrientes que ayudan a la flora intestinal, minerales que aportan al organismo calcio, fósforo, magnesio, sodio y potasio y también vitaminas como A, B2 y B6 que ayudan a luchar con infecciones y enfermedades de los ojos, previene y cura el reblandecimiento de los huesos (Asociación Española de Fabricantes de Helados, AEFH, 2020).

La demanda de este producto es alta y no está supeditada a factores como el socioeconómico, político, y/o religioso para su consumo.

En Colombia este producto la demanda también es alta, de acuerdo con un estudio realizado por la firma Losdatos, el país produce anualmente un volumen de helado de 98.000 toneladas por valor de 900.000 millones de consumo per cápita de 3.1 litros por año. Siendo los principales canales de ventas las tiendas, heladerías, supermercados y en las calles bajo la modalidad ambulante, “el nicho que más consume estos productos son los adultos entre los 18 y 55 años seguido por los niños de entre 2 y 12 años” (Sectorial, 2020, p. 1).

Como bien lo menciona América Retails (2020) principal portal de información y servicios de Retail en América Latina, los helados se han convertido en un producto que, sin importar las condiciones de clima los colombianos lo han convertido en un alimento de su vida cotidiana, donde el 70% del consumo se da por antojos.

Según datos de la Asociación Internacional de Productos Lácteos publicados por el Ayuntamiento de Madrid (2018) los países más consumidores de helados basados en litros, número de habitantes y años son EE. UU, Suiza, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Italia, España y Francia.

Tabla 5.

Países más consumidores de helados.

País	Litros
Estados Unidos	22,5 litros
Suiza	14,1 litros
Suecia	14,2 litros
Finlandia	13,9 litros
Dinamarca	9,2 litros
Italia	8,2 litros
España	8 litros
Francia	5,4 litros

Fuente: Datos tomados del Ayuntamiento de Madrid (2018, p. 1)

En Latinoamérica Chile es el país mayor consumidor de helados con 7,7 por persona, a diferencia de Costa Rica donde el promedio es de 2,8 y Uruguay de 2,7. (América Retail, 2019)

En Colombia, los helados pertenecen al sector de alimentos y se encuentra en el subsector de productos lácteos. El Sector de helado en el país pertenece a grandes compañías que comercializan sus productos a gran escala, Crem Helado, Colombina y Popsy. En el año 2018, estas empresas tuvieron una gran participación en el sector del 60% (La República, 2019).

Tabla 6.

Participación en el sector de helados

Empresa	Participación
Crem Helado	41,40%
Colombina	12,60%
Popsy	8%
Otros	38%
	100%

Fuente: datos tomado del periódico de La República,(2019)

De acuerdo con la tabla, se aprecia que el mayor productor de helados en el país es Cream Helado con una participación del 41,40%. El plan de negocio pretende inicialmente ingresar al porcentaje de otros (38%) partiendo de una estrategia disruptiva para el mercado. Según

Hernández y Godinez (2018) la estrategia disruptiva “es esa forma en que conseguiremos ciertos objetivos a ser logrados por ciertos recursos que terminarán creando nuevas soluciones, productos, métodos, o formas que crean un nuevo mercado o cadena de valor de manera radicalmente diferente”.(p. 17)

Tabla 7.

Cifras de empresa líder del mercado de venta de helados periodo 2014 a 2019

Helados	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas totales (Miles de millones COP)	537	444	436	423	444	476
EBITDA (Miles de millones COP)	80	61	53	42	54	68
Margen EBITDA	14,9%	13,8%	12,2%	10,0%	12,2%	14,2%
Ventas Colombia	422	444	436	423	444	476
Ventas por innovación	0,309	0,242	–	–	–	–

Fuente: Nutresa (2019, p. 1)

Para la compañía de Nutresa (2019) la venta de productos de Crem Helados les representa el 4,8% de las ventas total del grupo. Su Ebitda representa el 5,0\$ total del grupo y para las ventas totales en el país representa el 100% total de la unidad de negocio.

Tabla 8.

Ventas de helados de Colombina histórico de 2016 a 2019

Helados	2016	2017	2018	2018 IQ	2019
Ventas totales (Miles de millones COP)	116,204	116,889	125,298	30,998	32,083
EBITDA (Miles de millones COP)	11,493	11,243	12,406	3,646	4,105

Fuente: Tomado de la página oficial de Colombina (2020) cifras a corte de 2019.

Para esta compañía, los días calurosos son su mayor aliado ya que sus ventas aumentan, resultados contrario cuando los días son lluviosos y fríos. En el 2018 su participación en el mercado fue del 12,7%, muy por debajo de su competidor que fue del 41,4 para el mismo año (Chiquiza, 2019).

Los helados artesanales se han convertido en una propuesta diferente y fresca para los amantes del helado, con un plus en sabores y una imagen más saludable, es ahí donde se enmarca en gran medida la incursión de este nuevo producto. Como bien lo explica Euromonitor International (2020) “el surgimiento del helado artesanal como una categoría significativa es otro indicador de mayor interés de los colombianos por consumir helados” (p. 1).

En los procesos artesanales se logra que se tengan menos porcentaje de grasa, azúcar y aire. Se usan ingredientes con productos más naturales sin químicos ni preservativos lo que lo hace más atractivo en el mercado. El helado light si bien la cantidad de azúcar es más bajo al de un helado común de igual manera resulta poco recomendable para una persona con prescripción médica.

En el mercado se pueden encontrar helados con stevia, el cual es una planta que se ha utilizado como edulcorante, sin embargo, los beneficios de este producto han sido cuestionados ya que se desconoce los efectos reales que pueden llegar a presentarse a largo plazo en las personas que la consumen. De acuerdo a una publicación de la BBC, una dificultad que radica para este edulcorante que se ha mantenido en el mercado como una opción de endulzante para los diabéticos, es que su procesamiento es parecida al del azúcar y los extractos concentrados terminan siendo 300 veces más dulce que la del mismo azúcar, algo que para muchos investigadores termina siendo rotundamente contraproducente (Heyden, 2013)

Según Euromonitor (como se citó en Portalofio, 2019a) en el país tanto las heladerías como la industria de helados empacados han presentado un considerable aumento sostenido durante los últimos cinco años.” Siendo el primero entre el 2012 y el 2017 con un aumento del 17,4% y en el 2017 presentó un valor de mercado de 111,9 millones de dólares” (p. 1). Por otra parte, “el mercado de helados empacados en los últimos cinco años tuvo crecimiento de 22.9% y en el

2018 tuvo un valor de 499,2 millones de dólares (^Portafolio, 2019a, p. 1). Esta misma fuente prevé que las heladerías del país tendrán un crecimiento de 6.3% al 2022, mientras que los helados empacados serán de 8.7%.

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Para el análisis del sector fue necesario utilizar el modelo Porter (2015) con el fin de obtener insights cualitativos como cuantitativos. Identificar las ventajas competitivas es de gran importancia para el plan de negocios. Define este autor las ventajas competitivas como “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (p. 47).

Porter (2015) en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, desde su punto de vista indica que son cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, en el cual es necesario identificar las fortalezas y amenazas en el sector, de esta manera estar a la vanguardia del entorno.

La valoración que se utilizó en el plan de negocio desde el aspecto cualitativo con base a las fuerzas de Porter (2015) fue la siguiente:

- Alto
- Medio-Alto
- Medio
- Medio-Bajo
- Bajo

3.2.1 Clientes.

La gran mayoría de los clientes cuentan con recursos económicos dado a los ingresos de sus labores. Los que no, en su gran mayoría van a centros comerciales acompañados por familiares o amigos quienes muchas veces son los que invitan a comer un helado. La valoración para estos clientes es de **Bajo**, considerando que el helado es un producto que es sinónimo de compartir y felicidad, y el impulso de compra estando en un centro comercial es alto. Adicional a esto, los precios resultan siendo asequibles para el grupo objetivo.

3.2.2 Competidores.

En los centros comerciales se pueden encontrar otros competidores con una imagen aceptable en el mercado, por lo que no se considera una amenaza fuerte teniendo en cuenta la poca afinidad hacia la población diabética por lo cual su valoración es **medio-Alto**. Adicional a esto, el producto propuesto reúne características diferenciadoras para el usuario, sin embargo, en aras de mitigar cualquier riesgo, será necesario considerar aumentar los canales de ventas, incrementar continuamente la calidad del producto y por supuesto, ofrecer nuevos servicios como valor añadido a los clientes.

3.2.3 Proveedores.

En Colombia hay una gran oferta de proveedores de helado que se encargan de entregar el producto terminado que para el plan de negocio se determinó la empresa Frupy's, Para el negocio será importante mantener una fuerte relación con los proveedores de las frutas anteriormente mencionadas las cuales serán pieza clave en la diferenciación del producto, sin embargo, será importante contar con un portafolio de oferentes en los que se pueda tener cotizaciones permanentes con el fin de contar con precios económicos y descuentos buenos que

ayuden al ahorro, así como también los que suministrarán los envases y los otros instrumentos para el buen funcionamiento del negocio, la valoración es **medio**.

3.2.4 Productos sustitutos.

Existe una amplia oferta de productos especializados para diabéticos como galletas, chocolates, cup cakes y postres, que suplen la necesidad de onces o postres, pero el plan de negocio posee la ventaja del primer movimiento lo que permitirá invertir en un desarrollo para especializarnos en sabores exclusivos y poco comunes en el mercado para este tipo de producto. La valoración es de nivel **bajo**.

3.2.5 Amenazas de nuevos competidores.

La valoración para este poder de negociación es alta ya que la principal amenaza es que las empresas líderes en el mercado desarrollen líneas de negocio similares a las se ofrecen. Una amenaza directa es el riesgo de entrada de un posible producto similar teniendo en cuenta la trayectoria y reputación de competidores grandes como Crem Helado o Colombina.

3.2.6 Fuerzas competitivas valoración cuantitativa.

Se tomó como referencia los aportes de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012), en su libro de “Administración Estratégica. Teoría y casos” apoyado en las Fuerzas de Porter donde menciona que “es poco probable que dos empresas apliquen estrategias competitivas exactamente iguales, dado que cada emprendedor tiene su propia forma de hacer frente a las amenazas y fortalezas del sector, así como las oportunidades y amenazas” (p. 131).

Para precisar los tipos de fuerzas internas y externas que prevalecen en el plan de negocio, se procede a la aplicación de las Matrices de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de evaluación de los factores internos (MEFI) que recomiendan algunos autores, entre ellos David (2003) con su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

3.2.7 Amenaza de nuevos competidores.

Considerando que cuando un producto es nuevo y tiene buena aceptación por el mercado, la competencia comienza a actuar, algo que resulta no tan fácil y rápido son los requisitos legales para la operación para este tipo de producto, pero sin duda alguna, el mercado es tan amplio que una nueva oferta que incursione atemoriza al negocio, de este modo, es ahí cuando el negocio tiene que estar más velante que nunca.

Tabla 9.

Análisis amenazas de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Obstáculos de entrada al sector	0,20	3	0,60
2. Diferenciación de productos	0,25	4	1,00
3. Requisitos legales para ingresar al mercado	0,30	2	0,60
4. Saturación del mercado	0,25	4	1,00
Totales	1		3,2

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

La tabla muestra un peso alto de 0,25 para el ítem *requisitos legales* dado que por temas de reglamentación es fundamental para la constitución del negocio en la ciudad de Bogotá.

3.2.8 Poder de negociación de los clientes.

Siendo esta ventaja competitiva una de las más importantes, es necesario velar por brindar no solo un buen producto sino también un excelente servicio. Hoy los consumidores están dispuestos a pagar donde obtienen una gran experiencia, a esto se suma también el aspecto importante que inciden en el precio como un factor también determinante al momento de la compra.

Tabla 10.

Análisis poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Concentración de clientes	0,12	3	0,36

2. Impacto en modificación de precios	0,35	4	1,40
3. Clientes más exigentes en servicio / experiencia	0,18	3	0,54
4. Diferenciación del producto	0,35	4	1,40
Totales	1		3,7

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

Sin duda, algo muy importante y por lo cual su peso, es considerar el impacto en modificaciones de precios y por supuesto la diferenciación del producto, que no solamente es algo importante para los usuarios sino para el mercado mismo y más cuando hasta ahora se va a ingresar.

3.2.9 Poder de negociación de los proveedores.

El plan de negocios contempla un principal proveedor quien producirá el producto, pero también se proyecta otros proveedores importantes con los cuales es fundamental mantener comunicación asertiva ya que a través de los productos que se le compren sumarán a la calidad en la prestación del servicio por parte del negocio.

Tabla 11.

Análisis poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Cantidad de proveedores	0,05	2	0,10
2. Cumplimiento en tiempo	0,35	4	1,40
3. Cumplimiento en calidad	0,35	4	1,40
4. Cumplimiento en precios	0,25	3	0,75
Totales	1		3,65

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

Son varios factores que se detallan en la tabla anterior, los cuales son menester evaluar como poder de negociación con los proveedores. EL plan de negocio pretende evaluar cada uno de los ítems a la hora de pactar con este grupo de stakeholders.

3.2.10 Amenaza de productos sustitutos.

El producto que se plantea en el plan de negocios es innovador, el mercado cada vez es más competitivo razón por lo cual es necesario siempre estar a la vanguardia ante posibles amenazas, el mejoramiento sobre la experiencia del cliente deberá ser cada vez mejor de esta manera mantener su fidelización, así como también desde los precios del producto que como se mencionó anteriormente serán asequibles y cómodos para los consumidores.

Tabla 12.

Análisis amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Diferenciación por el cliente	0,20	2	0,40
2. Costos bajos	0,40	2	0,80
3. Producto de menor calidad	0,20	2	0,40
4. Servicio / experiencia insatisfactoria	0,20	2	0,40
Totales	1		2,0

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

Como mencionada David (2003) a medida que el precio de los productos sustitutos disminuye, las presiones competitivas también aumentan. La fuerza de los productos sustitutos se mide por lo general por la participación del mercado, de esta manera es como el plan de negocio pretender tomar auge dentro del mismo.

3.2.11 Rivalidad competitiva.

La rivalidad por naturaleza se aprecia constantemente en el mercado por lo general cada vez que un nuevo producto llega al mercado, una forma de atacar por lagunas compañías es lanzando promociones como el famoso 2x1 o por la compra del primero se realiza un descuento en el segundo, otros bajando precios e inclusive, entregando obsequios, los más osados sacando un producto similar. Para esto, el plan de negocios contempla primero, inicialmente atacar fuertemente apostando por un servicio auténtico y arrasador gracias al mejor talento idóneo,

buscando así, la mejor experiencia del cliente en los puntos de ventas y segundo, por medio de las charlas de salud y bienestar que estará acompañado en la toma de glucometría que será muy atractivo para los consumidores.

Tabla 13.

Rivalidad competitiva

Rivalidad competitiva	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1. Infraestructura puntos de ventas	0,05	3	0,15
2. Diferenciación de productos	0,35	4	1,40
3. Personal idóneo en el negocio	0,15	3	0,45
4. Ventaja en costos	0,45	4	1,80
Totales	1		3,8

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

De acuerdo con Porter (2015), parte de la rivalidad se basa en las promociones, descuentos y alta publicidad que se le da al producto. Es por eso, que el plan de negocio no es ajeno a esta teoría, el cual pretende estudiar una vez puesto en marcha generar promociones y cupones de recompra para los afiliados, de esta manera generar mayor recordación de la marca.

3.2.12 Principales conclusiones del análisis cuantitativo.

De los anteriores análisis de las cinco fuerzas de Porter (2015), se logra determinar que cuatro de ellas se logra tener resultados favorables, sin embargo, se debe mejorar la fuerza de amenaza de productos sustitutos, teniendo en cuenta que si bien el mercado cuenta con muchos productos dirigidos a otras poblaciones específicas el negocio puede ser replicable dada su idea de innovación. Ante esto la compañía sí o sí tiene que trabajar de manera ardua en no desmejorar la calidad, la promesa del producto y muchos menos la experiencia diferenciadora que promete tener hacia los clientes.

Se destaca aspecto importante en la fuerza de rivalidad competitiva dado que como mencionaba antes, no todos los líderes del mercado del sector han generado una propuesta para el grupo objetivo que se quiere impactar y atender, no obstante, de ninguna manera se puede bajar la guardia ante posibles rivalidades por copia de la idea de negocio.

Tabla 14.

Resultados análisis cuantitativos de las fuerzas de Porter

Fuerza evaluada	Calificación ponderada
1. Amenaza de productos sustitutos	2,0
2. Poder de negociación de los clientes	3,7
3. Poder de negociación de los proveedores	3,7
4. Amenaza de nuevos competidores	3,2
5. Rivalidad competitiva	3,8

Fuente: Elaboración de autores, basados en David (2003)

De acuerdo con la tabla, la amenaza de productos sustitutos es donde más podría verse afectado el negocio, considerando que cada vez es mucho más fuerte el ataque cuando un nuevo producto ingresa al mercado, es por esto, que se debe implementar mayor innovación para evitar réplicas del producto por parte de los competidores más grandes.

3.3 Análisis de oportunidades y amenazas

El análisis de oportunidades y amenazas para el plan de negocios se realizó utilizando la herramienta de DOFA, en el cual se evaluó varias consideraciones relevantes del sector, del producto y del servicio.

3.3.1 Debilidades.

- Poca experiencia del negocio en el sector de helados
- La aceptación y fidelización de los clientes por las marcas existentes
- Credibilidad frene a los beneficios del producto
- Más restricciones de confinamiento por efectos de la pandemia de Covid 19

3.3.2 Oportunidades.

- Auge del sector de helados en el país
- Clientes cada vez más adeptos de la importancia de una vida saludable
- Pacientes con prescripción médica que no son conscientes de la vida saludable
- Mercado limitado para la población diabética

3.3.3 Fortalezas.

- El producto planteado resulta innovador y no hay competencia directa en el sector regional
- Preocupación por la salud del segmento de mercado (personas con prescripción médica)
- Empaques amigables con el medio ambiente
- Personal altamente calificado e idóneo
- Precios asequibles para los consumidores

3.3.4 Amenazas.

- Poco reconocimiento en el mercado
- Productos más económicos por las compañías grandes del mercado
- Replica por terceros en la idea de negocio

3.4 Estrategia del océano azul

En anteriores apartados se realizó una matriz ERIC desarrollando la idea de negocio partiendo desde la mega tendencia del consumo con cuidado del estado de salud y el consumo responsable, en este apartado se aplica la estrategia del océano azul de Chan-Kim y Mauborgne (2015), que busca evitar competencias en mercados existentes llamados océanos rojos, y se pretende explorar nuevos mercados hasta lograr esos nuevos espacios de demanda.

Tabla 15.

Matriz ERIC

Eliminar		Reducir	
• El azúcar en los helados.	• Imagen equivocada sobre el producto.	• El riesgo de un helado nocivo para la salud.	• Precio cómodo para los clientes.
• Falta de empatía		• Límite en la búsqueda de un helado apropiado.	
Incrementar		Crear	
• La oferta saludable y natural.	• Servicio en el centro de experiencia.	• Productos aptos para diabéticos.	• Mercado que piensa en el segmento objetivo.
• Felicidad en el grupo objetivo.		• Producto innovador y saludable.	
Innovación: Producto de helado sin azúcar aptos para personas con prescripción médica por diabetes.			

Fuente: Elaboración propia.

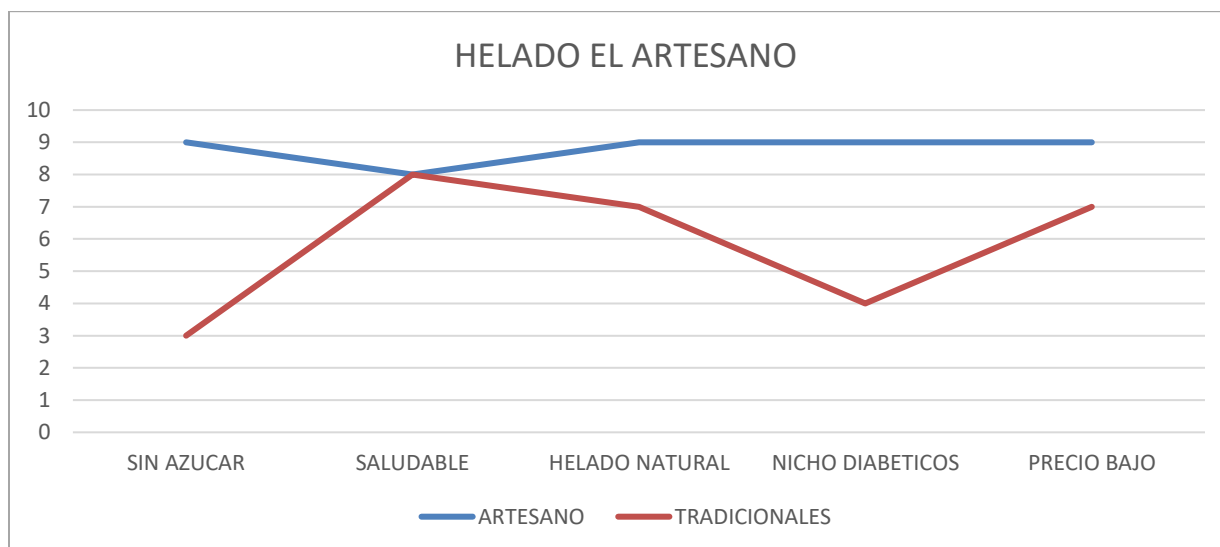


Figura 10. Helado El ArteSano. Fuente: Elaboración propia

Principales reflexiones son:

- Eliminar el azúcar de los helados tradicionales.
- Reducir el riesgo del consumo para personas diabéticas.
- Incrementar los sabores naturales sin sacarosas.
- Crear toda una línea de productos para diabéticos
- Innovación una oferta de líneas sin azúcar sin riesgo de afectación a la salud. Generando

un espacio de demanda nuevo aprovechando el nicho específico de negocio.

3.5 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El sector de alimentos específicamente en el de los helados termina siendo factible para el plan de negocios propuesto, algo muy importante es que hoy en día toda propuesta de negocio no puede solo pensar en ofrecer solamente un servicio o producto sino determinar cuál será el gran diferenciador por el cual los clientes optaran por ellos. Por lo anterior, el plan de negocio propone un producto acompañado de experiencia, innovación y en especial que se preocupa por

el bienestar y calidad de vida de su grupo objetivo, es allí donde yace su propuesta de valor y que siguiendo todos los lineamientos aquí descritos seguramente el plan de negocio funcionará.

El mercado en Bogotá está lleno de muchas opciones del producto donde el precio oscila entre los \$ 1.200 a \$ 30.000 dependiendo de la marca y características, sin embargo, para el sector al que le apunta Helados El ArteSano está por hoy restringido por lo que las zonas donde se proyecta colocar los puntos de ventas serán determinantes para iniciar con paso firme, el precio, beneficios y demás aranceles jugarán una gran importancia para arrancar en el sector. Bogotá, la gran ciudad, capital de Colombia y el cual cuenta con varios centros comerciales que se han convertido como un lugar de esparcimiento para los habitantes y donde un plan familiar y de amigos en su gran mayoría es visitar un centro comercial termina siendo un factor muy importante para el plan de negocio.

4. Estudio piloto de mercado

4.1 Análisis y estudio de mercado

El proyecto requiere mayor conocimiento, profundización y análisis del nicho de mercado, para determinar características del producto que tienen que estar altamente alineados a las necesidades de la población objetivo y con el fin de evaluar tanto variables cuantitativas como cualitativas. Para esto se ha desarrollado dos metodologías de estudios de mercado, una encuesta por método de muestreo por conveniencia el cual es, según Casal y Mateu (2003) “consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a la de la población objetivo...” (p. 4), y otra por entrevistas con los principales actores del sector.

4.1.1 Tendencias del mercado.

Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2020), en Colombia 3 de cada 100 sufre de diabetes mellitus, aunque la cifra puede ser aún mayor. En el 2018 La Asociación Colombiana de Diabetes al año en promedio son diagnosticados 1.100 adultos y 55 a 60 menores de edad, donde el 48% son hombres, 46% son mujeres y 7% son niños, particularmente pertenecientes al estrato socioeconómico 3 (Cabrera, 2018).

El mercado de helados en Colombia resulta bastante interesante, anualmente el país produce 98.000 toneladas generando ventas por 900.000 millones de pesos el cual tiene un equivalente per cápita del 3.1 litros al año (Sectorial, 2020). Esta misma fuente indica que las principales fuerzas de ventas son principalmente las tiendas, seguido por las heladerías, supermercados y los coches ambulantes conocidos como tilines.

El helado es un producto comestible de gran gusto para cualquier paladar en cualquier rincón del planeta. Su forma, sabores y olores lo han convertido en un producto deseado no solo para los niños sino también para los grandes. El helado aumenta la energía ya que es rico en hidratos

de carbono, la porción de media taza de helado tiene alrededor de 15 gramos de carbohidratos, en esa misma porción tiene 7 gramos de grasa y 2 gramos de proteínas por lo cual tiene gran densidad energética. Según cifras del Sectorial (2020) “el segmento que mayor helado consume son los adultos entre los 18 y los 55 años, seguido por los niños entre los 2 y 12 años” (p. 1). Siendo esta información muy importante para el plan de negocio donde se pretende apostar fuertemente a la población mayor.

