

Universidad del Rosario



Plan de Mejora para la empresa Bajo Cero Heladería

Trabajo de Grado

Ana María Hernández Triana

José David Guerrero Monroy

Cindy Julieth Giraldo Moreno

Víctor Manuel Martínez Maestre

Bogotá D.C.

2024

Universidad del Rosario



**Universidad del  
Rosario**

Plan de Mejora para la empresa Bajo Cero Heladería

Trabajo de Grado

Ana María Hernández Triana

José David Guerrero Monroy

Cindy Julieth Giraldo Moreno

Víctor Manuel Martínez Maestre

Tutor:

Luz Andrea Pinzón Alemán

Programa:

Marketing y Negocios Digitales

Administración de Negocios Internacionales

Administración de Logística y Producción

Bogotá, D.C

2024

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Bajo Cero heladería”, en la opción de grado de PADE III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Ana María Hernández Triana

José David Guerrero Monroy

Cindy Giraldo Moreno

Víctor Manuel Martínez

Maestre

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Ana María Hernández

Triana José David

Guerrero Monrroy

Cindy Giraldo Moreno

Víctor Manuel Martínez Maestre

## Tabla de Contenido

Declaración de originalidad y autonomía.....	3
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	4
Tabla de Contenido.....	5
Tabla de Figuras.....	7
Glosario.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. Introducción.....	12
1.1 Bajo Cero Heladería.....	13
2. Análisis.....	14
2.1. Análisis del sector.....	14
.....	16
2.2. Análisis de Tendencias.....	16
2.3. Análisis de los competidores.....	17
2.4. Análisis del mercado.....	20
3. Presentación del Modelo del Negocio.....	21
3.1. Lean Canvas.....	21
3.2. Buyer Persona.....	22
4. Diagnóstico de la compañía.....	25
4.1. Financiero.....	25
4.2. Mercadeo/ Innovación.....	25
4.4. Producción.....	29
4.5. Contable (Inventarios).....	29
4.6. Servicio.....	29
5. Diagnóstico cargos.....	30
6. Análisis DOFA cruzado.....	34
6.1. Estrategias FO – Fortalezas para aprovechar oportunidades.....	34
6.2. Estrategias DO – Superar debilidades aprovechando oportunidades.....	35
6.3. Estrategias FA – Fortalezas para evitar amenazas.....	36
6.4. Estrategias DA – Mecanismos para enfrentar tanto debilidad como amenazas.....	36
7. Plan de mejora.....	37

7.1.	Embudo de ventas .....	37
7.2.	Plan de Mejora .....	37
7.3.	Cargos y posiciones .....	38
8.	Estrategias y tácticas por cada etapa del embudo .....	39
9.	Proyección de ventas.....	45
10.	Estado PYG de la empresa.....	49
11.	Conclusiones .....	51
12.	Referencias .....	53

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1: Histórico de ventas a 4 años.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2: Ventas de helado por categoría.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3: Menú del primer Crem Helado.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4: Selva Nevada presentaciones.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5: Lean Canvas Model.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 6: Buyer persona.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 7: Buyer Persona.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 8: Instagram Bajo Cero.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 9: Página web.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 10: TikTok.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 11: Organigrama.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 12: DOFA Cruzado.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 13: Embudo de ventas.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 14: Organigrama propuesto.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 15: Mockup stand ferias.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 16: Mockup remolque.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 17: Formulario de datos.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 18: Formulario de datos.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 19: Campaña 1.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 20: Campaña 2.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 21: Tarjeta de fidelidad.....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 22: Información Base.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 23: Participación ventas por producto.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 24: Nivel Ventas 2023.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 25: Proyección Nivel Ventas 2024.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 26: Participación Mensual.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 27: Proyección Ventas 2024.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 28: Costo de ventas 2023.....</b>	<b>48</b>

<b><i>Figura 29: Gastos operacionales 2023</i></b> .....	<b>48</b>
<b><i>Figura 30: Gastos no operacionales 2023</i></b> .....	<b>49</b>
<b><i>Figura 31: P&amp;G 2024</i></b> .....	<b>49</b>

## Glosario

**MiPymes:** Las MiPymes son las micro, pequeñas y medianas empresas, llamadas así por sus ingresos brutos anuales y por el número de empleados que existen en cada empresa. Las MiPymes son también conocidas por generar empleo a diferentes personas que no cuentan con suficiente experiencia o que no encuentran oportunidades en grandes empresas.

**Lean Canvas:** Es una herramienta que se usa para poder diseñar y presentar de una forma visual y detallada el modelo de negocio de la empresa, y también sirve para presentar oportunidades de mejora y cambios frente al segmento de mercado, esta es una herramienta más que todo usada para aquellas empresas que están hasta ahora comenzando.

**Buyer Persona:** Un buyer persona es una representación semificticia de tus clientes ideales. Te ayuda a definir quién es la audiencia a la que quieres atraer y convertir y, sobre todo, te ayuda a humanizar y entender con mayor profundidad a un público objetivo. (HubSpot, 2023)

## **Resumen**

En Colombia “existen cerca de 2.5 millones de MiPymes que representan el 90% de las empresas colombianas y emplean el 65% de la fuerza laboral nacional.” (Forbes, 2022).

El presente proyecto describe el desarrollo un plan de mejora para el área de ventas para la empresa Bajo Cero Heladería. Este emprendimiento se dedica a producir y vender helados de nitrógeno en forma de bolitas en Bogotá, Colombia, ofreciendo a la comunidad una propuesta innovadora para los paladares de los comensales.

Se realizó un análisis de diferentes sectores que se tomaron como referencias importantes para el desarrollo del trabajo, como lo son, sector, tendencias, competidores y mercado. Este análisis se realizó para tener información suficiente y valiosa para tomar decisiones estratégicamente, y considerando los comportamientos de los diferentes sectores. También, se tomó en cuenta el análisis para buscar oportunidades de mejora estratégicas para el continuo desarrollo de la empresa.

**Palabras Clave:** MiPymes, propuesta innovadora, toma de decisiones, oportunidades de mejora.

### **Abstract**

In Colombia, "there are about 2.5 million MSMEs that represent 90% of Colombian companies and employ 65% of the national workforce." (Forbes, 2022).

This project describes the development of an improvement plan for the sales area for the company Bajo Cero Heladería. This enterprise is dedicated to producing and selling nitrogen ice cream in the form of balls in Bogota, Colombia, offering the community an innovative proposal for the palates of diners. An analysis of different sectors was carried out that were taken as important references for the development of the work, such as sector, trends, competitors and market.

