

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA  
DE HELADERÍAS

ANGIE PAOLA CASTILLO ALVAREZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

2019

FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA  
DE HELADERÍAS

ANGIE PAOLA CASTILLO ALVAREZ  
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR  
CARLOS EDUARDO CASTRO MATEUS

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

2019

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jurado 1

---

Jurado 2

## **Nota de agradecimientos**

*A Dios, a mis padres y mi hermano quienes han estado conmigo en cada paso de mi camino, siendo la motivación y el motor que da impulso a mi vida.*

*A mis profesores y mi director de proyecto Carlos Eduardo Castro quienes me han impulsado en el emprendimiento de este proyecto y me han guiado con sus consejos, su sabiduría y bases a lo largo de la carrera.*

## TABLA DE CONTENIDO

1) DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1) ANTECEDENTES.....	18
1.2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.3) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.4) ALCANCE .....	19
1.5) LIMITACIONES.....	19
1.6) OBJETIVOS.....	19
1.6.1) OBJETIVO GENERAL.....	19
1.6.2) OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
1.7) JUSTIFICACIÓN .....	20
1.8) DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2) CARACTERIZACIÓN DE LA LOCALIDAD DE BOSA.....	23
2.1) ANÁLISIS GEOGRÁFICO .....	23
2.2) ANÁLISIS ECONÓMICO .....	24
2.3) ANÁLISIS SOCIAL .....	25
2.4) ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	27
2.4.1) Análisis comparativo de precios.....	29
2.5) ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	31
2.5.1) Perfil del consumidor .....	32
3) ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	36
3.1) Modelo Varela: .....	36
3.2) Modelo canvas .....	37
3.3) Modelo Start up .....	38
4) PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS .....	41
4.1.1) Misión.....	41
4.1.2) Visión.....	41
4.1.3) Valores Corporativos. ....	41
4.1.4) Política de Calidad .....	41

4.1.5) Estructura organizacional.....	42
4.1.6) Cargos y funciones.....	43
4.2) Propuesta del negocio desde el modelo Canvas .....	45
4.2.1) Segmento de clientes.....	46
4.2.2) Propuesta de valor.....	46
4.2.3) Canales.....	49
4.2.4) Relación con el cliente .....	49
4.2.5) Fuentes de ingreso.....	52
4.2.6) Recursos claves .....	53
4.2.7) Actividades claves .....	55
4.2.8) Socios claves.....	56
4.2.9) Estructura de costes.....	57
RECOMENDACIONES.....	65
ANEXOS.....	69

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Plano de la localidad de Bosa .....	23
Ilustración 2. Indicadores demográficos.....	25
Ilustración 3. Ingresos por hogar .....	26
Ilustración 4. Lienzo canvas.....	38
Ilustración 5. Organigrama General .....	42
Ilustración 6.Estructura organizacional punto de venta .....	43
Ilustración 7. Aplicación del modelo Canvas .....	45
Tabla 1. Matriz del perfil competitivo.....	28
Tabla 2. Lista de productos y precios de la competencia.....	29
Tabla 3. Cuadro comparativo de los diferentes modelos.....	39
Tabla 4. Proveedores.....	57
Tabla 5.Costo beneficio .....	61
Anexos A. Formato de la encuesta .....	69
Anexos B. Flujo de procesos servicio al cliente .....	71
Anexos C. Diseño de planta .....	72
Anexos D.Total, costos y gastos .....	73
Anexos E. Anexo E. Inversión activos fijos .....	74
Anexos F. Flujo de caja proyectado a 5 años .....	75
Anexos G. Punto de equilibrio .....	76
Anexos H. Valores de las unidades (punto de equilibrio).....	77
Anexos I. Grafico punto de equilibrio .....	78
Anexos J. UODI.....	79
Anexos K Grafico UODI .....	80
Anexos L Encuesta de satisfacción .....	81

## RESUMEN

Forest's cream es un concepto de negocio que busca ofrecer a las familias de la localidad de Bosa y los barrios aledaños un espacio de recreación y esparcimiento a partir del consumo de postres y helados en cremas mezclados con frutas, haciendo alusión a productos tropicales de varias zonas de Colombia. El negocio funciona en locales ubicados estratégicamente frente a parques y lugares transitados, los cuales están decorados temáticamente haciendo alusión a las frutas y pintados de manera llamativa con colores relacionados con la alegría, la cultura colombiana y festividad.

La idea de negocio ha tenido gran acogida ya que Bogotá es una ciudad donde se reúnen personas de varias regiones del país, debido a que es la capital de Colombia y la ciudad que presenta mayor oferta de empleo y oportunidades. Actualmente Forest's Cream cuenta con dos puntos de venta en los barrios Bosa San José y La Esperanza; lo que se plantea el proyecto es la expansión a una cadena de heladerías con cobertura a la localidad de Bosa y barrios cercanos a donde está ubicada.

Los productos ofrecidos satisfacen la necesidad de consumo de postres saludables a familias que por lo general son de estrato 1, 2 y 3, que trabajan y estudian de lunes a viernes y culturalmente tienen como plan familiar representativo el consumo de helados y postres los fines de semana, aprovechando especialmente el día domingo para compartir en familia

El negocio tiene una inversión de \$13.790.200 con una TIR de 29.70%, el punto de equilibrio se alcanza en 680 unidades, el periodo de recuperación de la inversión es en 3.7 meses y las ventas esperadas por cada punto de venta para el primer año de ejecución son de \$115.920.000 y para el quinto año se pronostican ventas de \$166.904.250. La propuesta se espera desarrollar en un periodo máximo de dos años en los barrios Bosa El Porvenir, Santafé, Primavera, Bosa Centro, Palestina, Carbonell, El Tropezón, Chíchala, San Diego, La Esperanza, San José y las despensa, ya que algunos de estos barrios están ubicados geográficamente cerca a otros sectores como Soacha y Kennedy, además son los barrios de la localidad que presentan mejor oportunidad comercial y mayor crecimiento poblac

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la creación de una cadena de heladerías que comercialice productos alimenticios innovadores preparados a partir de la mezcla de helado y frutas tropicales, con el fin de llegar al mercado familiar, mejorando la oferta de servicios para los habitantes de la localidad de Bosa y sus barrios aledaños.

Bosa es una localidad ubicada en el sur- occidente de Bogotá con una población de 709.039 habitantes que corresponden al 8,89% de la ciudad, para el quinquenio 2016-2020 se proyecta un aumento de la población de 12,8% equivalente a 3,05% promedio anual con incrementos año a año. (DANE-SDP 2016), por lo cual debido al gran incremento poblacional se hace necesaria la creación de nuevos establecimientos comerciales donde se ofrezcan productos y servicios de buena calidad, donde además se brinde una adecuada atención al cliente y se generen espacios agradables para la convivencia y esparcimiento.

La formulación del plan de negocios se realizó a partir de una investigación de carácter cualitativo y cuantitativo, debido a que se comparan y analizan diferentes modelos de planes de negocio y se selecciona el más conveniente para la realización de la Idea de emprendimiento; El orden cuantitativo obedece a la aplicación del modelo, el análisis del mercado, la caracterización de la población y el análisis de los resultados obtenidos. La naturaleza de la investigación es descriptiva., durante la creación del plan de negocios y el análisis previo a la elección del modelo más conveniente, fueron utilizadas técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la observación, fuentes de referencias académicas asociadas al tema las representa Ríos R.S. (2009) Plan de negocios para la creación de una heladería y postretería en el municipio de Mosquera Cundinamarca, Urbano M.G Y Caicedo R.M. (2013) Plan de negocios para la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana en la zona urbana en la ciudad de Pasto y Jiménez D. y Venegas J. (2016) Plan de negocios para la comercialización de paletas tipo artesanal en los municipios de Villavicencio y Acacias.

El desarrollo del presente trabajo constituido por cuatro capítulos, El primero es la descripción de la propuesta de investigación, consta del análisis y planteamiento del problema en el cual se tomó como referencia los estudios y datos establecidos por el DANE para el año 2018, además se hace una descripción de las características y necesidades de los habitantes de la localidad.

El segundo capítulo hace referencia a la caracterización de la población de la localidad de Bosa, con el fin de conocer al consumidor potencial e identificar las necesidades de esparcimiento y consumo de alimentos como golosinas y otros de consumo ocasional, para esto fue necesario la aplicación de encuestas y el análisis de los indicadores urbanísticos, demográficos y económicos basados en la última actualización del Dane y datos emitidos por la cámara de comercio.

El tercer capítulo es el análisis comparativo de los diferentes modelos de negocio, la comparación se realiza a partir entrevistas y referencias técnicas de varios autores para determinar y seleccionar el más conveniente para la realización de la idea de emprendimiento, los modelos a evaluar son el modelo Canvas, el modelo Varela y Start up.

El cuarto capítulo es el desarrollo de la propuesta de negocio para el montaje de una cadena de heladerías en diferentes puntos estratégicos de la localidad de Bosa, la propuesta está diseñada bajo al modelo Canvas ya que se presenta como el más conveniente según el análisis y estudio realizado previamente., como resultado se presenta el diseño de la propuesta para creación de una cadena de heladerías.

Se concluyó a partir de la aplicación del modelo canvas que la propuesta de valor es atractiva para los habitantes del sector y se presenta una demanda potencial ya que la localidad de Bosa actualmente se encuentra en vía de desarrollo y crecimiento poblacional.

## **1) DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1) ANTECEDENTES**

El emprendimiento tiene varias definiciones, para la plataforma latinoamericana de cursos online aulacliks “el emprendimiento es toda idea extraída del pensamiento humano que puede llegar a cambiar vidas, y solo es un emprendimiento como tal en todo el sentido de la palabra cuando se hace de este proyecto o visión un eco que alcanza todos los estratos sociales” (Aulacliks, 2019). Aulacliks ha conformado todo un estudio socializado, donde no solo explica el cómo sistematizar una idea que se convierte en una marca o en una empresa, sino que define procesos y métodos que permiten hacer de un concepto, una realidad. Tomar un sueño y convertirlo en una serie de posibilidades reales que terminan por ser un servicio para una sociedad.

Según cifras del DANE el país presento en abril del 2019 (DANE, 2018) una tasa de desempleo del 10,7 %, Colombia afronta una difícil situación económica por lo cual se plantean diferentes alternativas que permitan generar fuentes de empleo, una de ellas es la creación de empresas y proyectos de emprendimiento comercial que aporten al desarrollo del país, por lo que podemos acertar en nuestra iniciativa con una cadena de heladerías en la localidad de Bosa.

Con el fin de incentivar el emprendimiento, la creación y fortalecimiento de nuevos negocios, la Alcaldía Mayor de Bogotá , a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE), viene desarrollando estrategias mediante las cuales los ciudadanos puedan identificar el emprendimiento como una gran opción de vida y desarrollo para la ciudad , entre las estrategias se encuentran talleres gratuitos , concursos (tienen como premio capital semilla y acompañamiento técnico) convocatorias ( fondo emprender) y asesorías.

### **1.2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Bosa es una localidad que actualmente se encuentra en vía de desarrollo y crecimiento, los habitantes del sector no cuentan con lugares de esparcimiento, recreación y ocio donde además puedan consumir productos novedosos y nutritivos a partir de la mezcla de helado y

frutas tropicales. El crecimiento poblacional de este sector promueve la creación de establecimientos en los cuales se ofrezcan productos novedosos, alternativos, saludables , se brinde un buen servicio de atención al cliente Y se creen espacios que promuevan la recreación y la interacción familiar ya que en la ciudad de Bogotá este tipo de instalaciones con la infraestructura que presenta el proyecto se encuentran ubicadas hacia la zona del norte, estableciendo una limitante para muchos padres de llevar a sus hijos a estas zonas por cuestión de tiempo y dinero.

### 1.3) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de Negocio más conveniente para la creación de una cadena de heladerías en la localidad de Bosa?

### 1.4) ALCANCE

El proyecto se desarrolló en los barrios de Bosa la esperanza y bosa San José y se pretende extender a los barrios de la localidad de Bosa en los cuales se presentan más oportunidades de desarrollo comercial y urbanístico, entre ellos Bosa El Porvenir, Santafé, Primavera, Bosa Centro, Palestina, Carbonell, El Tropezón, Chíchala, San Diego y la despensa. Algunos de estos barrios están ubicados geográficamente cerca a otros sectores como Soacha y Kennedy.

### 1.5) LIMITACIONES

- Cumplir con los requisitos que exige la ley para la constitución legal y los permisos pertinentes.
- Dificultad para conseguir locales comerciales adecuados y disponibles.

### 1.6) OBJETIVOS

#### 1.6.1) OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una cadena de heladerías que comercialice productos alimenticios innovadores preparados a partir de la mezcla de helado y frutas tropicales, con el fin de llegar al mercado familiar, mejorando la oferta de servicios para los habitantes de la localidad de Bosa.

#### 1.6.2) OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar la población de la localidad de Bosa para identificar la necesidad de esparcimiento y consumo de Alimentos como golosinas y otros de consumo ocasional.
- Comparar y analizar modelos de planes de negocio y seleccionar el más conveniente para la realización de la Idea de emprendimiento.
- Elaborar la propuesta del plan de negocios para el montaje de una cadena de heladerías en diferentes puntos estratégicos de la localidad de Bosa.

#### 1.7) JUSTIFICACIÓN

Las iniciativas de emprendimiento en el país han venido creciendo considerablemente, cada vez más colombianos desean crear su propia empresa y cada vez hay más entes especializados que apoyan estas iniciativas.

El deseo de ser independientes, contribuir al desarrollo del país y la falta de empleo son algunas de las motivaciones por las cuales el emprendimiento se está volviendo tan fuerte en Colombia. El emprendimiento se refleja en todos los sectores económicos lo cual genera beneficios para la economía nacional y aporta a la reducción de las tasas de desempleo.