Como lo menciona America Retail (2019) este mercado cuenta con tres principales canales de distribución siendo el primero la venta ambulante, fábricas y tiendas. El grupo Nutresa (2019) bajo la empresa Meals de Colombia cuenta con una participación del 80% del mercado, pero sus productos no ofrecen un helado 100% sin azúcar, siendo esto una gran oportunidad para el plan de negocios. Según datos de Euromonitor (como se citó en Chiquiza, 2019) un colombiano en promedio gastó \$ 29.128 en este producto, dado que este producto se ha convertido en la excusa perfecta en reuniones de amigos, paseo en centros comerciales o como postre después de un almuerzo.

4.1.2 Segmentación de mercado objetivo.

A continuación, se detalla la segmentación del mercado teniendo en cuenta los ítems, geográfico, demográficos y psicográficos.

4.1.2.1. Segmentación geográfica.

La venta del producto inicialmente se realizará en la ciudad de Bogotá, con puntos de ventas en las localidades de Engativá y Kennedy. El plan de negocio contempla a largo plazo expandir más puntos de ventas a nivel regional.

4.1.2.2. Segmentación demográfica.

Personas mayores de 10 años, que tengan algún tipo de prescripción médica por diabetes, para las personas mayores de 18 años preferiblemente hasta los 74 años, no es fundamental el estado

civil como tampoco género u orientación sexual, nivel de ingresos tampoco incidirá en los usuarios, sin embargo, será necesario contar con el capital suficiente para la compra del producto. Usuarios sin distinción de origen étnico, creencias, ocupación y/o nacionalidad.

4.1.2.3. Segmentación psicográficos.

Para el negocio será fundamental que los usuarios sean dados al cambio de estilo de vida, que les gusta cuidarse siguiendo las recomendaciones médicas en el cuidado del consumo de productos con azúcar, así como también muestren libertad al momento de la compra y con altos valores como confianza, respeto, tolerancia y paciencia.

4.1.3 Descripción de los consumidores.

Los clientes finales serán mujeres y hombres (niños, jóvenes y adultos) que presentan algún tipo de restricciones médicas por diabetes, que estén interesados en buscar un producto apto para su consumo y que vele por el cuidado de su salud al no contar con azúcar añadida, de esta manera poder seguir disfrutando de un helado rico en sabor, con propiedades que aporten a su organismo y con sabores nuevos.

Con la finalidad de conocer un poco más al grupo objetivo, se recurrió al uso de una de las herramientas de la metodología de Design Thinking, cuya metodología fue creada por el autor (Tim Brown, 2008 como se citó en Universia, 2020) quien la define: "es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertirse en valor para el cliente" (p. 1). Con base a lo anterior, se usó el Mapa de Empatía con el objetivo de tener una descripción mucho más específica del usuario - cliente (ver figura 9):

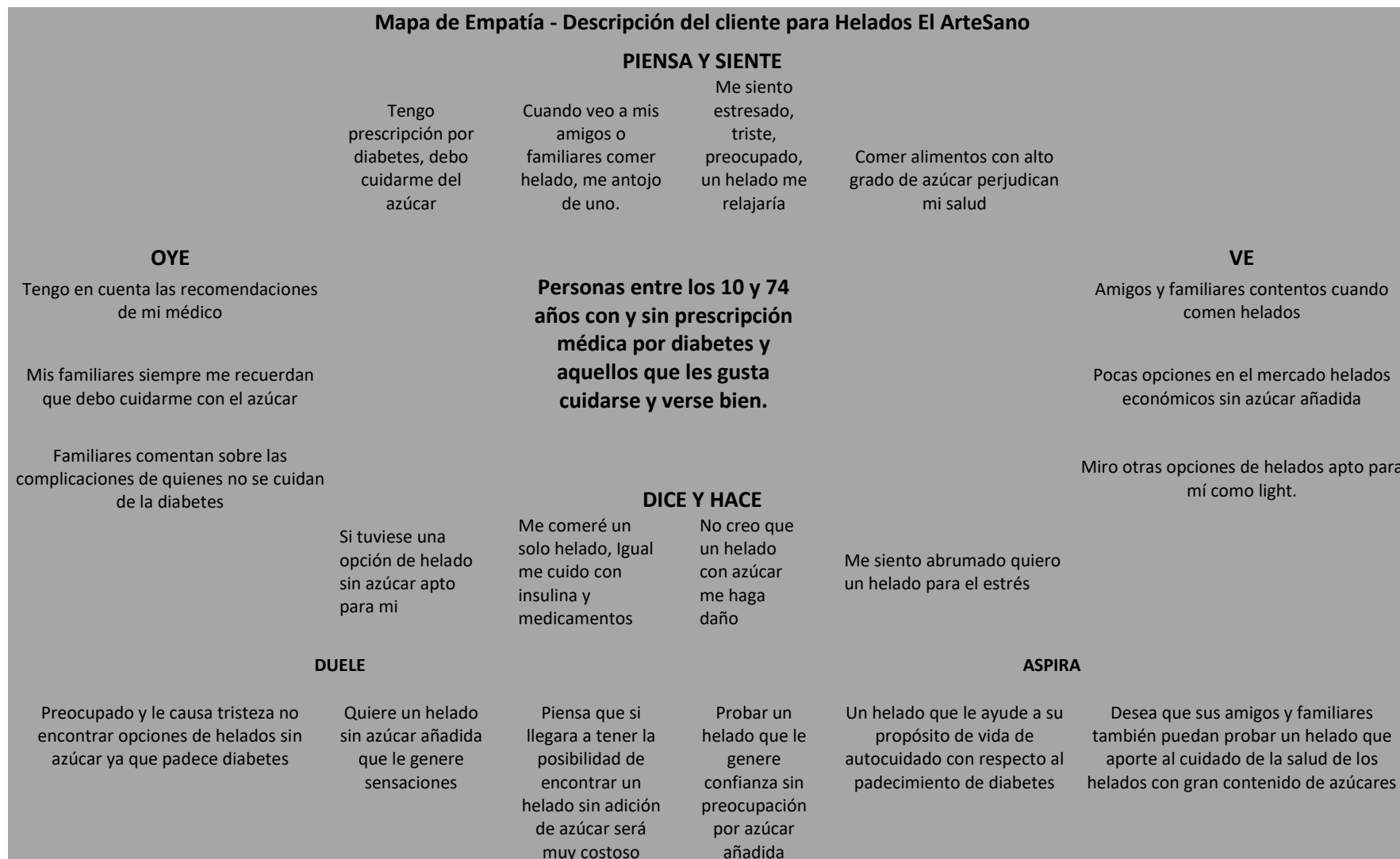


Figura 11. Mapa de Empatía - Descripción del cliente para Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia. Información con base a las entrevistas con los usuarios, (2020)

4.1.4 Tamaño del mercado.

Con la finalidad de determinar el tamaño aproximado del mercado objetivo, tomaremos como referencia la proyección de población de la ciudad de Bogotá y de 19 de las 20 localidades que a 2020 la Secretaría Distrital de Planeación ha proyectado (Secretaria Distrital de Planeación, 2020).

Tabla 16.

Población de habitantes localidad de Kennedy y Engativá

Localidades donde estarán los puntos de ventas					
Localidad de Kennedy			Localidad de Engativá		
Población 1.252.014 hab.			Población 887.886 hab.		
2019		Población por estrato	2019		Población por estrato
Estrato 1	0,8%	10,016	Estrato 1	0,3%	2,664
Estrato 2	41,8%	523,342	Estrato 2	17,7%	157,156
Estrato 3	52%	651,047	Estrato 3	69,8%	619,744
Estrato 4	5,4%	67,609	Estrato 4	12,2%	108,322
	100%	1,252,014		100%	887,886

Fuente: Elaboración propia con cifras de la Secretaria Distrital de Planeación, (2020.)

Posterior a esto, se toma los números de habitantes de la localidad de Kennedy y Engativá que pertenecen al estrato 2, 3 y 4 basados en la proyección del (DANE, 2018) para el año 2020.

A continuación de detalla en la siguiente gráfica el cálculo del mercado objetivo:

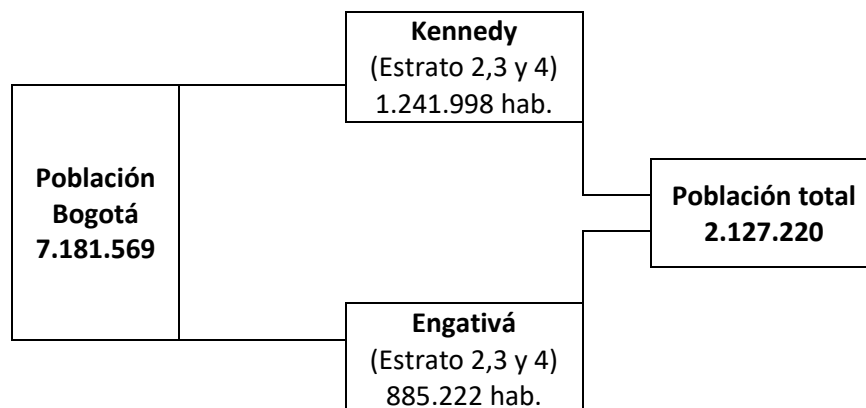


Figura 12. Mercado objetivo. Fuente: Elaboración propia

Se considera expandir el negocio en los siguientes años, colocando más puntos de experiencias en otros puntos de la ciudad como también en otras ciudades del país. Si bien en el mercado objetivo está muy segmentado, es muy importante anotar que partiendo que el producto logra ser llamativo, rico y económico, mayor puede ser el crecimiento teniendo en cuenta los niños de 6 a 9 años y los adultos mayores de 75 que no estarían exentos en ser tentados en probar el producto.

El mercado objetivo, la cual tiene una demografía bastante amplia, el impulso de compra estará acompañado con información primaria y relevante de lo importante que es el autocuidado y como Helados el ArteSano directamente despierta ese interés de estar bien.

4.1.5 Riesgos y oportunidades del mercado.

Teniendo en cuenta la publicación de la Revista Alimentos (2021) y evaluando algunos factores del mercado, se describen a continuación algunos riesgos y oportunidades que se detectan para el plan de negocio:

4.1.5.1 Riesgos.

1. Que el producto no sea del agrado para el consumidor
2. Que para el cliente es superior el precio que los beneficios del producto
3. Poco interés sobre la propuesta del producto
4. Que la pandemia se siga prolongando
5. Deficiencias en los protocolos de bioseguridad
6. Que la competencia saque al mercado un producto similar
7. Crecimiento de desempleo y pobreza en el mercado
8. Capital humano deficiente

4.1.5.2 Oportunidades.

1. Masificación de publicidad y mercadeo
2. Que el producto logre satisfacer las necesidades del mercado
3. Más tiempo en familia en los centros comerciales
4. Alianzas futuras con almacenes de cadena
5. Clientes apasionados por productos innovadores
6. Clientes que quieren apostar por las nuevas tendencias del cuidado de la salud
7. Producto único para las personas con prescripción médica de diabetes.

4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.

Se diseñó una encuesta con la finalidad de determinar la viabilidad de aceptación del producto de Helados el ArteSano, así mismo conocer otros aspectos que nos ayuden conocer el mercado. Fue necesario analizar a la competencia, validación de entrevistas a profesional nutricional, y entrevistas a personas con prescripción de diabetes.

4.1.7 Objetivos.

4.1.7.1 Objetivo general.

Conocer datos de aspectos cualitativos y cuantitativos no solo del sector sino también de los clientes potenciales, el cual ayudará a conocer de manera más clara la percepción acerca del plan de negocio y la posible apertura de este.

4.1.7.2 Objetivos específicos.

- Conocer hábitos de consumo de helados.
- Estipular la demanda potencial.
- Conocer aspectos relevantes de los consumidores en la compra del producto.
- Percepción de los clientes en cuanto a la experiencia en la compra del producto.

4.1.8 Cálculo de la muestra.

Se consideró factor determinante para el cálculo de la muestra evitar el mayor riesgo de sesgo, para lo cual fue necesario la aplicación de muestreo por conveniencia.

Para el análisis de estudio que nos permita conocer factores cuantitativos y cualitativos relevantes del mercado a través de la recolección de información, se usa la herramienta de encuesta, en la cual se usó una fórmula estadística que estima el total de las encuestas necesarias que nos permita conocer la viabilidad de lanzar el producto al mercado.

La fórmula usada para la encuesta es la siguiente:

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

CÁLCULO TAMAÑO DE MUESTRA	
Tamaño del Universo	2127220
Error Máximo Aceptable	5 % ▼
% Supuesto Varianza	50% ▼
Nivel de confianza	95% ▼
Tamaño de muestra Propuesta	384
Calcular Borrar	

Figura 13. Cálculo tamaño de la muestra. Fuente: Calculadora online Cadem, (2020)

4.1.9 Diseño de la herramienta de estudio piloto de clientes.

Para el desarrollo de las encuestas, fue necesario el uso de la herramienta de Google Forms, la cual es idónea para este tipo de estudio, convirtiéndose muy útil para estas fechas que, por situación extrema de salud pública por la pandemia derivada por el virus de Coronavirus nombrado por la Organización Mundial de la Salud (2020) como Covid 19, fue necesario

realizarla de manera on line. Se procuró por enviar el enlace de la encuesta a personas conocidas y referidos que cuentan o no con restricciones de azúcar. La encuesta se puede apreciar en la parte de anexos.

La encuesta se diseñó con 5 filtros demográficos y un total de 11 preguntas cerradas, con el fin de lograr una caracterización de los usuarios potenciales.

4.1.9.1 Encuesta.

Se puede ver la encuesta de recolección de datos aplicada en el Anexo A.

4.1.9.2 Fecha de realización de la encuesta.

15 de septiembre de 2020

4.1.10 Metodologías de análisis de los competidores.

Para la metodología de análisis de los competidores fue necesario aplicar el Benchmarking. Esta metodología como lo menciona el autor Camp,1993) “es una estrategia que permite disminuir los riesgos relacionados con el desarrollo y la innovación, puesto que una organización puede apropiarse de las prácticas, desarrolladas por otros, que ya han tenido éxito” (p. 12). Para el uso de esta metodología se tomaron en cuenta algunas variables importantes para la identificación:

- Algunos competidores
- Competidor más fuerte
- Marca, producto y canales de distribución del principal competidor.

Tres razones importantes por la cual se tomaron los anteriores competidores para el análisis son:

1. Los helados de marca Frezzen tienen menos de un terrón de azúcar, mientras un helado en promedio tiene nueve terrones.

2. Los helados de la marca Meals son los de mayor venta en el país con una participación mayor del 40% en el mercado.

3. Los helados de la marca Joyce son elaborados con azúcar dietética.

4. Los helados de Crepes and Waffles tienen presencia en varios centros comerciales en Bogotá.

Tabla 17.

Principales competidores identificados.

Ítem	Freezen	Meals	Joyce	Crepes and waffles
Localización	Itagüí y ventas por web todo Colombia	Todo Colombia red droguerías y supermercados	Bogotá puntos físicos	Barranquilla (6), Bogotá (31), Bucaramanga (6), Cali (14), Cartagena (8), Medellín (26), Mosquera (1), Pereira (3), Santa Marta (3) Villavicencio (1).
Productos y servicios (atributos)	Snacks saludables helados galletas	Alto componente de helados y muy poca oferta saludable	Helados, pastelería, panadería productos elaborados con productos bajos en azúcar o sustitutos	Restaurante y crepes presencialidad poca oferta light
Precios	Similares a ArteSano	De todo tipo hacia el estrato medio y masivo	Más altos que el ArteSano un poco más de segmento premium	Más altos que el ArteSano y con presentaciones diferentes
Logística de distribución	Propia y alianza Rappi	Propia y muy avanzada canal Nutresa	Propia, pero sin venta por redes sociales de helado	Propia y con Rappi
Otros, ¿Presencia digital?	Sí, página web y redes sociales	Sí, página y redes sociales	Página de internet con redes sociales	Página de internet y redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizado las variables, se toma como competidor fuerte la marca Freezen, considerando las propiedades que ofrecen con el producto.

Por otra parte, se realiza una comparación con los productos sustitutos que se pueden encontrar en el punto físico asistido del Centro Comercial El Titán y se procede a hacer un benchmarking con los principales competidores.

Tabla 18.

Benchmarking competidores sustitutos

Benchmarking sustitutos	ArteSano	Popsy	Burguer King	Creps and waffles	Goyurt	Mac Donald`s
Precio	Entre 3500 y 9000 pesos	\$ 5.300 con \$ 24.600 por envase de 600 gramos	7900 Sundae	Entre 4300 y 41000 pesos	Entre 9900 a 15900	Entre 5500 a 15900
Presentación	70 gramos a 660 gramos	2 bolas de helados de 90 gramos	vaso 90 gramos	1 bola de helado a litro y medio	vaso 100 gramos	Vaso sundae 90 gramos a helad
Helados sin azúcar o light	Sin azúcar artificial	Sin azúcar adicionado endulzado con estevia	No tiene helado sin azúcar	Presentaciones light bajos en azúcar y helados veganos	Helados naturales con yogurt sin productos artificiales	No tiene helado sin azúcar
Presencia digital	Redes sociales alianzas Rappi Merqueo	Página propia, venta por Éxito, Rappi no Merqueo	Página propia sin total cobertura por Rappi solo comidas no helados	Página propia Rappi no Merqueo	solo por WhatsApp e Instagram	Domicilio por Mc Delivery no está por Rappi

Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se evidencia un análisis de 4 componentes críticos al momento de comparar el producto propuesto en el centro de experiencia en el Centro Comercial Titan Plaza.

Popsy es una heladería con trayectoria reconocida con una alta gama de productos que incluyen productos light, pero con solo presentaciones de 660 gramos con un valor de \$24.600 que solo competiría con una de las presentaciones del plan de negocio.

Burguer King ofrece un producto en vaso que se denomina Sundae es un sustituto, pero no ofrece productos light, tiene un valor económico por debajo de El ArteSano en la presentación de 70 gramos, no cuenta con domicilios para la venta de este producto.

Crepes and Waffles ofrece productos bajos en azúcar con un ingrediente llamado Sorbitol. Algunos de estos productos son vendidos en ciertos centros comerciales y sus precios oscilan entre \$4.300 - \$31.400 y muchos de estos son vendidos por la plataforma de Rappi.

Goyurt tiene una oferta que oscila entre \$9.000 y \$21.000 tiene productos 100 % naturales, pero no tiene venta por Rappi ni página propia solo esta digitalmente en Instagram y vende por WhatsApp.

Mac Donald`s con su producto estrella en heladería “Sundae y McFlurry” por valor de \$5.000 - \$9.000, presentación de vaso, no cuentan con oferta de helado sin azúcar, manejan domicilios propios en ciertas zonas de la ciudad de Bogotá.

4.2 Resultados

4.2.1 Resultados del análisis de la competencia.

Principal competidor directo: Freezen

Tiempo en el mercado: Desde 2015

Grupo objetivo: Mercado personas de consumo bajo en azúcar

Freezen apareció en el 2015 como una solución de snacks saludables y nutritivos entre ellos el helado saludable dirigido a las personas fit y personas preocupadas por el bienestar, sin embargo, no son productos libres de azúcar, por lo cual es una gran ventaja para el segmento con prescripciones médicas y el mercado fit al que aspira el plan de negocios. El benchmarking planteado es el competitivo en los que se revisara conceptos como marca, producto y canales de distribución. La fuente de información de Freezen es a través de su página de internet y redes sociales.

4.2.1.1 Marca.

Freezen tiene 5 años desde su inicio de operaciones, tiene un concepto de minimercado saludable, su centro de operaciones está ubicado en Medellín, Colombia. Es una marca joven enfocada Al mercado fit y hace hincapié en el consumo de snacks de proteína saludable. Tiene fuerte presencia en Instagram con más de 42 mil seguidores y más de 2066 publicaciones.



Figura 14. Cuenta oficial de Freezen.Fuente: Tomado de Instagram (octubre, 2020)

En conclusión, la marca que ha generado Freezen está enfocada en un suplemento nutricional enfocada en el mundo personas fit con una amplia oferta de productos, pero realmente está solo enfocada a ese segmento, mientras que el producto que propone el plan de negocio apunta al mismo mercado y adicional a los que tienen prescripción médica los cuales necesitan un helado diferenciador.

4.2.1.2 Producto.

El negocio Freezen al igual que el ArteSano tiene una presentación de helados en vasos de papel con una presentación fresca. Con una amplia variedad de sabores y presentaciones.

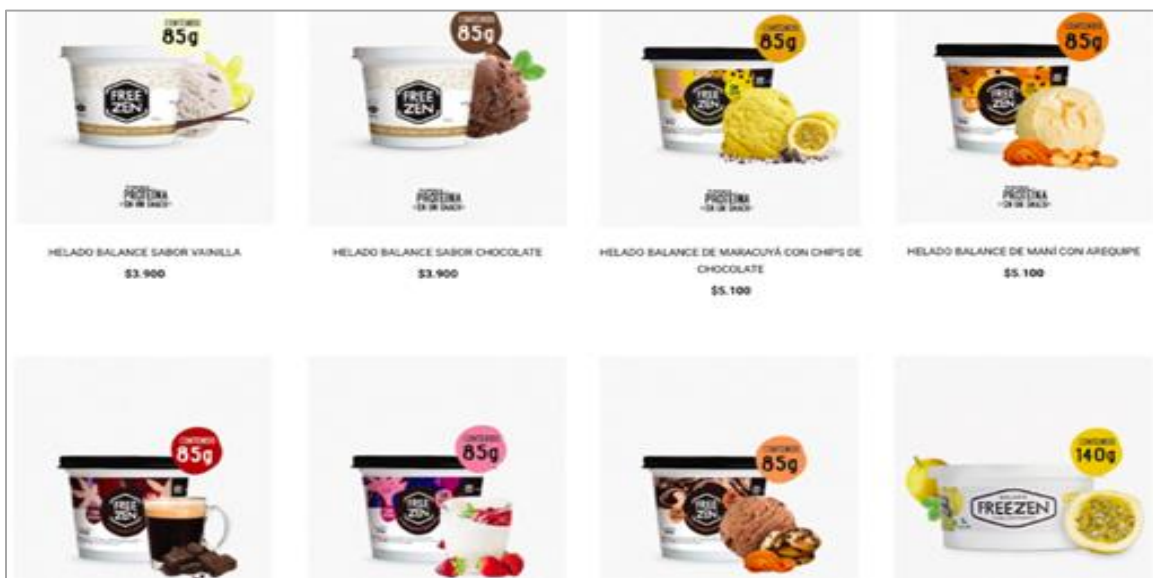


Figura 15. Presentaciones heladas Freezen. Fuente: Página oficial Freezen (octubre, 2020)

Los sabores son más limitados de los que se plantean para el producto del ArteSano los cuales son 10 sabores, mientras que Freezen ofrece cuatro, por otra parte, tiene tres presentaciones de productos de 85 gramos, 140 gramos y un pack por 6. En productos no tienen la amplia oferta que tiene el ArteSano y una presentación familiar como la de 660 gramos. Pero la presentación de ellos cuenta con 15 gramos más que la pequeña del ArteSano con 70 gramos.

4.2.1.3 Canales de distribución.

Freezen cuenta con un punto administrativo en la ciudad de Itagüí, Colombia y el resto de la venta la hace por canales de distribución no tradicionales WhatsApp redes sociales y su página de internet.

Esta compañía cuenta con una *landing page* con los horarios de atención, pero solicitan que la compra mínima para envío debe ser de 50 mil pesos lo que condicionan la venta y limitan la opción de compra, ArteSano permite la compra de productos al menor y al detalle dada su

ubicación en Bogotá apoyada en sus dos puntos físicos, ya que Freezen todo lo produce en Itagüí y debe realizar envíos grandes para que el flete sea más eficiente.

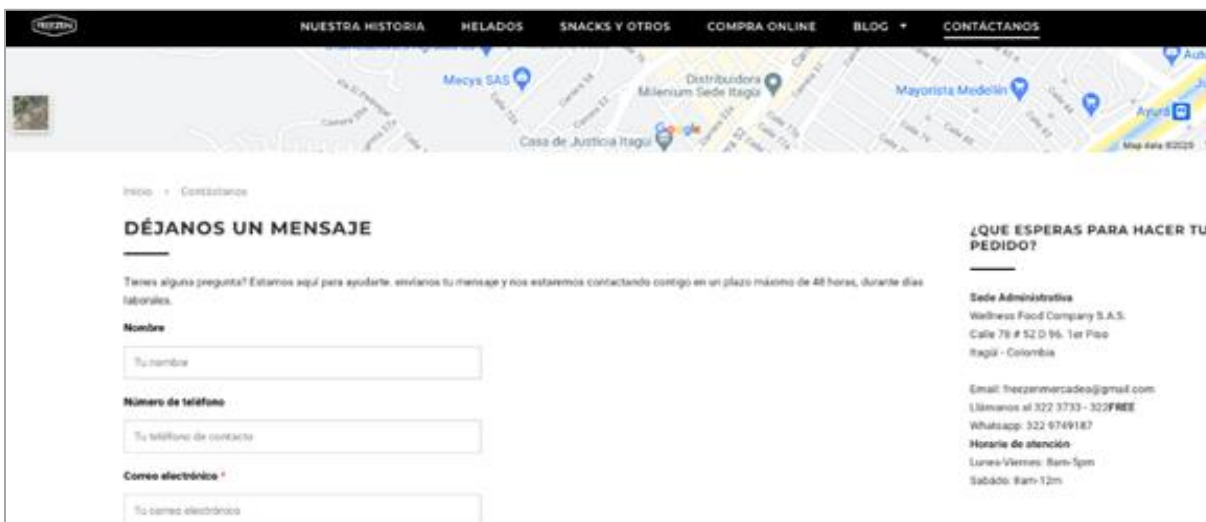


Figura 16. Landing page de Freezen. Fuente: Página oficial Freezen (octubre, 2020)

4.2.2 Resultados medición del comportamiento del consumidor.

Como se mencionó inicialmente, se realizó por dos encuestas para obtener el mayor conocimiento del grupo objetivo:

4.2.2.1 Campaña digital por herramienta de redes sociales.

Inicialmente se realizó una campaña digital para encontrar *Early Adopters*, para lo cual se realizó los días domingo, lunes y martes por redes sociales como *Instagram* y *Facebook*. La segmentación tanto para hombres y mujeres con diabetes como variable fundamental. Se llevó a cabo con una inversión de \$100.000 arrojando los primeros resultados:

- El primer aviso llegó a 1842 personas generando 92 clics. Facebook
- El segundo llegó a 8233 personas con 162 clics Instagram.