This analysis was carried out in order to have sufficient and valuable information to make strategic decisions and considering the behaviors of the different sectors. Also, the analysis was considered to look for strategic improvement opportunities for the continuous development of the company.

**Keywords:** MSMEs, innovative proposal, decision-making, opportunities for improvement.

## 1. Introducción

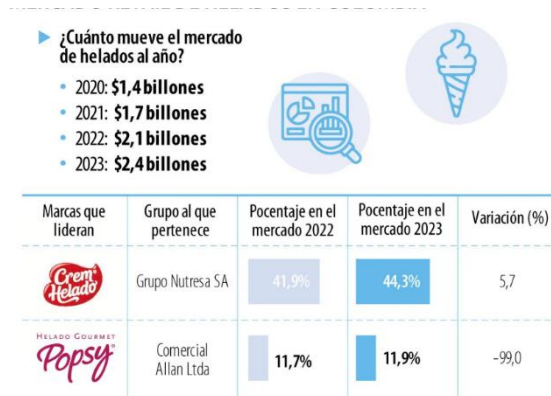
El helado es un alimento que se produce por el congelamiento de la combinación de varios ingredientes lácteos, que en la mayoría de los casos contienen leche, azúcar, huevos, saborizantes, edulcorantes, grasas y agua, el resultado de la combinación de los ingredientes mencionados anteriormente genera una crema espumosa de textura suave.

Con los años se han evolucionado las recetas de los helados y se han usado más herramientas sofisticadas para su creación. Así mismo, se han ido creando nuevos sabores de helados y se ha visto gran variedad, pero también se encuentran los sabores clásicos como lo son vainilla y chocolate. Sin embargo, el mundo va evolucionando día a día y produciendo sabores nuevos.

El mercado de los helados en Colombia desde hace muchos años ha tenido un buen impacto en la sociedad, sin embargo, para centrarnos en años más recientes “el mercado de helados ha tenido un crecimiento notable desde 2018, ya que en ese año se movió más de \$1.4 billones, para el 2023 se registró que la cifra aumento a \$2.4 billones lo que representa un crecimiento de 12% respecto al 2022 donde el sector movió más de \$2.1 billones” estos datos fueron entregados por Euromonitor International. (La República, 2024).

A continuación, se muestra un gráfico histórico de los últimos 4 años de ventas:

**Figura 1: Histórico de ventas a 4 años**



Fuente: La República, 2024

Según la gráfica, se evidencia que el mercado de helados ha tenido más movimiento y ventas de las grandes empresas que producen estos, como Grupo Nutresa, Comercial Allan, Colombina SA, PCA productora y comercializadora de alimentos SA, y Quala SA. Cabe mencionar que la marca líder en el segmento es Crem Helado, de Grupo Nutresa.

En los últimos años, los helados y la creación de estos han venido evolucionando, hoy se conocen los helados a base de nitrógeno, este estilo busca dar nuevas experiencias y sabores que sorprendan los paladares de los clientes más exigentes. Los helados de nitrógeno son una propuesta diferente que busca desafiar lo convencional, los helados que son a base de nitrógeno se congelan más rápido por lo que el helado se vuelve un poco más suave y los cristales de hielo al congelarse son más pequeños que cuando se hace de la manera tradicional, esto para los comensales es un espectáculo no solo para sus ojos sino para su sabor, ya que es una técnica moderna.

### 1.1 Bajo Cero Heladería

Para continuar, hablaremos de la empresa seleccionada por el grupo, que se llama Bajo

Cero heladería, es una empresa creada por un joven emprendedor que abrió sus puertas al público el 25 de marzo de 2022, Bajo Cero llega con una propuesta innovadora y diferente que utiliza nitrógeno líquido para crear bolitas de helado, de igual manera buscan brindar una experiencia única a los consumidores con la textura suave de los helados Bajo Cero ofrece una degustación gastronómica refrescante e innovadora.

Es una heladería que busca tener un concepto diferente a las heladerías tradicionales, se diferencia por medio del concepto, la tentación, los sabores. Este emprendimiento trata de marcar la diferencia, por ejemplo, en su presentación expone una propuesta molecular en bolitas. Por otro lado, se diferencia en los sabores ya que no maneja sabores convencionales, sino que algunos de los sabores que maneja son, chocoramo, quipitos, super ácido, etc. Actualmente, Bajo Cero opera en 5 puntos de la ciudad en diferentes centros comerciales como plaza de las américas, Hayuelos, Porto alegre, etc. Cuentan con domicilio en un rango de cobertura y dos diferentes tamaños para llenarlos con dos topping's a elección de los casi 10 que mantienen.

Como dato curioso, la empresa surgió a raíz de intentar traer al país una empresa estado estadounidense (Dippin'Dots) que al final no se logró, pero se tomó como ejemplo para poder crear lo que ahorita es Bajo Cero heladería.

## **2. Análisis**

### **2.1. Análisis del sector**

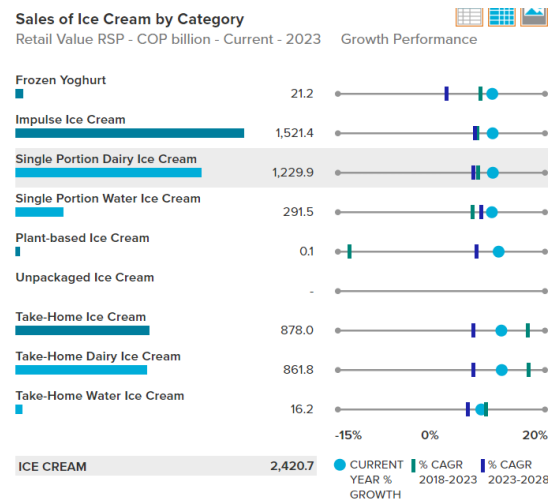
El helado es el resultado de batir y congelar una mezcla de leche con su nata, adicionando sabores y toppings que resultan en una cremosa combinación lo que posiciona a este producto dentro de la industria de lácteos y de alimentos. Colombia representa un consumo alto de helado pues este mercado alcanzó un valor de alrededor USD 302,47 millones en 2023 y se prevé una tasa de crecimiento del 4,3% entre 2024 y 2032 (*Informes expertos, 2024*) impulsado por la

creatividad, el incremento de la población joven, el aumento de la renta y la disposición de los consumidores a probar los diferentes sabores. Con una gesta anual per cápita de 3,4 litros (Passport, 2022) los consumidores han optado por las diferentes opciones que le ofrece el mercado pues bien es cierto que es un producto que está en constante evolución; al pasar de una típica mezcla de lácteos a abrir sus líneas para diferentes públicos como los diabéticos, veganos, vegetarianos, intolerantes a la lactosa, etc.