Bosa ha sido una de las localidades que se ha visto más afectada por los fenómenos de pobreza; problemas como el desempleo, la economía informal, el desplazamiento forzado, la sustitución del recurso humano por máquinas y las pocas oportunidades laborales. Son los que más golpean la estabilidad y seguridad de esta localidad, lo cual ha impulsado a jóvenes y empleados a emprender en nuevos sectores de la industria.

La localidad de Bosa es un sector en el cual el empleo informal y las microempresas son una alternativa laboral en búsqueda de una mejor calidad de vida. Los barrios más comerciales son: Piamonte, La libertad, El tropezón, La estación y Bosa Centro. En estos barrios se pueden encontrar negocios que comercializan alimentos (diferentes a las heladerías y negocios de esparcimiento y recreación) como textiles, calzado y licor. Referente a la comercialización de helados, cabe resaltar que se encuentran marcas como Popsy, Mimo's y Goyurt las cuales por lo general se encuentran ubicadas en centros comerciales. Presentadas estas circunstancias resulta atractivo, la ampliación e instauración

de nuevos puntos de venta de la empresa Forest's cream en los cuales se elaboren productos a base de helado y frutas, pero también que resulte agradable el ambiente al desarrollarse actividades de integración y recreación.

Forest's cream actualmente son dos heladerías ubicadas en la localidad de Bosa la Esperanza y Bosa San José fundadas en el año 2015, Actualmente trabajan alrededor de diez personas durante el fin de semana, y dos personas de lunes a viernes. La fundadora es estudiante de la universidad de Cundinamarca, actualmente cursa decimo semestre de ingeniería industrial y tomo la decisión de emprender Forest's Cream cuando cursaba tercer semestre de su carrera, esto fue posible gracias a el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en diferentes áreas de la ingeniería industrial como el estudio de mercados, área de producción, área financiera, métodos y tiempos, diseño de planta, planeación estratégica, relaciones industriales y en especial el acompañamiento y asesoría de varios docentes de universidad. A partir de estos grandes aportes la estudiante estableció estrategias las cuales han permitido que el público pueda comprender el concepto de la heladería, lo cual ha permitido trascender, siendo el reto que los establecimientos Forest's cream no sean vistos como una heladería más, sino posicionar el negocio como un sitio con la que las familias se identifiquen, un sitio al que las familias quieren ir.

### 1.8) DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo es una investigación de carácter cualitativo en la medida que se aprecian las potencialidades de la población de Bosa y se hace un análisis de los gustos y preferencias de consumo para conocer si es pertinente el producto que se va a ofrecer, mediante datos obtenidos usando como herramienta la aplicación de encuestas personales realizadas a los habitantes de diferentes barrios de la localidad de Bosa, es también una investigación de orden cuantitativo ya que se tabulan los datos y se analizan las respectivas tablas y gráficas, utilizando datos estadísticos a partir del número de habitantes y el porcentaje de crecimiento emitido por el Dane y finalmente de tipo comparativo en la medida en que se compran tres modelos de negocios, se caracterizan sus rasgos principales y se elige el más adecuado para desarrollar el plan de negocio.

Durante la creación del plan de negocios y el análisis previo a la elección del modelo más conveniente, fueron utilizadas técnicas de investigación como la entrevista, la encuesta y la

observación. Los datos recolectados en las encuestas fueron procesados en el programa de Microsoft Excel. Los datos de ejecución del plan de negocios, fueron gestionados de igual forma en el programa de Excel, debido a la facilidad en las alternativas de análisis, pronósticos y graficas que ofrece.

Para la caracterización de la población de Bosa, se seleccionó una muestra aleatoria, a partir del dato estadístico del número de habitantes de la localidad emitido por el DANE. Se elaboró un instrumento de encuesta de 10 preguntas que se aplicaron a la muestra en los días sábados y domingos entre las 3:00 y 6:00 pm, los resultados de estas encuestas fueron tabulados en hojas de Excel con sus respectivos análisis.

La comparación de los diferentes planes de negocio se realizó recurriendo a diferentes bibliotecas de la ciudad de Bogotá y sitios de internet, con el fin de recopilar la información que se encuentra en los libros y de esta manera se documentó cada uno de los modelos, a partir de los textos de referencias citadas.

También se realizaron entrevistas con el fin de conocer las ventajas y desventajas de los diferentes modelos de plan de negocios manejados por el Sena, cámara de comercio y personas que tienen experiencias en cuanto al área de emprendimiento y formulación de proyectos, entre ellos el director de emprendimiento del Sena.

De acuerdo a la documentación e información recolectada se realizó un cuadro comparativo con los diferentes modelos, finalmente se realizó el desarrollo de la propuesta con el modelo más conveniente.

## 2) CARACTERIZACIÓN DE LA LOCALIDAD DE BOSA

### 2.1) ANÁLISIS GEOGRÁFICO

Bogotá es la capital de la república de Colombia, se caracteriza por su fortaleza económica en cuanto a la capacidad de producción y oportunidades en la creación de empresas, siendo la ciudad empresarial de mayor impacto de emprendimientos en el país, Bogotá cuenta con una población de aproximadamente 7150000 habitantes, esta subdividida en 20 localidades y 1922 barrios.

Bosa es la localidad número 7, se ubica al sur-occidente de Bogotá y su territorio representa el 2,87% de la capital, cuenta con un total de 181 barrios. Entre los barrios más comerciales encontramos bosa centro, Carbonell, porvenir, el tropezón, Piamonte, Santafé, Palestina y Chíchala.

#### Ilustración 1. Plano de la localidad de Bosa



Fuente: Google Maps

## 2.2) ANÁLISIS ECONÓMICO

Bogotá cuenta con 764.639 empresas, para el año 2018 la capital presento un crecimiento del 4,9 % en el número de empresas y establecimientos de comercio registrados, del total de empresas registradas el 87% son microempresas, el 9% con pequeñas empresas, el 3 % son medianas y el 1% grandes empresas, en la localidad de Bosa se encuentran registrados 5.662 establecimientos comerciales, ocupando el decimocuarto lugar con número de empresas frente a las demás localidades de la capital.

Bosa es un sector en el cual el empleo informal y las microempresas son una alternativa laboral, según cifras del Dane la localidad cuenta con una alta presencia de microempresarios que representan el 98.4% de las empresas del sector. En el sector industrial de bosa se identificaron cuatros actividades que reunieron el mayor número de empresas: confección de textiles, preparación y venta de productos de panadería, fabricación de productos elaborados en madera y metal. El número de matrículas activas para establecimientos por actividad económica en la localidad según la secretaria distrital de planeación (2017) corresponde a 44% comercio con 10.937 registros, 26% con 6.516 los cuales clasifican como otros, 16% que representa 3.968 matrículas de alojamiento y por ultimo 13 % industria correspondiente al sector de industria con 3.183

La localidad cuenta con empresas grandes jurídicamente clasificadas en sociedades anónimas como Carboquímica S.A, Comestibles La Ochenta Ltda., y Quality Parts S.A. ubicadas estratégicamente al costado principal de la autopista sur, sin embargo, los mayores ingresos se concentraron en el comercio al por menor principalmente alimentos, tabacos y bebidas.

Los barrios más comerciales son: Piamonte, La libertad, El tropezón, La estación y Bosa Centro, en estos barrios se pueden encontrar negocios que comercializan alimentos (diferentes a las heladerías, panaderías, cafeterías y negocios de esparcimiento y recreación) como textiles, calzado y licor.

### 2.3) ANÁLISIS SOCIAL

La localidad de Bosa cuenta con una población de 776.363 habitantes, los cuales conforman 93.074 están compuestos por más de cuatro personas, 64.729 por tres personas, 45.949 por parejas y 19.504 personas que viven solas. (DANE-EMB, 2017)

Los indicadores demográficos para el año 2017 demostraron que 472.911 personas de la localidad de Bosa tienen un promedio de edades entre los 20 y los 60 años, seguido de los jóvenes entre 0 y 18 años que representan una población de 238.363 personas, y por último 65.007 adultos mayores de 65 años (DANE-SDP, 2017)

#### Ilustración 2. Indicadores demográficos

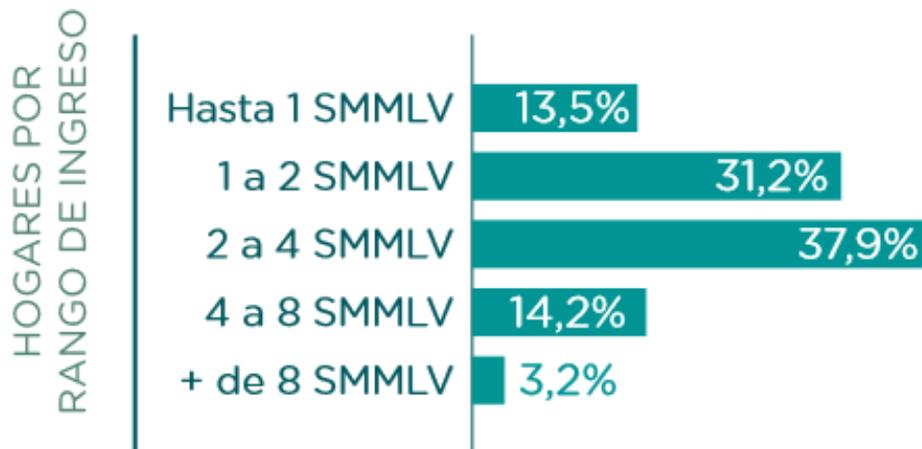


Fuente: Elaboración SDP 2019 y EMB -2017

Los indicadores urbanos establecidos por el DANE para el año 2018 mostraron que el 87% de la población de la localidad son estrato 2, el 9.8% estrato 1 y el 2.4% son estrato 3.

El estudio de indicadores urbanos también determina que la localidad de Bosa cuenta 42 hectáreas en 3 parques disponibles, 14 hectáreas destinadas a 7 parques zonales, 70 hectáreas 146 parques vecinales y 5 hectáreas en 94 parques de bolsillo los cuales son áreas libres que tienen menos de 1.000m<sup>2</sup> principalmente destinados a la recreación de niños y adultos de la tercera edad (DANE-SPD, 2018). A pesar de que la localidad de Bosa cuenta con amplias zonas verdes y parques vecinales, actividades como la recreación y la práctica deportiva dirigida no son comunes, en algunos sectores se desarrollan actividades dirigidas a los niños, jóvenes y adultos las cuales son lideradas por profesionales, pero tienen algún costo económico, razón por la cual familias de escasos recursos no pueden obtener beneficio de estas actividades.

Ilustración 3. Ingresos por hogar



Fuente: Elaboración DANE-SDP-2017

Según la última actualización del Dane realizada en el año 2017, los ingresos por hogar son entre dos y cuatro salarios mínimos, el 13,5% de la población recibe hasta un salario

mínimo, sin embargo, una pequeña parte de apenas el 3,2% de los hogares obtiene ingresos superiores a ocho salarios mínimos.

#### 2.4) ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta de helados en la localidad de Bosa está conformada por marcas como Popsy, Goyurt y Mimo's que venden sus productos en establecimientos comerciales ubicados generalmente en centros comerciales. En el interior de los barrios se encuentra la venta de helados en calles y parques, de forma ambulante y en establecimientos de diversa categoría, como misceláneas, droguerías, tiendas y restaurantes donde se encuentran neveras con productos de Cream helado y colombina.

Para el análisis de la competencia del presente plan de negocios, se elaborará la matriz de perfil competitivo teniendo en cuenta, únicamente, las empresas Popsy, Yogurt y Mimo's ya que son aquellas que presentan condiciones y estrategias similares a la empresa Forest's cream. Se tendrán en cuenta los criterios de Reconocimiento y prestigio de la marca, variedad de productos, atributos y características de productos, publicidad y marketing, cobertura del mercado, precio, decoración y ubicación de los locales.

La matriz del perfil competitivo es una herramienta que permite identificar y comparar los diferentes actores claves en el mercado los cuales venden productos iguales o similares, calificando mediante una ponderación previamente establecida por una fórmula matemática la cual permite conocer el estado en el cual se encuentran las empresas a evaluar. López y flores (2016) manifiestan: *“los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones”* (p.2). Por lo tanto, la matriz debe contener una secuencia lógica, integra y organizada que genere una fácil interpretación y descripción de los resultados obtenidos.

**Tabla 1. Matriz del perfil competitivo**

Factores claves para el éxito	Ponderación	Popsy		Forest's cream		Goyurt		Mimos	
		Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Reconocimiento y prestigio de la marca	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Variedad de productos	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Atributos y características de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Publicidad y marketing	0,23	5	1,15	4	0,92	2	0,46	4	0,92
Cobertura del mercado	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Precio	0,07	4	0,28	5	0,35	4	0,28	4	0,28
Decoración de los locales	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75	3	0,75
Ubicación de los locales	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	2	0,1
	1,00		4,08		3,82		3,09		3,45

Fuente: Elaboración propia

En el análisis del perfil competitivo se evaluaron nueve factores claves para el éxito, los cuales se calificaron de 1 a 5, a las diferentes variables se les asignó un valor ponderado dependiendo la importancia que tienen las variables en los consumidores, como resultado se concluyó que la empresa que obtuvo más puntuación fue Popsy por su reconocimiento y prestigio de marca, publicidad y marketing, precios accesibles y buena ubicación de los locales ya que en su mayoría se encuentran situados en la entrada de los centros comerciales, lo que hace que estén dispuestos en lugares transitados, una de las ventajas de la empresa forest's cream es la ubicación estratégica cerca a parques infantiles, colegios y lugares como ciclo rutas donde constantemente hay flujo de personas, además de accesibilidad de compra en los precios, la variedad en los ya que el menú cuenta aproximadamente con 64 productos diferentes y las estrategias empleadas para la publicidad y marketing. Una de las desventajas de Forest's cream es la cobertura en el mercado ya que cuenta solo con dos sucursales mientras que Mimos. Goyurt y Popsy tienen puntos de venta por lo general en todos los centros comerciales a nivel nacional.,

razón por la cual es importante y necesario que el negocio se expanda por toda la localidad y pase de ser dos establecimientos comerciales a ser una cadena de heladerías.