Posteriormente por medio de *WhatsApp Business* se contactaron 100 personas generando una campaña de expectativa de una pronta apertura del centro de experiencia. Los resultados fueron los siguientes:

- 6 personas solicitaron información del producto.
- 34 personas realizaron compra del producto como resultado de la campaña de expectativa de preventa.

Tabla 19.

Datos campaña digital realizada para la idea del negocio para todas las campañas

Descripción	Precio de venta
2 adquirieron el kit fiestero de 6 sabores	\$ 16.000
6 adquirieron el helado de 660 gramos	\$ 12.000
8 adquirieron el helado de 300 gramos	\$ 9.500
18 adquirieron el helado de 70 gramos	\$ 3.800

Fuente: Elaboración propia

El anterior ejercicio ayudó a obtener información relevante sobre posibles ventas, logrando ventas por \$716.200 COP, con solo una inversión de \$100.000 COP en redes sociales, generando una tasa de conversión del 14% aproximadamente, lo que demuestra un mercado altamente potencial con gran interés en el producto.

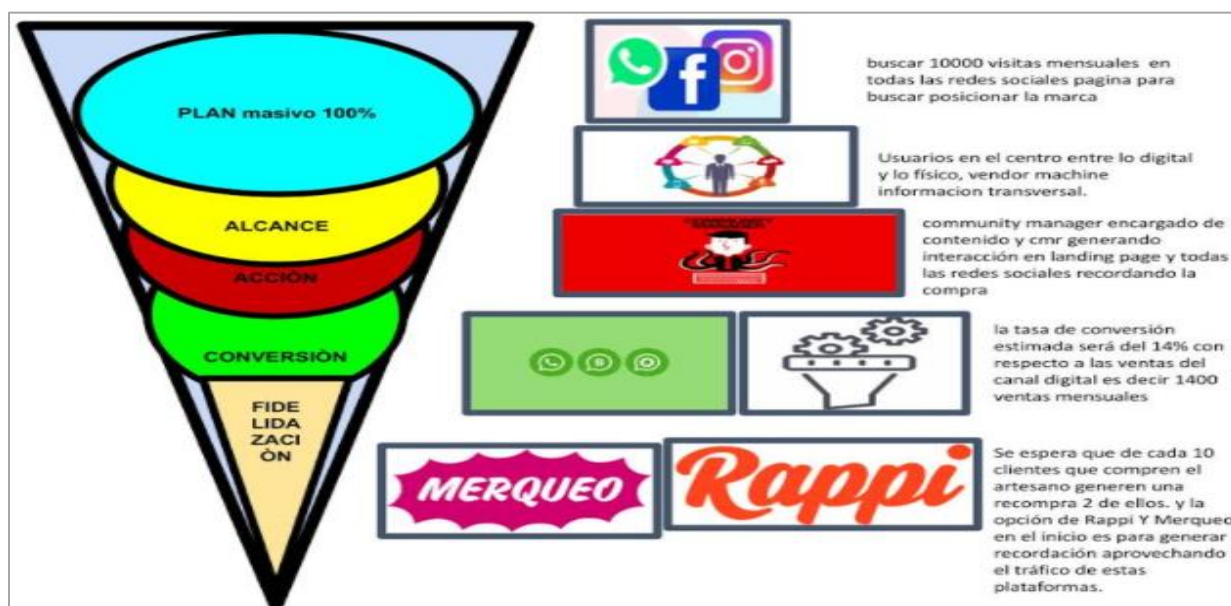


Figura 17. Funnel de conversión digital. Fuente. Elaboración propia

Después de la validación realizada en google adworks Facebook insights se identificó un alta testeo en la tracción que se generó en el ejercicio de asegurar las primeras compras.

EL PLAN de marketing tiene un alto componente en digital dado el impacto de la pandemia. Dentro de la validación digital evidenciamos que las compras tempranas tuvieron un alto poder de conversión en WhatsApp e Instagram.

EL ALCANCE ArteSano tendrá una estrategia omnicanal donde el cliente se encuentre en el centro con un alto componente digital se plantea hacer hincapié en WhatsApp e Instagram y una apuesta en la página propia del ArteSano, para realizar un reconocimiento de marca y pensando en los usuarios se acordará con Rappi todas las presentaciones y un acercamiento con Merqueo con solo el kit fiestero para ese segmento de negocio.

ACTUAR la interacción del ArteSano será de manera informativa generando contenidos de alimentación saludable y noticias sobre consejos de enfermedades crónicas e interacción con el Community Manager.

4.2.2.2 Encuesta masiva.

Por medio de las encuestas desarrolladas se recopilaron datos demográficos, donde se validó el género, la edad, nivel educativo, estrato socioeconómico, localidad de residencia, preferencia de consumo y algunos criterios que infieren a veces para ellos en la compra del producto. 11 fueron las preguntas formuladas donde se puede conocer a profundidad aspectos altamente significativos en el consumo de helado. Para la realización de la encuesta y partiendo del objetivo del muestreo por conveniencia fue necesario realizar en el punto de Homecenter Cedritos del Norte de Bogotá la aplicación de la encuesta gracias a que uno de los miembros del plan de negocios labora en este lugar y el flujo de visitantes era alta para esos meses de confinamiento.

A continuación, se relacionan datos relevantes de los encuestados que cuentan con prescripción por diabetes:

Tabla 20,

Rango de edad de los encuestados

Rango edad	Cuenta de Edad	%
10 a 18 años	6	5,6%
19 a 27 años	2	1,9%
28 a 36 años	16	14,8%
37 a 44 años	10	9,3%
45 a 53 años	15	13,9%
Más de 54 años	59	54,6%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

El 10,19% de los encuestados con prescripción médica viven en la localidad de Engativá, mientras que el 4,63% viven en la zona de Kennedy. Es importante mencionar que un 17,59% viven en la localidad de Suba, lo cual resulta importante dado la cercanía al Centro de Experiencia.

Tabla 21.

Localidad de residencia de los encuestados

Localidad donde resides	Encuestados	%
Antonio Nariño	5	4,63%
Barrios Unidos	9	8,33%
Bosa	4	3,70%
Chapinero	8	7,41%
Ciudad Bolívar	3	2,78%
Engativá	11	10,19%
Fontibón	5	4,63%
Kennedy	5	4,63%
La Candelaria	4	3,70%
Los Mártires	2	1,85%
Rafael Uribe Uribe	4	3,70%
San Cristóbal	5	4,63%
Puente Aranda	7	6,48%
Santa Fe	2	1,85%
Suba	19	17,59%
Teusaquillo	8	7,41%

Localidad donde resides	Encuestados	%
Tunjuelito	1	0,93%
Usaquén	6	5,56%
Total general	108	100,00%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Respecto a la siguiente pregunta, se aprecia que las personas con diabetes más del 50,93% consumen helados porque lo asocian dado que les produce felicidad, mientras que el 26,85% lo consumen por ansiedad.

Tabla 22.

Gusto de los encuestados por el consumo de helados

3. ¿Por qué le gusta consumir helados?	Encuestados	%
Alivia el estrés	17	15,74%
Otro	4	3,70%
Por ansiedad	29	26,85%
Produce felicidad	55	50,93%
(en blanco)	3	2,78%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la frecuencia de compra, el 34,26% aseguran consumir helados cada 15 días, mientras que otras indican lo consumen un día a la semana.

Tabla 23.

Frecuencia de consumo de helados por parte de los encuestados

4. ¿Con qué frecuencia consume usted helados?	Encuestados	%
Cada 15 días	37	34,26%
Dos o tres veces a la semana	18	16,67%
Ocasionalmente	16	14,81%
Un día a la semana	37	34,26%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Otras de las preguntas relevantes de dónde compran el producto del helado, se evidencia que la gran mayoría lo compran en los centros comerciales, siendo estos un 47,22%, mientras que otros 14,81% lo compran vía internet o catálogos.

Tabla 24

Lugar compra de helados por parte de los encuestados

5. ¿En qué lugares regularmente compra usted helados?	Encuestados	%
Carrito tilinero	5	4,63%
Centros comerciales (heladerías)	51	47,22%
Heladerías de barrios	13	12,04%
Internet - Catálogos	16	14,81%
Supermercados	17	15,74%
Tiendas o droguerías	6	5,56%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Con respecto a la presentación, un 38,89% no tienen problema con el envase, mientras que un 34,26% prefieren el producto en vasos y/o recipientes de plásticos.

Tabla 25.

Presentación preferida por parte de los encuestados

7. ¿En qué presentación prefiere comprar helados?	Encuestados	%
Caja (Cartón)	15	13,89%
Conos	14	12,96%
Me es indiferente	42	38,89%
Vasos y/o recipientes de plástico	37	34,26%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia

Por último, encontramos que un 56,48% de los encuestados que padecen diabetes, indican que de existir el producto propuesto cambiarían el consumo del helado tradicional, siendo esto un dato bastante tranquilizador.

Tabla 26.

Probabilidad de reemplazo de helado con azúcar por uno sin azúcar

10. ¿Qué tan probable es que reemplace los helados tradicionales por un helado sin azúcar que aporte al cuidado de su salud?	Encuestados	%
Algo probable	17	15,74%
Extremadamente probable	30	27,78%
Muy probable	61	56,48%
Total general	108	100%

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Para el cálculo de la demanda potencial del mercado se utilizará la fórmula de la demanda potencial, la cual permitirá conocer un promedio de las ventas una vez se inicie operaciones.

$$Q = npq$$

Ecuación 1. Fórmula para el cálculo de la demanda potencial

Fuente: Kempes, (2010)

Q: Demanda potencial (47% de los encuestados con diabetes).

n: Número de compradores posibles

p: Precio promedio del producto en el mercado

q: Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado

$$Q = 999793 * 18367 * 3.1 = 56925913$$

Ecuación 2. Fórmula para el cálculo de la demanda potencial

Fuente: Kempes, (2010)

Se puede pronosticar que la demanda del producto mensual en promedio sería de \$ 56925913.

Para el cálculo de participación del mercado, se toma las ventas anuales del mercado de helados y los ingresos proyectado para el primer año del plan de negocios, para la cual se utiliza la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Ventas de la empresa en el año}}{\text{Ventas anuales del sector empresarial}}$$

Ecuación 3. Cálculo participación en el mercado

Fuente: Entrepreneur, (2011)

$$\frac{\$ 683100000}{900.000.000.000} = 0,000759\%$$

Ecuación 3. Cálculo participación en el mercado

Fuente: Entrepreneur, (2011)

La empresa tendría una participación en el mercado del 0,000759% en el primer año.

Tabla 27.

Mercado de helados en el país

Año	Volumen del mercado	Marcas líderes	% en el mercado
2013	1,7 billones	Crem Helado	41,2
2018	1,44 billones	Colombina	12,7
Proyección 2023	1,57 billones		

Fuente: Chiquiza, (04 de marzo de 2019)

La tabla muestra como la compañía Meals a lo largo de los años ha sido la marca líder del producto en el mercado, sin embargo, no cuenta con productos sin azúcar añadida, algo favorable para el plan de negocios.

Tabla 28.

Gasto per cápita años anteriores

Año	Gasto per cápita
2013	24,763
2018	29,128

Fuente: Chiquiza (04 de marzo de 2019)

El consumo per cápita ha venido notablemente en aumento, con un total de 29,128 hasta el año 2018.

Tabla 29.

Volumen consumo de helado en el país

Año	Consumo (toneladas)
2013	71,100
2018	71,300
Proyección 2023	75,800

Fuente: Chiquiza (04 de marzo de 2019)

Tabla 30.

Venta de unidades en el primer año

Nombre del producto o servicio	Cantidades
Helado 300 gramos	15,000
Helado 660 gramos	20,000
Helado 70 Gramos	37,000
Kit Fiestero 6 Sabores De 70 Gramos	10,000
Total	82,000

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar, que se proyecta expandir el negocio a otros centros comerciales del país, lo cual se logrará atender a más del mercado potencial, así mismo, se prevé realizar alianzas con almacenes de cadenas y droguerías y en unos años de funcionamiento expandir al mercado regional.

4.2.4 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

El primero está ligada en el proceso de distribución teniendo en cuenta los diferentes medios de venta, el principal, en el primer año es el físico con un 50% con 41.000 unidades de ventas anuales, que equivaldrían 114 unidades de ventas diarias, esto puede variar con respecto al día entendiendo que los sábados, domingos y festivos el tráfico es mayor en los centros comerciales.

Por otra parte, el segundo canal de venta (máquina dispensadora), se proyecta ventas diarias de 46 unidades de venta diarias, y por último vemos las unidades de venta en canales digitales en apoyo de plataformas como Rappi con 34 unidades de ventas diarias, Merqueo con 23 unidades y página web con 11 unidades diarias. Será importante desarrollar también un proceso marketing agresivo en el mercado.

4.2.5 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

El mercado de helados en Colombia tiene una amplia oferta de productos, no obstante, en el mismo no es común encontrar una línea especializada de este producto para personas con alguna

prescripción de diabetes o para aquellos que no se adaptan o no les apetece el producto light ya que consideran que no está alineada a su estilo de vida, los productos light contienen un mínimo de azúcar por lo cual deja de ser atractivo para algunos clientes potenciales, de ahí la buena aceptación que tendrá el producto propuesto que no solo será ideal para el grupo objetivo sino que también avivará en ellos felicidad.

Las cifras anteriormente mencionadas generan grandes expectativas y por supuesto mayor interés en apalancar el negocio planteado. Solo en el primer año se calculan un total de 82.000 unidades vendidas del producto en todas sus presentaciones, donde la venta on line será también clave para el aumento de estas cifras. El 49,1% de las personas encuestadas estarían dispuestas a cambiar el helado tradicional por el de la propuesta lo que realmente apalanca mucho más la idea de negocio.

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

El siguiente plan de estrategia y de mercado se realiza con base a la forma en que Porter (2015) denomina en su libro Estrategia Competitiva las señales del mercado como “medios indirectos de comunicarse al interior de este; la mayor parte proviene del comportamiento de un rival y transmite información utilizable en el análisis de la competencia y la formulación de estrategias” (p. 79), luego dice: “El conocimiento de las señales también es importante para realizar acciones estratégicas eficaces...” (p. 79).

5.1 Objetivos mercadológicos

De acuerdo con lo anterior y una vez identificado y estudiado algunos competidores, la propuesta de Helados ArteSano buscará convertirse en la principal opción para quienes esperaban un producto sin azúcar añadida acompañado de un servicio auténtico donde los clientes no solo comprarán un producto, sino que también conocerán y aprenderán información relevante de la importancia del autocuidado, logrando así satisfacer una necesidad en los clientes con prescripción de diabetes. Para lograrlo, se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo.

5.1.1 Corto plazo, un año.

- Establecer los dos puntos de ventas en los sectores de Kennedy y Engativá, en el primero estará la máquina dispensadora y el segundo el centro de experiencia.
- Promocionar fuertemente el producto de manera digital.

5.1.2 Mediano plazo, tres años.

- Lograr dentro de tres años, el producto tenga mayor reconocimiento, por lo cual se analizará la posibilidad de abrir dos nuevos puntos de ventas en el norte y oriente de la ciudad.
- Analizar la posibilidad de ingresar al mercado regional.

5.1.3 Largo plazo, siete años.

- Estudio de viabilidad de expandir el negocio en otras ciudades principales como Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Santa Marta, teniendo como factor clave que son ciudades cálidas y el mercado llega a ser muy interesante
- En un periodo de siete años, Helados el ArteSano lograr la capacidad del 100% del mercado.
- Lograr vender franquicias a nivel local y regional, logrando así que el modelo de negocio sea replicable y altamente exitoso.

5.2 La estrategia de mercadeo

Lo más importante para Helados El ArteSano es trazarse objetivos claros que ayuden a lograr mayor aceptación en el mercado, para esto, se establecen los siguientes indicadores que va a permitir encaminarse a esa meta. Los indicadores utilizados corresponden a la metodología de OKR por sus siglas en ingles Objectives and Key Results (Objetivos y resultados claves) (Doerr, 2017). Los definidos una vez puestos en marcha el negocio son:

- KPI's
 - Ventas trimestrales mayores a 21 mil unidades
 - Más de 100 mil seguidores en redes sociales en un periodo de tres meses después de la apertura.

- OKR's

Objetivo: Posicionarse como la primera empresa en Bogotá que ofrece helados aptos para personas diabéticas.

- Kr 1. Crear un manual de marca que defina la identidad de la empresa.
- Kr 2. Posicionar en redes sociales la marca.

- Kr 3. Crear campañas de reconocimiento entre el público objetivo.

5.3 Estrategia de producto y servicio

El helado es un producto que gusta en cualquier tiempo, modo, lugar y no escatima raza, ideología, preferencia sexual ni estratificación social. Sin embargo, las personas con algún tipo de prescripción médica por diabetes tienen limitación en la compra de este producto. Gracias a esta oportunidad nace Helados El ArteSano, un producto con una propuesta nueva, fresca, que se enmarca en la inclusión y con una experiencia de servicio diferencial. Por lo anterior, se determinan las estrategias del producto y servicio que ayudarán a posicionar el producto en el mercado objetivo:

- Marca
- Empaque
- Diseño
- Color
- Precio
- Envase
- Calidad del producto
- Garantía
- Características intrínsecas y extrínsecas del producto
- Servicio en los puntos de ventas

5.3.1 Nombre y marca.

Teniendo en cuenta la teoría del autocuidado:

Creada por Dorothea Orem, enfermera, profesora e investigadora estadounidense, que en 1994 la definió como una actividad aprendida, dirigida hacia nosotros

mismos o hacia los demás, con el fin de conseguir un bienestar. Las actividades de autocuidado son cruciales, no solo para la salud física, sino también para nuestra salud mental. (Gestar Salud, 2020, p.1).

En concordancia de la importancia del autocuidado y dado que hoy por hoy son más las personas consientes de esto (ANDI, 2019), nace la marca.

El nombre de la empresa será inicialmente Helados El ArteSano y el logo tentativo será el siguiente:



Figura 18. Logo de Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia

Helados El ArteSano. Quien bajo su definición espera:

- Despertar el interés en los no consumidores
- Concientizar al mercado del consumo de productos sanos
- Generar lealtad con los clientes
- Ser un producto diferente

En Helados El ArteSano, los consumidores no solo encontrarán helados, también podrán encontrar servicio y calidad acompañado de:



Figura 19. Características del servicio de Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia,

La marca, como valor agregado le apuesta al consumo responsable, la seguridad de consumir un helado con el respaldo de los entes de control, con la información clara y detallada del contenido, el cual también se centra en la experiencia, y en la necesidad del usuario de consumir un producto agradable al paladar que no es nocivo para la salud.

5.3.2 Envase.

Partiendo de la relevancia en que desde los diferentes proyectos debemos aportar al cuidado del medio ambiente, queremos enfocarnos en la reflejar en nuestra comunidad esta tendencia, es por eso por lo que parte de la experiencia en el servicio será educar y concientizar a los consumidores en el grano de arena que deben aportar para la preservación del medio ambiente a través del uso racional con los empaques. Se tiene proyectado hacer uso de envases bio para todas las presentaciones de 70 gr y el Kit fiestero, para las presentaciones de 660 gr y 300 gr se pretende trabajar con recipientes también amigables con el ecosistema.

Se proyecta que los envases lleven mensajes alusivos a la protección del medio ambiente o la importancia del cuidado de la salud.



Figura 20. Presentación del producto. Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Empaque.

Pensando en la comodidad de los consumidores, para los helados de presentación de 6 sabores, queremos un empaque de fácil manejo y transporte, cuidando el contenido e importante también que sea biodegradable, el cual también tendrá diseños con tips en parte frontal sobre el cuidado de la salud.

Cabe resaltar que el empaque el cual tenemos contemplado dado sus características cumplen a cabalidad con el Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

5.3.4 Embalaje.

El transporte del producto hacia los puntos de ventas y almacenes de cadenas se realizará mediante un carro en el cual se debe contar con la cadena de frío, cumpliendo con todos los reglamentos estipulados por el ente regulador de carga para este tipo de alimentos.

Teniendo en cuenta que el producto está categorizado como Congelados, según la norma las cajas no requieren agujeros a diferencia de los productos refrigerados. El aire que circula alrededor de la mercancía es suficiente para eliminar el calor que entra en el contenedor.

5.4 Estrategia de distribución

El proveedor quien fabricará el producto se encargará de distribuir el producto en los dos puntos de ventas de los centros comerciales de Titán donde estará el centro de experiencia, en El Edén donde estará ubicado el dispensador que funcionará como venta machine y el canal donde se quiere lograr a futuro la mayor participación y es a través de la venta online (domicilios). El costo por la prestación de este servicio es adicional, precio estimado \$ 5.500 por compras superior a \$ 20.000.

Una meta bastante ambiciosa y de hecho una de las más importante es contar con el registro sanitario del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), de esta manera visualizar más adelante lograr alianzas de venta como Merqueo y Rappi y lograr distribuir los productos en almacenes de cadena y droguerías de grandes superficies como Locatel, Farmatodo y Cruz Verde.

Este producto que tiene alta demanda en el mercado y se está convirtiendo de consumo masivo, se espera que la acogida sea tan alta que se venderá por sí solo tan pronto logre posición y reconocimiento, para esto se tendrá que trabajar mucho en la publicidad del producto y aplicación de promociones. A futuro cuando el plan de negocio logre su punto de equilibrio, se pensará en abrir más puntos de ventas en más centros comerciales, también se podrá estudiar la viabilidad de distribuir los productos en colegios y universidades. El hecho de que el producto esté en línea de las nuevas mega tendencias garantiza grandes resultados para el negocio.

5.5 Estrategia de precios

Será importante estudiar y evaluar la estrategia de precio con la finalidad de mantener una competitividad en el mercado, logrando así que también sean asequibles y atractivo para los consumidores. Para esto se fija las siguientes estrategias a considerar:

- Evaluación precios de la competencia
- Análisis y fijación de precios
- Estudio y aplicación de benchmarking competitivo
- Negociación con el proveedor en el servicio de maquila para reducción de costos

5.6 Estrategias de comunicación y promoción

5.6.1 Comunicación.

Como lo menciona Rodríguez (2007) en su libro “Estrategias y técnicas de comunicación”

De una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles, tiene un enorme valor estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son y lo que pretenden, y ayuda a construir tanto la imagen de la marca corporativa como la de los productos de la firma (p. 103).

Es por esto por lo que en el plan de negocio se contemplará un fortalecimiento constante de este aspecto con varios de los grupos de interés, para lo cual se determina:

- Comunicación con colaboradores: Mantener una comunicación asertiva y adecuada con quienes día a día desarrollarán actividades y tareas en pro del crecimiento del negocio. Proponer y escuchar al principal talento nos ayudará a mejorar procesos y por consiguiente tener colaboradores comprometidos. Algunas herramientas que deseamos implementar como medio de comunicación es:

- Reuniones periódicas semanales que promueven la co- creación de soluciones alternativas a problemas complejos
- Portal intranet
- Buzón de sugerencias

- Servicio de Microsoft Teams corporativo
- Comunicación con los prospectos y clientes: Las encuestas realizadas muestra una importante cifra frente a los que estarían dispuesto de probar el nuevo producto, pero seguir conociendo su percepción será fundamental al igual que en los consumidores directos, cuando hay buena comunicación, hay opiniones y sugerencias, y esto será suficiente para apuntar al mejoramiento en Helados El ArteSano.
- Buzón de sugerencias
- Calificación página web
- Servicio WhatsApp por medio de Bot
- Comunicación con otros grupos de interés: Se realiza hincapié manteniendo una comunicación directa y efectiva con los proveedores, gobierno, comunidad y medio ambiente.

5.6.2 Promoción.

El negocio tiene objetivos claros de manera que ayude a posicionar la marca en el mercado y generar recordación constante entre los consumidores y prospectos a través de todos los sentidos (vista, olfato, oído, gusto y tacto). Para esto es importante:

- **Influir:** Dar a conocer las características y ventajas del producto
- **Persuadir:** Aquí tendremos mucho por hacer, lograr que el grupo objetivo compre el producto.
- **Recordar:** Esta será la prueba reina, que todos los consumidores recuerden la marca y deseen volver a probar Helados El ArteSano.