Otro factor que influye en el aumento de consumo del sector es el crecimiento económico más específicamente de la clase media y de sus ingresos impulsa el mercado. Además, la expansión del urbanismo hace que las empresas e industrias del sector hagan llegar este producto hasta los últimos rincones ya es que las ventas minoristas aumentaron un 12% en 2023 a través de tiendas de barrio, vendedores ambulantes y pequeños locales dedicados exclusivamente para la venta de este producto. Finalmente, la tendencia a utilizar sabores en los diferentes helados ha hecho que los emprendimientos encuentren un nuevo nicho en esta grande industria del helado al experimentar con sabores de frutas como lulo, o de snacks tradicionales de la región como achiras o chocoramo.

Para el consumidor siempre es importante la forma y el momento de consumo que le ofrece la industria, es por ello por lo que la categoría para llevar a casa es la más preferida por los colombianos para consumo individual, muy ligado también a la decisión de compra por impulso lo que es una estrategia que utilizan las empresas para aumentar sus ventas. Pues de esta forma ubican estratégicamente para que el consumidor decida llenar su antojo y pueda llevarlo a su casa ya que por contrario se observa que el helado embazado no es tan llamativo.

**Figura 2: Ventas de helado por categoría**



Fuente: Passport, 2023

## 2.2. Análisis de Tendencias

Desde este desarrollo innovador se pueden ver las tendencias del mercado, una de ellas y la más marcada es que a pesar de la creciente protección desde el Congreso de La República y entidades de salud para luchar contra el bienestar y la baja ingesta de las azúcares como la reciente resolución del Ministerio de Salud con su etiquetado de advertencia octagonal con diferentes textos de advertencia como “Grasas Saturadas”, “Grasas trans” “Sodio” “azúcares”, el helado continúa siendo un producto anhelado. La tendencia sigue marcando que los consumidores continúan basando sus decisiones de compra en el reconocimiento de la marca en lugar de beneficios o perjuicios del consumible.

Es por esta misma dirección que la industria entra a atacar, además resaltando que cada vez más es una industria que ve nuevos nichos de mercado para la creación y distribución del helado. Crem helado, uno de los líderes del mercado, lanzó una línea hecha sin lácteos con diferentes sabores, atendiendo dos nichos: los intolerantes a la lactosa y veganos. Así como sus diferentes productos y formas de comer helado hacia los niños con productos como paleta

Drácula, Helado Kids, etc. Que busca incluir un ancla más para la compra del helado. Las combinaciones creativas, de texturas y nuevas recetas siguen llamando tanto en adultos como niños funciona, es así como nacen emprendimientos como Orso, Manolito, Selva Nevada o Helados Clemente.

Es un producto muy versátil y a partir de ellos nacen marcas como FreeZen, una marca de helados en polvo para incorporar en varias preparaciones o el segmento de fabricantes con Fryscol para una variedad de sabores personalizada y diferenciadora. Es así como el helado vegetal, sin tener un mercado alto, prevé un crecimiento positivo y se ve el surgimiento de marcas de parte de pequeñas empresas artesanales como Ciocolatto y Mumma donde su base no es leche de vaca si no leche de almendras con sabores ya conocidos para causar más acogida pero también arriesgándose con la variedad de frutas que ofrece Colombia tales como mamoncillo y corozo.

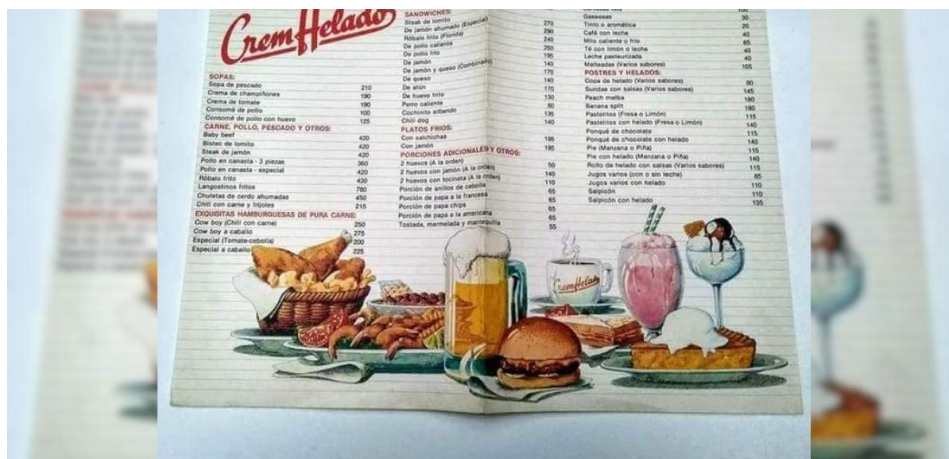
### **2.3. Análisis de los competidores**

Las marcas que lideran la participación en el mercado, según un reporte de La República, son Crem Helado (44,3%) creación de Nutresa S.A y Helado Gourmet Popsy (11,9%9 de la mano de Comercial Allan Ltda. Ambas presentaron un aumento de porcentaje de mercado del año 2022 y a 2023. A este ranking le siguen Colombia, de Colombina SA (6,9%), Mimo's (5,8%) de PCA Productora y Comercializadora e Alimentos SA y BonIce de Quala SA (2,7%).

Crem Helado actualmente pertenece al Grupo Nutresa, sin embargo, sus inicios son mucho más rústicos y para nada centrados en la producción y comercialización de helado. Empezó a conocerse debido a que fue la idea de un americano al traer al país el estilo de los dinners gringos con una carta de comida rápida, helados y malteadas en 1955 siendo muy visitado por familias acomodadas de la ciudad. El famoso local cerraría años después debido a su

ubicación geográfica pues esta era una zona céntrica y sus índices de inseguridad terminó de trasladar a las personas a buscar entretenimiento en el norte de la ciudad. En 1964 se creó Tropicream Ltda para la industrialización de productos fríos para después pasar a ser conocida como Meals de Colombia, teniendo un crecimiento exponencial para comercialización y producción masiva de helados como el Chococono o el cono Twist. Actualmente cuenta con tres plantas en la extensión del país en Armenia, Bogotá y Manizales produciendo helados y jugos con un equipo conformado por 1.885 personas. Las mayores ventas que registra la marca son la región Central, Antioquia y la Costa Caribe.