Los resultados que se obtuvieron indican que las cuatro empresas tuvieron una calificación por encima de 3,09 lo que cualquier cambio en los factores, es sensible en la demanda ya que son fuertes competidores en el mercado de los helados, la puntuación más alta fue para la empresa Popsy quien lidera en la competencia, seguido de Cream helado, Goyurt y finalmente Mimos la cual presente baja calificación al tener limitadas estrategias de publicidad y marketing.

#### 2.4.1) Análisis comparativo de precios

**Tabla 2. Lista de productos y precios de la competencia**

Tipo de competencia	Nombre	características	Productos y precios de la competencia	Mercado objetivo
Directa	Popsy	Es una empresa con larga trayectoria en el mercado, la cual tiene altos estándares de calidad en los procesos de manufactura y presenta gran variedad en los sabores y combinaciones de helado.	Cono 1 sabor: \$2.500 Cono 2 sabores: \$4.500 Copa gelarti: \$5.500 Malteadas tradicionales: \$5.500 Sundae: \$6.500 brownie:\$7.500 Banana Split: \$8400 Capricho snikers almod: \$11.200 Litro de helado	Población de la localidad de Bosa quienes acuden a los diferentes centros comerciales del sector, los consumidores son personas que gustan de la diversidad y variedad de sabores en cremas.

			vainilla: \$24.00 Rollo vainilla: \$32.300	
directa	Mimos	Es una empresa innovadora, productora y comercializadora de helados, la cual ha obtenido grandes reconocimientos en estándares de calidad otorgados por instituciones reconocidas como el ministerio de desarrollo económico y la asociación nacional de industriales.  Esta empresa cuenta con una amplia trayectoria desde el año 1971 hasta la actualidad, actualmente cuenta con varios puntos de venta a nivel nacional.	Mimo antojo: \$2.200 Sunade:4.500 Mixer: \$5.900 Sundae royal: \$6.900 Brownie con helado: \$6.900 Malteada 12 onz: \$7.900 Copas infantiles: \$9800 Peach melba: \$9.900 Copa antojo: \$9.900 Copa euforia: \$9.900 Copa personalite: \$9.900 Banana: \$10.500	Consumidores a nivel nacional e internacional, entre niños y adultos ya que esta empresa brinda diversidad e innovación en los productos ofreciendo helados infantiles y una línea de soya dietética y deslactosados.
directa	Goyurt	Es una empresa con una corta trayectoria en el mercado, pero que ha tenido gran crecimiento a nivel nacional, liderando	Go mini: \$4.700 Go cocktail: \$5.300 Go parfait: \$5.900 Go Classic: \$5.900	Personas que prefieren un consumo de helados bajos en calorías,

		<p>en el segmento de los helados saludables,</p> <p>Esta empresa se ha destacado por la elaboración de helados personalizados los cuales se elaboran de acuerdo al gusto y a las exigencias de cada consumidor.</p>	<p>Paletas: \$6.800</p> <p>Go brownie: \$7.800</p> <p>Go twister: \$7.900</p> <p>Go mani:\$7.900</p>	<p>grasas, deslactosados, descremados y con un alto valor nutricional.</p>
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración

La tabla anterior, se elaboró para describir las características de la competencia del mercado de los helados en la localidad de Bosa y el perfil de consumidores a quienes van dirigidas estas marcas. Este análisis permite determinar los valores económicos que las personas pagan por productos con características similares a los que ofrece forest's cream, el análisis muestra que la competencia maneja variedad en el portafolio de productos y los precios van desde \$2.200 hasta \$32.300, la flexibilidad en los precios hace que las personas tengan mayor oportunidad de consumo, sin embargo los precios establecidos por la heladería Forest's cream están dirigidos a un segmento de clientes mucho más amplio con precios que van desde \$1000 hasta \$5200 y ofrece mayor variedad con un menú de 62 productos y combinaciones, a diferencia de Popsy que ofrece 11 , Mimo's con una oferta de 12 productos diferentes y Goyurt quien brinda una alternativa de 8 productos.

## 2.5) ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Los habitantes de la localidad de Bosa, donde la mayoría de familias están conformadas por tres o cuatro personas y tienen por costumbre cultural la reunión y el consumo de golosinas como helados especialmente el día domingo, ya que son personas que por lo general trabajan o estudian de lunes a sábado y tienen únicamente el día domingo destinado para la convivencia en familia, el descanso, el ocio y la recreación, la mayoría de estas personas pertenecen a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.

### 2.5.1) Perfil del consumidor

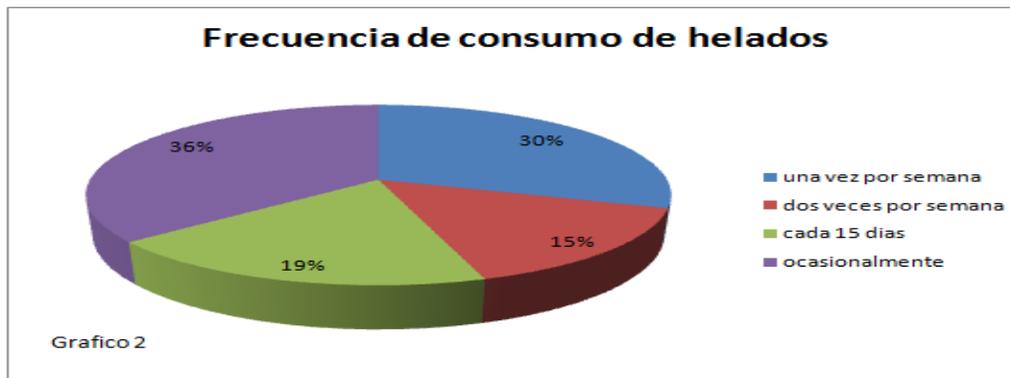
Para identificar el perfil del consumidor, se utilizó el instrumento de la encuesta con el fin de recolectar la información sobre gustos, deseos y preferencias del consumidor, utilizando la técnica de muestreo no probabilístico para identificar los diversos elementos que influyen en el consumo de helados.

Se realizarán 100 encuestas personales a los habitantes de la localidad de Bosa entre ellos a niños, jóvenes, adultos, madres y padres de familia los cuales son clientes y consumidores de los productos de los dos puntos de venta de la heladería lo cual permitirá conocer las preferencias de los clientes en cuanto a los gustos y preferencias en el consumo de helados. Las encuestas se realizarán los días 8 y 9 de septiembre del 2018 y los temas de la encuesta serán el consumo de helados, la frecuencia de consumo y la preferencia en los productos.

Los análisis y resultados de las encuestas realizadas se muestran a continuación:

1) ¿Con qué frecuencia consume helados?

**Grafico 1. Frecuencia de consumo**



Fuente: Elaboración propia

La tendencia indica que es un consumo ocasional, sin embargo, una pequeña parte de la muestra (15%) indica consumirlo al menos dos veces por semana

2) ¿En compañía de quien consume helados?

**Grafico 2. Preferencia de consumo**

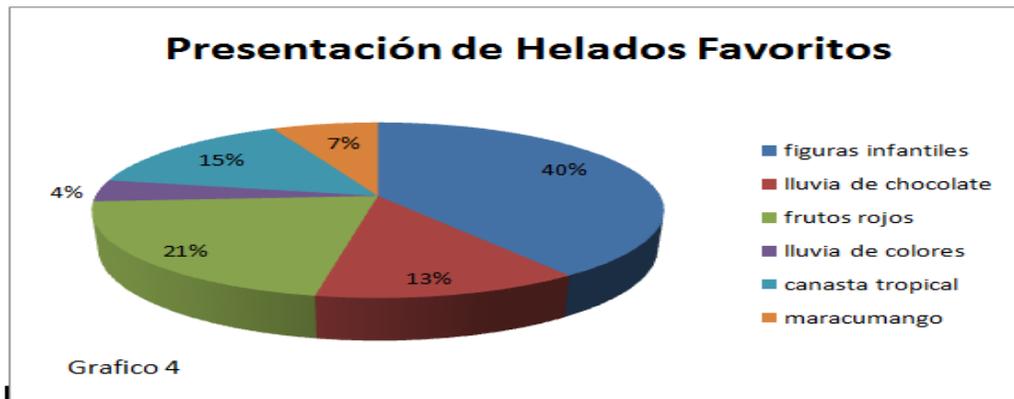


Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de la población (56%) prefiere consumir helados en compañía de su familia, confirmando que el helado es un elemento que ayuda al fortalecimiento de los lazos familiares.

3) ¿Qué presentación de helados prefiere?

**Grafico 3. Presentación de helados**



Fuente: elaboración propia

La presentación favorita de los helados, es la de **FIGURAS INFANTILES**. Los niños, son motivadores principales en la compra de helados

4) ¿por lo general en qué lugar consume helados?

**Grafico 4. Lugar de preferencia para consumo**

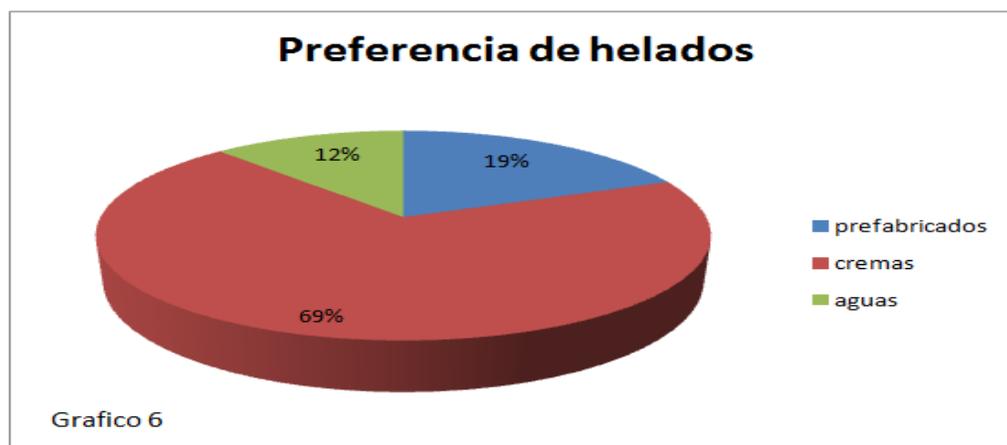


Fuente: elaboración propia

El 60% de los encuestados, prefieren consumir helados en parques ya que son espacios abiertos y expuestos al aire libre. La alternativa de esparcimiento, ocio, práctica deportiva y recreación que proponen los parques, lo convierten culturalmente, en un lugar de suma importancia para el núcleo social.

5) ¿prefiere helados prefabricados, cremas o de agua?

**Grafico 5. Preferencia de Helados**

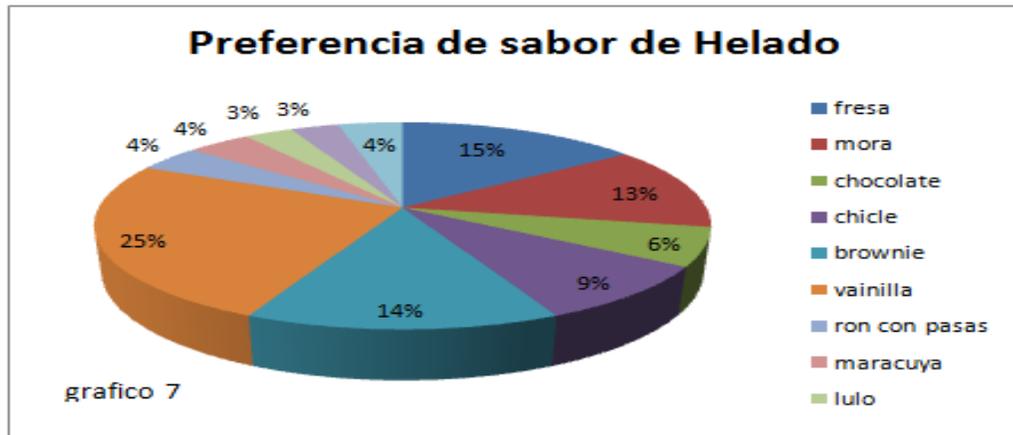


Fuente: elaboración propia

La mayor parte de encuestados (69%) prefieren los helados de crema, ya que estos presentan una variedad interesante en la combinación de sabores

6) ¿Cuál es su sabor de helados preferido?

**Grafico 6. Preferencia de sabor de helado**



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados manifiesta que prefieren los sabores de vainilla (25%), fresa (15%), brownie (14%) y mora (13%).

Según los resultados anteriores, podemos afirmar que el consumo de helados es una actividad culturalmente representativa y que en el mayor de los casos se realiza en familia, el perfil de los consumidores son personas que compran helado ocasionalmente o una vez por semana, las personas prefieren realizar el consumo de estas golosinas saludables en parques y en establecimientos como heladerías; Las formas, los colores, sabores y texturas son patrones muy importantes que influyen directamente en los hábitos de consumo de los helados, los sabores más apetecidos son vainilla, mora y brownie, en cuanto a los componentes de preparación prefieren los helados en crema, según el estudio realizado la presentación de los productos más llamativos y de mayor preferencia fueron las figuras infantiles lo cual quiere decir que los niños son motivadores principales en la compra

### 3) ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

#### 3.1) Modelo Varela:

Es un modelo basado en el desarrollo de competencias personales que el emprendedor líder debe desarrollar a ya que esto le permitirá tener una mejor adaptación en el mundo empresarial. Este modelo es la identificación de una serie de etapas personales, analíticas y emocionales que el empresario debe reconocer y evaluar antes de poner en marcha el funcionamiento de la empresa o idea de negocio. Según Varela y Bedoya (2006)

“La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida” (p.100).