Para lograr lo anterior tenemos pensado atacar masivamente por medio de las siguientes herramientas:

- Relaciones públicas: Realizando capacitaciones en los puntos de ventas

- Publicidad: A través de folletos, volantes, internet (página web) y de manera fuerte por medio de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube, y Pinterest)
- Muestras: Brindar degustación en los puntos de ventas
- Marketing directo: Venta por internet. Para este tendremos un presupuesto de 25 millones en el primer año que será relacionado en la mezcla de mercado y será distribuido en campañas digitales pagas en su mayor parte.

Por otra parte, se implementará la teoría del círculo dorado, donde el etnógrafo Sinek (2009) habla sobre lo importante no es tanto que es lo que haces como el por qué lo haces. Para esto, el plan de negocios establece las siguientes consideraciones:

- ¿Por qué?: El plan de negocios pretende conectar las familias con miembros que estaban marginados del consumo del helado por prescripciones médicas, buscará revivir ese momento cultural de las familias colombianas y el concepto de consumir un helado sin azúcar y sin remordimientos.
- ¿Cómo?: Por medio de puntos físicos que permitirá interacción con los diferentes sabores saludables del producto y toda una experiencia de omnicanalidad, desde la compra por plataformas digitales como Rappi, Merqueo, página web propia y la facilidad de adquirir productos físicos en las máquinas dispensadoras.
- ¿Qué?: Helado saludable apto para diabéticos con un contenido de sabores y un concepto de autocuidado; cuidando la salud de los consumidores prescritos, e implementado hábitos alimenticios saludables en todas las generaciones. Con un componente altamente digital y facilidad de compra.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas

Inicialmente se contará con dos puntos de ventas como canal principal (Centro Comercial El Edén donde estará la máquina dispensadora y Centro Comercial Titán Plaza donde estará la isla) para ello queremos contar con una persona especializada (auxiliar de enfermería) con la finalidad que realice visitas rotativas en los dos puntos de ventas, y en esas visitas brindar charlas de la importancia del cuidado de la salud, alimentación, esto también con el objetivo de impulsar el producto, dando a conocer las propiedades y sus beneficios, también se estima que pueda realizar tomas gratuitas a personas mayores de 45 años de glucometría en aras de mostrar interés en la salud de los consumidores y por supuesto la importancia del autocuidado, esto ayudará a reflejar nuestra principal propuesta de valor.

5.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

A continuación, se detalla el presupuesto diseñado para el plan de negocio:

Tabla 31.

Presupuesto de la mezcla de mercado

Concepto	Cantidad	Precio	Valor total
Estrategia de distribución			
Canales de distribución	2	\$ 275,000,00	\$ 550,000,00
Estrategia de producción y servicio			
Registro de marca	1	\$ 954,400,00	\$ 954,400,00
Estrategia de mercado			
Estudio de mercado objetivo	1	\$ 1,459,600,00	\$ 1,459,600,00
Estrategia de precio			
Convenio con proveedor	1	\$ 3,430,000,00	\$ 3,430,000,00
Estrategia de comunicación y promoción			
Difusión por radio y pautas publicitarias	4	\$ 982,000,00	\$ 3,928,000,00
Publicidad Redes sociales	3	\$ 928,000,00	\$ 2,784,000,00
Capacitaciones	2	\$ 246,000,00	\$ 492,000,00
Eventos	2	\$ 352,000,00	\$ 704,000,00
Folletos y material publicitario	44	\$ 42,000,00	\$ 1,848,000,00
Gestión de colaboradores	3	\$ 2,950,000,00	\$ 8,850,000,00
Total presupuesto mezcla de mercado		\$ 11,619,000,00	\$ 25,000,000,00

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que se realizará una estrategia fuerte en Instagram y Facebook para el primer año para dar conocimiento de marca, en total se invertirán diarios \$5 USD por 180 días para un total de 928 mil pesos.

En la siguiente tabla se detallada el total de inversiones en tema de publicidad que serán importante en la toma de decisiones para ser agresivos ante posibles competidores y amenazas del mercado:

Tabla 32.

Inversión gasto publicitario en Helados El ArteSano

Gasto publicitario 2022 - 2025	
2022	\$ 25,000,000,00
2023	\$ 27,000,000,00
2024	\$ 30,000,000,00
2025	\$ 35,000,000,00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

La anterior tabla muestra la proyección de gasto publicitario que se requerirá en los siguientes 4 años, donde será clave la importancia de invertir en estos rubros donde se plantea la publicidad digital.

6. Aspectos técnicos

6.1 Objetivos de producción

- Determinar el plan de producción el cual permita iniciar operación satisfactoriamente.
- Detallar el proceso de producción que será necesario aplicar para la apertura del negocio.
- Especificar las normas y procedimientos legales que aplican para el plan de negocio y las

herramientas tecnológicas requeridas para el normal desarrollo de las actividades.

- Detallar las actividades claves que intervienen en la gestión operativa y administrativa.

6.2 Ficha técnica del producto

A continuación en la siguiente e figura se relaciona la ficha técnica del producto:

Ficha técnica Helados El ArteSano	
Nombre del producto:	Helados El ArteSano. El nombre está directamente relacionado al mensaje que espera transmitir con el producto directo, cuidarnos es un arte y debe estar siempre acompañado de alimentos sanos.
Características organolépticas:	Textura suave, de excelente presentación, olores y sabores propios las frutas, producto congelado de estado sólido, sin coloraciones artificiales.
Descripción del producto:	Es un alimento congelado, de consistencia cremoso, su presentación física es envasado, sus principales ingredientes es yogurt natural, queso crema, agua, mermelada sin azúcar y frutas naturales. Su diferenciación es que no posee edulcorantes artificiales, y su sabor parte de los componentes directos de las frutas.
Lugar de elaboración:	El producto será fabricado inicialmente por un servicio tercerizado que funcionará maquila. El proveedor se llama Frupy's la cual se encuentra ubicada en Bogotá, quien tendrá lineamientos directos de las especificaciones y características como se requiere el producto y posteriormente ser comercializados en los puntos de ventas.

Composición nutricional:	• Carbohidratos 25 – 34% • Agua 70% • Proteína: 3 – 3.8% • Grasa (lípidos) 5 – 18% • Minerales 0.3% • Calorías aportadas por cada 100 gramos es de 95.1%	
Presentación:	• Vaso de 70 gramos • Tarro de 300 gramos • Tarro de 600 gramos • Kit fiestero de 6 sabores, 70 gr c/u. Kit fiestero de seis sabores específicos.	
Tipo de conservación:	Medio ambiente	No
	Refrigeración	No
	Congelación	Temperatura de 18° centígrados.
Consideraciones para tener en cuenta para el almacenamiento:	El producto debe contar con una cadena de frío especial, almacenamiento de refrigeración de 18° centígrados.	
Formulación del producto:	Materia prima (Insumos para la elaboración)	Porcentaje
	Leche cruda fresca	50%
	Crema de leche	24%
	Fécula	1-2%
	Grasa vegetal	5,7%
	Yema de huevo	Una yema por cada litro de leche
	Carboximetilcelulosa (CMC)	0.5 - 0.8%
	Frutas	Entre 12 y 28 gramos
Requisitos mínimos y normatividad	Resolución 1804 de 1989 Art. 4 (Anexo 455)	
	Norma Técnica Colombiana NTC 1239 Establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas de helado.	
Vida útil estimada	Condiciones de refrigeración por sesenta (60) días	
Instrucciones de consumo	El producto se debe consumir en el menor tiempo posible una vez se rompa la cadena de refrigeración	
Empaque	El producto debe ser empacado bajo todas las normas de higiene y salubridad, en materiales atóxicos protegiendo la salud de los consumidores y la conservación del producto. Los envases son biodegradables, no generan huella ecológica.	

Figura 21. Ficha técnica del producto Fuente. Elaboración propia

Diagrama de flujo que manejará el proveedor para la elaboración del producto:

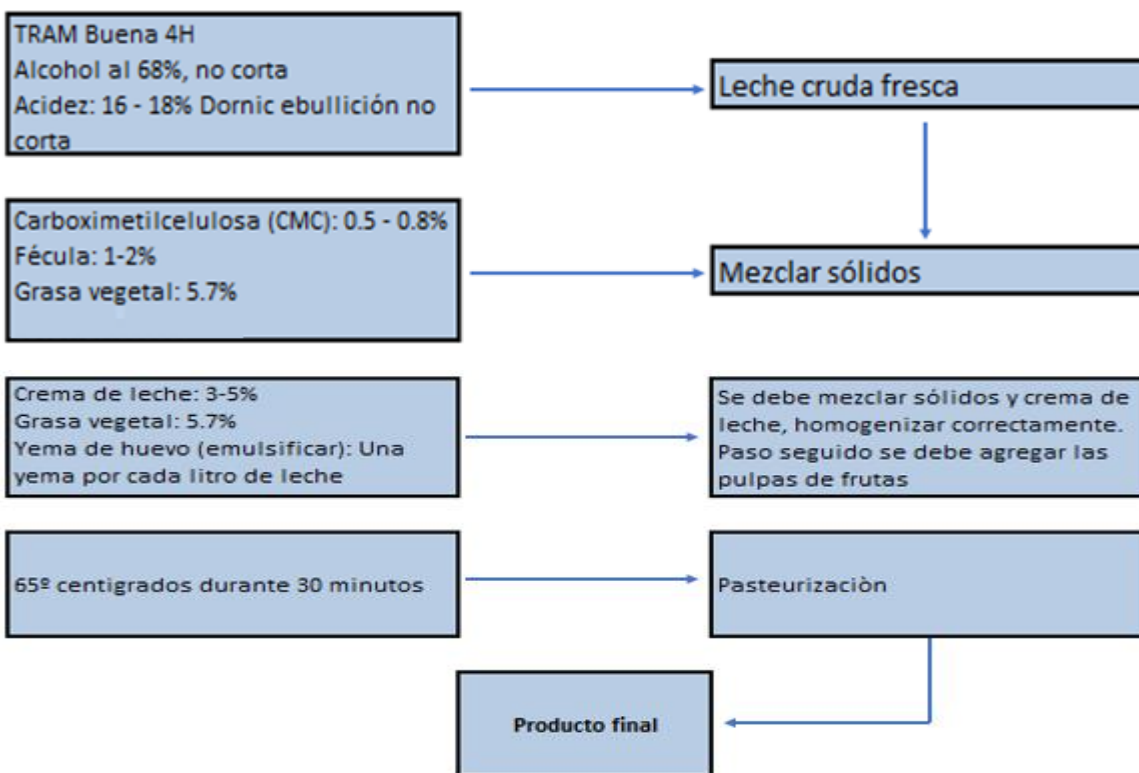


Figura 22. Diagrama de flujo para la elaboración de Helados El ArteSano. Fuente. Elaboración propia

6.3 Descripción del proceso

El proceso que empleará el negocio consta de varias partes teniendo en cuenta que el producto será producido por medio de una empresa quien será el proveedor principal, el proceso interno de la empresa resulta de una gran fábrica industrial, quienes utilizan máquinas altamente especializadas y por supuesto del apoyo del capital humano. El servicio por parte de este proveedor figurará bajo la modalidad de maquila a quién por medio de un contrato se estipulará algunas consideraciones, recomendaciones y clausulas para la promesa del servicio.

El proveedor se encarga de la compra de los insumos, envase y distribución del producto terminado y el cual deberá ser entregado en los puntos de ventas. Helados El ArteSano se

encargará de la compra y envío de las etiquetas al proveedor, considerando las etiquetas deben contar con la información necesaria y requerida para la venta del producto.

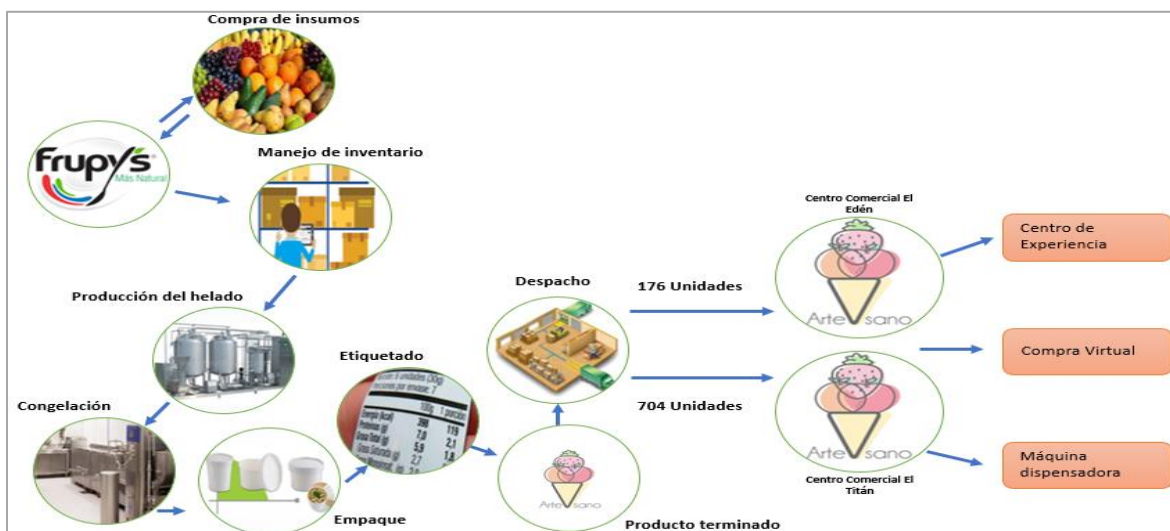


Figura 23. Flujograma de proceso. Fuente: Elaboración propia.

Flujograma atención en centro de experiencia.

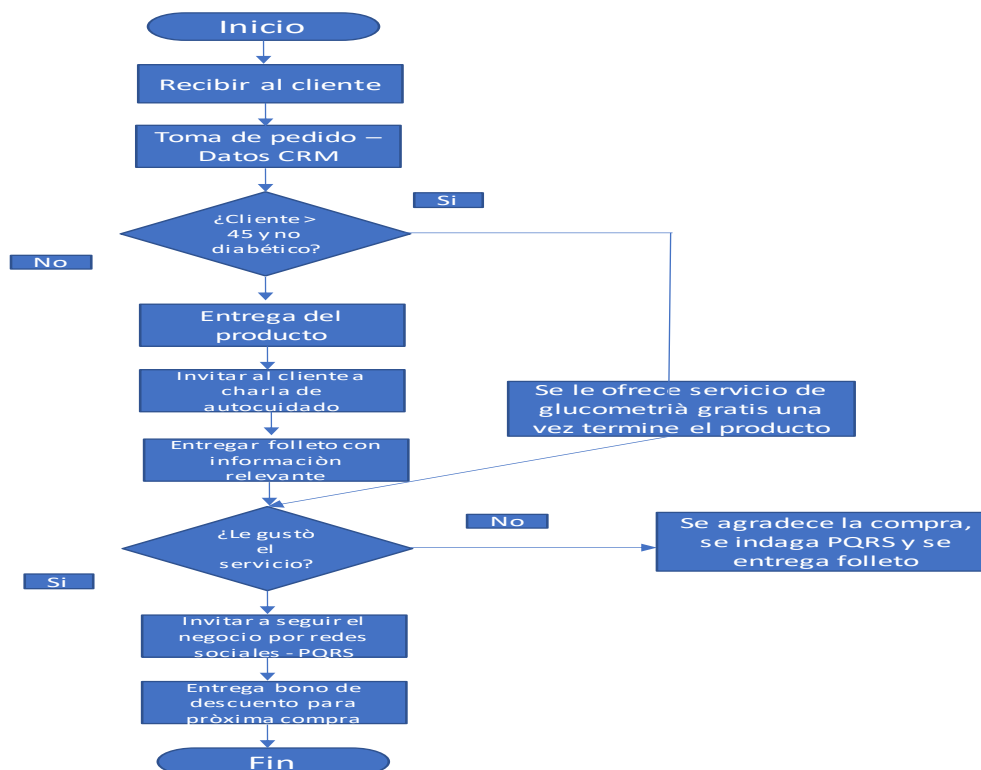


Figura 24. Flujograma atención en centro de experiencia. Fuente: Elaboración propia

Flujo de proceso venta a través de máquina dispensadora en Centro Comercial El Edén:

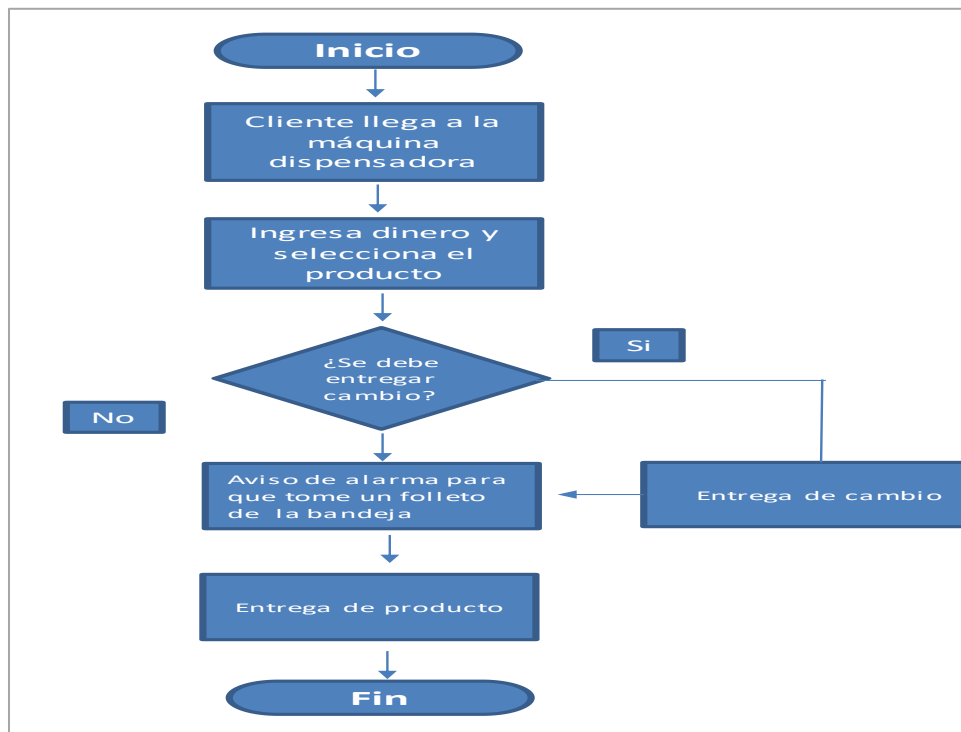


Figura 25. Flujograma compra en máquina dispensadora. Fuente: Elaboración propia

El proceso de producción del helado al detalle es información privilegiada del proveedor satélite, por lo cual no se relaciona.

6.4 Necesidades y requerimientos

Se tiene definido los aspectos más importantes que se necesita para la prestación del servicio:

El primero y uno de los más importantes es obtener el registro sanitario por parte de la entidad del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA, 2020), quien es el ente que vigila y controla de carácter técnico científico, la cual trabaja para la protección de la salud de los colombianos por medio de normas sanitarias.

Capital humano: Personal comprometido con el negocio. Apasionados por la atención al cliente, alto nivel de servicio, calidad y responsabilidad. Los colaboradores serán pieza fundamental para que el negocio logre gran reconocimiento en tema de experiencia.

¿Para el funcionamiento del negocio, es necesario un lugar físico de operación?

Sí es necesario, ya que los productos se venderán en dos puntos de venta inicialmente en dos centros comerciales donde en el primero será necesario la interacción con los clientes y en el segundo por medio de la máquina dispensadora. El (centro de experiencia) será el gancho para impulsar y elevar la venta digital.

6.4.1 Infraestructura.

Se requerirá espacios estratégicos en los dos centros comerciales donde estarán ubicados los puntos de ventas, el centro de experiencia y la máquina dispensadora. Se firmará contrato de alquiler del espacio con la administración de cada centro comercial.

Estos espacios deberán estar ubicados estratégicamente donde transite gran flujo de clientes potenciales, preferiblemente cerca a la plazoleta de comidas y comercios de productos gastronómicos. El espacio de alquiler para el centro de experiencia (isla en el Centro Comercial El Titán) debe ser de 2 x 3 metros cuadrados aproximadamente y el espacio donde estará ubicado la máquina dispensadora requiere un espacio de 2 x 2. El espacio del centro de experiencia debe contar con los servicios básicos como: agua, alcantarillado, energía, manejo de residuos sólidos, servicio de comunicación móvil, fácil acceso de los visitantes, para el punto del Edén se requiere servicio de luz.

6.4.2 Adecuaciones.

La isla será fabricada por medio de una empresa llamada Estudio4G, quienes cuentan con diseños y acabados exclusivos acordes a la necesidad del cliente y del negocio. Como ya se mencionó anteriormente Helados El ArteSano no solo quiere vender helados, también quiere transmitir a través de los colores del establecimiento sensaciones de tranquilidad, relajación y alegría. Para esto, las islas deberán llevar colores claves como el azul, blanco y amarillo

- Color azul. Es usado en el Día Mundial de la Diabetes (Fundación para la Diabetes Novo Nordis, 2021). Su significado es transmitir positivismo, en algunas culturas este color simboliza la vida y salud, y es eso precisamente lo que queremos que los clientes sientan al llegar a los puntos de ventas.
- Color blanco. Simboliza pureza y protección, el cual también está fuertemente relacionado con la salud.
- Color amarillo. Este color simboliza alegría, optimismo y energía y así es como que la empresa pretende que sus clientes se sientan, llenos de mucho optimismo para quienes padecen la enfermedad de la diabetes y con mucha energía para seguir cuidándose para el mejoramiento de su condición. Se quiere reflejar mucha alegría y entusiasmo por medio del producto que definitivamente “endulzaran” la vida.



Figura 26. Isla punto de venta de centro de experiencia. Fuente: Tomado de la página de Estudio4g Diseño y Arquitectura.

Es importante aclarar que todas las características del inmueble tendrán que ser replicado por los franquiciados, en cuanto al diseño, materiales, colores, acabados y equipamiento requerido.

6.4.3 Maquinaria y equipos

A continuación, se detalla todos los requerimientos de inversión para la puesta en marcha del negocio:

Tabla 33.

Requerimientos de inversión

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Proveedor
Máquina dispensadora de helados	1	\$ 30,000,000,00	30000000	Dhgate
Isla en madera	1	\$ 8,314,020,00	8314020	Estudio4g
Neveras – Refrigeradores	1	\$ 4,345,000,00	4345000	Supernórdico
Papeleras reciclajes	2	\$ 215,000,00	430000	Mercado Libre
Silla Alta De Oficina Tipo Cajero	1	\$ 379,900,00	379900	Mercado Libre
Juego de sillas (4) con mesa	10	\$ 140,000,00	1400000	OLX
Cafeteras	1	\$ 93,900,00	93900	Falabella
Horno Microondas	1	\$ 254,900,00	254900	Falabella
Juego de vasos x 4 Und.	1	\$ 19,990,00	19990	Falabella
Glucómetros	2	\$ 194,300,00	388600	Farmalisto
Celulares corporativos	2	\$ 297,900,00	595800	Claro
Caja registradora	1	\$ 2,198,000,00	2198000	Mercado Libre
Soportes para televisores	1	\$ 29,990,00	29990	Mercado Libre
Televisores 49"	1	\$ 1,549,900,00	1549900	Alkosto

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior tabla, se detalla que la mayor inversión para la puesta en marcha del negocio se concentra en la adquisición de la máquina dispensadora para el Centro Comercial El Edén y el montaje del centro de experiencia en el Centro Comercial El Titán.

Tabla 34.

Activos

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación y computación	Celulares corporativos	2	\$ 297,900,00	Según descripción de los equipos tecnológicos
	Caja registradora	1	\$ 2,198,000,00	
	Televisores 49"	1	\$ 1,549,900,00	
	Silla Alta De Oficina Tipo Cajero	1	\$ 379,900,00	
Muebles y Enseres y otros	Juego de sillas (4) con mesa	10	\$ 140,000,00	
	Máquina dispensadora de helados	1	\$ 30,000,000,00	
	Isla en madera	1	\$ 8,314,020,00	
	Neveras - Refrigeradores	1	\$ 4,345,000,00	
Otros (incluido herramientas)	Cafeteras	1	\$ 93,900,00	
	Horno Microondas	1	\$ 254,900,00	
	Glucómetros	2	\$ 194,300,00	
	Soportes para televisores	1	\$ 29,990,00	
Gastos pre-operativos	Papeleras reciclajes	2	\$ 215,000,00	
	Juego de vasos x 4 Und.	1	\$ 19,990,00	

Fuente: Elaboración propia.

El rubro de los activos más alto es de muebles y enseres el cual cuenta con una participación del 89% del total de inversión en activos.

6.4.4 Capacidad productiva de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, Helados El ArteSano terceriza todo el proceso de producción de sus helados, esto con el fin de evitar la logística de la cadena en frío en exceso y la inversión mayor para el proyecto. Después de un análisis de probabilidades se iniciará con el proveedor Frupys LTDA, que garantizará la implementación del proyecto con los precios costos de compra establecidos al inicio del documento. El número de helados como meta es de 82.000 unidades en el primer año.

6.5 Características de la tecnología

6.5.1 Máquina dispensadora de helados.

La tecnología que se requiere para la operación del negocio es alta, la maquinaria si bien no será comprada como nueva si tiene que ser de última generación. Cabe resaltar que esta tecnología genera al medio ambiente un impacto mínimo teniendo en cuenta que no genera emisiones atmosféricas ni tampoco vertimiento de residuos de aguas contaminadas.