**Figura 3: Menú del primer Crem Helado**



Fuente: Las 2 orillas, 2024.

La avenida 68 de la ciudad de Bogotá fue quien vio nacer a Popsy, una empresa que nace en el seno de una familia rola encabezada por el economista Álvaro Londoño después de aburrirse en su carrera de Naciones Unidas. Así en 1981 nace su primer local de helados con filas de personas curiosas y plétóricas por probar uno de los 10 sabores que fueron principalmente lanzados. Dos años después, abren su primer punto de venta con el primer drive thru que tuvo el país. Hoy en día, Popsy cuenta con más de 200 puntos de venta en 46 ciudades

y tiene presencia en el exterior con cerca de 50 puntos en Perú y Panamá (*Las 2 orillas*, 2021).

La estrategia de la heladería se basa en la tradición implantada en el sabor tradicional de sus helados, pues a través de su trayectoria han lanzado más de 100 sabores de helados, pero siempre innovando en lo que ofrecen sus puntos físicos. También, dentro de su éxito en ventas esta la creatividad, pues traen sabores de snacks americanos y colombianos (lecherita, M&M's, Snickers, Oreo, etc.) como alianza que otros competidores no alcanzan a lograr.

Selva Nevada es una empresa social fundada por Catalina y Alejandro Álvarez que produce helados artesanales a partir de frutas exóticas de la biodiversidad colombiana y su función social es enfocada en que la fruta principal sea cosechada por comunidades afectadas por el conflicto. Sus productos se dividen en tres líneas: helados, pulpas y concentrados que tienen un factor común y es la utilización de sabores exóticos y únicos que son patrimonio de Colombia como el asai, el arazá, el copoazú, corozo, entre otros.

**Figura 4: Selva Nevada presentaciones**



Fuente: Selva Nevada, 2024

Sus helados son totalmente artesanales y 100% naturales, mezclando las mejores técnicas italianas de gelateria con materias primas de la amplia biodiversidad colombiana. Distribuidos en

alrededor de 15 sabores en los que destacan nombres como “guayaba agria”, “arazá chocolate marañón” o “lulo brownie” para disfrutar en tres diferentes presentaciones: para llevar, vaso o el cono. Actualmente cuentan con 5 puntos de venta y el punto de fábrica ubicado en el barrio Rafael Uribe de la ciudad de Bogotá.

Orso heladería busca recuperar el concepto de barrio clásico donde las personas se reúnen a pasar un buen rato mientras disfrutan de un buen producto. Esta heladería italiana nacida en Bogotá busca traer de nuevo esas sensaciones y lo mejor del país de su creador, Mateo Sangiovanni, Italia. Sus helados son suaves y cremosos, bajos en azúcares, sin preservativos ni colorantes artificiales.

A diferencia de Selva Nevada, Oros busca traer al paladar del consumidor mezclas típicas italianas como la Amarena, la Creme Brulee, la Stracciatella, entre otros que le dan ese toque de suavidad y frescura. Tienen 5 locales en la ciudad de Bogotá y a diferencia de Bajo Cero, Orso ofrece un modelo de negocio bajo franquicia donde ofrece diferentes formas de adquisición.

Se puede ver un elemento común entre Bajo Cero y las otras heladerías y es que estas ofrecen un helado artesanal con diferentes características y líneas que se acomodan a las necesidades del consumidor (azúcares bajas, colorantes nulos, líneas fitness) además que en la materia prima son sabores naturales y derivados de la fruta. Sin embargo, algo si de debe decir y es que la forma en que Bajo Cero sirve su helado (bolas de nitrógeno) no lo tiene ningún miembro de la competencia en la industria, lo que posiciona automáticamente a Bajo Cero como una heladería fuera de lo común.

#### **2.4. Análisis del mercado**

La industria del helado ha sido ampliamente innovada, tanto desde los competidores principales como desde las tendencias que día a día surgen con las preferencias y gustos de los

consumidores. Uno de ellos es su inclinación hacia lo artesanal o gourmet, incorporando nuevos sabores y bases. Esta industria ha tenido un crecimiento grande, y producto de esto podemos ver Orso, una receta autentica italiana para traer el mejor gelatto a la ciudad a través de la cremosidad y prometiendo ser bajos en azúcares.

Según un informe de Las 2 Orillas, encontramos otras heladerías artesanales como Bruce, Clemente y por supuesto Bajo Cero. Esta última y en dónde nos enfocamos en este escrito, una propuesta única en la ciudad al implementar el nitrógeno y cambiar por completo la forma, ya que esta no es una crema suave si no es por el contrario un helado en ‘bolitas’ nitrogenadas con sabores exóticos.

### 3. Presentación del Modelo del Negocio

#### 3.1. Lean Canvas

A continuación, presentamos el desarrollo del modelo “Lean Canvas” indicando los factores clave para el desarrollo del modelo de negocio de Bajo Cero.

**Figura 5: Lean Canvas Model**



Fuente: Elaboración propia

Bajo Cero Heladería entró al mercado B2C promoviendo su metodología y procesamiento innovador para la preparación de helados hechos con nitrógeno en pequeñas bolas con sabores distintos y exclusivos, que permiten al cliente tener una experiencia totalmente diferente al consumir un producto tan común como lo es este. Su propuesta de valor indica su diferencial con respecto a la competencia en este mercado tan desarrollado y cambiante como lo son las preferencias de los clientes actualmente. Creemos que Bajo Cero llega a un mercado objetivo de personas muy activas, jóvenes y fascinadas por los sabores colombianos tradicionales; además de esto, cuenta con una presencia importante en redes sociales que favorece su posicionamiento en la mente de las personas. Además de esto, sigue en constante búsqueda de expansión con su presencia en eventos masivos, ferias emprendedoras, eventos estudiantiles, entre otros.



Concluyendo, creemos que el modelo de negocio de Bajo Cero se basa en pilares de innovación, una cultura de desarrollo, tecnología, modernidad, colaboración y trabajo en equipo respaldada por la representación de los sabores más icónicos y tradicionales de Colombia. Esto nos da un índice del potencial de este y sus factores a mejorar a lo largo de este proceso.

### **3.2. Buyer Persona**

A continuación, presentaremos el ejemplo de “Buyer persona” que se desarrolló para la marca.