Este modelo reconoce los factores del entorno y los factores culturales que afectan el desempeño del empresario y causan repercusiones en el funcionamiento y éxito de la empresa.

El modelo es una adaptación al modelo de Gibb realizada por el profesor Rodrigo Varela y es utilizado en proceso de creación de empresas, consta del análisis de cinco etapas: etapa motivacional (en la que se analiza el gusto de la persona por emprender), situacional (es el análisis e identificación de oportunidades de negocio factible en el entorno), decisión (capacidad de vencer temores y ejecutar la idea de emprendimiento), plan de negocios (diseño de un documento en el que se plantean objetivos, recursos necesarios y rendimientos esperados) y finalmente la etapa económica en la cual se establecen los flujos de ingresos y se evalúa la inversión que se debe realizar para poner en marcha el plan de negocios.

Es fundamental la aplicación de este modelo en sus diferentes etapas en la vida de los emprendedores sin importar el tipo o tamaño de emprendimiento que desean llevar a cabo, puesto que es un modelo que permite trazar desde un inicio las metas y logros que se pretenden alcanzar, analizando y conociendo los posibles obstáculos, amenazas y dificultades a nivel personal que se pueden presentar a lo largo del camino. Este modelo

puede ser aplicado a todos los miembros de una empresa o compañía sin importar el cargo que desempeñe, ya que lo que pretende es potencializar las capacidades de liderazgo y competencias personales de cada individuo.

### **3.2) Modelo canvas**

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el año 2004 en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

(Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004)

Business Model Canvas es una plantilla o gráfico visual de nueve bloques, los cuales están diseñados y organizados de manera estratégica por lo cual permite desarrollar de manera clara y organizada el plan de negocios para la creación de empresas o el lanzamiento de un nuevo producto, línea o servicio en una empresa ya existente y con experiencia en el mercado. Este modelo ha tenido gran acogida en la realización de pequeños y grandes emprendimientos en Colombia y es usado por entidades gubernamentales que apoyan y promueven los procesos de emprendimiento como la Cámara de comercio de Bogotá y el Sena.

Una de las características que plantea este modelo es que todos los bloques están interrelacionados lo cual permite tener una visión general de la idea que se quiere llevar a cabo, este modelo es aplicable a cualquier emprendimiento o tipo de empresa sin importar el tamaño o la manera en que este constituida Este modelo está orientado a las soluciones factibles y rápidas, lo cual permite el aporte de todas las personas dentro de un mismo grupo de trabajo, facilitando la generación de ideas ya que involucra una visión más global del proyecto, identificando de manera más fácil las posibles incoherencias.

En la representación gráfica del modelo, los bloques ubicados en el lado derecho representan los factores externos de la empresa y el entorno en el cual se desarrolla y la parte izquierda del lienzo de negocios, refleja los aspectos internos de la empresa. Los bloques que conforman la estructura del modelo son los siguientes:

## Ilustración 4. Lienzo canvas



Fuente: Ciberopolis.co

### 3.3) Modelo Start up

Es una metodología de desarrollo, administración y organización de negocios a través de plataformas digitales, los modelos desarrollados bajo esta modalidad se caracterizan por que son ideas de negocio sobresalientes, que crecen rápidamente y no requieren la inversión de un cuantioso capital económico.

Sin embargo, deben tenerse en cuenta que la sostenibilidad de estos emprendimientos no siempre resulta ser llevadera. Por lo cual Xavier (2012) manifiesta:

*“El emprendimiento siempre ha estado relacionado con exponerse a correr un gran riesgo. El riesgo puede, además, derivar en un fracaso, y esta situación siempre ha estado demonizada, no sin falta de razón, por las consecuencias que suele generar para el emprendedor; y es que la cruda realidad evidencia que el 75 % de las Start ups fracasan”. (p. 32).*

Se plantea que el modelo Stuart up tiene sus riesgos y también sus beneficios, pues como todo negocio o acciones genera esa serie de probabilidades. El Start up tiene una serie de estrategias y pasos que pueden llevar al éxito si se utilizan en el momento idóneo.

Actualmente en Colombia las Start up han tomado gran fuerza, posicionándose en el mercado competitivo y respondiendo de manera asertiva a las necesidades del entorno de manera ágil, simple y diversificada. Una de las ventajas de las Start up es que no requieren

cuantiosas inversiones de dinero, pues se su creación se centra en el desarrollo de propuestas de negocio innovadoras las cuales se pueden ejecutar con bajos presupuestos de inversión ya que hacen aprovechamiento intensivo de las nuevas tecnologías, por lo general son financiadas por entes privados conocidos como bussisnes angels, una de las principales desventajas es que tienden a ser remplazadas muy fácilmente por nuevas aplicaciones que cumplen las mismas funciones o similares, de esta manera también se genera una exigencia de estar en constante actualización atendiendo las necesidades del entorno , ya que así como crecen rápidamente tienden a caer y dejar de ser tendencia en cuestión de días.

El siguiente cuadro valora el enfoque, proceso de formulación, variables analizadas, diseño de producto y análisis del mercado que evalúan los modelos de negocio Varela, canvas y Start up, cada ítem está evaluado bajo una calificación de 1 a 3. Siendo 1 el menor y 3 el mayor puntaje.

**Tabla 3. Cuadro comparativo de los diferentes modelos.**

CARACTERISTICAS DEL MODELO	VARELA	CANVAS	STAR UP
Enfoque	1	3	1
Proceso de formulación	2	3	3
Variables analizadas	2	3	2
Diseño de producto	1	2	3
Análisis de mercado	2	3	1

Fuente: Elaboración propia

El modelo canvas obtuvo la mayor calificación en cuanto a el enfoque, ya que está diseñado para la creación de emprendimientos y la formulación de planes de negocio, mientras que el modelo várela va dirigido a potencializar las capacidades de liderazgo de los emprendedores por lo tanto hace más énfasis en la etapa situacional y emocional de las personas que en la creación de la propuesta de negocio. El modelo Canvas y Start up obtuvieron la mayor puntuación en el proceso de formulación ya que estos dos modelos hacen seguimiento a un proceso que se debe llevar a cabo para la consecución de los objetivos, en cuanto a las variables analizadas el modelo

Canvas comprende ocho factores claves para el desarrollo y ejecución de la propuesta y los plantea de manera global generando una relación entre cada uno de ellos es por esta razón que resulta ser el más oportuno.

El diseño de producto es uno de los factores clave en cualquier emprendimiento que se desea llevar a cabo, el modelo Start up hace un exhausto análisis en el diseño del producto, sin embargo al ser esta la prioridad no realiza un análisis general del contexto de mercado y es la razón por la cual estos emprendimientos tienen poca duración en el mercado y se tienden a des actualizar fácilmente desapareciendo del mercado y siendo sustituidos fácilmente, a comparación del modelo canvas que realiza un análisis del mercado estableciendo todos los factores tanto internos como externos que repercuten en viabilidad y aceptación del negocio.

Analizando y comparando los diferentes modelos se llegó a la conclusión de que el modelo más se adecuado en el desarrollo del plan de negocios para la cadena de heladerías Forest's Cream es el modelo Canvas ya que este permite tener una visión global de todos los factores claves que influyen en el desarrollo del negocio, además permite ampliar las oportunidades del proyecto generando varias ideas desde distintas perspectivas y es considerado uno de los más completos por la cantidad de variables que analiza.

## **4) PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS**

En el presente capítulo se presenta el desarrollo de la propuesta de un plan de negocios para el montaje de una cadena de heladerías en diferentes puntos estratégicos de la localidad de Bosa.

### **SUPERESTRUCTURA (Teleológica)**

#### **4.1.1) Misión**

Somos una empresa que busca ofrecer experiencias agradables a las familias con dulces mezclas del helado, a través de la magia de los sabores, colores y comprometida con el cuidado del medio ambiente.

#### **4.1.2) Visión.**

Forest's Cream será una cadena de heladerías reconocida entre niños y adultos, por ofrecer un ambiente donde se promueven los espacios de diversión, recreación e interacción familiar.

#### **4.1.3) Valores Corporativos.**

Compromiso: trabajamos en equipo, con profesionalismo, respeto y sentido de pertenencia lo cual nos impulsa a cumplir todos los objetivos propuestos para conseguir el bien colectivo y personal.

Respeto: valoramos la convivencia y entendemos la diversidad como parte de nuestra cultura.

Integridad: hacer lo correcto no solo en el trabajo sino en la cotidianidad de nuestras vidas y familias.

Transparencia: realizamos nuestro trabajo de forma objetiva, clara y confiable.

#### **4.1.4) Política de Calidad**

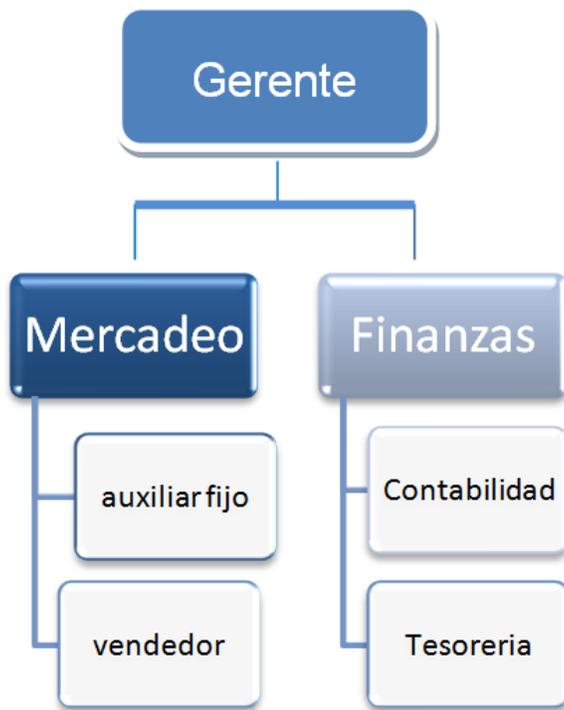
Cumplir con las prácticas de seguridad y salubridad y la normatividad de calidad vigente aplicada al proceso, contando con personal capacitado en buenas prácticas de manufactura y servicio al cliente, comprometidos con el cuidado del medio ambiente y mejoramiento de los procesos de producción

#### 4.1.5) Estructura organizacional

La estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234) . El modelo de negocios impone el diseño de dos estructuras, una para toda la organización en general y otra para cada punto de venta porque se es lo que se requiere para el control total de la organización.

La siguiente ilustración corresponde al organigrama general de la heladería Forest’s cream:

**Ilustración 5. Organigrama General**



Fuente: Elaboración propia

**Gerente:** Es la persona responsable de la planeación estratégica y quien se encargara de administrar los ingresos y los costos, realizando también las funciones de mercadeo y ventas, finanzas, recursos humanos y demás operaciones de la empresa. Realiza estrategias de mercadeo y realiza benchmarking

La estructura de los puntos de venta será funcional fundamentalmente en el trabajo de la actividad del vendedor, que es el encargado de atraer los clientes para que se genere el servicio. A continuación, se muestra la estructura organizacional de cada uno de los diferentes puntos de venta:

**Ilustración 6. Estructura organizacional punto de venta**



Elaboración: fuente propia

**4.1.6) Cargos y funciones**

**Administrador punto de venta:** Es el responsable de organizar y supervisar el punto, debe realizar planillas indicando las ventas y estado de los inventarios y reportar las novedades.

**Cajero:** Es el encargado de tomar el pedido directamente del cliente, es el responsable de cerrar los negocios, tomar el pedido, hacer el cobro y entregar el pedido al auxiliar fijo para que inicie con el proceso de preparación y debe asignar un turno al cliente en el orden que se despachara el pedido.

**Auxiliar fijo:** Es la persona encargada del área de producción quien recibe los pedidos y prepara los alimentos acordes a las indicaciones y requerimientos del cliente.

**Vendedor:** Es la persona encargada de captar el mayor número de clientes posibles, presenta a los clientes la carta de sabores y de combinaciones, para que elijan lo que quieren pedir. Da a conocer los productos del menú y se encarga que el punto de venta se encuentre siempre en buenas condiciones de aseo y presentación, para evitar desagrados en el cliente.

#### 4.2) Propuesta del negocio desde el modelo Canvas

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y el material bibliográfico determinó que el modelo canvas para el emprendimiento presenta mayor flexibilidad y resultados más eficientes para las empresas que utilizan este lienzo, es por esta razón que se desarrolla la siguiente propuesta de negocio este modelo.