Figura 27. Máquina dispensadora. Fuente: Tomado de la página de Vending machine.

Esta será la única máquina que estará en el Centro Comercial El Edén. Para la elaboración del producto se requieren máquinas multifuncionales, sofisticadas y de gran envergadura para el proceso tales como: Mezcladora, máquina pasteurizadora y homogeneizadora, mantecador – batidor y el tanque de maduración. Los costos de estas máquinas terminan siendo muy elevadas, razón por lo cual inicialmente contrataremos a un proveedor que funciona como satélite para elaboración del producto.

6.5.2 Nevera – refrigerador.

Se requiere nevera grande (refrigerador) para cada punto de venta, en el cual se almacenará los helados de presentaciones tarro de 300 gr, tarro de 600 gr y Kit fiestero de 6 sabores, 70 gr

c/u, manteniendo la cadena de frío y cumpliendo con los estándares de calidad y con la normatividad.



Figura 28 Nevera refrigeradora del centro de experiencia. Fuente: Tomado de la página de Supernórdico

Tabla 35.

Descripción de la Nevera

Nevera (Refrigerador)	
Descripción de la nevera	Refrigerador g326, refrigerador marca Imbera. Su atractivo diseño, junto con una mayor área de exhibición de producto lo hace un enfriador de alto impacto. Rango de temperatura: 2°C a 19°C. Dimensiones exteriores (mm) alto: 2021, ancho: 1000, prof: 725. Contiene Sistema De Control Inteligente De Refrigeración
Capacidad	Refrigerador para uso comercial con capacidad de hasta 758 litros
Materiales	Puertas de alta eficiencia, don doble panel de vidrio con gas argón y película low e, por lo que reducen la transferencia de calor por radiación. Sistema de iluminación leds el cual proporciona una excelente iluminación al producto haciéndolo más atractivo al consumidor. la parrilla frontal es de material plástico y la espuma aislante es de material ciclopentano el cual es ecológico

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Caja registradora.

En la isla del Centro Comercial El Titán, en este punto de venta contará con caja registradora sofisticada el cual viene con sistema de software y equipo pos completo.



Figura 29. Caja registradora. Fuente: Tomado de la página de Mercado Libre.(2020)

Tabla 36.

Descripción caja registradora

Caja registradora	
Descripción caja registradora con sistema pos:	Caja registradora totalmente nuevo completo, incluye Equipo Ultra Mini 21.5" LED Procesador DUAL 64Bits, 4GBRAM DDR4, Disco Duro 64GBSSD. Estado Sólido Ultra Speed, Win 10PRO 64 BITS robusto con alto desempeño resistente con ahorro de espacio. Incluye Wifi. Impresora con puerto USB (Nueva) 58MM. Cajón monedero con Apertura controlada a través del sistema y llaves (Es decir Abre a cada Venta u operación según aplique). Lector de códigos de barras con Laser USB con base.
Capacidad:	Capacidad de guardar hasta 2,500 productos con precios y nombres.
Materiales:	Caja registradora metálica, impresora térmica, cajón monedero metálico de alta resistencia.

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Materias primas y suministros.

El ArteSano terceriza toda la producción de helados y la propiedad planta y equipo está contemplada en apartados anteriores.

6.7 Plan de producción

ArteSano proyecta ventas en el primer año por 82 mil unidades. Se realizará pedido al proveedor una vez por semana teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas.

Los envases que serán comprados todos los lunes a Green pack por Helados El ArteSano, se entregarán al proveedor Frupy's los martes, posteriormente Frupy's allega los productos a los puntos de ventas, las etiquetas de los empaques se comprarán al proveedor DI-MATIC que cumplen con las especificaciones requeridas y serán puestas en el local.

Se contempla para dentro de 6 años, invertir en máquinas productoras de helados esto con el fin de ampliar el margen de ganancia de la empresa, adicionalmente se realizará una inversión en vehículos para mantener la logística en frío y mejorar el margen del producto facilitando una expansión progresiva.

Tabla 37.

Crecimiento porcentual en ventas

Ítem Nombre del producto o servicio	Ventas unidades				Crecimiento porcentual en ventas (cantidades)			
	2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Helado 300 gramos	15,000	16,500	18,300	18,750	5,2%	10,0%	20,0%	25,0%
Helado 660 gramos	20,000	22,000	24,400	25,000	5,2%	10,0%	20,0%	25,0%
Helado 70 gramos	37,000	40,700	45,140	46,250	5,2%	10,0%	20,0%	25,0%
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	10,000	11,000	12,000	12,500	5,2%	10,0%	20,0%	25,0%
Total	82,000	90,200	99,840	102,500	21%	40%	80%	100%

Fuente. Elaboración propia

Se aprecia un crecimiento porcentual positivo en las ventas de los periodos del 2022 al 2025, esperando una participación en el año 2024 del 80% para el cual el plan de negocios contempla una estrategia fundamental como es el e-commerce, ya que partiendo de la apreciación de Garrell y Guilera (2019), éste se convierte en una herramienta importante para las pequeñas empresas y emprendedores, que les permite competir con las grandes industrias

6.8 Procesamiento de órdenes e inventarios

En este apartado solicitaremos las órdenes de compra mediante un correo corporativo gestiondeproveedores@elArteSano.com.co, este es el canal oficial de la empresa para gestionar los pedidos con el proveedor Frupy's LTDA, con frecuencia de una vez a la semana los días viernes para atender el pico de ventas los fines de semana, y el pago se realizará máximo en 15 días después de la entrega del producto.

Está presupuestada en las 82 mil unidades anuales, lo que equivaldría 227 unidades diarias, el pedido en el despliegue serán 880 helados distribuidos en las diferentes presentaciones el 80% será para la Isla ubicada en el Titán Plaza, y aproximadamente 176 unidades serán para la maquina dispensadora de 20 ubicaciones. Frupy's tiene una promesa de entrega de los viernes.

Para lo anterior, se consideró contemplar una metodología de inventarios FIFO (First in first out) primera entrada, primera salida. En esta se habla que las existencias más antiguas son las que primero salen. En logística es clave como en los productos perecederos, por lo cual el plan de negocio pretenderá garantizar que los productos con mayor tiempo sean las primeras entregadas para el consumo y para garantizar la rotación de inventarios y evitar mermas por vencimiento (Torres, 2008).

6.9 Escalabilidad de operaciones

Como se mencionó antes, el corte del negocio se pretende que esté fuertemente relacionada con el uso de los canales digitales para las ventas online, lo cual ayudará al plan de escalabilidad.

La expansión física siempre será testeando un nuevo punto mediante la presencia de una maquina dispensadora como medición para posteriormente llegar con el punto físico, para el primer año no se contempla una expansión, pero para el 3 año se pretende empezar el despliegue hacia adelante con la apertura de nuevos locales.

6.10 Capacidad de producción

Esta será revisada posteriormente cuando se empiece la producción propia. Los espacios donde estarán ubicados los puntos de ventas cuentan con instalaciones grandes donde los clientes podrán elegir el sitio adecuado para degustar el helado, lo cual resulta algo positivo para el negocio.

6.11 Modelo de gestión integral de producción

El modelo de gestión integral del proceso productivo se enmarca principalmente en ofrecer un producto atractivo, agradable y beneficioso como también brindar una experiencia fresca a los clientes potenciales.



Figura 30. Modelo de gestión integral. Fuente: Elaboración propia

6.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de calidad del servicio al cliente.

La calidad en el proceso de comercialización se realizará con muestreo en los tres procesos terminados el helado, el envase, y la etiqueta, esto con el fin de cumplir con los requisitos dispuestos por el INVIMA (2020) sobre el conocimiento y aplicabilidad de la manipulación de alimentos, por otra parte, el seguimiento del servicio se realizará por medio de encuestas de satisfacción mediante la implementación del NPS (Net Promoter Score) por sus siglas en inglés, (Reichheld, 2003). Esta teoría se basa en una escala de 1-10 recomendaría a un amigo el

producto o el servicio y dependiendo de la escala puede ser un promotor (9-10) o neutro (7-8) y detractores (menor o igual a 6), los promotores traen clientes y siguen comprando, mostrando fidelidad, los neutros son indiferentes en recomendar o volver y los neutros no volverían y recomendarían mal la marca. (Net Promoter Score [NPS]. ,2020),

6.13 Procesos de investigación y desarrollo

Los procesos de investigación y desarrollo contemplados en el plan de negocios estarán enfocados en la mejora continua de los procesos, los colaboradores y en las estrategias. En el caso de los colaboradores como pieza fundamental en el negocio y con el fin de desarrollar habilidades, competencias a un nuevo nivel, se realizará semestralmente capacitaciones orientadas al mejoramiento continuo. Helados El ArteSano tiene un componente altamente digital por lo que es necesario estar a la vanguardia, por otra parte, el público objetivo diabético, permitirán plantear nuevas soluciones para plantear nuevos negocios de manera incremental, radical o disruptiva.

6.14 Plan de compras

En primeras estancias para la puesta en marcha del negocio, es necesario invertir en propiedad, planta y equipo para los puntos de venta físico, así mismo todos los implementos requeridos para el buen funcionamiento del negocio. Contando con los proveedores definidos, será importante contar con acuerdos de servicios como mínimo de un año con la finalidad de contar con buenas condiciones de negociación.

Se tendrá un plan de compras semanales con el proveedor que producirá el helado en aras de mantener un stock promedio en los puntos de ventas. El administrador del punto de venta será el encargado de llevar el inventario de los productos para la solicitud de compra en la semana. Así

mismo, el control de calidad estará bajo responsabilidad tanto del proveedor como del administrador quien también tendrá que controlar los tiempos de respuestas de los pedidos.

Todas las compras deberán contar con el Visto Bueno por parte de los socios garantizando la transparencia y el control de estas. Sin embargo, semestralmente los socios deberán realizar auditoría contable.

6.15 Costos de producción

El costo de producción del helado se define en el costo del empaque, las etiquetas y el helado, a continuación, resumimos el costo total de los 4 productos.

Tabla 38.

Costos fijos de producción para el primer año de funcionamiento del negocio

Nombre del producto servicio	Cantidades año 1	Helado unidad	Empaque	Etiquetas	Costos totales	%
Helado 300 gramos	\$ 15,000,00	\$ 3,220,00	\$ 200,00	\$ 80,00	\$ 52,500,000,00	16%
Helado 660 gramos	\$ 20,000,00	\$ 5,400,00	\$ 500,00	\$ 100,00	\$ 120,000,000,00	36%
Helado 70 gramos	\$ 37,000,00	\$ 1,840,00	\$ 100,00	\$ 60,00	\$ 74,000,000,00	22%
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	\$ 10,000,00	\$ 8,150,00	\$ 700,00	\$ 150,00	\$ 90,000,000,00	27%
Total	\$ 82,000,00				\$ 336,500,000,00	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla, se observa el valor unitario por proceso de producción por cada presentación del producto. Los costos totales y las cantidades proyectadas a un año.

Tabla 39.

Costos fijos de producción de empaques por unidad

Empaques	Unidad de empaque	Costo unitario	Costo total
Helado 300 gramos	100	\$ 200,00	\$ 20,000,00
Helado 660 gramos	100	\$ 500,00	\$ 50,000,00
Helado 70 gramos	100	\$ 100,00	\$ 10,000,00
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	100	\$ 700,00	\$ 70,000,00

Fuente: Elaboración propia.

El proveedor con el cual se negociará los empaques hará entrega de 100 unidades por cada presentación con la información indicada. El empaque del kit fiestero el precio resulta más costoso por unidad dado que cuenta con un empaque adicional en el cual estará los 6 sabores.

Tabla 40.

Costos fijos de las etiquetas

Etiquetas	Unidad de empaque	Costo unitario	Costo total
Helado 300 gramos	2500	\$ 80,00	\$200,000,00
Helado 660 gramos	2500	\$ 100,00	\$250,000,00
Helado 70 gramos	2500	\$ 60,00	\$150,000,00
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	2500	\$ 150,00	\$375,000,00

Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos de las etiquetas, el proveedor seleccionada, venderá los stickers por rollo de 2.500 unidades adhesivas impresas y con la información solicitada.

Para las negociaciones con los proveedores se fijará un contrato inicialmente por 5 años, en la cual figurará ciertas cláusulas y condiciones para ambas partes y en el cual también queda fijado los compromisos de tiempos que será factor determinante para la continuidad del servicio.

6.16 Infraestructura

La infraestructura operativa del negocio consta de espacios en alquileres en ambos centros comerciales donde estarán ubicados los puntos de ventas. Siendo el espacio en El Centro Comercial Titán de 2 x 3 metros y en el Centro Comercial donde estará ubicado la máquina dispensadora será de 2 x 2 metros. Lo anterior cumpliendo con los parámetros solicitados en el Decreto 019 de 2012 (Presidencia de la República de Colombia, 2012).

La operación administrativa inicialmente se manejará en un local familiar de la casa de uno de los socios. Se contempla que cumplido el año de operación se alquile un espacio de *coworking*, donde para operar solo es necesario portátil, celular y buena conexión a internet.

Los puntos de ventas al estar en Centros comerciales, se garantiza servicio de luz tanto natural como artificial, servicio de baños, espacios para compartir y degustar los productos. El tener los puntos de venta directa en centros comerciales, tiene grandes ventajas ya que los clientes cuentan con espacios grandes donde pueden escoger el lugar más apropiado que ellos consideren para disfrutar del producto ya sea solo o con sus familiares y/o amigos.

6.17 Mano de obra requerida

La empresa requiere para el buen funcionamiento del punto de venta del centro de experiencia dos vendedores de base para la prestación del servicio, un auxiliar de operaciones para el equipamiento de los productos tanto en la máquina dispensadora como en el refrigerador y un administrador que estará pendiente del correcto funcionamiento de los dos puntos, se presupuesta una proyección para cuatro meses.

Tabla 41.

Personal de nómina

Cargo	Cantidad	Remuneración mensual
Administrador	1	\$1,800,000,00
Auxiliar de operaciones	1	\$877,802,00
Agentes de ventas	2	\$877,802,00
Auxiliar de enfermería	1	\$1,050,000,00
Total	5	\$4,605,604,00

Fuente: Elaboración propia.

El total de mano de obra requerida para los primero cuatro meses tiene un total de \$4.605.604.

Tabla 42.

Personal requerido para la prestación directa del servicio

Cargo	Cantidad	Remuneración mensual
Auxiliar de operaciones	1	\$877,802,00
Agentes de ventas	2	\$877,802,00
Auxiliar de enfermería	1	\$1,050,000,00
Total	4	\$2,805,604,00

Fuente: Elaboración propia.

Todo el personal directo que requiere el negocio como mano de obra directa indiscutiblemente debe contar con varios aspectos: valores, habilidades y destrezas, tales como:

Respeto - Servicio al cliente – Honestidad – Responsabilidad – Liderazgo- Autogestión –
Eficiencia - Alta calidad en los procesos - Sentido de pertenencia — Empatía – Confianza

7. Aspectos organizacionales y legales

7.1 Análisis estratégico

Partiendo de la importancia de garantizar la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos, es necesario estipular estrategias congruentes al cumplimiento de los objetivos del negocio. Para esto se fijarán:

- Objetivos precisos para el negocio.
- Análisis y evaluación de los procesos.
- Selección, implementación y evaluación de efectividad de las estrategias competitivas.
- Análisis de factores interno y externo.
- Estructura organizacional.
- Formulación de planes de mejora.

Para el negocio, será fundamental también mantener lazos estratégicos con todos los grupos de interés en aras de fortalecer las estrategias en busca de los intereses mutuos. Como lo mencionan en su Artículo 1 “La teoría de los stakeholders” Fernández y Bajo-Sanjuan (2012): “cada grupo de interés tiene siempre un objetivo de lograr ganancia en sus diferentes participaciones dentro del entorno, siempre se busca en ganar, pero nunca en perder” (p. 133). A continuación, se relacionan los principales grupos de interés del negocio:



Figura 31 Grupo de interés de Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia, (2020)

7.2 Misión

Comercializar un producto de helado natural sin azúcar añadida, rico y saludable para aquellos con prescripción de diabetes, que les gusta cuidarse, transmitiendo felicidad y generando valor a la marca.

7.3 Visión

Ser en el 2029 una empresa productora y comercializadora de helados con reconocimiento nacional que se preocupa por la salud y bienestar de nuestros clientes buscando así a través de la innovación la mejora continua en los productos, experiencia y procesos.

7.4 Análisis DOFA

El análisis DOFA está orientado a la estructura organizacional de la empresa en aras de determinar la cercanía a las trayectorias de crecimiento y puntos de referencias de éxito.

Tabla 43.

Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
- Deficiencia tecnológica. - Infraestructura en alquiler - Poca experiencia en el mercado. - Rechazo del producto por falta de confianza. - Demoras en el proceso de registro sanitario INVIMA.	- No hay competencia directa al producto propuesto - Potencial mercado en crecimiento - Acceso a nuevas tecnologías - Crecimiento a través de alianzas estratégicas con otras marcas y proveedores - Relación con nuevos socios
Fortalezas	Amenazas
- Contar con personal altamente calificado en servicio - Compromiso social y medio ambiente - Diversidad de sabores de frutas exóticas - Desarrollo e innovación - Servicio de toma glucometría	- Tecnología de punta de la competencia - Nuevas restricciones por Covid 19 - No encontrar el personal idóneo para contratación - Surgimiento de competidores directos - Nuevos estatutos por los entes de control

FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
F2-O2: Incrementar el número de clientes, en apoyo de campañas generando conciencia de autocuidado con todos los usuarios.	D3-D4-O4: Fortalecer los convenios con las grandes plataformas de domicilios que apoyen el reconocimiento de la marca, también alianzas de marketing y promoción.
F4-O3: Estimar inversión para el desarrollo y mejoramiento del producto apalancado.	D5-O1: Revisión de los reglamentos sanitarios de acuerdo con las necesidades de los usuarios, apoyados en asesoría para el avance de los permisos.
FA (Maxi-Maxi)	DA (Mini-Mini)
F1-A3: El reclutamiento debe estar alineado a la estrategia de la empresa. Diagnóstico por medio de evaluaciones psicotécnicas y de competencias.	Lograr alianzas estratégicas con proveedores calificados y certificados con el objetivo generar dinamismo y contrarrestar desventajas a falta de tecnología propia.
F5-A2: Como valor agregado al servicio la implementación de glucometría se realizará siguiendo todos los protocolos de bioseguridad.	D2-A4: El alquiler de locales no resulta un costo tan alto y no representa una dificultad prioritaria como si lo es el ingreso de competidores, por lo cual se deberá implementar estrategias de franquicias para la explotación comercial en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estructura organizacional

Se contempla las siguientes áreas para el negocio de Helados El ArteSano:



Figura 32. Estructura organizacional Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional tiene como objetivo describir gráficamente los puestos de la empresa y la dirección de mando. A continuación, se detalla las dependencias y sus principales características:

7.5.1 Administración.

Será la cabeza principal, estrategia en cuenta a la toma de decisiones, ayudando al logro de objetivos, también será el garante en la detección de oportunidades de mejora en todos los componentes de los stakeholders. Las decisiones deberán ser estudiadas a profundidad con la

finalidad de proteger al negocio en situaciones críticas. Asimismo, tendrá la responsabilidad de desarrollar al capital humano a través del fomento y trabajo colaborativo. Deberá llevar control y seguimiento constante no solo de las ventas sino también velando por la correcta y absoluto cumplimiento de las estrategias.

7.5.2 Recaudo.

Garantiza el resguardo del dinero generado por las ventas de los productos. Debe llevar un control estricto del dinero recaudado, de esta manera tener información clara y concisa que demuestre a la compañía la transparencia de las transacciones.

7.5.3 Operación.

Vela por el abastecimiento adecuado de la máquina dispensadora del centro de experiencia, como también en la atención de los clientes potenciales en el punto de venta u online.

7.5.4 Experiencia al cliente.

El servicio de toma de glucometría se prestará en los dos puntos de ventas. La programación de atención para estos exámenes corresponde directamente al administrador. Este servicio será disruptivo para el negocio.

7.6 perfiles y funciones

7.6.1 Administrador (a).

Profesional en áreas administrativas y afines. Experiencia mínimo 3 años en administración de punta de venta. Comunicación asertiva y liderazgo.

Funciones: Es el encargado de la planeación de las actividades que se desarrollarán en la compañía. Deberá realizar seguimiento continuo al cumplimiento de las estrategias y metas establecidos de acuerdo con los tiempos de corto, mediano y largo plazo. Estará a cargo de las relaciones comerciales y velar por el cumplimiento de los acuerdos con todos los grupos de

interés. Adicional realizará las funciones de talento humano. Deberá reportar al gerente necesidades de los puntos de ventas u oportunidades de mejora. Controlar que el trabajo se esté realizando de manera eficaz. Deberá también dirigir al personal a cargo para orientarlo y vigilar el cumplimiento de sus funciones. Tendrá la responsabilidad de realizar la programación de turnos del personal y apoyará las diferentes gestiones en el punto de experiencia. Así mismo, deberá monitorear los pedidos solicitados on line en la página web oficial de la empresa, alistar los domicilios y coordinar el despacho con el servicio de motorizados.

7.6.2 Auxiliar de operaciones.

Estudiante en formación de 3 o 4 semestre, técnico o tecnólogo de cualquier carrera, con experiencia en servicio al cliente, despacho o bodega. Aptitud de servicio y trabajo en equipo.

Funciones: Será el encargado de realizar visitas a los dos puntos de ventas, monitorear stock de inventarios, cerciorarse del correcto funcionamiento de las máquinas dispensadores y que los dos puntos estén limpios y agradables para los clientes. Deberá reportar al Administrador necesidades de los puntos de ventas u oportunidades de mejora.

7.6.3 Agente de ventas

Estudiante de carreras administrativas de 3 semestre en adelante. Dinámico y extrovertido con excelentes capacidades interpersonales, y de adquirir conocimiento profundo de los productos del negocio, de esta manera lograr el mayor número de ventas por persuasión y servicio.

Funciones: Será el encargado de atender al cliente, tomar el pedido y entregar los productos solicitados. Encargado de recaudar el dinero de las ventas realizadas en el punto de venta del centro de experiencia. Realizará cierre de caja todas las noches y deberá reportar informes diarios, semanales y mensuales directamente al Administrador quien será el jefe directo. Deberá

afiliar a los clientes que estén interesados en recibir información de interés y promocional.

También deberá dar apoyo en otras gestiones si es requerida por el administrador.

7.6.4 Auxiliar de enfermería

Técnico profesional graduado en enfermería. Experiencia de un año en temas relacionados con salud y cuidado de personas en nutrición y bienestar personal.

Funciones: Será el profesional que recibirá a los clientes que cumplen con algunos requisitos para la toma de prueba de glucometría, como también dar charlas sobre el cuidado de la salud y la importancia de la prevención y control de la diabetes. Prestará servicio en ambos puntos siguiendo el cronograma indicado por el jefe directo (administrador).

7.7 Organigrama

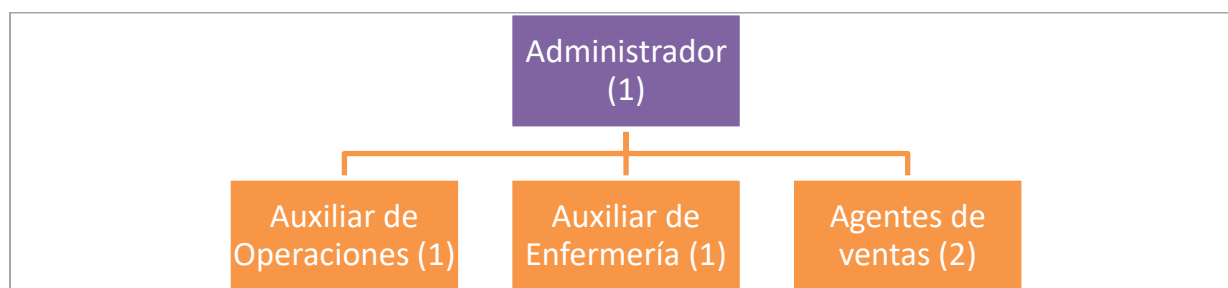


Figura 33. Estructura organizacional Helados El ArteSano.Fuente: Elaboración propia.

7.8 Esquema de contratación y remuneración

Se contempla manejar dos tipos de contratación con las prestaciones de ley vigentes. En el caso administrador una contratación a término indefinido y los cargos de auxiliar de operaciones, auxiliar de enfermería y agentes de ventas contrato a término fijo con duración a un año, el cual podrá ser prorrogable para el segundo año, culminado los dos años se procederá cambiar el contrato a término indefinido. A continuación, se detalla la tabla de remuneración para los diferentes cargos:

Tabla 44.

Esquema de contratación y remuneración de Helados El ArteSano

N° de cargos	Cargo	Remuneración mensual	Forma de pago	Modalidad de pago
1	Administrador	\$1,800,000,00	Quincenal	Consignación bancaria
1	Auxiliar de operaciones	\$877,802,00	Quincenal	Consignación bancaria
1	Agentes de ventas	\$877,802,00	Quincenal	Consignación bancaria
1	Agentes de ventas	\$877,802,00	Quincenal	Consignación bancaria
1	Auxiliar de enfermería	\$1,050,000,00	Quincenal	Consignación bancaria

Fuente: Elaboración propia.