#### ***Figura 6: Buyer persona***

**buyer persona bajo cero**

**personal**

**Nombre:** Sofia Méndez  
**EDAD:** 22  
**Estado civil:** Soltera  
**Ocupación:** Estudiante universitaria, con trabajo de medio tiempo en área de marketing  
**Ubicación:** Bogotá, Colombia  
**Ingresos:** Dispone de un presupuesto limitado pero prioriza gastar en experiencias nuevas y tendencias.

**¿Qué necesita para ser feliz?**  
 Sofia necesita sentirse conectada, ser reconocida en su círculo social y tener acceso a nuevas experiencias y productos que reflejen su estilo de vida dinámico y trendy

**¿En que prefiere gastar dinero?**  
 En experiencias únicas, moda, tecnología de última generación, y productos que le permitan destacarse en sus redes sociales.


**¿Qué hace cuando no esta en el trabajo?**  
 Sofia disfruta explorar nuevas tendencias en moda y gastronomía, salir con amigos, visitar lugares instagrameables, y participar en eventos sociales o culturales que le permitan estar al día con las últimas tendencias.

**¿Dónde pasa más tiempo en el trabajo o en su casa?**  
 Pasa tiempo equilibrado entre casa y universidad ya que trabaja en acceso remoto. Disfruta pasar tiempo en actividades sociales y eventos.

**¿Cómo mide el éxito?**  
 El éxito para Sofia está relacionado a la cantidad de experiencias que va alcanzando.

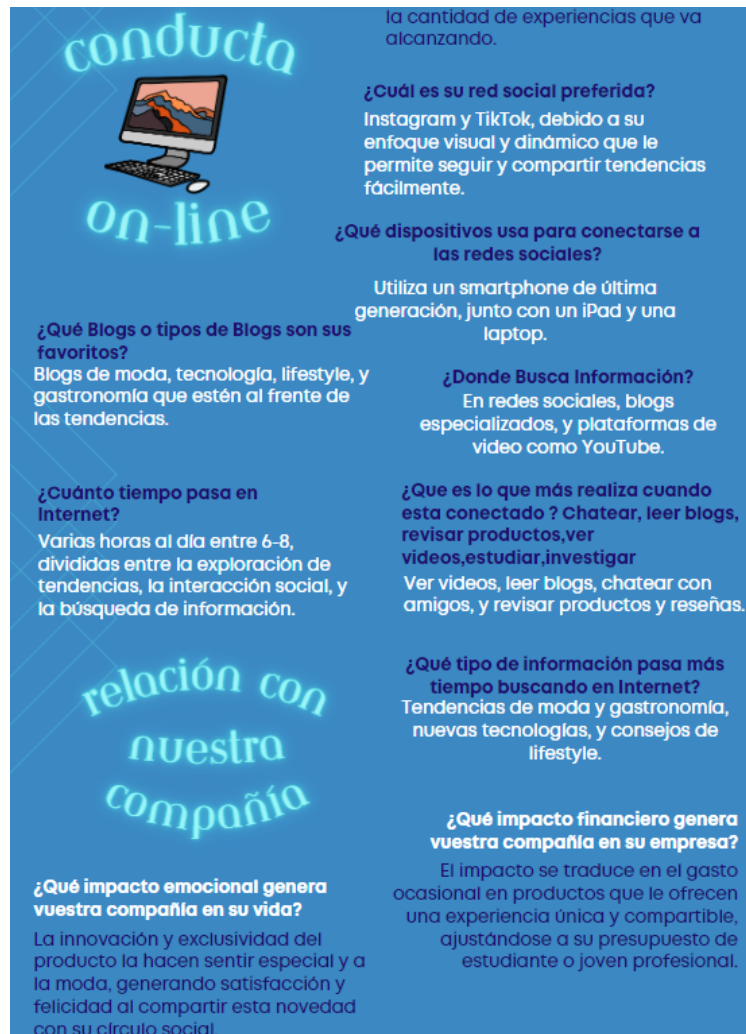
**¿Cuál es su red social preferida?**  
 Instagram y TikTok, debido a su enfoque visual y dinámico que le permite seguir y compartir tendencias fácilmente.

**conducta**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7: Buyer Persona**



**conducta on-line**

la cantidad de experiencias que va alcanzando.

**¿Cuál es su red social preferida?**  
Instagram y TikTok, debido a su enfoque visual y dinámico que le permite seguir y compartir tendencias fácilmente.

**¿Qué dispositivos usa para conectarse a las redes sociales?**  
Utiliza un smartphone de última generación, junto con un iPad y una laptop.

**¿Qué Blogs o tipos de Blogs son sus favoritos?**  
Blogs de moda, tecnología, lifestyle, y gastronomía que estén al frente de las tendencias.

**¿Donde Busca Información?**  
En redes sociales, blogs especializados, y plataformas de video como YouTube.

**¿Cuánto tiempo pasa en Internet?**  
Varias horas al día entre 6-8, divididas entre la exploración de tendencias, la interacción social, y la búsqueda de información.

**¿Que es lo que más realiza cuando esta conectado ?** Chatear, leer blogs, revisar productos, ver videos, estudiar, investigar  
Ver videos, leer blogs, chatear con amigos, y revisar productos y reseñas.

**relación con nuestra compañía**

**¿Qué tipo de información pasa más tiempo buscando en Internet?**  
Tendencias de moda y gastronomía, nuevas tecnologías, y consejos de lifestyle.

**¿Qué impacto emocional genera vuestra compañía en su vida?**  
La innovación y exclusividad del producto la hacen sentir especial y a la moda, generando satisfacción y felicidad al compartir esta novedad con su círculo social.

**¿Qué impacto financiero genera vuestra compañía en su empresa?**  
El impacto se traduce en el gasto ocasional en productos que le ofrecen una experiencia única y compartible, ajustándose a su presupuesto de estudiante o joven profesional.

Fuente: Elaboración propia

Elegimos a Sofía como Buyer persona para Bajo Cero ya que se fundamenta en su perfil de joven activa en redes sociales y siempre en búsqueda de las tendencias y experiencias únicas. Para nosotros representa a los “early adopters” ya que no solo sería alguien que compraría de nuestros productos, sino también les daría visualización por medio de sus redes sociales ya que es del tipo de persona que disfruta compartir activamente sus experiencias, esto la convertiría en promotora orgánica de la marca.

Su interés en productos visuales e innovadores, combinado con su capacidad de influencia en su círculo social, hace que Sofía sea el segmento de mercado ideal para Bajo Cero.