Ilustración 7. Aplicación del modelo Canvas

<p><b>8</b> <b>Socios claves</b></p> <p>Proveedores de galletas danned, helado rica crema, dulces, materia prima e insumos.</p>	<p><b>7</b> <b>Actividades claves</b></p> <p>Preparación directa de granizados a base de agua y frutas. las cremas se sirven en porciones y se mezclan con frutas exóticas y topings.</p>	<p><b>2</b> <b>Propuesta de valor</b></p> <p>Helados a base de leche con alto componente de frutas naturales exóticas que se pueden mezclar y combinar al gusto del cliente.</p>	<p><b>4</b> <b>Relación con el cliente</b></p> <p>El cliente se atiende en un local decorado que hace referencia a la fruta y el helado. El cliente es atendido por un trabajador el cual tiene buena presentación y comunicación asertiva y respetuosa</p>	<p><b>1</b> <b>Segmento de clientes</b></p> <p>Personas de la localidad de Bosa que tengan gusto por el consumo de helados en cremas combinados con frutas exóticas y prefieran consumir estos productos en compañía de sus familias.</p>
<p><b>6</b> <b>Recursos claves</b></p> <p>Equipo y montaje (congeladores, mesas de trabajo y otros utensilios)</p>		<p><b>3</b> <b>Canales</b></p> <p>Canal directo de distribución. El helado se prepara en presencia del cliente.</p>		
<p><b>9</b> <b>Estructura de coste</b></p> <p>Arriendo Servicios públicos Mantenimiento Pago de nomina Pago de impuestos Internet Publicidad</p>			<p><b>5</b> <b>Fuentes de Ingreso</b></p> <p>La política de precios esta basada en la competencia, la reducción de desperdicios y la adquisición de materia prima.</p>	

Fuente: Elaboración propia

El desglose detallado de cada uno de los nueve bloques del modelo Canvas en la aplicación del plan de negocio de la heladería Forest's Cream es el siguiente:

### **1. Segmento de clientes.**

En este bloque se determina el grupo de consumidores al cual va dirigido el producto o servicio que la empresa está dispuesta a ofrecer, es importante realizar un estudio que permita conocer quiénes serán los clientes potenciales para los cuales será dirigida la propuesta de valor.

El mercado al cual está dirigido este plan de negocios son los habitantes de la localidad de Bosa de estratos 1, 2 y 3 quienes en su mayoría reciben ingresos por hogar entre \$828.116 y \$3'312.464. Las personas de esta localidad y sus barrios aledaños tienen por costumbre destinar el fin de semana especialmente el día domingo a compartir en la familia, por lo general las actividades que realizan son almuerzos familiares y salidas a parques y espacios abiertos donde por lo general consumen helados y otras golosinas.

Son personas que tienen gusto por el consumo de helados en crema con mezcla de frutas exóticas y postres, que además prefieran consumir estos productos en compañía de sus familias, son personas que compran helado ocasionalmente o una vez por semana y prefieren realizar el consumo de estas golosinas saludables en establecimientos como heladerías, quienes tienen también el poder adquisitivo para la compra de golosinas, por lo habitual son personas de doce años en adelante y adultos que ganan un sueldo estable, estas personas por lo general pueden acceder a servicios de salud y tienen acceso al sistema de educación ya sea pública o privada de nivel preescolar, básico, medio y superior.

### **2. Propuesta de valor**

El modelo Canvas de Osterwalder dedica un bloque entero a la propuesta de valor. Márquez García (2010) afirma "es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales

atributos de cada uno"(p.34). Son las características por las cuales los clientes eligen en primer lugar a la empresa sobre las demás que ofrecen el mismo servicio o producto. Es importante para el éxito del negocio generar el valor para los consumidores, con el propósito de mantenerlos fieles al producto.

Forest's cream ofrece postres y helados los cuales transmiten alegría y amistad, tomando el concepto de una película muy exitosa llamada, en la cual el personaje principal (Forest Gam), un joven con una discapacidad mental, siempre está feliz, poniendo buena cara a la vida sin importar las adversidades que se presenten, transmitiendo a las personas que lo rodean la ganas de vivir.

Es por esta razón que Las instalaciones de los puntos de venta, están decoradas con colores llamativos que transmiten sensación de libertad, espontaneidad y alegría, los empleados están siempre dispuestos a atender a los clientes con una sonrisa y gran empatía, orientándolos en la selección de los helados y ubicándolos en el espacio, para que estén cómodos.

Según Kotler y Keller, los consumidores se inclinan por adquirir servicios o productos que puedan satisfacer las necesidades y gustos, por lo tanto manifiestan que Las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos para desarrollar productos de alta calidad e innovar periódicamente (Kotler y keller, 2006, p. 15), esta es la razón por la que el menú se ofrece tres grupos de productos con el fin de ofrecer al cliente una gran cantidad de alternativas. Cada producto es preparado en presencia del cliente atendiendo a los gustos y preferencias de consumo

Los helados o granizados son preparaciones alimenticias congeladas también conocidas como postres, que por lo general se elaboran con productos lácteos o agua en combinación con otros ingredientes como la fruta. Para el caso los granizados son 100% naturales con alto componente de frutas y de fabricación artesanal. No obstante, el helado aparte de tener una combinación amplia de ingredientes y sabores, están servidas en porciones mezcladas con frescas frutas naturales frescas y exóticas. De acuerdo a sus características y

presentación, los helados de Forest's Cream se agrupan en tres grandes líneas, que se describen a continuación.

- **Menú infantil:** Esta categoría va dirigida especialmente para los niños con el propósito de incentivar la compra por la originalidad y creatividad con la cual se elaboran los productos, la presentación del menú infantil se caracteriza por la mezcla de sabores y colores, los niños tienen la posibilidad de escoger los sabores de su preferencia, las figuras infantiles que se ofrecen son el gusanito, gatico, araña, ratoncito, monito y payasito, las cuales son elaboradas con bolas de helado y decoradas con dulces de colores, gomitas, chocolates y galletas los cuales buscan dar forma al cuerpo y la cara de las figuras, son decoradas con salsas, grajeas de colores y preparadas en canastas de galleta crocante.
- **Postres:** Esta línea busca complacer el paladar de los amantes del helado con cremas de diferentes sabores dulces, cítricos y combinados. La presentación más representativa de esta categoría son las canastas y los conos, combinados con frutas exóticas, todas ellas provenientes de climas tropicales o subtropicales como la mora, pitaya roja, mango, feijoa, piña, fresa, papayuela, pitaya, papaya, guayaba, maracuyá, lulo, naranja mandarina, anon, manzana, uvas, sandía, guanábana, kiwi, carambolo y arazá. Estos platillos se pueden adicionar adicciones especiales como queso, leche condensada, Arequipe, galleta oreo y dulce de mora. Son una buena alternativa de consumo para los días fríos y lluviosos en los cuales las personas prefieren consumir productos cálidos y sustitutos al helado.
- **Productos tropicales:** son preparaciones típicas de la región Caribe de nuestro país, ideales para el verano o los días soleados en los cuales las personas desean consumir alimentos refrescantes. Estos productos son poco convencionales en la ciudad de Bogotá, por lo cual esta categoría presenta un gran atractivo para los consumidores ya que son alternativos y saludables al ser 100% naturales. Los productos pertenecientes a esta categoría son el cholao, el cual se prepara con hielo y once clases de frutas, granizados naturales de frutas cítricas como el lulo, mora y maracuyá, la lulada y el maracumango.

### **3. Canales**

La elección de los canales de distribución debe considerar variables como la naturaleza del producto, la estabilidad del producto y la calidad de fuerza de ventas. Otra definición que respalda este concepto es la siguiente: “Estos canales juegan un papel muy importante en la experiencia del consumidor que, además de dar a conocer los productos y servicios de la empresa, permite a los clientes evaluar fácilmente la propuesta de valor”. Gallardo y Ahumada, (2014), (p.39). En esta definición se menciona la propuesta de valor, como un elemento que debe ser evidente para los clientes, con el fin de que ellos evalúen y decidan la que en mayor medida se ajuste a sus necesidades.

El canal de distribución que se usa es directo, ya que los productos no se venden a través de intermediarios, sino que son preparados directamente en el punto de venta y en presencia del cliente, lo cual garantiza la frescura y atiende a las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. Se aplica la estrategia de distribución exclusiva lo cual quiere decir que dentro de las instalaciones del local se vende y se promociona exclusivamente productos de la marca Forest’s Cream, y no se venden productos de otras categorías con el fin de diferenciar nuestros productos y establecer prestigio a nuestra marca.

### **4. Relación con el cliente**

Este bloque establece las estrategias que implementa la empresa para estar en contacto con los clientes. "se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades". (Fernández, 2001, p.12). El costo que los clientes están dispuestos a pagar se relaciona proporcionalmente a las expectativas que tienen del producto o servicio que esperan recibir, por lo cual es tan importante para la empresa tener una buena relación y conocer lo que los clientes realmente quieren y necesitan.

Una buena relación con los clientes desde el inicio, desde la adquisición, debe ser fuerte, de manera que ellos sean quienes recomienden el producto o servicio y se sientan identificados con la marca, desde otro punto de vista Gallardo y Ahumada (2014) manifiestan:

*“la empresa es la que determina el tipo de relación que desea tener con el cliente potencial, estas se pueden dar en dos vertientes: en las personales o en las automatizadas; estas ven aspectos como asistencia personalizada y atención a necesidades muy específicas del consumidor”. (p.98)*

En el mismo sentido, Philip Kotler, afirma que la diferenciación en el servicio es una fuerte ventaja competitiva que se puede dar a través de una entrega rápida, un servicio eficiente de instalación, reparación y capacitación, así como un servicio post-venta satisfactorio (Kotler, 2003), es por eso que con el propósito de acercar el producto o servicio que la empresa ofrece a los clientes y mantener esa relación, que permita su fidelización a la marca y al producto, se ha diseñado un sistema de comunicaciones que se describe a continuación.

#### **Sistema de comunicaciones:**

- **Publicidad:** La heladería se presenta como una organización moderna, que se conecta con sus clientes mediante páginas en redes sociales donde los clientes podrán interactuar con la heladería, calificando los productos y el servicio recibido durante su permanencia dentro de las instalaciones, también, pueden sugerir nuevas mezclas de cremas u otro tipo de helado. Por este medio pueden acceder a la oferta institucional y programar la atención de sus eventos especiales, como cumpleaños, despedidas, entre otras.

Para llegar a usuarios ocasionales y no digitales, se acude a la distribución de volantes publicitarios en la localidad de Bosa los cuales se entregarán en lugares estratégicos y transitados como las porterías de los apartamentos, ciclo rutas, parques y avenidas principales.

- **Promociones:** Para motivar el consumo de los clientes frecuentes, además de llegar a nuevos clientes, se realizarán degustaciones de nuevos productos principalmente los días sábados y domingos dentro y fuera del local en horas de la tarde. En fechas y ocasiones especiales, se ofrecen descuentos como: 50% en la décima compra del mes, happy hour, todos los domingos a las seis de la tarde. Esta actividad consiste

en el 2 x 1 (pague uno lleve dos) de algún producto específico. También se ofrece el tradicional descuento por volumen de compra.

- Relaciones públicas: Con el propósito de proporcionar una atención más integral a los clientes, se ha diseñado la Oferta institucional, que consiste en productos que se elaboran de acuerdo a las especificaciones del consumidor, especialmente diseñados para eventos como cumpleaños, baby shower, bautizos, cumpleaños y reuniones corporativas, etc.

Adicionalmente, se realiza la celebración de las fechas especiales como el día del hombre, de los niños, del amor y amistad, halloween, navidad, día del padre, día de la madre, día de la mujer, etc.

La decoración de los puntos de ventas, siempre estará acorde a la fecha que se celebra. Igualmente, los fines de semana se desarrollarán actividades de recreación dirigida para los niños y padres de familia, con el ánimo de fortalecer las relaciones familiares y atraer nuevos clientes.

- Fuerza de ventas: Todo el equipo de trabajo del punto de venta está direccionado a atraer, atender y acompañar al consumidor, para que tenga una buena experiencia con nuestros helados y postres. Las personas encargadas de recibir a los clientes y tomar los pedidos estarán capacitadas para tener una comunicación asertiva y trato cordial. Quienes realizan la preparación de productos y alistamiento de frutas, además de contar con formación y certificación en manipulación de alimentos, están en capacidad de atender los requerimientos especiales y adicionales que le solicite el cliente, conservando la asepsia en el proceso de preparación.

Los trabajadores del punto de venta, son personas amables y empáticas que generan ambientes agradables y se preocupan por brindar una buena atención al cliente.

Merchandising: La fuerza de las heladerías Forest's Cream está en las condiciones locativas, es decir, en el diseño de sus puntos de venta. Estas serán acogedoras con el fin de generar un ambiente familiar y agradable para los niños. La fachada de los locales estará pintada de varios colores. Estas instalaciones, por lo tanto, cuentan con música adecuada, como las rondas infantiles. Estas melodías se emiten a

volúmenes que no interfirieran en la armonía y permitan un correcto flujo de comunicación entre los adultos.

La mayoría de los lugares de consumo de los helados estarán al aire libre, en los cuales los clientes puedan sentarse y consumir los productos en compañía de su familia. Los niños tendrán espacios de consumo diseñados ergonómicamente para ellos, son sillas y mesas pequeñas en las que podrán estar cómodamente; contarán también con espacios de diversión lo cual generara un ambiente de esparcimiento, ocio y recreación, donde los visitantes puedan disfrutar de momentos agradables creando experiencias inolvidables.

Las sillas y mesas para los adultos estarán expuestas al aire libre permitiendo que el negocio sea visible para las personas que transitan por las calles cernas al punto de venta. Los empleados de Forest's Cream usaran uniformes de colores llamativos asociados a la heladería lo cual genera mayor impacto visual.

## **5. Fuentes de ingreso**

Es el bloque que informa el origen de los ingresos económicos al modelo de negocio, es decir, "son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros" (Márquez García, 2010, p.30). La fuente de ingresos de Forest's Cream es la venta de los productos que prepara, para sus clientes. El valor de los productos se recauda únicamente al contado y con dinero en efectivo, lo cual garantiza un flujo de caja constante y adecuado.

Los precios son fijos y contienen costos directos de 30%, costos indirectos de 40,3% y margen de utilidad de 29,70%, los precios se fijan de forma que el consumidor se sienta satisfecho de la compra y la empresa pueda cumplir con los siguientes propósitos:

1) Recolección y estudio de los precios de la competencia: Se deben identificar los establecimientos que ofrezcan productos con características similares y productos sustitutos a nuestro producto, para crear bases de datos que permitan analizar las posibilidades desarrollar nuevos productos y llegar a nuevos mercados.