El esquema de contratación que se propone para el plan de negocio es:

7.8.1 Reclutamiento.

Para la compañía será menester buscar y atraer el mejor talento para que tener el placer de contar con sus servicios, ya que por medio de los colaboradores el servicio del negocio logrará ser diferenciador y de agrado para el grupo objetivo.

7.8.2 Proceso de selección.

Los candidatos que pasen la etapa de preselección se procederán a estudiar las hojas de vida, referencias, certificaciones, presentarán pruebas psicotécnicas con la finalidad de conocer sus aptitudes, medir capacidades intelectuales y profesionales, rasgos de personalidad entre otras. Los que obtengan mejores resultados tendrán una charla de 45 minutos con el gerente.

7.8.3 Contratación.

Antes de la contratación el seleccionado deberá allegar la documentación completa para la firma del contrato, tales como cédula de ciudadanía, certificados de estudios y certificado de manipulación de alimentos. La contratación se realizará directamente con la compañía sin intermediarios. El contrato contemplará todas las garantías de ley, así como también normas y el

reglamento interno y se le entregará de inmediato el manual de funciones los cuales deberá firmar. El seleccionado deberá dirigirse a una oficina bancaria de Bancolombia donde solicitará la apertura de cuenta de ahorros para el pago de sus servicios.

7.8.4 Capacitación.

El funcionario tendrá 3 días de capacitación con el administrador quien le hablará de la historia de la empresa, la propuesta de valor y enseñará y lo apropiará de sus funciones.

7.8.5 Evaluación de desempeño

Se realizarán evaluación de desempeño cada seis meses con la finalidad de conocer el cumplimiento de los objetivos, qué aspectos por mejorar se presentaron, conocer cómo se sienten con la compañía y qué más pueden aportar para el crecimiento de la marca.

7.9 Factores clave de la gestión del talento humano

Para el negocio, la calidad de la formación de los colaboradores es factor importante en el logro de los objetivos, para lo cual es importante participar en el desarrollo de la formación integral y capacitación constante, entre más compenetrados estén los colaboradores con la visión y los objetivos del negocio mayor será el rendimiento y compromiso del talento.

En cumplimiento de lo anterior se establecerán seis claves importantes a tener en cuenta como factores claves en la gestión del talento humano:

- Reclutar talento idóneo: Análisis minucioso para la captura de los mejores candidatos, quien ayudarán a apalancar en el mercado la propuesta de valor de Helados El ArteSano.
- Desarrollo del talento basados en la formación continua: Fomento en el autodesarrollo, capacidades y aptitudes mediante capacitaciones y orientación para el crecimiento personal y laboral de los colaboradores.

- Retener el talento: Sin duda alguna la retención del talento será fundamental para mantener al personal no solo satisfecho sino también motivado lo cual genera bienestar para el talento. Para lograrlo se estudiará contar con un plan de incentivos que tendrán que ser propiamente en dinero sino como descansos y horas libres.

- Gestión de desempeño: También será clave evaluar y realizar feedbacks continuos y de apoyo constante, logrando así el incremento de la productividad.

- Inclusión y equidad: Como negocio que vela por aportar al bienestar del cuidado de los clientes externos, también propenderá por el bienestar del talento humano y apostará por la inclusión de personas de la comunidad LGBTIQ en las vacantes como también apoyar a las madres cabeza de hogar.

7.10 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Helados El ArteSano tiene en claro que son muchas las razones por las cuales debe propender por tener a los empleados a gusto, que sientan que su lugar de trabajo es un lugar cómodo y agradable, logrando esto se tendrá colaboradores entregados, dispuestos siempre a dar lo mejor de sí en pro del servicio y del crecimiento de la compañía, para lo cual se proyecta contar con una serie de beneficios directos e indirectos para los empleados tales como:

7.10.1 Beneficios directos.

- Día de descanso remunerado por concepto de cumpleaños
- Horas libres, permisos, sin aplicación de descuentos de nóminas o recuperación del tiempo.

7.10.2 Beneficios indirectos

- Día de la familia
- Reconocimiento anual por resultados
- Capacitaciones

Estos beneficios aportarán no solo al crecimiento sino también a motivación de los colaboradores, para el negocio es indispensable que el personal identifique y reconozcan que la empresa vela por el bienestar de ellos.

7.11 Esquemas de gobierno corporativo

La empresa en la búsqueda constante en la generación de valor, y en la necesidad de centrar sus decisiones en las responsabilidades, derechos y obligaciones que están directamente alineadas a la propuesta de valor, su misión y visión establece el siguiente esquema de gobierno corporativo la cual tendrá como tarea principal de estar en constante mejora y sentido evolutivo con la finalidad que el negocio no presente riesgos por intereses personales que descarrile la orientación de los objetivos:

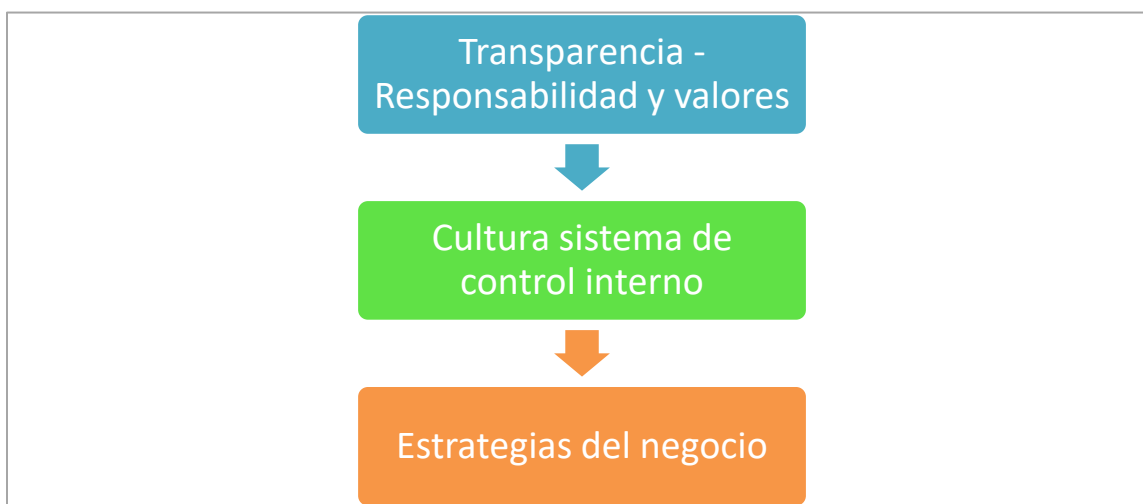


Figura 34. Esquema de gobierno corporativo Helados El ArteSano. Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento del esquema de gobierno corporativo garantizará:

- Equidad entre todos los accionistas
- Transparencia en todos los asuntos del negocio
- Asegurar la permanencia de la empresa en el mercado, estimula la eficiencia y

cumplimiento de los objetivos por encima de cualquier interés personal.

7.12 Aspectos legales

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) en aras de cumplir con las normas y evitar sanciones por los entes reguladores, hay una serie de requisitos para las nuevas empresas que ofrecerán productos alimenticios al público, por lo cual se relacionan los aspectos legales que rigen el plan de negocio:

7.12.1 Ley 9 de 1979.

Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias. Esta ley estipula que las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades en torno a los alimentos como su fabricación, procesamiento, distribución y comercialización, deben también cumplir con los requisitos sanitarios establecidos en la Resolución 2674 de 2013. Esta norma alude específicamente en el capítulo VIII a las condiciones sanitarias que deben cumplir los restaurantes y establecimientos gastronómicos (Congreso de Colombia, 1979).

7.12.2 Norma Técnica NTC 1239 de 2002.

Establece los requisitos que deben cumplir los helados y las mezclas para helados. Aplica para helados, bases para la fabricación de helados, entre otras modalidades del producto (Instituto de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2002).

7.12.3 Decreto 4444 de 2005.

“Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios” (Ministerio de la Protección Social, 2005, p. 1).

7.12.4 Decreto 1879 de 2008 Matrícula mercantil vigente.

El establecimiento de comercio debe matricularse a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha en la que inició actividades. La solicitud de la matrícula se debe hacer en la cámara de comercio que corresponda según la ubicación del establecimiento, diligenciando el

formulario Registro Único Empresarial- RUES para la matrícula de los establecimientos de comercio, sucursales o agencias, el cual se puede adquirir en las sedes de la Cámara (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

7.12.5 Resolución 765 de 2010.

Busca regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigido a las personas naturales y jurídicas (Secretaría Distrital de Salud, 2010).

7.12.6 Resolución 719 de 2015.

Establece los requisitos sanitarios que debe cumplir las personas naturales y jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

7.12.7 Certificado de manipulación de alimentos.

Este documento es de carácter obligatorio para todos los empleados que manipulen alimentos y se debe renovar anualmente.

7.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

El plan de negocio para la creación de la empresa Helados El ArteSano contempla para el negocio tipo de sociedad S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada) de acuerdo con la Ley 1258 del 5 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008) es un tipo de sociedad que no exige un número mínimo de accionistas y se puede constituir por medio de documento privado registrándose en la Cámara de Comercio.

En la página oficial de Rankia (2019), se validan Las principales características de este tipo de sociedad las cuales son:

- Constitución unipersonal o por varios accionistas.
- Para constituir se requiere en el documento nombre, documento de identidad y dirección de los accionistas.
- Duración indefinida.
- El objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita.
- Se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes.
- Cuenta con voto múltiple.
- Existe libertad de organización.
- La revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro.
- El costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos.

Algunas ventajas de este tipo de sociedad son:

- Cualquier persona natural puede constituir una empresa con la finalidad de dar más credibilidad al negocio.
- El empresario no está obligado a crear junta directiva.
- Mayor facilidad para contar con apoyo de fondos de capital de riesgo y capital semilla.
- Es posible diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años.
- Si la compañía es liquidada los accionistas solo responderán a los acreedores por el monto de los aportes que hicieron cuando la crearon.

7.14 Regímenes especiales.

La empresa de Helados El ArteSano, es un negocio independiente y privado, lo cual no constituye a ningún régimen especial gubernamental. Como compañía privada los empleados de jerarquía administrativa y de acuerdo con el Artículo 32 del Código Sustantivo del Trabajo sí estarán bajo el régimen de dirección, confianza o manejo, ya que por el cargo y sus funciones tienen una gran responsabilidad dentro de la estructura administrativa de la empresa

8. Aspectos organizacionales y legales

8.1 Objetivos financieros

Realizar y detallar por medio de una simulación financiera y que logre permitir conocer y evaluar la viabilidad del plan de negocios de Helados El ArteSano. De esta manera conocer total de inversión, presupuesto y proyecciones de ventas, financiación, estados financieros, evaluación financiera y principales indicadores financieros. Lograr la sostenibilidad del negocio.

El anterior objetivo ayudará a:

- Apalancar financieramente el negocio de la mejor manera.
- Lograr la sostenibilidad del negocio.

8.2 Política de manejo contable y financiero

En el 2019, el Gobierno del presidente Iván Duque dio a conocer por medio del Decreto 957 de 2019 la nueva clasificación de las empresas en el país la cual entró en vigor en el mes de diciembre del mismo año.

La nueva clasificación es fundamental para mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano ya que adopta un criterio más claro y eficiente que aporta mejores insumos para la toma de decisiones de política pública y, así mismo, ayuda a focalizar los programas en beneficio de las Mipymes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019, p. 1)

La siguiente tabla muestra la agrupación por segmentos de la economía y las cifras de ingresos como referencia para su categorización. Las empresas jurídicas podrán acreditarse a la nueva clasificación a través del representante legal, contador o revisor fiscal, las personas naturales deben registrar los ingresos percibidos del año finalizado:

Tabla 45.

Clasificación de las MiPymes en Colombia

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (6 de junio de 2019, p. 1)

Helados El ArteSano se proyecta como una empresa Micro ya que sus ingresos anuales serán inferiores a los 23.563 UVT que equivalen a \$ 760.378.010.

Así mismo, y bajo la normatividad expedida por el Gobierno sobre las Normas Internacionales de Información Financiera en el decreto 2706 de 2012 (Contaduría General de la Nación, 2020) se establece que todas las microempresas del país deberían regirse bajo este nuevo régimen simplificado de contabilidad.

Las políticas contables son las regidas por las NIFF, es preciso decir que inicialmente se plantea que esta información de contabilidad será tercerizada por un profesional en el tema con la finalidad de contar con toda la documentación en regla, y tener informes competentes.

Las políticas financieras del negocio estarán encaminadas en la búsqueda de capital de trabajo propio o externo que cumplan con todas las normativas legales y tasas de financiación competitivas que buscará ayudar a logra el objetivo anteriormente descrito.

8.3 Presupuestos económicos

Los pronósticos de crecimiento de ventas están considerados de manera que promueven un crecimiento escalable a partir de la estrategia de expansión que en estos pronósticos no se contemplan, sin embargo, se contempla un modelo escalable mediante la estrategia de punto

físico el punto asistido y no asistido es decir la maquina dispensadora servirán como medida para expandir en nuevos puntos de distribución.

El plan de negocio también contempla algunos de los indicadores macroeconómicos como el IPC que según información del DANE (5 enero de 2021) el mes de diciembre del 2020 tuvo una variación anual del 1.61% con respecto al año anterior, y una variación mensual del 0.38%. La tarifa de renta es del 32%, pero se espera una reducción gradual para los años 2021 y 2022, con porcentajes de 31% y 30% respectivamente.

El desempleo al mes de diciembre sumó el 15,9%, el PIB (Producto interno bruto) con cifra del -9,0 a corte del tercer trimestre de 2020 (DANE, 30 enero de 2021)

A continuación, y con base a información tomada de la página oficial del DANE (30 de enero de 2021) se relaciona datos históricos de los principales indicadores macroeconómicos del país en los últimos años:

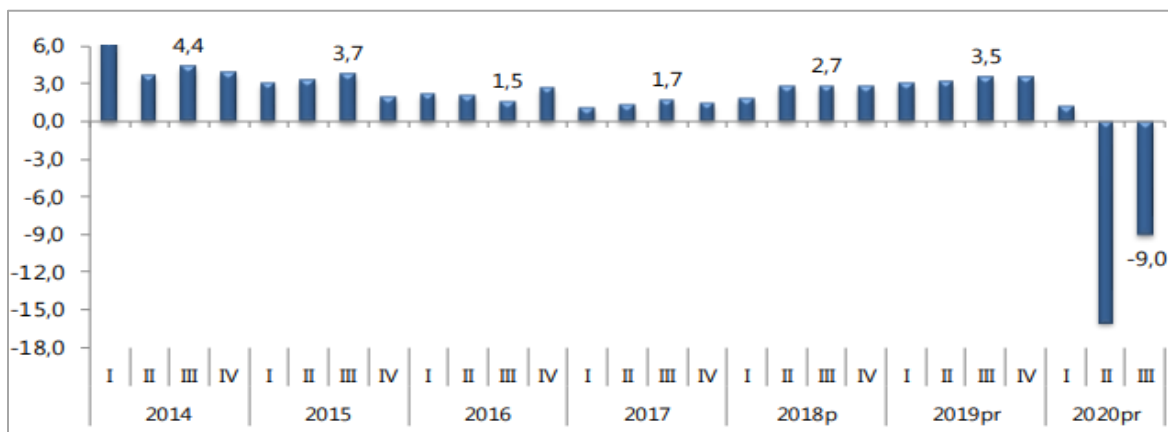


Figura 35. Crecimiento del producto interno bruto (PIB) de 2014 – III trimestre 2020. Fuente: DANE (30 de enero de 2021)

Se detalla en la anterior figura el impacto negativo en el producto interno bruto en los años 2020 a causa de la pandemia de Coronavirus, que afectó en todo el planeta. Lo anterior compromete sin duda al plan de negocio en el apoyo al crecimiento de la economía del país.

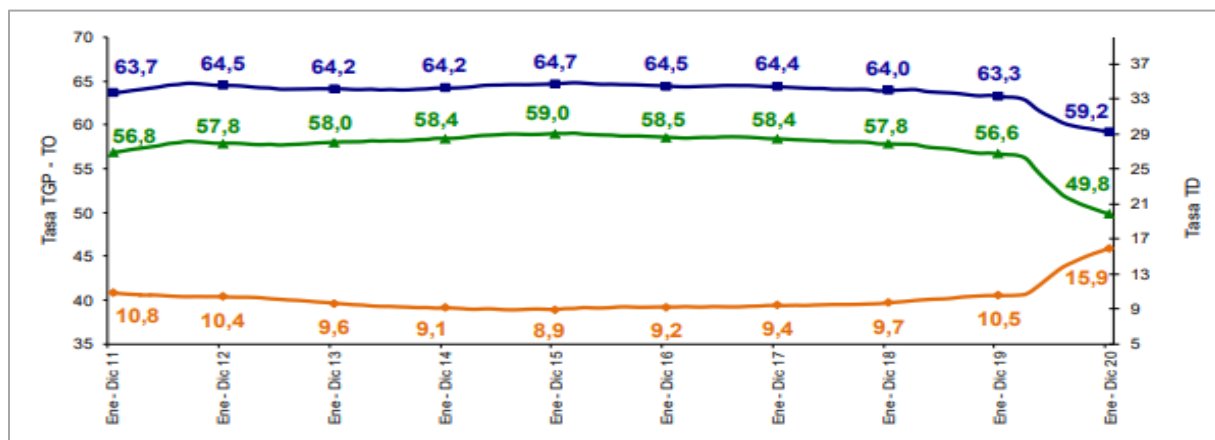


Figura 36. Tasa global de participación, ocupación y desempleo 2011 – 2020. Fuente: DANE, (30 de enero de 2021).

Otro efecto de la pandemia conllevó al aumento del desempleo en el año 2020 el cual cerró en 15,9%. Esto debido a que muchas empresas les tocaron cerrar por las constantes restricciones y cuarentenas obligatorias por el gobierno nacional. El plan de negocio se proyecta también a ayudar a la mejora de este indicador a través del empleo formal.

Tabla 46.

Índice de Precio al Consumidor (IPC), variación anual 2011 - 2020

2011 - 2020 (Diciembre)	
Años	Variación %
	Anual
2011	3.73
2012	2.44
2013	1.94
2014	3.66
2015	6.77
2016	5.75
2017	4.09
2018	3.18
2019	3.80
2020	1.61

Fuente: DANE (6 enero, 2021)

Como lo muestra la anterior tabla, el IPC tuvo una variación del 1.61% otro golpe para la economía del país debido a la emergencia sanitaria.

Tabla 47.

Tasas de interés 2011-2019

Período	Tasas de interés				
	Tasa de intervención 1/	DTF 2/	Consumo 3/	Comercial 4/	Hipotecario 5/
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,90	8,48	11,28
2014	4,50	4,07	17,30	8,65	11,11
2015	5,75	4,58	17,27	9,37	11,05
2016	7,50	6,78	19,14	12,81	12,39
2017	4,75	5,99	19,43	11,26	11,73
2018	4,25	4,71	18,01	9,30	10,59
2019	4,25	4,50	16,69	8,87	10,42
2020	1,75	3,38	15,11	7,49	10,18

Fuente: Banco de la República, (2020).

De la anterior tabla, se puede rescatar la disminución de la tasa de interés en el sector hipotecario que cerró en 10,18% y esto gracias a las ayudas por parte del gobierno nacional para la adquisición de vivienda en el país. Así mismo hubo disminución en diferentes sectores de la economía precisamente para el apoyo del restablecimiento de la economía del país.

8.4 Presupuesto de ventas

El plan de negocio contempla iniciar operaciones en el año 2022, en la siguiente tabla se puede apreciar las proyecciones de ventas para el primer año contemplando las cuatro presentaciones del producto:

Tabla 48.

Presupuesto de ventas proyectado año 2022

Nombre del producto o servicio	Cantidades	Precio de venta unitario sin IVA	Ingresos totales
Helado 300 gramos	15.000	\$9,500,00	\$142,500,000,00
Helado 660 gramos	20.000	\$12,000,00	\$240,000,000,00
Helado 70 gramos	37.000	\$3,800,00	\$140,600,000,00
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	10.000	\$16,000,00	\$160,000,000,00
Total	82.000	\$41,300,00	\$683,100,000,00

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Los precios establecidos en la proyección se establecieron con base al estudio piloto de mercado y a la población objetivo que son las personas con prescripción médica por diabetes.

El tamaño de los productos es estándar a los que se encuentran en el mercado de helados, el volumen de ventas está relacionado poniendo en consideración que para la fecha pueda que aún no se presente gran flujo de visitantes de personas en los centros comerciales dado al autocuidado que se debe seguir por la emergencia sanitaria por la Covid 19, por lo cual es razonable no proyectar mayor número de ventas para el primer año.

8.5 Presupuesto de costos de comercialización

Helados el ArteSano no cuenta con un proceso de producción propio, pero cuenta con unos costos comercialización por cada actividad, a continuación se describen:

Preparación y empaque: Dentro de las funciones de los operadores estará la manipulación de los envases de helados donde se les pondrá la etiqueta y se colocará el respectivo sticker para llevar el seguimiento de vencidos.

Manipulación: La manipulación de la mercancía será en los puntos de venta físicos el asistido y no asistido, adicional a la negociación con las plataformas digitales como Merqueo y Rappi tercerizado en este plan de negocios.

Transporte: El transporte es tercerizado dada la complejidad de la inversión de la cadena en frío. El único proceso de entrega será inicialmente en el envío de vasos al proveedor de helado de manera cada vez menos frecuente con el fin de evitar cobros adicionales este cobro será por medio de mensajería certificada como Servientrega y se realizará inicialmente una vez a la semana.

El tipo de entrega es básico y está contemplado en \$5.300 pesos colombianos.

Pérdidas: Las pérdidas estarán en los productos vencidos y roturas por manipulación en los puntos físicos, proyecta un máximo tolerado del 0,5% de las ventas totales para su seguimiento y control, más adelante cuando la operación crezca se negociará un alivio para las devoluciones que hayan tenido lugar con productos de baja rotación.

Almacenamiento: El costo de energía es el más relevante en este caso ya que se cuenta con maquina dispensadora y los refrigeradores del centro de experiencia en los dos puntos físicos se proyecta un gasto de 2 millones de pesos en el primer año.

Costos financieros: En este apartado evidenciamos el valor del coste del préstamo y adicional la tasa de interés de retorno mínima de los inversionistas que es del 24%. Por otra parte, el activo más alto que se depreciará en modelo de línea recta es la maquina dispensadora que tendrá un valor inicial de 30 millones en libros para el quinto año terminar su depreciación.

Tarifas, comisiones y pagos extralegales: En este apartado se contemplan las horas extras legales por contingencia de ausencias y /o particularidades de contagio en la pandemia, por otro lado, la negociación con Rappi estará inicialmente en el 10% de comisión por venta ya que no cuenta con exclusividad al entrar en negociaciones con Merqueo en la categoría de lácteos con este modelo de negociación es diferente ya que no es por comisión si no por compra de unidades al por mayor. Por lo que es necesario empezar a trabajar en una red de domicilios propia para soportar las ventas por las redes sociales más que todo en WhatsApp para evitar un impacto en el margen.

Márgenes de ganancia: El margen que contempla el plan de negocios promedio ponderado está en el 31,46% después de impuestos se puede observar que el producto con mayor participación es el de 70 gramos y el de menor participación el kit fiestero.

Tabla 49.

Margen de ganancias

Producto	Precio de venta	Costo de producción	Margen bruto de iva	Iva	Margen neto	%	% ponderada
Helado 300 gramos	\$ 9,500,00	\$ 3,500,00	\$6,000,00	\$1,805,00	\$4,195,00	18.29%	8.08%
Helado 660 gramos	\$ 12,000,00	\$ 6,000,00	\$6,000,00	\$2,280,00	\$3,720,00	24.39%	7.56%
Helado 70 gramos	\$ 3,800,00	\$ 2,000,00	\$1,800,00	\$ 722,00	\$1,078,00	45.12%	12.80%
Kit fiestero	\$ 16,000,00	\$ 9,000,00	\$7,000,00	\$3,040,00	\$3,960,00	12.20%	3.02%

Fuente: Elaboración propia.

El margen más alto es de la presentación de 70 gramos la que apunta a ser el producto estrella en los puntos de experiencia dado su precio y su alto potencial transaccional en los centros comerciales Titán y el Edén.

El negocio debe trabajar en su posicionamiento de marca para evitar pagar comisiones de las plataformas digitales. De igual manera, debe contemplar la compra de otra máquina en futuras proyecciones para que sirva de termómetro de ventas en los otros puntos a aperturar, primero en un punto físico se probaría con la máquina para la futura apertura del centro de experiencia.

El kit fiestero debe revisarse con respecto a sus ventas ya que el margen es muy bajo, adicionalmente se debe negociar con proveedores de última milla para la entrega al cliente en óptimas condiciones y precios de servicio competitivos.

8.6 Presupuesto de costos laborales

Se relaciona los costos laborales estimados con base al salario mínimo legal mensual vigente para el año en curso estipulado en el Decreto 2360 de 2019 del Ministerio de Trabajo (2019):

Tabla 50.