## **4. Diagnóstico de la compañía**

### **4.1. Financiero**

En el aspecto financiero, se prioriza el adecuado costeo de todos los productos, lo que implica mantener actualizados los precios de los insumos de manera semanal. Esto permite tener un control preciso sobre los costos y ganancias asociados a cada producto, considerando también las variaciones según el tipo de sabor, ya sea de leche o de agua.

Se realiza un seguimiento meticuloso de los ingresos y gastos relacionados con el despacho de mercancías, incluyendo los costos fijos y el personal necesario para la operación de cada punto de venta.

Al finalizar cada mes, se lleva a cabo un cierre contable que evalúa los ingresos generados por las ventas y los gastos en los que se ha incurrido, proporcionando una visión clara de la situación financiera de la empresa y permitiendo tomar decisiones informadas para optimizar su rendimiento económico.

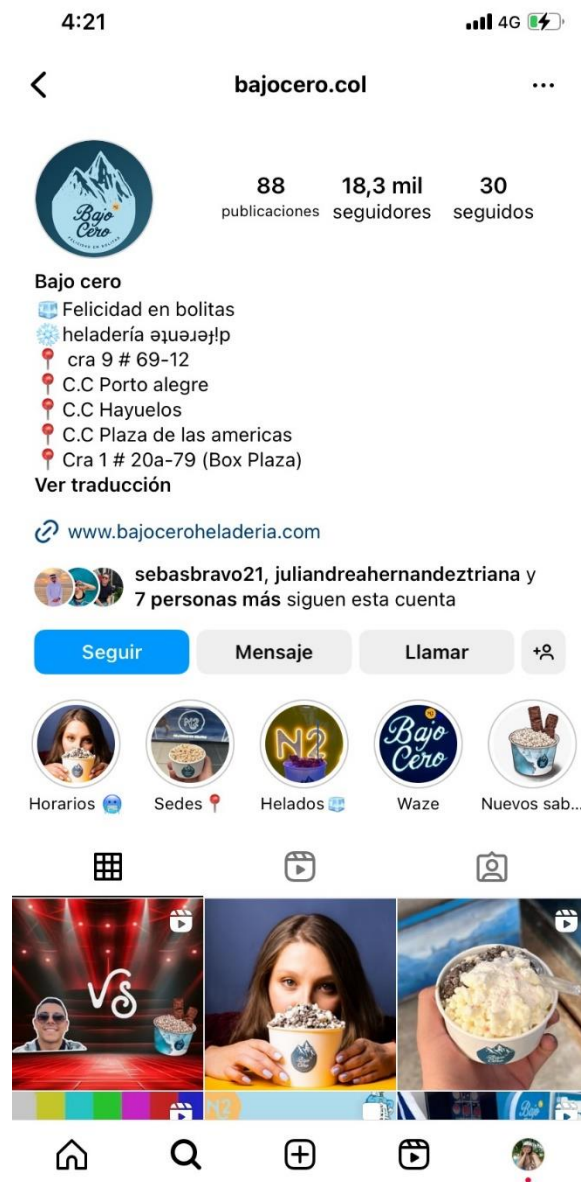
### **4.2. Mercadeo/ Innovación**

En cuanto al manejo de redes sociales, Bajo Cero se adapta a la estrategia mensual definida, priorizando la interacción con la audiencia en las plataformas más relevantes del momento como lo son Instagram y TikTok. Establecen una comunicación constante con los usuarios activos, tanto para atender pedidos de domicilio como para gestionar reservas, aprovechando la popularidad de las redes para mantener una presencia constante en la vida cotidiana de los clientes potenciales. Además, se involucra activamente en el mundo de los influencers, colaborando con ellos para crear contenido atractivo y relevante, como videos, publicaciones y concursos, diseñados específicamente para el público objetivo en Bogotá.

Por otro lado, en el ámbito de la innovación, el enfoque se centra en la generación de

nuevos sabores y en la creación de estrategias novedosas para alcanzar a un público más amplio. Se busca constantemente diversificar el portafolio de productos, ofreciendo opciones innovadoras y atractivas que mantengan el interés de los consumidores. Además, se exploran oportunidades de participación en eventos privados y públicos, ferias escolares o específicos como Vassar, utilizando el área de innovación como motor para identificar y aprovecharlas eficazmente.

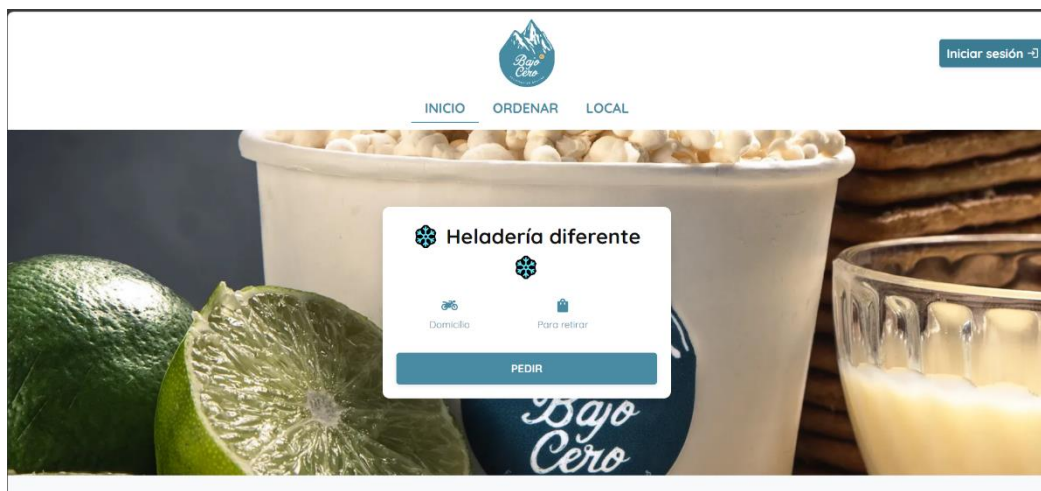
**Figura 8: Instagram Bajo Cero**



Fuente: Instagram

En la figura podemos observar que la página de Instagram cuenta con 88 publicaciones y 18,3 mil seguidores. Además, ofrece información sobre los puntos de venta, enlaces a la página web y una descripción del negocio. Cuenta con historias destacadas, reels y estrategias dinámicas diseñadas para atraer a potenciales clientes.