- 2) Minimización de desperdicios y optimización de los recursos: Se implementarán actividades que permitan minimizar los desperdicios de materia prima e insumos en el

proceso productivo, tales como: Capacitar a los operarios y auxiliares en cursos de manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura; Los ingredientes de cada producto deben tener un peso estándar y Realizar un plan de producción con el fin de evitar los excesos y desperdicios de insumos, así mismo evitar los faltantes.

3) Reducción de costos en la adquisición de materia prima: Mantener actualizada la base de datos de proveedores con el fin de seleccionar el más adecuado en cuanto a los precios y la calidad de las materias primas, evaluando también otros factores como la confiabilidad y el cumplimiento

## **6. Recursos claves**

Las actividades clave están relacionadas con los recursos clave; es todo lo que se puede hacer con los recursos con los que se cuenta, es analizar qué actividades son de mayor importancia para el negocio y cómo se logran realizar con los recursos disponibles. Son todos los recursos que se tienen a disposición para crear el producto o servicio, ponerlo en el mercado y mantenerlo en el mismo. Pueden ser propios o de terceros y el único requisito es que aporten a la creación, distribución y venta del producto o servicio, en definitiva son, los recursos o insumos que requiere la empresa para elaborar los productos u ofrecer servicios, creando una propuesta de valor.

### **Tamaño y localización**

El local y punto de venta, es el recurso más importante de la empresa Forest's Cream, ya que en este se desarrollará la actividad comercial. El local debe estar adecuado a las exigencias y requerimientos de salubridad en cuanto a las estructuras físicas, ubicación, iluminación y ventilación, además de disponer de los espacios y equipos necesarios para desarrollar las actividades de preparación y consumo de los productos.

Los locales comerciales deben estar ubicados cerca de parques y lugares transitados como ciclo rutas, colegios, iglesias y zonas comerciales, las fachadas deben estar pintadas de colores que resalten y llamen la atención, el diseño establecido es un plano tipo (ver anexo C), ya que la verdadera distribución depende del local disponible para el punto de venta y no todos pueden ser iguales, el area deseada para los locales es de 5.80 mts x 430

mts,teniendo en cuenta el tamaño de los equipos, las zonas de produccion y flujo de personas, es importante que el local cuente con servicios sanitarios y zona de almacenamiento, los locales deben estar ubicados en lugares libres de malos olores y fuentes de contaminacion, los pisos deben estar contruidos con materiales himpermeables, antideslizantes inadsoorbentes y lavables al igual que las ventanas, techos y paredes.

La distribución de planta será la misma para los diferentes puntos de venta y cada zona tendrá su propia demarcación. La heladería Forest's Cream contará con un cuarto de almacenamiento de insumos y una nevera donde se almacenará la materia prima con el fin de mantener y preservar la conservación de los alimentos, la política de materia prima de la empresa consiste en que todo producto perecedero debe utilizarse el mismo día de la producción y en caso de existir sobrantes serán utilizados a más tardar al siguiente día. Los insumos serán recibidos en el área de producción por su proximidad a la zona de almacenamiento, en este lugar se realizará la inspección y se llenará el formato de verificación.

La locación, también debe contar con un baño, para los funcionarios y clientes. este baño estará ubicado cerca a la entrada principal teniendo condiciones de ventilación y ubicado a una distancia razonable de las áreas de elaboración y consumo.

### **Equipo y herramientas**

Forest's Cream es una empresa que se preocupa por la seguridad de los trabajadores y las buenas prácticas de manufactura por lo tanto los empleados deben tener curso de manipulación de alimentos y los procedimientos estarán acordes a las normas de seguridad.

En los procesos productivos será de gran importancia el uso de elementos corto punzantes, batidoras, trituradoras de hilo y licuadoras, debido a que los accidentes son sucesos repentinos y nadie esta excepto de ellos, se ha dispuesto de un botiquín de primeros auxilios ubicado estratégicamente dentro del área de producción el cual contara con curas adhesivas, vendas, gasas, algodón, alcohol, isodonte, férulas de madera para los dedos, agua oxigenada , solución salina, termómetro, guates de látex, manual de primeros auxilios y lista de contacto para la atención de emergencias, es indispensable el uso de elementos de protección personal.

Forest's Cream contará con un kit de aseo e higiene el cual estará compuesto por desengrasante, decoló, limpia vidrios, jabón de loza, jabón en polvo, escoba, recogedor, traperos, desinfectante, cepillo, toallas desechables y papel sanitario, todo esto con el fin de garantizar la completa limpieza y aseo del establecimiento, generando en el cliente la confianza y percepción de higiene tanto en el área de producción como en los productos.

Se hará uso de algunas herramientas de mantenimiento y reparación cuando se presenten inconvenientes dentro de las instalaciones, las herramientas a usar serán martillos, destornilladores, taladro, alicates metro y pegamento.

### **7. Actividades claves**

La actividad clave de la heladería consiste en la preparación directa de granizados a base de agua y frutas, las cremas se sirven en porciones y se mezclan con frutas exóticas y topins. Para esto, es importante el alistamiento, la limpieza y organización del local para atender a los clientes la cual se realiza previamente a la apertura de servicio al público, esta actividad se realiza en horas de la mañana.

El proceso de preparación de los diferentes productos se divide en dos etapas, la primera de ellas es el alistamiento de los alimentos y la segunda es la preparación, las actividades a realizar en cada etapa son las siguientes:

- Alistamiento de los alimentos: esta etapa se realizará en la primera hora del día laboral, consiste en lavar, pelar, despulpar y picar las frutas que se usaran, rayar el queso, batir la crema de leche, llenar los tarros de salsa y verificar que los alimentos se encuentren en perfecto estado y frescura. En esta etapa los insumos se dejan medidos y pesados con el fin de garantizar la exactitud de la receta en el producto final y la minimización de desperdicios.
- Preparación de alimentos: en esta etapa se preparan los productos de acuerdo a las exigencias y requerimientos del cliente, se realizan las mezclas de helado y fruta y por último se empaquetan y se alistan para su consumo.

## **8. Socios claves**

En esta parte se describen los socios y proveedores con quienes la empresa va a trabajar, es decir, todas aquellas empresas, personas o instituciones que pueden aportar recursos al modelo de negocio como socios estratégicos.

El arrendador del local y los proveedores de materia prima e insumos se constituyen como los mayores aportantes de recursos del proyecto. Unos y otros aportan confianza en el negocio y esperan recibir de manera oportuna los pagos correspondientes, en cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Los proveedores de insumos y materia prima están ubicados en la ciudad de Bogotá y son ellos mismos quienes se encargan de abastecer cada uno de los puntos de venta de la heladería, los días destinados para la recepción de materia prima son los días martes y jueves en horas de la mañana. Para elegir a cada uno de los proveedores se hizo un análisis en el que se evaluaron tres componentes importantes, entre ellos la puntualidad en el cumplimiento, el nivel de confianza y la trazabilidad en el mercado.

Es de suma importancia administrar efectivamente el flujo de entrada de los insumos ya que se conoce los retrasos en pedidos o entrega de los mismos por parte de los proveedores afectan directamente al proceso productivo, aumentando los costos por tiempos improductivos (Monterroso, 2002)

Los diferentes proveedores con los que va a trabajar la heladería son:

**Tabla 4. Proveedores**

PRODUCTO	PROVEEDORES
Helados	Rica crema
Leche condensada	El trópico
Crema de leche	El trópico
Arequipe	El trópico
Leche	colanta
Frutas	corabastos
Galletería	Danés
Salsas	El trópico
Chocolate negro	El trópico
Grajeas	El trópico
Trululu gusanos	Súper
Galleta oreo	Oreo
Chokis	Frito lay
Obleas	M&K
Queso	Sarabena

Fuente: Elaboración propia

## **9. Estructura de costes**

La estructura de costos permite visualizar de manera explícita cuánto cuesta el producto o servicio que se ofrece a través del modelo de negocio; en este apartado se deben tomar en cuenta todos los gastos y costos del producto o servicio en mención. Todo ello es importante para tener una idea acerca de si es rentable o no el negocio al comparar con el flujo de ingresos, para de esta manera “acomodar”, si se quiere, los precios de venta, disminuir gastos, rediseñar los canales de distribución, etc., es decir, organizar el modelo de negocio para que pueda dar la rentabilidad esperada.

A continuación, presentamos la distribución de los costos, en la que se puede apreciar que existe un adecuado equilibrio entre los costes fijos y variables, de forma que los márgenes de utilidad garantizan la estabilidad del negocio en el corto plazo. Seguidamente, se presenta el indicador “punto de Equilibrio”, mismo que se alcanza rápidamente en las primeras etapas del negocio, debido a una adecuada estructura de costos, que permite obtener unos resultados que logran la estabilidad con un bajo volumen de ventas y sin necesidad de acudir a elevar los precios de venta. También se incluyen otros indicadores financieros que permiten apreciar que la propuesta, no solo es viable, sino que además es rentable en el corto y largo plazo.

### **Presupuesto de gastos y costos**

- **Gastos de administración:** En el siguiente cuadro se muestran las diferentes categorías que se tuvieron en cuenta para determinar la totalidad de los gastos mensuales de administración durante el primer año de ejecución de la empresa, en estos gastos se incurre en mano de obra del personal administrativo, cuentas de teléfono y materiales de oficina, con un total de gastos de \$1.540.000
- **Costos fijos:** Los costos fijos de la empresa para la fabricación de cada producto, a hacen mención los costos de mano de obra directa, servicio de energía eléctrica, servicio de acueducto y arrendamiento del local, representando un total de costos fijos de \$3.305.587
- **Costos de mano de obra:** Se realizó una tabla en la que se expresan los costos de mano de obra mensual para el desarrollo del primer año de la empresa en la cual se tienen en cuenta el sueldo básico por operario, parafiscal, seguridad social, prestaciones y dotación para dos operarios, estos costos equivalen a \$2.570.597
- **Costos de materia prima:** La tabla de costos de materia prima para la línea 1 describe los costos mensuales para la producción de canastas durante el primer año, en la tabla se identifica la materia prima requerida, los proveedores, la cantidad requerida y el respectivo valor total, la cantidad total de canastas producidas mensualmente corresponde a 40 unidades, las cuales tienen un costo total de \$87.600, lo cual indica que el costo fijo variable por unidad producida corresponde a \$2190.

### **Total costos y gastos**

Se realizó una tabla en la cual se tabulo en total de costos y castos teniendo en cuenta los costos variables de materia prima y materiales directos, los costos de mano de obra directa, los costos y gastos administrativos , los cuales equivalen a \$4..362.276 mensuales y \$68.227.303 costos anuales durante el primer año. (Ver anexo D)

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar en qué momento la empresa ni gana, ni pierde, es decir permite establecer las unidades que la empresa debe vender para no tener pérdidas y a partir de cuantas empieza a obtener ganancias, siendo el ingreso total de \$9.389.110 y los costos totales de \$4.543.513, se es necesario vender 680 unidades (ver anexo G) los valores de la unidades a vender están proyectados entre 600 y 700 (Ver anexo H) y (Ver anexo I)

$$\begin{aligned} X &= CF / (PVU - CVU) \\ X &= 4845597 / (3450 - 1670) \\ X &= 680 \end{aligned}$$

### **Inversión activos fijos**

La maquinaria y equipos necesarios para la producción y desarrollo de actividades laborales de la empresa hace necesario de una nevera 375 lts silver, horno microondas, licuadora 8 velocidades, batidora pedestal, 3 congelador horizontales, caja registradorat280, trituradora de hielo y túmnero eléctrico, se realizó una tabla en la que se establecen los proveedores, cantidades, valor unitario y valor total.

Los muebles y enseres corresponden a un valor de \$2480.000, distribuidos en un mostrador zafiro, set x 4 de mesas y sillas, mesón en acero inoxidable el cual será usado para el proceso de preparación y una vitrina punto de pago.

El costo de equipo y oficina incurre en la compra de un teléfono y una computadora que corresponde a una inversión de \$1.440.000

La inversión total de activos fijos está distribuida de la siguiente manera: maquinaria y equipo \$9.870.000, muebles y enseres \$2.480.000 y equipo de oficina y computo

\$1.440.00, lo que indica que para la apertura de cada punto de venta se requiere de una inversión de \$13.790.200 (Ver anexo E)

### **Costo de capital:**

Se realizó la representación del valor del KO por el método WACC en el cual \$5.000.00 Corresponde a la cuenta de pasivo y \$8.790.00 representan el patrimonio, con una estructura financiera de 36 % pasivo y 64 % patrimonio

### **Costo del patrimonio**

<b>Costo de patrimonio CAPM</b>	
costo de patrimonio Ke	14,0%

### **Flujo de caja proyectado a cinco años**

Teniendo en cuenta los egresos anuales de la proyección general a 5 años, se elaboró el siguiente flujo de caja (ver anexo F)

### **Flujo de caja:**

La representación financiera de ingresos y egresos de la empresa Forest's cream se comprende a través del presente flujo de caja

### **Valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR)**

El valor presente neto (VPN) para este proyecto es de \$9.222.540 y la tasa interna de retorno (TIR) es 29,70% lo cual significa que es un proyecto viable en el que vale la pena invertir

## 12 Valor presente neto y tasa interna de retorno

TIR	29.70%	La rentabilidad promedio de este proyecto es del 29,70% lo cual es superior a la tasa wacc o costo del capital del % por lo tanto el proyecto es financieramente viable.
VPN	\$ 9.222.540	El valor presente neto del proyecto es positivo, lo que convierte el proyecto en viable. La cifra indica que aparte de recuperar la inversión a la tasa wacc del 29,70 % se obtiene un beneficio adicional de \$9.222.540

Fuente: Elaboración propia

## UODI

La utilidad operativa después de impuestos proyectada a cinco años para la empresa Forest's

(Ver anexo J) y su correspondiente representación gráfica (ver anexo K)

## Costo beneficio

Tabla 5. Costo beneficio

AÑO	FLUJO	VA(Vr actual)	ACUMULADO
0	-\$ 13.790.200	-\$ 13.790.200	-\$ 13.790.200
1	\$ 2.034.167	\$ 1.819.071	-\$ 11.971.129
2	\$ 4.175.936	\$ 3.339.488	-\$ 8.631.641
3	\$ 6.618.686	\$ 4.733.265	-\$ 3.898.377
4	\$ 9.362.149	\$ 5.987.252	\$ 2.088.875
5	\$ 12.473.769	\$ 7.133.664	\$ 9.222.540
VPN DE LOS EGRESOS	-\$ 13.790.200	-\$ 13.790.200	
VPN DE LOS INGRESOS	\$ 23.012.739,75	\$ 23.012.740	

La relación beneficio/costo es 1,668774909, por lo cual al ser mayor a 1 el proyecto es financieramente viable.