Salario básico costo laboral promedio año 2020

Concepto	%	Valor
Salario Mensual (Decreto 2360 de 2019)	6,0%	\$ 877,803,00
Auxiliar de transporte (Decreto 2360 de 2019)	6,0%	\$ 102,854,00
Salud	8,5%	\$ 74,613,00
Pensión	12,0%	\$ 105,336,00
ARL - Riesgos profesionales (Nivel 1)	0,52%	\$ 4,564,00
Parafiscales - Caja de compensación	4,0%	\$ 35,112,00
Parafiscales - ICBF	3,0%	\$ 26,334,00
Parafiscales - Sena	2,0%	\$ 17,556,00
Prima	8,33%	\$ 73,120,00
Cesantías	8,33%	\$ 73,120,00
Intereses de cesantías	1,0%	\$ 8,778,00
Vacaciones	4,17%	\$ 36,604,00
Dotación aproximada	5,0%	\$ 43,890,00
Costo mensual aproximado	68,9%	\$ 1,479,684,00

Fuente: Ministerio de Trabajo (2019)

Para el cargo de administrador el pago de dotación y auxilio de transporte no se realiza dado que el salario supera los 2 SMMLV, por lo cual la empresa no es responsable de estos rubros:

Tabla 51.

Costo laboral cargo de administrador

Concepto	Valor
Salario Mensual (Decreto 2360 de 2019)	\$1,800,000,00
Salud	\$74,613,00
Pensión	\$105,336,00
ARL - Riesgos profesionales (Nivel 1)	\$4,564,00
Parafiscales - Caja de compensación	\$35,112,00
Parafiscales – ICBF	\$26,334,00
Parafiscales – Sena	\$17,556,00
Prima	\$73,120,00
Cesantías	\$73,120,00
Intereses de cesantías	\$8,778,00
Vacaciones	\$36,604,00
Costo mensual aproximado	\$2,255,137,00

Fuente: Elaboración propia.

El costo laboral para el cargo de administrador para el primer año sería de \$27.061.644.

Tabla 52.

Costo laboral cargos agentes de ventas y auxiliar de operaciones

Concepto	Valor
Salario Mensual	\$ 877,803,00
Auxiliar de transporte	\$ 102,854,00
Salud	\$ 74,613,00
Pensión	\$ 105,336,00
ARL - Riesgos profesionales (Nivel 1)	\$ 4,564,00
Parafiscales - Caja de compensación	\$ 35,112,00
Parafiscales – ICBF	\$ 26,334,00
Parafiscales – Sena	\$ 17,556,00
Prima	\$ 73,120,00
Cesantías	\$ 73,120,00
Intereses de cesantías	\$ 8,778,00
Vacaciones	\$ 36,604,00
Dotación aproximada	\$ 43,890,00
Costo mensual aproximado	\$ 1,479,684,00

Fuente: Elaboración propia.

El costo laboral para los cargos de agentes de ventas y auxiliares de operaciones para el primer año sería de \$17.756.208.

Tabla 53.

Costo laboral cargo auxiliar de enfermería

Concepto	Valor
Salario Mensual	\$ 1,050,000,00
Auxiliar de transporte	\$ 102,854,00
Salud	\$ 74,613,00
Pensión	\$ 105,336,00
ARL - Riesgos profesionales (Nivel 1)	\$ 4,564,00
Parafiscales - Caja de compensación	\$ 35,112,00
Parafiscales – ICBF	\$ 26,334,00
Parafiscales – Sena	\$ 17,556,00
Prima	\$ 73,120,00
Cesantías	\$ 73,120,00
Intereses de cesantías	\$ 8,778,00
Vacaciones	\$ 36,604,00
Dotación aproximada	\$ 43,890,00
Costo mensual aproximado	\$ 1,651,881,00

Fuente: Elaboración propia.

El costo laboral cargo de auxiliar de enfermería para el primer año sería de \$19.822.572.

La nómina contempla la contratación de todos los cargos requeridos para la puesta en marcha del negocio, el administrador será el único con contrato a término indefinido y el resto de los cargos con contratación a término fijo inferior a un año con posibilidad de renovación y al tercer año quedar con contratación a término indefinido. A continuación, se relaciona el costo laboral promedio para el año de apertura del negocio:

Tabla 54.

Costos laboral promedio año 2022

N° de cargos	Cargo	Costo mensual aproximado	Total mes	Total año
1	Administrador	\$ 2,401,881,00	\$ 2,401,881,00	\$28,822,572,00
1	Auxiliar de enfermería	\$ 1,651,881,00	\$ 1,651,881,00	\$19,822,572,00
2	Agentes de ventas	\$ 1,479,683,00	\$ 2,959,366,00	\$35,512,392,00
	Auxiliar de			\$17,756,196,00
1	operaciones	\$1,479,683,00	\$ 1,479,683,00	
5	Total	\$7,013,128,00	\$ 8,492,811,00	\$ 101,913,732,00

Fuente: Elaboración propia.

El costo promedio laboral en el primer año está por un valor de \$101.913.732.

8.7 Presupuesto de costos administrativos

Para iniciar operaciones en el centro de experiencia es necesario contar con algunos servicios fundamentales para la prestación del servicio, a continuación, se relacionan los más básicos y los costos estimados:

Tabla 55.

Costos estimados administrativos

Concepto	Estimación mensual	Estimación anual	% Part.
Arriendo Centro Comercial Titán	\$ 4,765,000,00	\$ 57,180,000,00	62%
Arriendo Centro Comercial El Edén	\$2,255,000,00	\$ 27,060,000,00	30%
Servicios públicos	\$166,666,67	\$ 2,000,000,00	2%
Telefonía celular	\$150,000,00	\$ 1,800,000,00	2%
Internet	\$150,000,00	\$ 1,800,000,00	2%
Papelería	\$150,000,00	\$ 1,800,000,00	2%
Total gastos administrativos	\$7,636,666,67	\$ 91,640,000,00	100%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

El rubro mayor con una participación del 62% en los costos de administración corresponde al alquiler de la isla en el centro de experiencia por total de \$57.180.000.

8.8 Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto de las inversiones requeridas para la puesta en marcha del negocio, la cual iniciaría operación y según proyecciones en el año 2022:

Tabla 56.

Presupuesto de inversión

Concepto	Valor estimado	% Part.
Propiedad planta y equipo	\$7,000,000,00	2,70%
Muebles y enseres	\$50,000,000,00	19,30%
Equipo de oficina	\$5,000,000,00	1,93%
Gestión de permisos y licencias	\$3,800,000,00	1,47%
Patente del producto (idea de negocio)	\$4,200,000,00	1,62%
Gastos de puesta en marcha	\$8,000,000,00	3,09%
Costos Operativos (Proyección 4 meses)	\$112,166,666,67	43,30%
Nóminas (Proyección 4 meses)	\$30,000,000,00	11,58%
Mezcla de mercado (Proyección 4 meses)	\$8,333,333,33	3,22%
Gastos fijos (Proyección 4 meses)	\$30,546,666,67	11,79%
Total inversión inicial	\$259,046,666,67	100,00%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

El plan de negocio plantea una proyección de nómina y mezcla de mercado inicial por 4 meses. El mayor rubro del presupuesto de inversión es de \$112.166.666 para el concepto de costos operativos.

8.9 Estados financieros

Se relaciona la simulación financiera para identificar la viabilidad del negocio de Helados El ArteSano, flujo de caja, estado de resultado y balance general.

8.10 Flujo de caja

A continuación, se relaciona el flujo de caja con base al simulador realizado:

Tabla 57.

Flujo de caja

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes	\$ 181,046,667	\$ 255,789,327	\$ 278,399,659	\$ 319,283,667	\$ 412,757,864	\$ 561,980,950
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 27,910,192	\$ 39,910,677	\$ 60,375,165	\$ 101,511,500	\$ 165,063,523
KTNO	\$ 181,046,667	\$ 227,879,135	\$ 238,488,982	\$ 258,908,502	\$ 311,246,364	\$ 396,917,427
Activo Fijo Neto	\$ 78,000,000	\$ 63,100,000	\$ 48,200,000	\$ 33,300,000	\$ 18,400,000	\$ 3,500,000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 14,900,000	\$ 29,800,000	\$ 44,700,000	\$ 59,600,000	\$ 74,500,000
Activo Fijo Bruto	\$ 78,000,000	\$ 78,000,000	\$ 78,000,000	\$ 78,000,000	\$ 78,000,000	\$ 78,000,000
Total Capital Operativo Neto	\$ 259,046,667	\$ 290,979,135	\$ 286,688,982	\$ 292,208,502	\$ 329,646,364	\$ 400,417,427
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 125,060,000,0	\$ 155,016,470,4	\$ 208,585,691,4	\$ 321,365,552,0	\$ 498,103,661,0
Impuestos		\$ 42,520,400,0	\$ 52,705,599,9	\$ 70,919,135,1	\$ 109,264,287,7	\$ 169,355,244,8
NOPLAT		\$ 82,539,600,0	\$ 102,310,870,5	\$ 137,666,556,3	\$ 212,101,264,3	\$ 328,748,416,3
Inversión Neta		\$ 31,932,468,8	\$ -4,290,153,7	\$ 5,519,519,9	\$ 37,437,862,2	\$ 70,771,063,2
Flujo de Caja Libre del periodo		\$ 114,472,069	\$ 98,020,717	\$ 143,186,076	\$ 249,539,127	\$ 399,519,479

Fuente: Elaboración propia, (2020)

De acuerdo con la inversión neta en el segundo allá se genera un valor negativo y desde el tercer año se incrementa hasta 70 millones de pesos generando una tendencia alcista en los últimos años proyectadas. Adicionalmente se observa que el flujo de caja libre en el primer año 2023 vs 2022 tiene un comportamiento negativo del -14% e incrementa en 46% para el siguiente periodo terminando en un incremento del 74% mostrando un comportamiento positivo y de crecimiento sostenido.

8.11 Estado de resultados

La siguiente tabla muestra los estados de resultados del negocio Helados El ArteSano:

Tabla 58.

Estado de resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	\$ 683,100,000,0	\$ 748,803,290,4	\$ 861,573,065,9	\$ 1,084,548,175,4	\$ 1,423,469,480,2
Costo ventas	\$ 336,500,000,0	\$ 364,617,940,0	\$ 413,112,126,0	\$ 510,606,587,8	\$ 657,405,981,7
Utilidad bruta	\$ 346,600,000,0	\$ 384,185,350,4	\$ 448,460,939,9	\$ 573,941,587,6	\$ 766,063,498,5
Gastos adtivos y vtas	\$ 90,000,000,0	\$ 93,780,000,0	\$ 98,093,880,0	\$ 102,900,480,1	\$ 108,045,504,1
Gastos fijos del periodo	\$ 91,640,000,0	\$ 95,488,880,0	\$ 99,881,368,5	\$ 104,775,555,5	\$ 110,014,333,3
Otros gastos	\$ 25,000,000,0	\$ 25,000,000,0	\$ 27,000,000,0	\$ 30,000,000,0	\$ 35,000,000,0
Depreciación	\$ 14,900,000,0	\$ 14,900,000,0	\$ 14,900,000,0	\$ 14,900,000,0	\$ 14,900,000,0
Utilidad operativa	\$ 125,060,000,0	\$ 155,016,470,4	\$ 208,585,691,4	\$ 321,365,552,0	\$ 498,103,661,0
Gastos financieros	\$ 42,971,200,0	\$ 37,632,126,6	\$ 31,011,675,6	\$ 22,802,316,3	\$ 12,622,710,8
Utilidad antes de impuestos	\$ 82,088,800,0	\$ 117,384,343,8	\$ 177,574,015,9	\$ 298,563,235,7	\$ 485,480,950,2
Impuestos	\$ 27,910,192,0	\$ 39,910,676,9	\$ 60,375,165,4	\$ 101,511,500,1	\$ 165,063,523,1
Utilidad neta	\$ 54,178,608,0	\$ 77,473,666,9	\$ 117,198,850,5	\$ 197,051,735,5	\$ 320,417,427,1

Fuente: Elaboración propia, (2020)

En los gastos financieros se observan una disminución en el impacto en la proyección iniciando en 42 millones a 12 millones en el último año y, en los otros gastos se ve reflejado la inversión en marketing digital de 25 millones a 35 millones en el último periodo.

8.12 Balance general

Se relaciona el simulador del balance general del negocio Helados El ArteSano:

Tabla 59.

Balance general

	AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
CAJA/BANCOS FIJO NO DEPRECIABLE	\$ 181,046,666,67	\$ 255,789,327,48	\$ 278,399,658,69	\$ 319,283,667,13	\$ 412,757,864,06	\$ 561,980,950,22
FIJO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 78,000,000,00	\$ 78,000,000,00	\$ 78,000,000,00	\$ 78,000,000,00	\$ 78,000,000,00	\$ 78,000,000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ 14,900,000,00	\$ 29,800,000,00	\$ 44,700,000,00	\$ 59,600,000,00	\$ 74,500,000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 259,046,666,67	\$ 318,889,327,48	\$ 326,599,658,69	\$ 352,583,667,13	\$ 431,157,864,06	\$ 565,480,950,22
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 27,910,192,0	\$ 39,910,676,9	\$ 60,375,165,4	\$ 101,511,500,1	\$ 165,063,523,1
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 27,910,192,0	\$ 39,910,676,9	\$ 60,375,165,4	\$ 101,511,500,1	\$ 165,063,523,1
CORRIENTE	\$ -	\$ 27,910,192,0	\$ 39,910,676,9	\$ 60,375,165,4	\$ 101,511,500,1	\$ 165,063,523,1
Obligaciones Financieras	\$ 179,046,666,67	\$ 156,800,527,48	\$ 129,215,314,88	\$ 95,009,651,26	\$ 52,594,628,38	0,00
PASIVO	\$ 179,046,666,67	\$ 184,710,719,48	\$ 169,125,991,78	\$ 155,384,816,66	\$ 154,106,128,51	\$ 165,063,523,07
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 80,000,000,00	\$ 80,000,000,00	\$ 80,000,000,00	\$ 80,000,000,00	\$ 80,000,000,00	\$ 80,000,000,00
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 54,178,608,0	\$ 77,473,666,9	\$ 117,198,850,5	\$ 197,051,735,5	\$ 320,417,427,1
TOTAL PATRIMONIO	\$ 80,000,000,00	\$ 134,178,608,00	\$ 157,473,666,91	\$ 197,198,850,47	\$ 277,051,735,55	\$ 400,417,427,14
TOTAL PAS + PAT	\$ 259,046,666,67	\$ 318,889,327,48	\$ 326,599,658,69	\$ 352,583,667,13	\$ 431,157,864,06	\$ 565,480,950,22
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia, (2020)

De la anterior tabla, se puede observar que el activo fijo neto disminuye para el último año proyectado de 78 millones a 3,5 y la depreciación acumulada llega a 74 millones de pesos en libros.

8.13 Indicadores financieros

Se relacionan los indicadores principales que se tienen presente en el plan de negocio:

- $\text{Liquidez corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
- $\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$
- $\text{Nivel de endeudamiento} = \text{Total pasivos} / \text{activos}$
- $\text{Cobertura de intereses} = \text{Utilidad operacional} / \text{Gastos financieros}$
- $\text{Endeudamiento total o patrimonial} = \text{Total pasivos} / \text{Patrimonio}$
- $\text{ROA} = \text{Utilidad neta} / \text{Total activos}$
- $\text{ROE} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$

Tabla 60.

Indicadores financieros

Indicadores financieros	2022	2023	2024	2025	2026
Razón corriente	0	9,16	6,98	5,29	4,07
Capital neto de trabajo	\$ 181,046,667	\$ 227,879,135	\$ 238,488,982	\$ 258,908,502	\$ 311,246,364
Nivel de endeudamiento	0,00	0,11	0,14	0,19	0,25
Cobertura de intereses	2,91	4,12	6,73	14,09	39,46
Endeudamiento total o patrimonial	138%	107%	79%	56%	41%
ROA	16,99%	23,72%	33,24%	45,70%	56,66%
ROE	40,38%	49,20%	59,43%	71,12%	80,02%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

La razón corriente en la proyección de los años evaluados muestra capacidad de liquidez en todos los años menos en el primer año. El retorno sobre el activo pasa de un 16% a un 56% del

primer al último año, en todos los años es mayor del 5%. El ROE sobre el patrimonio incrementa de manera significativa del primer año al último pasa de un 40 % al doble finalizando el año lo que muestra la capacidad de convertir las inversiones en patrimonio, adicionalmente se evidencia un aumento directamente proporcional con respecto a la capacidad de endeudamiento del negocio.

8.14 Fuentes de financiación

Las principales fuentes de financiación contempladas para la puesta en marcha del negocio de Helados El ArteSano son:

- Aporte de los socios. Se estima que los socios fundadores aporten de recursos propios, lo que equivale el 31% de la inversión.
- Préstamo bancario. Se pretende solicitar a una entidad financiera el valor restante de la inversión inicial que equivale al 69% de la inversión inicial.

Se proyecta que la entidad bancaria realice el préstamo para inversión a nombre de los socios con una tasa anual de crédito del 24% por un periodo de 5 años, para lo cual se relaciona a continuación la simulación del cálculo del préstamo:

Tabla 61

Simulación préstamo bancario

Año	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
					\$ 179,046,666,67
2022	\$ 179,046,666,67	\$ 42,971,200,00	\$ 22,246,139,19	\$ 65,217,339,19	\$ 156,800,527,48
2023	\$ 156,800,527,48	\$ 37,632,126,59	\$ 27,585,212,59	\$ 65,217,339,19	\$ 129,215,314,88
2024	\$ 129,215,314,88	\$ 31,011,675,57	\$ 34,205,663,62	\$ 65,217,339,19	\$ 95,009,651,26
2025	\$ 95,009,651,26	\$ 22,802,316,30	\$ 42,415,022,89	\$ 65,217,339,19	\$ 52,594,628,38
2026	\$ 52,594,628,38	\$ 12,622,710,81	\$ 52,594,628,38	\$ 65,217,339,19	-\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Se realizó una simulación de capital de trabajo por periodo de cuatro (4 meses), a continuación, se relaciona la inversión proyectada para este periodo para el funcionamiento del negocio:

Tabla 62.

Cálculo de capital de trabajo

Concepto	Meses	Valor
Costos operativos	4	\$ 112,166,666,67
Nóminas	4	\$ 30,000,000,00
Mezcla de mercado	4	\$ 8,333,333,33
Gastos fijos	4	\$ 30,546,666,67
Total		\$ 181,046,666,67

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Tabla 63-

Total de la inversión para el negocio de Helados El ArteSano

Total inversión		
Aporte de los emprendedores	\$	80,000,000,00
Préstamo para solicitar	\$	179,046,666,67
Total inversión	\$	259,046,666,67

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Del valor total de la inversión inicial se requiere el 31% aportes por parte de los socios y el 69% por la solicitud de crédito bancario. Es importante aclarar que el plan de negocio contempla lograr conseguir el mayor número de socios en aras de que la solicitud de crédito esté por un monto más bajo.

8.15 Evaluación financiera

Para arrancar con el negocio que se plantea en el plan de negocio se necesita una inversión total de \$ 259MM. Se prevé ventas en el primer año 82.000 unidades del producto en el total de las presentaciones, con ventas en el primero año de 683MM.

Tabla 64.

Resúmenes principales indicadores

Indicadores	
TIR	51,05%
VPN	\$213,945,605
Periodo de recuperación	2,74 años
TMR	24%

Fuente: Elaboración propia, (2020)

La tasa de interés de retorno es más del doble de la tasa de interés de oportunidad de los inversionistas esperada que es del 24%, el periodo de recuperación es de 2,74 años un poco más de la mitad del préstamo.

Tabla 65.

Flujo de caja del proyecto

Inversión Año 0	Flujo de caja del proyecto				
	2022	2023	2024	2025	2026
-\$ 259,046,666,67	\$ 114,472,068,81	\$98,020,716,78	\$ 143,186,076,29	\$ 249,539,126,50	\$ 399,519,479,50

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Tabla 66.

Punto de equilibrio del negocio

Nombre del producto o servicio	Margen de contribución unitario	Participación % en ventas totales	Margen de contribución ponderado	Pto equilibrio por referencia de pdto o servicio
Helado 300 gramos	6000	21%	\$1,251,65	802,768,751 Unidades
Helado 660 gramos	6000	35%	\$2,108,04	1,352,031,581 Unidades
Helado 70 gramos	1800	21%	\$370,49	7,920,651,676 Unidades
Kit fiestero 6 sabores de 70 gramos	7000	23%	\$1,639,58	901,354,387 Unidades
				3,848,219,886 Unidades
Total margen de contribución promedio ponderado =	\$5,369,76			
Punto de equilibrio = costos y gtos fijo/mcpp =	38,482	Unidades		

Fuente: Elaboración propia, (2020)

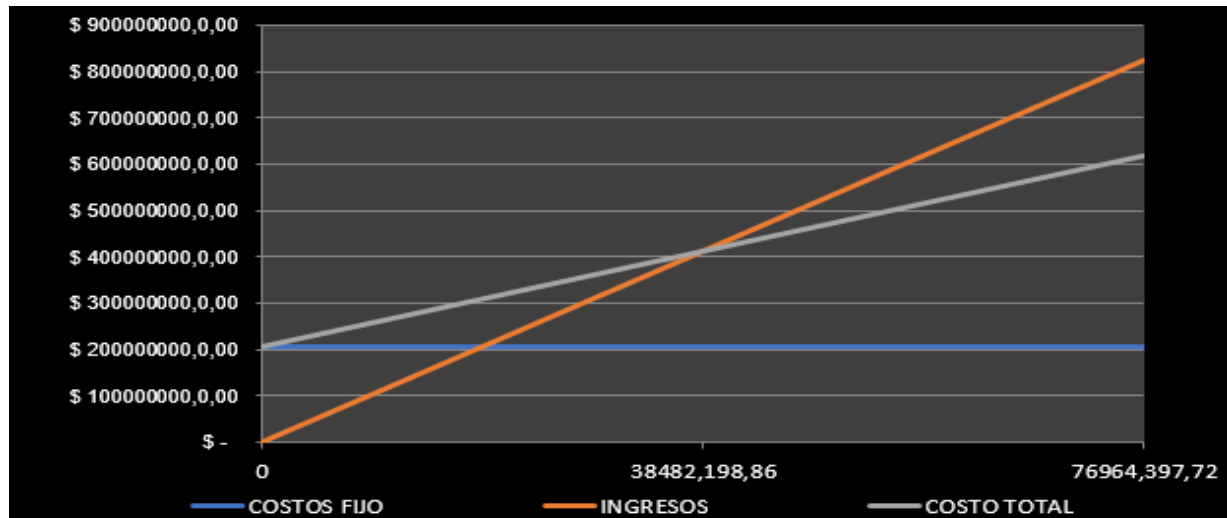


Figura 37. Relación de ingresos y costos. Fuente: Elaboración propio con base al simulador de la Universidad EAN

Los datos anteriores que se basan en la simulación financiera arrojan resultados positivos y favorables para el plan de negocios. Una de las claves más importante está en cumplir y superar las proyecciones de venta, de modo que, no se vea afectada la rentabilidad. El tiempo de recuperación que es a 2,74 años hace bastante atractivo la propuesta de Helados El ArteSano.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1 Dimensión social

Helados El ArteSano se proyecta como un negocio con alto compromiso de responsabilidad social, desarrollándose constantemente en aras de la mejora de la calidad de vida no solo de sus colaboradores sino también de sus clientes.

Sabido es que el origen de los problemas ambientales guarda una relación estrecha con los estilos de desarrollo de las sociedades desarrolladas y subdesarrolladas.

Mientras en las primeras el sobreconsumo provoca insustentabilidad, en las segundas es la pobreza la causa primaria de la subutilización de los recursos naturales y de situaciones de ausencia de cobertura de las necesidades básicas que dan lugar a problemas como la deforestación, la contaminación o la erosión de los suelos (Duran, 2010, p. 1).

De acuerdo con la cita anterior, el negocio pretende desde sus principios y valores ayudar al mejoramiento de la sociedad con la finalidad de crear conciencia y la importancia del cuidado del medio ambiente, el negocio será ejemplo manejando envases biodegradables. El plan de negocio contempla trabajar la dimensión social alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. (Naciones Unidas, 2015).

- **Objetivos 1 – Fin de la pobreza:** El negocio en pro del mejoramiento de los índices de desempleo que conlleva a la pobreza, apoyará por medio de trabajo formal la contratación de personas idóneas para la empresa, gracias al trabajo y desempeño contarán con un salario fijo que ayudará en gran manera a las necesidades básicas de los colaboradores y de los suyos.

- Objetivo 3 – Salud y bienestar: Este objetivo está muy alineado al objetivo principal del plan del negocio con el cual se busca por medio del producto aportar al cuidado y bienestar de los clientes con prescripciones médicas por diabetes.

9.2 Dimensión ambiental

Es por tanto fundamental hacer que la sociedad en todos los niveles se concientice sobre la importancia de la vegetación, el agua y otros recursos particularmente los bosques y selvas húmedas tropicales y las cuencas hídricas tienen en la configuración del clima y de la provisión de oxígeno para nuestro planeta, el cual es nuestro dador de vida a través de la dimensión ambiental para lograr el desarrollo social (Castillo, 2019)

El plan de negocio contempla que la empresa en aras de fomentar y apoyar a la sustentabilidad ambiental adopte estrategias con todos los stakeholder de modo que, la dimensión sea circular y los resultados esperados sean aún mayores y que realmente impacten en el medio ambiente, para lograrlo se busca trabajar con base a los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: (Naciones Unidas, 2015)

- Objetivo 6 – Agua limpia y saneamiento: En concordancia con este objetivo sobre el cuidado del agua potable, en el centro de experiencia se contempla capacitar a los colaboradores en el uso razonable de este recurso vital.