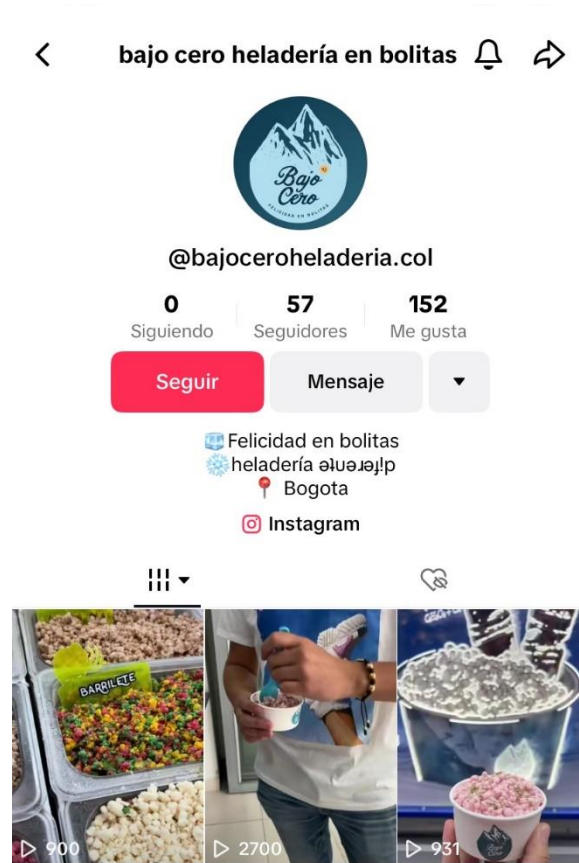
**Figura 9: Página web**



Fuente: Bajo Cero Heladería

En la figura podemos observar la página web de Bajo Cero la cual cuenta con un Inicio en el cual permite ver los tamaños del producto y las opciones de bebidas. También cuenta con la opción para ordenar el producto tipo domicilio y la información acerca de los puntos de venta físicos.

**Figura 10: TikTok**



Fuente: TikTok

En la figura se encuentra la página de TikTok de Bajo Cero que, al contrario de la página de Instagram, no cuenta con muchas publicaciones ni seguidores, carece de contenido y las 3 publicaciones que tiene son de 2023. Sin embargo, al poner “Bajo Cero” en el buscador de TikTok, se pueden observar varias publicaciones de influencers recomendando la heladería como opción de planes para hacer en la capital. Podemos concluir que a pesar de que, la marca no sea muy dinámica en su propia cuenta en TikTok, Bajo Cero no pasa desapercibido en la plataforma.

### 4.3. Comercial

Bajo Cero es un emprendimiento ubicado exclusivamente en Bogotá D.C., lo que delimita su área de mercado. Actualmente, opera con dos canales de distribución: el primero es venta directa, donde comercializan sus productos sin intermediarios en sus puntos de venta

físicos. Además, gestionan un canal de venta en línea a través de su propio sitio web.

#### **4.4. Producción**

La principal focalización es la elaboración de sabores de helado. Bajo Cero se asegura de mantener un inventario completo de todos los sabores, dado que los despachos se realizan semanalmente. Esto implica gestionar los pedidos de insumos necesarios para la producción y mantener un control preciso de los niveles de inventario en todo momento. Priorizan la actualización constante de los inventarios para garantizar la disponibilidad de todos los sabores y evitar posibles interrupciones en la producción.

#### **4.5. Contable (Inventarios)**

Bajo Cero destina un enfoque especial a la comparación entre el sistema de gestión y las ventas diarias registradas en los puntos de venta. Esto permite identificar cualquier discrepancia entre las ventas reportadas por el sistema y las ventas reales en el punto de venta, lo que puede indicar la presencia de excedentes de mercancía o posibles omisiones en los registros. Se enfatiza el control riguroso de la mercancía y los insumos en cada punto de venta, asegurando que los niveles de inventario se mantengan según las ventas reportadas y que se eviten pérdidas o desperdicios innecesarios. Este enfoque en el control de la mercancía y los insumos garantiza una gestión eficiente de los recursos y una operación fluida en los puntos de venta.

#### **4.6. Servicio**

Bajo Cero otorga una gran importancia a la capacitación del personal, dado el carácter único de la heladería. Es fundamental que los empleados estén debidamente preparados para explicar y promocionar los productos de manera efectiva, así como para ofrecer un servicio amable y atento a los clientes. Se enfatiza en la importancia de que el personal tenga una

presencia profesional y atractiva, y que sean capaces de atender adecuadamente las necesidades de todos los usuarios que visiten la heladería. Esta capacitación garantiza que el equipo esté bien equipado para proporcionar una experiencia positiva a los clientes y contribuir al éxito general del negocio.

## 5. Diagnóstico cargos

*Figura 11: Organigrama*



Fuente: elaboración propia

- **Gerencia General (CEO)**

La gerencia general adopta dos tipos de liderazgo el adaptador y el motivador, en cuanto al tipo de liderazgo adaptador, se dice que adopta este, ya que tiene la confianza de sí mismo, saben cómo actuar en situaciones de presión, son hábiles al adaptarse a diferentes circunstancias, y a diferentes situaciones, a esto se refiere que es capaz de actuar de manera positiva a las diferentes situaciones que se pueden presentar en el mercado, en un entorno dinámico como el de la industria de helados, donde factores como la estacionalidad, las tendencias y la competencia son constantes. Esta cualidad le permite navegar con éxito las diversas situaciones que se

presentan en el mercado, tomando medidas oportunas y efectivas para asegurar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

La Gerencia General tiene una visión clara del futuro de la empresa y está comprometida a alcanzarla junto a su equipo. Para ello, implementa un liderazgo motivador que inspira y empodera a cada colaborador. Con un perfil cercano y amigable, propicia un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde cada miembro del equipo se siente valorado y parte fundamental del éxito. A la vez, la Gerencia General mantiene un espíritu competitivo en el mercado, buscando siempre la excelencia y superando los desafíos con ingenio y determinación.

- **Gerente de Logística y Bodega**

El jefe de logística y bodega adquiere un tipo de liderazgo arquitecto, la gestión de inventarios, la logística y la bodega requieren una planificación meticulosa y una ejecución impecable. El jefe de Logística y Bodega, consciente de estas exigencias, implementa un enfoque sistemático que simplifica y agiliza las operaciones. Su visión de futuro lo impulsa a buscar constantemente soluciones innovadoras, incluyendo la incorporación de inteligencia artificial para optimizar el manejo de inventarios. Para garantizar que todo esté en orden, como es tener stock de los insumos necesarios para preparar los helados, cumplirse con los despachos y entregas y buscar rutas más efectivas para disminuir tiempos de entrega, su liderazgo inspira a su equipo a alcanzar los objetivos establecidos, fomentando un trabajo colaborativo y orientado a resultados.