## 15 Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación de la inversión	3,7
---	-----

La inversión se recuperada en un periodo de 3.7 meses

## Amortización

Se financio un crédito de \$5.000.000 al banco a una tasa de interés del 2,8%, por lo tanto, se deben pagar 36 cuotas de \$ 198.644,92

### **VPN**

Se estableció que el valor presente neto (VPN) para este proyecto es de \$9.222.540 y la tasa interna de retorno (TIR) es 29,70% lo cual significa que es un proyecto viable en el que vale la pena invertir. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto se realiza 3,7 años, lo cual quiere decir que se recupera en un periodo de tiempo corto y se requiere una inversión de \$13.790.200 en activos fijos

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió elaborar la propuesta del plan de negocios para la expansión de la cadena de heladerías Forest's Cream y el mejoramiento de los dos puntos de venta ubicados en Bosa San José y La Esperanza.

Bosa es una localidad que actualmente se encuentra en vía de crecimiento y desarrollo, lo cual genera un significativo crecimiento poblacional, especialmente de familias jóvenes con niños y, en algunos casos, adultos mayores. Tal situación exige la creación de establecimientos comerciales en los cuales se ofrezcan productos novedosos, alternativos, saludables y se creen espacios que promuevan la recreación y la interacción familiar ya que en la ciudad de Bogotá este tipo de instalaciones con la infraestructura que presenta el proyecto se encuentran ubicadas hacia la zona del norte y centros comerciales, constituyéndose en una limitante para muchos padres de llevar a sus hijos a estas zonas por cuestión de tiempo y dinero.

Mediante el diagnóstico de la localidad de Bosa se pudo establecer que la población consume helado ocasionalmente o por lo menos una vez por semana en lugares como parques y heladerías, el consumo de estos postres por lo general es una actividad que se realiza en compañía de la familia donde los niños son los principales motivadores en la compra, las personas prefieren los helados en cremas y en presentación de figuras infantiles

Se determinó que en Bosa, las heladerías ubicadas en lugares que permitan la recreación y el esparcimiento de los niños y jóvenes, y además el encuentro familiar, es un negocio viable, además de rentable. Esta reflexión llevó a la consideración de identificar el modelo más adecuado a este tipo de negocios. Para este fin se hizo la comparación y análisis de los modelos de negocio Varela, Canvas y Spin off. Esto permitió seleccionar el más conveniente para la realización de la propuesta, para lo que fue necesario recurrir a diferentes fuentes bibliográficas y realizar entrevistas a entidades gubernamentales de la ciudad que promueven y aportan al desarrollo del emprendimiento en el país. Luego de recopilar la información necesaria se llegó a la conclusión que el que proporciona más ventajas y se ajusta a este caso es el modelo canvas, ya es fácil de implementar y su funcionamiento se puede evidenciar en propuestas desarrolladas por entidades como Sena y la Cámara de Comercio de Bogotá

La aplicación del modelo canvas al plan de negocios para la creación de una cadena de heladerías permito tener una visión global y organizada en la cual se pudo establecer la manera de crear valor en los productos y servicios, estableciendo diferentes estrategias de promoción, merchandising y relaciones públicas, las cuales permiten una asertiva relación con los clientes para identificar los gustos, deseos y necesidades del segmento de mercado a

quien va dirigida la propuesta de valor, en este caso los habitantes de la localidad de Bosa, a partir de la aplicación del modelo canvas se logró establecer que el canal de distribución que se implementara será de manera directa haciendo uso de los recursos claves como la locación y elementos que permiten el desarrollo de las actividades claves, el modelo permitió definir las fuentes de ingresos, estructura de costos a partir del análisis financiero y por último los socios claves quienes serán los proveedores . Presentadas estas circunstancias resulta atractivo, instaurar en la localidad de bosa y sus barrios aledaños una cadena de heladerías que elabore productos a base de helado y frutas naturales exóticas, el modelo aplicado permitió determinar la prospección del negocio, las posibilidades de expansión y la viabilidad de desarrollar el proyecto, ya que el proyecto presento una tasa interna de retorno del 29,70 % y un periodo de recuperación de la inversión de 3,7 meses.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los estudiantes de la universidad que realizan nuevos proyectos de emprendimiento implementen el modelo canvas ya que este es aceptado por grandes empresas a nivel mundial y puede ser adaptado a cualquier propuesta de negocio sin importar el tipo, tamaño o categoría al cual esté dirigido.
- Es importante que la universidad siga apoyando los emprendimientos universitarios e incentive en los jóvenes el deseo de crear empresa para el desarrollo de su vida profesional, el logro de sus sueños como emprendedor y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.

## BIBLIOGRAFÍA

AULACLICKS. Plataforma de emprendimiento online

<https://aulaclicks.com/concepto-de-emprendimiento/>

(Citado 3 de junio de 2018)

CONSULTAS CCB. (2016). sala de prensa noticia cree su empresa. Crecimiento del emprendimiento en Colombia.

(Citado 18 de Agosto de 2019)

DANE-EM (2017)

<https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Bosa.pdf>

(Citado 14 de Mayo de 2019)

DANE. (2019) Censo 2019. Gran encuesta integrada por hogares (GEIH) Mercado laboral

[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

(Citado 14 Mayo de 2019)

DANE SDP 2019 y EMB 2017

<https://habitatencifras.habitatbogota.gov.co/documentos/boletines/Localidades/Bosa.pdf>

(Citado 16 junio de 2018)

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES. (2007). Perfil económico y empresarial de la localidad de Bosa Cámara de comercio de Bogotá.

EMB 2014, SIVIC corte 28 de febrero y SISBEN 31 de enero 2015

KOTLER, P Y KELLER, P (2006). Estrategias de posicionamiento de marcas. México: Pearson educación

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.

MONTERROSO, L. (2002). La gestión de abastecimiento. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope201516/pdf/abastecimiento.pdf>

MÁRQUEZ, G. (2010). Innovación en modelos de negocio, la metodología de Osterwalder en la práctica (MBA).

MONTERROSO, L. (2002). La gestión de abastecimiento. Obtenido de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>

OSTERWALDER, A (2004). The Business Model ontology. USA; uniersite de lausanne  
Portal cámara de comercio de Bogota  
<https://www.ccb.org.co/>  
(Citado el 6 de junio de 2018)

RIOS, R.S. (2009). Plan de negocios para la creacion de una heladería y postreria en el municipio de Mosquera Cundinamarca helapostres rossmy. Tesis de grado. Universidad de la sallé. Bogotá D.C Colombia.

SECRETARIA DE PLANEACIÓN. (2017). Matriculas activas por establecimiento  
<https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/NotasLocales/Ficha%20Localidad%20Bosa.pdf>  
(Citado 17 noviembre de 2017)

URBANO, M. (2013). Plan de negocios para la apertura de una heladería artesanal cien por ciento italiana en la zona urbana en la ciudad de Pasto.

VANEGAS, R. (2016) El plan de negocios para la comercialización de paletas tipo artesanal “la Francesca” en los municipios de Villavicencio y acacias. Tesis de grado. Corporación universitaria minuto de Dios. Villavicencio. Colombia.

VARELA, R. (2006) Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Vol. 22. No100

VARELA V, Rodrigo. Innovación Empresarial, Arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, 2001. Segunda edición.

XAVIER, J. (2012, septiembre 21). 75 % of Startups fail, but it's no biggie. Recuperado de <https://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-Startups-fail-says-harvard.html>

## ANEXOS

### Anexos A. Formato de la encuesta

1) ¿Con qué frecuencia consume helados?

- Una vez por semana.
- Dos veces por semana.
- Cada 15 días.
- Ocasionalmente.

2) ¿En compañía de quien consume helados?

- Amigos
- Familia
- Hijos
- Pareja

3) ¿Qué presentación de helados prefiere?

- Figuras infantiles
- Lluvia de chocolate
- Frutos rojos
- Lluvia de colores
- Canasta tropical
- Frutos rojos
- Maracumango

4) ¿por lo general en qué lugar consume helados?

- Centros comerciales
- Heladerías
- Parques

5) ¿prefiere helados prefabricados, cremas o de agua?

- Prefabricados

- Cremas
- Agua

6) ¿Cuál es su sabor de helados preferido?

- Fresa
- Mora
- Chocolate
- Chicle
- Brown
- Otro ¿Cuál?

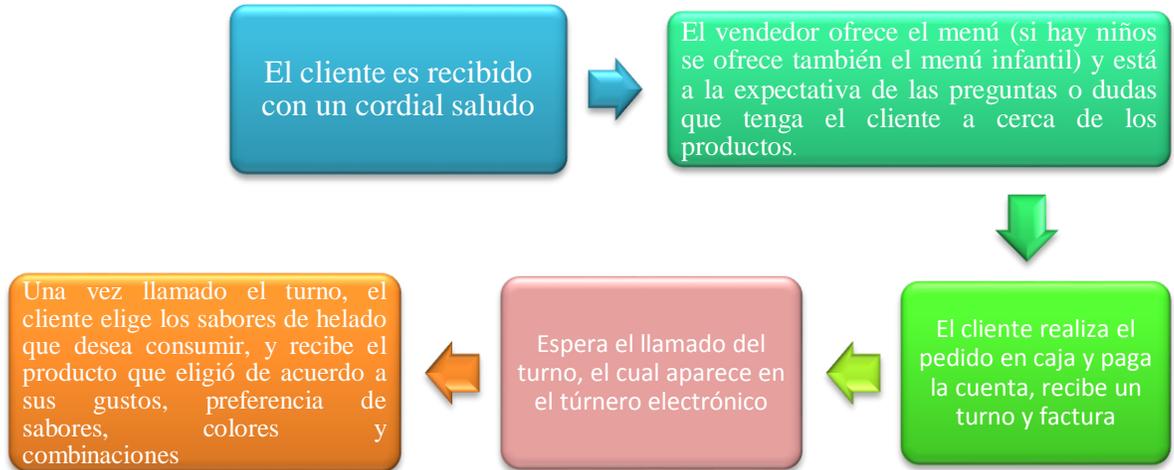
7) ¿De 1 a 10 como califica usted la atención del servicio prestado?

---

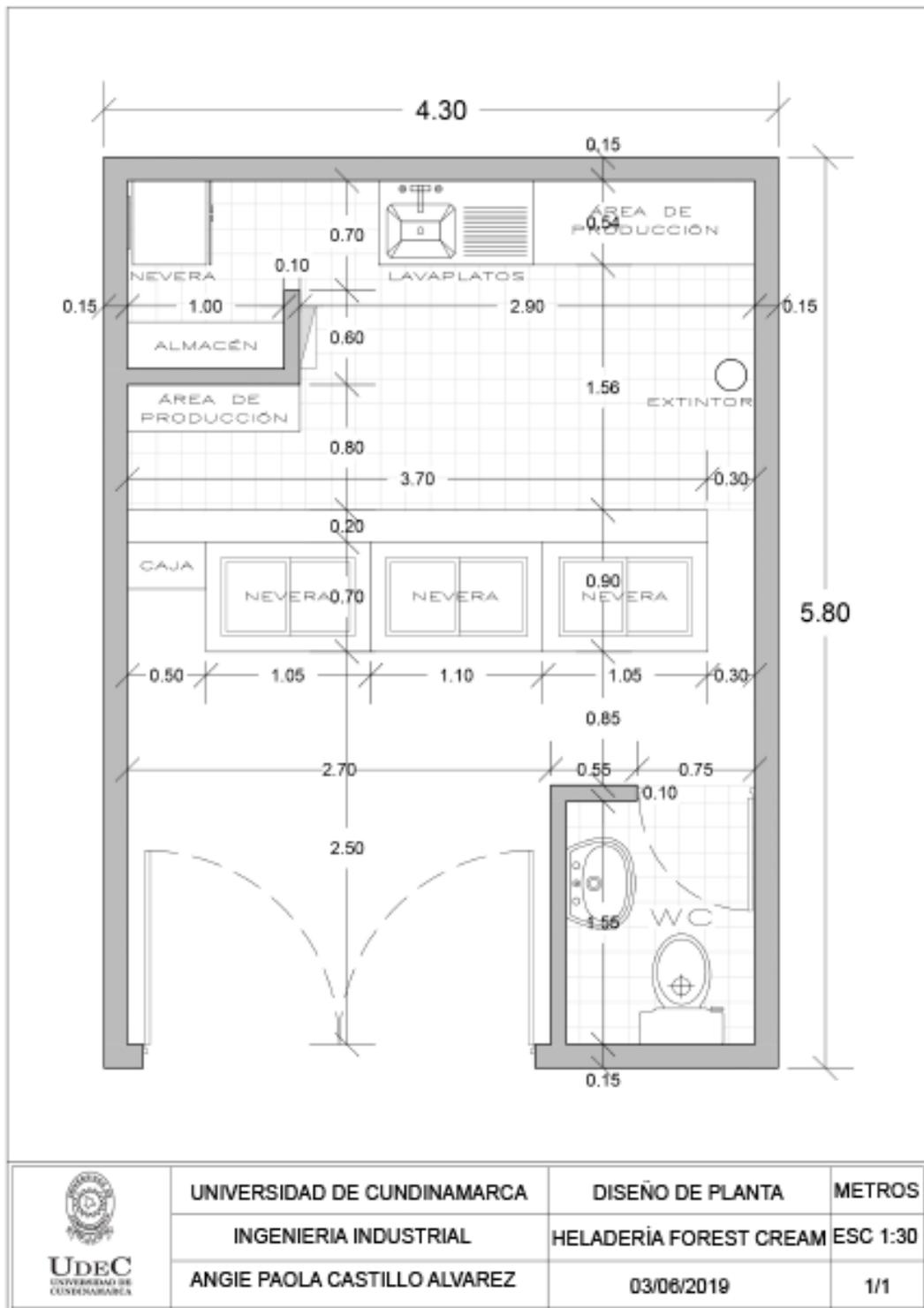
8) ¿Qué cree usted que la heladería deba mejorar?