- Objetivo 13 – Acción por el clima: Se tendrá un fuerte compromiso con este objetivo, los efectos del cambio climático han afectado enormemente a toda la población, por lo cual se cultivará en los clientes la concientización del buen manejo de los residuos una vez consumido el producto.

También se propenderá en brindar tips a los clientes sobre:

- Llevar siempre bolsas para las compras que realicen, preferiblemente de tela.

- Hacer uso razonable del agua
- Participar en la hora del planeta el cual se celebra todos los años y que consiste en apagar las luces por una hora.
- Usa la bicicleta como medio de transporte, el cual ayuda a reducir las emisiones de carbono.
- Sembrar un árbol cuando un ser querido fallezca.

9.3 Dimensión económica

Según Martínez (2011):

Los economistas infravaloran el futuro porque suponen que nuestros descendientes van a ser más ricos, y por tanto les vamos a dejar un mundo empobrecido y contaminado, es lo que se ha llamado la paradoja del optimista. De hecho, contra ese optimismo metafísico (que lleva a infravalorar el futuro), lo que simplemente hace falta para que nuestros descendientes estén peor que nosotros y para que otras especies desaparezcan es continuar como vamos. Ahora bien, no solo seguimos al mismo ritmo, sino que queremos y hasta conseguimos aumentarlo. (p. 9)

El anterior concepto detalla que si continuamos generando economía bajo las mismas técnicas sin cambiar esa tendencia lo más probable es que en un futuro la problemática va a ser peor. Es por eso por lo que la dimensión económica plantea un panorama diferente siempre y cuando los gobiernos opten en trabajar con la finalidad de erradicar la pobreza como también proteger al planeta y garantizar la paz y la prosperidad. Desde Helados El ArteSano se busca una producción comprometida con el entorno y las personas, enmarcados así en la responsabilidad social empresarial.

Algunos de los objetos ODS de las (Naciones Unidas, 2015) a trabajar indiscutiblemente son:

- Objetivo 8 – Trabajo decente y crecimiento económico: El negocio propone un empleo digno y serio, gracias a esto aportar al crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Para la fecha de apertura, se estima que el desempleo esté muy alto por los efectos de la pandemia lo cual se contribuirá al levantamiento de la economía del país.
- Objetivo 12 – Producción y consumo responsables: El plan de negocios contempla que el negocio coopere dentro de sus procesos evitar la degradación del medio ambiente con el uso eficiente de los recursos y la energía, de igual manera, también deberá trabajar de la mano con los grupos de interés en aras de fomentar estas acciones que repercutirán a una mejor calidad de vida para todos.

9.4 Dimensión de gobernanza

El plan de negocio contempla para el negocio desde la sostenibilidad de gobernanza, apoyar la política de esta dimensión bajo el siguiente fundamento:

Precisamente, la finalidad de insistir en el desafío de la «globalización global» o la «globalización del desarrollo sostenible» reside, antes que nada, en reconocer la necesidad de la intervención pública, es decir, conocer el ineludible y relevante papel que han de desempeñar las Administraciones, para después mostrar todo aquello que puede —o mejor dicho debe— influir, modular la actuación administrativa para que pueda cumplir sus objetivos, es decir, sea eficaz. (Ortiz-García, 2011, p.117)

Por lo anterior, el negocio estará comprometido siempre con los cumplimientos normativos y por supuesto trabajar arduamente con los entes regulatorios con la finalidad de propiciar

conductas de mejoramiento continuo. Algunos de los ODS de las Naciones Unidas (2015) a trabajar principalmente son:

- Objetivo 5 – Igualdad de género. El negocio estará comprometido con el apoyo a garantizar la igualdad de género, brindando oportunidades laborales sin juicio alguno por género o condición sexual.

- Objetivo 10 – Reducción de las desigualdades.

Algunas características bajo esta dimensión que tendrá el negocio son:

- Inclusión: Sin menospreciar procedencia, origen étnico, religión, género, orientación sexual u opinión.

- Fomentar una cultura de igualdad para lograr una sola comunidad.

10. Conclusiones

Para Helados El ArteSano es muy importante proponer un producto diferente, innovador, con características ampliamente aptas para las personas que les gusta cuidarse y verse bien y en especial aquellos que no pueden consumir alimentos con altos niveles de azúcar.

El plan de negocio, en el cual se contempla la creación de este negocio, se plantearon algunos objetivos que serían claves para la viabilidad del negocio, los cuales se pudieron cumplir y muestran resultados favorables para el grupo objetivo, siendo este una propuesta innovadora y fresca para los consumidores directos.

El estudio piloto de mercado permitió conocer información relevante tanto cuantitativa como cualitativa por medio de entrevistas a una persona experta en nutrición, a personas que padecen diabetes y personas que cumplen con acciones de autocuidado, lo cual permitió moldear y ajustar de manera más concisa la propuesta de negocio como también el plan financiero.

Se obtuvo datos favorables en la simulación del negocio, el cual muestra viabilidad financiera con un periodo de recuperación en 2,74 años, con margen de contribución positivo.

La pandemia ha traído consigo, se puede decir, no solo aspectos negativos sino también cambios de paradigmas en la forma de cómo nos cuidamos, y en los emprendedores esto resulta indiscutiblemente algo retador y positivo. La economía se ha visto afectada por lo cual es una gran oportunidad para la innovación de productos y servicios que ayuden a apalancar la economía y es por esto por lo que se deberá gestionar todos los permisos y certificación por los entes reguladores para la puesta en marcha del negocio.

Un aspecto importante para la creación y puesta en marcha del negocio es lograr capturar el mayor número de socios que deseen apostar por el emprendimiento, dejando así a un lado la solicitud del préstamo bancario o por lo menos solicitar menos dinero, logrando de esta manera

ahorro en pago de intereses. Se deja abierta la posibilidad de dejar un rubro después del año para la investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos para cumplir de esta manera la propuesta de valor logrando tener una cobertura amplia en la ciudad de Bogotá ya que el estudio anteriormente planteado muestra que el producto es apto y con buena percepción por parte de la población objetiva.

El plan de negocio tendría un pivote en el canal digital dado que plataformas como Rappi o Merqueo afecta de manera significativa el margen de ganancias del negocio por lo que se tiene que fortalecer el canal buscando otras opciones como tener domiciliarios propios. Adicional, se evidencia que se debe replantear el kit fiestero dado su poco margen de ganancia que termina siendo el 3,2% lo que cual no es rentable en ningún escenario. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante trabajar el desarrollo de nuevos productos y presentaciones ajustados a las necesidades del mercado sin olvidar las megas tendencias actuales y futuras.

Es importante mencionar lo gratificante y las grandes enseñanzas que aportó a nuestra formación la elaboración de este plan de negocio y todo lo aprendido durante la carrera. Fueron varios los obstáculos que se presentaron una vez se arrancó el trabajo de grado, uno de ellos y el más significativo la emergencia sanitaria que conllevó a medidas como cuarentenas estrictas, restricciones de movilidad y el distanciamiento social, sin embargo, motivó a reinventarnos y lograr sacar el proyecto adelante. Como futuros magíster de Innovación, el plan de negocio despertó mucho más ese interés no solo de crear empresa solo por lucro, sino investigar, trabajar y alinear las propuestas de desarrollo con fines altamente social, y esto, debido a la alta necesidad que aún muchos usuarios requieren del mercado, y más aún cuando de salud y bienestar se trata.

11. Referencias

- América Retail. (14 de Febrero de 2019). *Chile se posiciona como el mayor consumidor de helados en latinoamerica*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-chile-se-posiciona-como-el-mayor-consumidor-de-helados-en-latinoamerica/>
- América Retail, A. (27 de Agosto de 2020). *Colombia. Así se mueve la industrial de los helados en el país*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-se-mueve-la-industria-de-los-helados-en-el-pais/#:~:text=Seg%C3%BAn%20c%C3%A1lculos%20de%20Losdatos.com,3%2C1%20litros%20al%20a%C3%B1o.>
- ANDI. (2019). *Autocuidado: una oportunidad para la salud en Colombia*. Bogotá. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/13442-autocuidado-una-oportunidad-para-la-sal>
- Asociación Española de Fabricantes de Helados [AEFH]. (26 de agosto de 2020). *Alimento y placer. una combinación perfecta*. Recuperado de https://www.aefhelados.com/4placer_1alimento
- Ayuntamiento de Madrid. (4 de junio de 2018). *Los helados. Historia*. Recuperado de <http://madridsalud.es/los-helados/>.
- Batres, E.Y. (2015). *Guia de alimentación para facilitadores de salud*. Honduras: Secretaría de Salud de Honduras. Recuperado de <https://www.paho.org/hon/dmdocuments/Guia%20de%20Alimentacion%20Muestra%2008%2002%2016%20II.pdf>

- Cabrera, D. (13 noviembre de 2018). Diabetes, enfermedad que se agudiza en Colombia. *RCN Radio*. Recuperado de <https://www.rcnradio.com/salud/diabetes-enfermedad-que-se-agudiza-en-colombia>
- Cámara de Comercio de Bogotá -. CCB. (abril de 2016). Lácteos Bogotá. Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Camp, R. C. (1993) *Benchmarking*, México: Panorama Editorial S.A-
- Casal, J. y Mateu, E. (2003) . Tipos de muestreo. *Rev.Epidem. Med. Prev.* 1:3-7 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303281625_Tipos_de_muestreo
- Castillo, J. L. (26 de junio de 2019). *Dimensión ambiental del desarrollo social*. Recuperado de <https://www.lamjol.info/index.php/multiensayos/article/view/8881/10026>
- Código Sustantivo del Trabajo Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. Bogotá: Legis.
- Colombina.(2020.). *Helados. El sabor infinito*. Recuperado de [colombina.com › product › category › helados](http://colombina.com/product/category/helados)
- Colombo, A. (16 de Diciembre de 2019). ¿Qué es el Customer Journey. Recuperado de <https://www.qmatic.com/es-es/blog/que-es-el-customer-journey>
- Congreso de Colombia. (24 de enero de 1979). *Ley 9 de 1979 por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html

Congreso de Colombia. (5 de diciembre de 2008). *Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

Contaduría General de la Nación. (11 de noviembre de 2020). *Normas internacionales de información financiera*. Recuperado de <https://www.contaduria.gov.co/normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif>.

Crecenegocios . (23 de septiembre de 2020). ¿Qué es valor agregado? Definición, ejemplos y cómo generarlos. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/valor-agregado>

Crónica.com. (11 de octubre de 2017) *Consumir productos light podría tener efectos adversos en diabéticos*. Recuperado de <http://www.cronica.com.mx/notas/2017/1047420.htm>

Chan-Kim, W. y Mauborgne, R (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Profit Editorial.

Recuperado de Recuperado de <https://www.profiteditorial.com/libro/la-estrategia-del-oceano-azul/>

Chiquiza, J. (04 de marzo de 2019). Un colombiano gasto \$29.128 en helados durante el último año. *Diario La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/consumo/un-colombiano-gasto-29128-en-helados-durante-el-ultimo-ano-2835187>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2018). *Proyección de población*. Recuperado www.dane.gov.co › proyecciones-de-poblacion.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (14 de agosto de 2020).

Estadísticas por-tema, demografía y población. Censo nacional de población y vivienda

2018. Bogotá D.C.: DANE. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. [DANE]. (5 de enero de 2021). *Boletín*

técnico Índice de Precios al Consumidor IPC. Recuperado de

www.dane.gov.co › boletines › ipc › bol_ipc_dic20

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (30 de enero de 2021) PIB.

producción y gastos. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim20_produccion_y_gasto.pdf

Dinero. (29 de julio de 2020). *Empresas que cerraron por el coronavirus en Colombia*.

Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-que-cerraron-por-el-coronavirus-en-colombia/293879>

Doerr, J. (2017). *Mide lo que importa*. España: Penguin Random House.

Donofrio, N. (2004). *21th century Innovation Working Group Final Report, Innovation The new*

reality for national Prosperity . Washington DC: National Innovation, Initiative Council
on Competitiveness

Durán, D. (10 de marzo de 2010). *Observatorio Boliviano de cambio climático y desarrollo*.

Recuperado de <https://obccd.org/2013/11/14/las-dimensiones-de-la-sustentabilidad/>

El Tiempo (27 de julio de 2020). *¿Cuántos bogotanos tienen diabetes e hipertensión?*.

Recuperado de <https://www.eltiempo.com/bogota/coronavirus-cuantos-bogotanos-tienen-diabetes-e-hipertension-522864>

EuroFitness. (30 de enero de 2021). *Estrategia plan de promo jesùs el podc-* Recuperado de

<https://www.spreaker.com/user/11470908/estrategia-y-plan-de-promo-jesus-el-podc>

Euromonitor International. (septiembre 2020). *Ice Cream and frozen desserts in Colombia*.

Recuperado de <https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-colombia/report>

Fernández, J. L y Bajo-Sanjuan, A.. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de

Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143

Federación Internacional de Diabetes. [FID], (2019). *Atlas de la diabetes*. (9ª ed.). Bruselas:

FID. Recuperado de

https://diabetesatlas.org/upload/resources/material/20200302_133352_2406-IDF-ATLAS-SPAN-BOOK.pdf.

FreeZen. (octubre, 2020). *Helados*. Recuperado de

<https://freezen.com.co/collections/helados?page=1&view=list>

Fundaciòn para la Diabetes Novo Nordisk, (13 de Agosto de 2020). *Las frutas*. Recuperado de

<https://www.fundaciondiabetes.org/sabercomer/360/las-frutas>.

Fundación para la Diabetes Novo Nordis. (30 de enero de 2021). *¿Què es el dia mundial de la*

diabètes?, Recuperado de <https://www.fundaciondiabetes.org/diamundial/328/que-es-el-dia-mundial-de-la-diabetes>

- Garrel, A. y Guilera, LL. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*, Marge Books
- Gestar Salud. (24 de julio de 2020). *El autocuidado garantiza ganar la batalla contra el Covid-19*. Recuperado de <https://gestarsalud.com/2020/07/24/el-autocuidado-garantiza-ganar-la-batalla-contra-el-covid-19/#respond>
- Hernández, G. y Godinez, A. (2018). *Estrategia DISRUPTIVA; Desata el poder de la ESTRATEGIA al Máximo Nivel más allá de la Planeación Estratégica: Los datos no obvios y especiales que los ... para DOMINAR su mercado*. Ed. Kindle.
- Heyden, T. (21 de julio de 2013). La stevia, ¿demasiado buena para ser verdad? *BBC News*. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130717_salud_nutricion_stevia_finde_gtg
- Instituto de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (18 de septiembre de 2002) *Norma NTC 1239 de 2002 Helados y mezcla para helados*. Bogotá D.C.: ICONTEC. Recuperado de <https://vdocuments.mx/ntc-1239-helados-y-mezclas-para-helados.html>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (2020). *Pasos para obtener su registro sanitario de alimentos*. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos>
- La Opinión, L. (21 de octubre de 2020). *En Colombia 4.5 millones de personas sufren de diabetes*. Recuperado de <https://www.laopinion.com.co/en-colombia-45-millones-de-personas-sufren-de-diabetes>
- La República, L. (27 de noviembre de 2019). *La compañía Rico Helado entrará en liquidación por baja en el mercado*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/la-compania-rico-helado-entrara-en-liquidacion-por-baja-en-el-mercado-2937623>.

Lozano Teruel, J. A. (Ed.). (2011). *La nutrición es conciencia* (Vol. 2). España: Edilum.

Recuperado de

Gustavo <https://www.sochob.cl/pdf/libros/La%20nutricion%20es%20conciencia.pdf>

Martínez, J.. (2011). Hacia una economía sostenible: dilemas del ecologismo actual. *Revista*

Letras Verdes, 9, 5-25. Recuperado de

<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/view/900>

Medline (15 agosto de 2020). *Edulcorantes y sustitutos del azúcar*. Recuperado de

<https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/007492.htm>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (29 de mayo de 2008). *Decreto 1879 de 2008 por*

el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los

artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones.

Bogotá D.C. MinTic. Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30524>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (6 de junio de 2019). *Gobierno expide nueva*

clasificación de empresas a partir de sus ingresos. Bogotá D.C.: MinTic. Recuperado de

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de Agosto de 2020). *Nueva clasificación de*

empresas. Bogotá D.C.: MinTic Recuperado de

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>

Ministerio de la Protección Social (28 noviembre de 2005). *Decreto 4444 de 2005 por el cual*

se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos

elaborados por microempresarios. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1785002>.

Ministerio de Salud y Protección Social (11 de marzo de 2015) *Resolución 719 de 2015 Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.* Recuperado de <https://fenavi.org/documentos/resolucion-719-de-2015-ministerio-de-salud-y-proteccion-social/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (27 de Diciembre de 2018). *Resolucion 5865 de 2018 por la cual se determina la permanencia de los reglamentos técnicos que regulan la producción, procesamiento de alimentos y bebidas, en el marco del proceso de la cadena productiva.* Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/ministerio-de-salud-y-proteccion-social/resolucion-no-5865-de-2018.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (19 de julio de 2020). Tres de cada 100 colombianos tienen diabetes. *Boletín 493.* Bogotá D.C.: Minsalud. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Tres-de-cada-100-colombianos-tienen-diabetes.aspx#:~:text=En%20Colombia%20se%20reportaron%20para,59.54%25%20de%20los%20casos%20totales.>

Ministerio de Trabajo. (26 de diciembre de 2019) *Decreto 2360 de 2019 Por el cual se fija el salario mínimo mensual legal.* Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202360%20%20DEL%2026%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>

Muñoz, CL. y Correa, R. (2017). Inversión en capital humano influencia de la inversión en capital humano en el rendimiento de la empresa delfos laboratorios. (Trabajo de Grado.),

- Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cartagena. Colombia.
- <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/6723/Rafael%20Correa%20Mejia-SGLorica201702.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20capital%20humano%20es%20un,involucradas%20en%20un%20proceso%20productivo.>
- Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Net Promoter Score [NPS]. (2020), *¿qué es y cómo se calcula?*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Nutresa (2019). *Grupo de Alimentos. Helados*. Recuperado de <https://gruponutresa.com/grupo-de-alimentos/helados/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2016). *Informe mundial sobre la diabetes*. Ginebra. Suiza: OMS. Recuperado de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254649/9789243565255-spa.pdf;jsessionid=410B3C95C8B25F3728B4B73812B6B122?sequence=1.](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254649/9789243565255-spa.pdf;jsessionid=410B3C95C8B25F3728B4B73812B6B122?sequence=1)
- Organización Mundial de la Salud [OMS], (2020). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Ginebra. Suiza: OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Ortiz -García, M. (2011). Gobernanza y sostenibilidad. *Revista Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 289, 91-139.
- Osterwalder. A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. España: Deusto.
- Pigneur, A. O. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.

Portafolio (13 de febrero de 2019a). *Helados: una industria que seduce a grandes y chicos*.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduce-a-grandes-y-chicos-526211>

Portafolio, E. (16 de mayo de 2019b). *Millennials los que más asisten a gimnasios en Colombia*.

Recuperado de <https://www.portafolio.co/tendencias/millennials-los-que-mas-asisten-a-gimnasios-en-colombia-529623>

Porter, M.E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores

industriales y de la competencia. . (2ª ed.). México: Patria. Recuperado de

https://books.google.com.co/books/about/Estrategia_Competitiva.html?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Presidencia de la República de Colombia. (10 de enero de 2012) *Decreto 19 de 2012 por el*

cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0019_2012.html

Presidencia de la República de Colombia. (13 de junio de 2019). *Decreto 957 del 05 de junio,*

por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto

1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta

el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de

2011. Recuperado de [https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-](https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13)

[957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13](https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13)

Pupo- García, G. (6 de marzo de 2020). *El proceso de selección*. Recuperado de

<https://proyectocubaemprende.org/blog/111>

Rankia. (29 de noviembre de 2019). *S.AS. Colombia. definición, características y ventajas*.

Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3759467-sas-colombia-definicion-caracteristicas-ventajas>

Real Academia Española, (16 de febrero de 2021). *Innovación*. Recuperado de

<https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

Reichheld, F. (2003). *The One Number you Need to Grow*, Harvard Business Review.

Revista Alimentos. (19 de enero de 2021). *El mercado de helados en Colombia crece en*

promedio 3.1% anual. Recuperado de <https://www.revistaalimentos.com/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20datos%20de,1%25%20entre%202016%20y%202020>.

Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Eureka Media.

Rubin, A. L. (2007). *Diabetes para Dummies* (Vol. 2). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Secretaría Distrital de Planeación. (5 de Septiembre de 2020). *Estudios estratégicos. Estudios*

Macro. proyecciones de población. Bogotá D.C.: SDP. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/proyecciones-de-poblacion>

Secretaría Distrital de Salud. (21 de junio de 2010). *Resolución 765 de 2010. Deroga las*

Resoluciones de la Secretaría Distrital de Salud 1090 de 1998 y 127 de 2001, la cual fija directrices de regulación al proceso de capacitación para la manipulación de alimento.

Recuperado de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40508&dt=S>

Sectorial. (26 de Agosto de 2020). *Colombia produce 98.00 toneladas de Helado anual*.

Recuperado de <https://www.sectorial.co/informativa-lacteo/item/213443-colombia-produce-98-000-toneladas-de-helado-anual>

Sinek, S. (2009). *Start with why*. Wimbledon: Urano Pub.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland III, J. (2012) *Administración estratégica*.

Teoría y casos. (18ª Ed) México: Mc Graw Hill. Recuperado de

https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va

Torres, M. M. (2008). *Gestión de Stock*. Díaz de Santos: España.

Universia. (16 de abril de 2020) *¿Qué es el design thinking y cómo aplicarlos a la educación..*

Recuperado de [https://www.universia.net › orientacion-academica › qu...](https://www.universia.net/orientacion-academica/qu...)

Veeduría Distrital, (Agosto de 2018a). *Ficha localidad de Kennedy* Recuperado de

<https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/NotasLocales/Ficha%20Localidad%20Kennedy.pdf>.

Veeduría Distrital. (Agosto de 2018b). *Ficha localidad de Engativá*. Recuperado de

<https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/NotasLocales/Ficha%20Localidad%20Engativa.pdf>.

12. Anexos

A. Anexo. Encuesta de recolección de información

Sexo

Hombre ___ Mujer ___ Prefiero no decirlo ___

Edad

10 a 18 años ___ 19 a 27 años ___ 28 a 36 años ___ 37 a 44 años ___ 45 a 53 años ___ Más de 54 años ___

Nivel académico

Primaria ___ Bachiller ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Pregrado ___ Postgrado ___

Estrato socioeconómico

1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___

Localidad donde resides

Antonio Nariño ___ Barrios Unidos ___ Bosa ___ Chapinero ___ Ciudad Bolívar ___ Engativá ___ Fontibón ___ Kennedy ___ La Candelaria ___ Los Mártires ___ Puente Aranda ___ Rafael Uribe Uribe ___ San Cristóbal ___ Santa Fe ___ Suba ___ Teusaquillo ___ Tunjuelito ___ Usaquén ___ Usme ___

1. ¿Tiene alguna prescripción médica por diabetes?

Sí ___ No ___

2. Su estilo de vida es:

Deportista ___ Saludable ___ Sedentario ___

3. ¿Por qué le gusta consumir helados?

Alivia el estrés ___ Por ansiedad ___ Produce felicidad ___ Otro ___

4. ¿Con qué frecuencia consume usted helados?

Un día a la semana ___ Cada 15 días ___ 2 o 3 veces a la semana ___ Ocasionalmente ___

5. ¿En qué lugares regularmente compra usted helados?

Carrito tilinero ___ Centros comerciales (heladerías) ___ Heladerías de barrios ___ Internet – catálogos ___ Supermercados ___ Tiendas o droguerías ___

6. ¿Qué factor considera más importante en la compra del producto?

Olor ___ Precio ___ Sabor ___ Presentación ___

7. ¿En qué presentación prefiere comprar helados?

Caja (cartón) ___ Conos ___ Vasos y/o recipientes de plástico ___ Me es indiferente ___

8. ¿Cuánto suele pagar usted por un helado personal?

\$ 1000 – \$ 2.500 ___ De \$ 2.600 – \$ 3.900 ___ De \$ 4.000 - \$ 7.500 ___ De \$ 8.000 en adelante ___

9. Si el producto Helados Artesano estuviera disponible hoy, ¿Qué tan probable sería que usted lo comprara?

Algo probable ___ Muy probable ___ Extremadamente probable ___ No tan probable ___ Nada probable ___

10. ¿Qué tan probable es que reemplace los helados tradicionales por un helado sin azúcar que aporte al cuidado de su salud?

Algo probable ___ Muy probable ___ Extremadamente probable ___ No tan probable ___ Nada probable ___

11. ¿Qué tan probable es que recomiende este producto a sus familiares y amigos?

Algo probable ___ Muy probable ___ Extremadamente probable ___ No tan probable ___ Nada probable ___

B. Anexo. Entrevista a nutricionista

Se relaciona enlace de acceso a la grabación de video donde se puede visualizar la entrevista realizada a un profesional nutricional.

<https://web.microsoftstream.com/video/87bf4b1e-d72c-4e16-b1ba-c22b41137d58>

C. Anexo. Entrevistas particulares

Se adjunta grabaciones de audios de entrevistas realizadas a personas que padecen de diabetes.