---

## Anexos B. Flujo de procesos servicio al cliente



## Anexos C. Diseño de planta



Fuente: Elaboración propia

### Anexos D.Total, costos y gastos

CONCEPTO	Costos Mensuales	Costos Anuales Primer año
<b>COSTOS VARIABLES</b>		
COSTOS VARIABLES MATERIA PRIMA Y MATERIALES DIRECTOS	\$ 6.678	\$ 80.136
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	\$ 6.678	\$ 80.136
<b>COSTOS FIJOS</b>		
COSTOS MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 3.305.597	\$ 39.667.167
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 3.305.597	\$ 39.667.167
<b>Costos fijos más costos variables</b>	\$ 3.312.275	\$ 39.747.303
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 1.540.000	\$ 18.480.000
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 4.852.275	\$ 58.227.303

Fuente: Elaboración propia

**Anexos E. Anexo E. Inversión activos fijos**

<b>INVERSION ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor total</b>
Maquinaria y equipo	\$ 9.870.200
Muebles y enseres	\$ 2.480.000
Equipo de oficina y computo	\$ 1.440.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.790.200</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexos F. Flujo de caja proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA ROYECTADO A 5 AÑOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 115.920.000	\$ 127.071.504	\$ 139.429.208	\$ 152.403.096	\$ 166.904.250
Menos costos de fabricación		\$ 56.095.200	\$ 61.491.558	\$ 67.471.612	\$ 73.749.846	\$ 80.767.144
Menos gastos		\$ 58.147.167	\$ 60.705.643	\$ 63.437.397	\$ 66.038.330	\$ 68.877.978
Menos depreciación My Eq		\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040
Menos depreciación Muebles y Enseres		\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000
Menos depreciación equipos oficina y computo		\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000
<b>UAI</b>		\$ (1.080.407)	\$ 2.116.263	\$ 5.762.159	\$ 9.856.880	\$ 14.501.088
Menos impuestos		\$ (356.534)	\$ 698.367	\$ 1.901.512	\$ 3.252.770	\$ 4.785.359
<b>UODI</b>		\$ (723.873)	\$ 1.417.896	\$ 3.860.646	\$ 6.604.109	\$ 9.715.729
Mas depreciación My Eq		\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040	\$ 1.974.040
Mas depreciación Muebles y enseres		\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000	\$ 496.000
Mas depreciación oficina y computo		\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 288.000
Valor en libros My Eq						\$ 9.870.200
Valor en libros Muebles y enseres						\$ 2.480.000
Valor en libros oficina y computo						\$ 1.440.000
Inversión My Eq	\$ (9.870.200)					
Inversión Muebles y Enseres	\$ (2.480.000)					
inversión oficina y computo	\$ (1.440.000)					
<b>Flujo de fondos netos</b>	\$ (13.790.200)	\$ 2.034.167	\$ 4.175.936	\$ 6.618.686	\$ 9.362.149	\$ 12.473.769
Flujo de fondos acumulados		\$ (11.756.033)	\$ 6.210.103	\$ 10.794.623	\$ 15.980.836	\$ 21.835.919
Rentabilidad del activo		-5,25%	10,28%	28,00%	-5,25%	10,28%
Es buena o es mala		MALO	MALO	BUENO	MALO	MALO
Rentabilidad del proyecto con TIR	29,70%	La rentabilidad promedio de este proyecto es del 29,70% lo cual es superior a la tasa wacc o costo del capital del % por lo tanto el proyecto es financieramente viable.				
VPN	\$ 9.222.540	El valor presente neto del proyecto es positivo, lo que convierte el proyecto en viable. La cifra indica que aparte de recuperar la inversión a la tasa wacc del 29,70% se obtiene un beneficio adicional de \$59.222.540				

Fuente: Elaboración propia

### Anexos G. Punto de equilibrio

IT = CT	
	$PUV * X = CF + CUV * X$
COSTO FIJO	\$ 4.845.597
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 13.800
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 6.678
X	680
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 4.543.513
INGRESO TOTAL	\$ 9.389.110

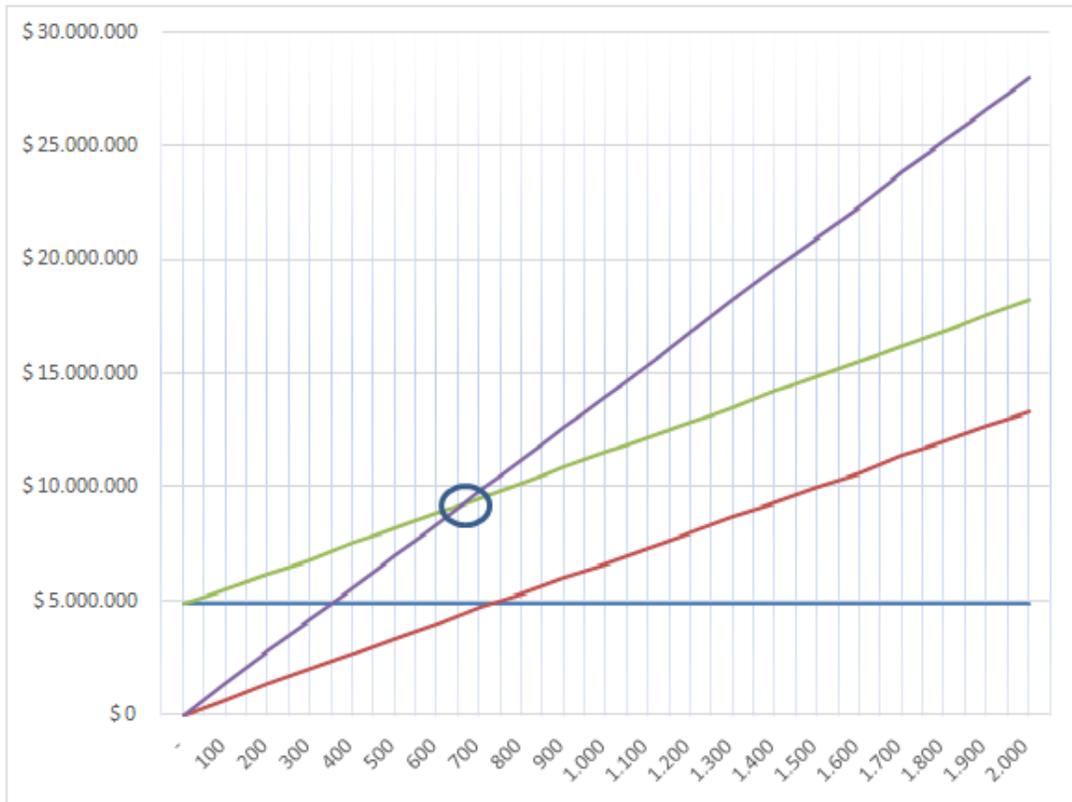
Fuente: Elaboración propia

**Anexos H. Valores de las unidades (punto de equilibrio)**

UNIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL
-	\$ 4.845.597,28	\$ -	\$ 4.845.597,28	\$ -
100	\$ 4.845.597,28	\$ 667.800,00	\$ 5.513.397,28	\$ 1.400.000,00
200	\$ 4.845.597,28	\$ 1.335.600,00	\$ 6.181.197,28	\$ 2.800.000,00
300	\$ 4.845.597,28	\$ 2.003.400,00	\$ 6.848.997,28	\$ 4.200.000,00
400	\$ 4.845.597,28	\$ 2.671.200,00	\$ 7.516.797,28	\$ 5.600.000,00
500	\$ 4.845.597,28	\$ 3.339.000,00	\$ 8.184.597,28	\$ 7.000.000,00
600	\$ 4.845.597,28	\$ 4.006.800,00	\$ 8.852.397,28	\$ 8.400.000,00
700	\$ 4.845.597,28	\$ 4.674.600,00	\$ 9.520.197,28	\$ 9.800.000,00
800	\$ 4.845.597,28	\$ 5.342.400,00	\$ 10.187.997,28	\$ 11.200.000,00
900	\$ 4.845.597,28	\$ 6.010.200,00	\$ 10.855.797,28	\$ 12.600.000,00
1.000	\$ 4.845.597,28	\$ 6.678.000,00	\$ 11.523.597,28	\$ 14.000.000,00
1.100	\$ 4.845.597,28	\$ 7.345.800,00	\$ 12.191.397,28	\$ 15.400.000,00
1.200	\$ 4.845.597,28	\$ 8.013.600,00	\$ 12.859.197,28	\$ 16.800.000,00
1.300	\$ 4.845.597,28	\$ 8.681.400,00	\$ 13.526.997,28	\$ 18.200.000,00
1.400	\$ 4.845.597,28	\$ 9.349.200,00	\$ 14.194.797,28	\$ 19.600.000,00
1.500	\$ 4.845.597,28	\$ 10.017.000,00	\$ 14.862.597,28	\$ 21.000.000,00
1.600	\$ 4.845.597,28	\$ 10.684.800,00	\$ 15.530.397,28	\$ 22.400.000,00
1.700	\$ 4.845.597,28	\$ 11.352.600,00	\$ 16.198.197,28	\$ 23.800.000,00
1.800	\$ 4.845.597,28	\$ 12.020.400,00	\$ 16.865.997,28	\$ 25.200.000,00
1.900	\$ 4.845.597,28	\$ 12.688.200,00	\$ 17.533.797,28	\$ 26.600.000,00
2.000	\$ 4.845.597,28	\$ 13.356.000,00	\$ 18.201.597,28	\$ 28.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

### Anexos I. Grafico punto de equilibrio



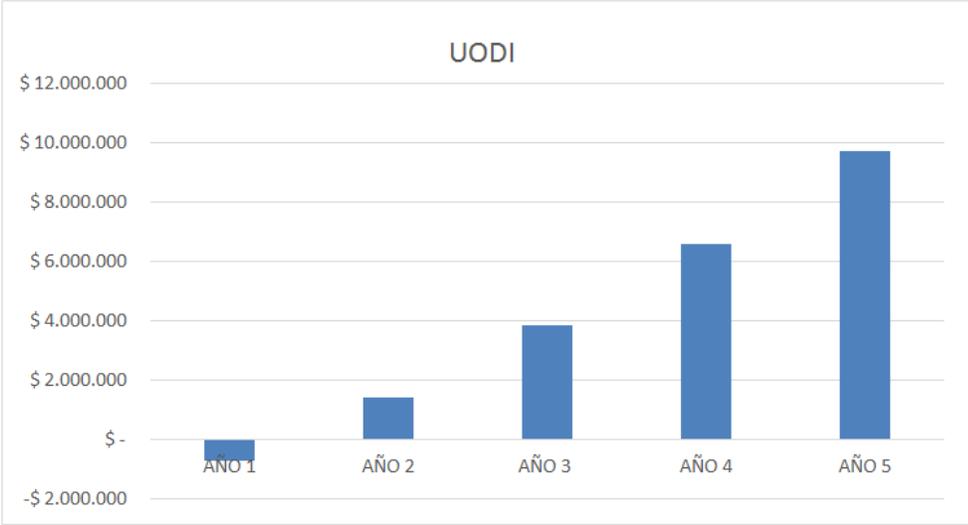
Fuente: Elaboración propia

### **Anexos J. UODI**

UODI	
AÑO 1	-\$ 723.873
AÑO 2	\$ 1.417.896
AÑO 3	\$ 3.860.646
AÑO 4	\$ 6.604.109
AÑO 5	\$ 9.715.729

Fuente: Elaboración propia

**Anexos K Grafico UODI**



## **Anexos L Encuesta de satisfacción**

### **“Forest’s cream”**

Califique de 1 a 10 la presentación personal del operario que la atendió. Siendo 1: muy malo y 10: excelente

Califique de 1 a 10 el tiempo transcurrido entre el momento de pago por el producto, y el tiempo de entre del producto. Siendo 1: muy demorado y 10: bastante rápido.

Califique de 1 a 10 la presentación del producto con relación a la imagen que se oferta en el menú. Siendo 1: totalmente diferente y 10: el producto es exacto.

Califique de 1 a 10 la atención en el servicio prestado por el operario. Siendo 1: es pésimo el servicio y 10: es un excelente servicio

Califique de 1 a 10 el aseo general del establecimiento. Siendo 1: Totalmente sucio y 10: Muy bien aseado.