- **Gerente de Producción**

El líder de producción se distingue por adoptar un estilo de liderazgo consultor, orientado a la búsqueda constante de innovación en el mercado de los helados. Su enfoque analítico y preciso se refleja en la meticulosa exploración de nuevas ideas para sabores, con el objetivo de

generar un impacto positivo en el mercado. Utilizando un enfoque de prueba y error, colabora estrechamente con su equipo para alcanzar el sabor perfecto, valorando la diversidad de perspectivas y opiniones. Este proceso participativo fortalece el sentido de apoyo mutuo en el equipo y garantiza que las decisiones finales se respalden por un consenso, en aras del éxito continuo de la empresa.

- **Gerente de Mercadeo**

El Gerente de Mercadeo adquiere un perfil de liderazgo presentador, habilidoso en la exposición de nuevas ideas respaldadas por sólidos argumentos. Su constante búsqueda de innovación se refleja en la exploración de nuevos productos, sabores y proyectos, todos ellos concebidos para cautivar tanto a su equipo como al público. Adoptando un enfoque exploratorio, se esfuerza por probar nuevas estrategias para impactar positivamente a los clientes en diversas maneras. Su mentalidad abierta y receptiva fomenta un entorno colaborativo donde las ideas fluyen libremente. El Gerente de Mercadeo evidencia una actitud positiva y perseverante, impulsando continuamente el crecimiento la excelencia y la innovación en la compañía.

- **Gerente de puntos de venta**

Los administradores de los puntos de venta ejercen un liderazgo improvisador, caracterizado por su capacidad para ser dinámico, adaptable y resolver problemas de manera eficiente. Se centra en la innovación continua y la mejora constante del producto y del servicio al cliente, para maximizar las ventas y optimizar la rentabilidad de la empresa. Adoptan un estilo de liderazgo orientado al análisis y la evaluación constante del desempeño de los puntos de venta, identificando áreas de oportunidad y desarrollando estrategias para alcanzar el máximo potencial. Además, cultivan un ambiente de colaboración y creatividad, donde se fomenta el intercambio de ideas y se valora la retroalimentación de los clientes. Su capacidad para recibir y valorar los

comentarios de manera constructiva refleja su compromiso con el bienestar de los clientes y su enfoque en proporcionar experiencias positivas.

- **Contador (como brazo independiente)**

El equipo de contabilidad se distingue por su liderazgo productivo, demostrando meticulosidad, organización y efectividad en sus labores. Su enfoque decidido y su visión positiva contribuyen a mantener un ambiente profesional y confiable dentro de la empresa. A través de un perfil discreto y serio, transmiten seguridad y confianza a sus colegas, lo que es esencial para colaborar eficazmente en alcanzar los objetivos de la compañía.

Este equipo se destaca por su capacidad para mantenerse concentrados en los detalles y por su habilidad para crear estrategias claras y efectivas para alcanzar los objetivos financieros de la empresa. Su compromiso con la excelencia y su enfoque en el trabajo en equipo los convierten en pilares fundamentales para el éxito y la estabilidad financiera de la organización.

## 6. Análisis DOFA cruzado

**Figura 12: DOFA Cruzado**

<b>ANÁLISIS DOFA</b>	<b>Fortalezas</b> 1.Producto único y novedoso 2.Sabores y toppings exclusivos (diferencial de la competencia) 3.Presencia importante en redes sociales 4.Cultura empresarial emprendedora, de innovación y uso de tecnologías nuevas	<b>Debilidades</b> 1.Se encuentra en un mercado muy competitivo 2.Dificultad para escalar su crecimiento 3.Falta de experiencia
<b>Oportunidades</b> 1.Mercado con buenos pronósticos de crecimiento 2.Nuevos nichos de mercado emergentes que buscan productos indulgentes y/o saludables 3.Expansión a nuevas ciudades por medio de franquicias 4.Eventos familiares / ferias de emprendimientos 5.Reconocimiento con el uso tendencia en redes sociales	<b>FO</b> O2, F1, F2: aprovechar la ventaja competitiva del producto único para desarrollar opciones que satisfagan a estos nuevos nichos saludables o que buscan una dieta más balanceada. O4, O5, F3: hacer uso de las redes sociales para anunciar la presencia de la marca en ferias como EVA o Vassar para atraer al público objetivo. O1, O3, F1: Invertir en campañas que demuestren la identidad y reconocimiento de la marca para atraer inversionistas en otras ciudades.	<b>DO</b> O1, O2, D1: especializar los productos y campañas para resaltar los beneficios que cumplirán las necesidades de los nichos. O4, D3: utilizar ferias empresariales y espacios comerciales de la industria para networking y posibles alianzas estratégicas. O3, O5, D2: con ayuda de publicidad e influencer marketing, aumentar el reconocimiento de la marca en nuevos sectores y ciudades del país.
<b>Amenazas</b> 1.Aumento en el precio de insumos y maquinaria por la inflación 2.Ingreso de nuevos competidores 3.Cambio en regulaciones gubernamentales 4.Publicidad negativa / malas reseñas en redes sociales	<b>FA</b> A2, F1, F3: Utilizar la presencia mediática para adquirir una red de clientes leales con promociones, descuentos y clubes de fidelidad. A1, A3, F4: Con el uso de nuevas tecnologías, mantenerse al tanto de cambio en regulaciones; además, estrategias de crowdfunding para adaptación y mejoras de procesos. A4, A3: escucha de feedback de clientes en redes para mostrar mejoras y crear comunidad.	<b>DA</b> A2, D1: crear valor en redes sociales con contenido informativo e interactivo que genere engagement con la marca. A4, D2: Modificar las experiencias al cliente con retroalimentación que ayude a mejorar la percepción de la marca hacia futuros clientes o inversores.

Fuente: Elaboración propia

### 6.1. Estrategias FO – Fortalezas para aprovechar oportunidades

- **Extensión de línea:** Al tener una ventaja competitiva siendo un producto único con sabores diferentes y una presentación especial, es ideal adelantarse a las tendencias y cambios en los consumos del cliente. Se ha creado una nueva mentalidad en las personas donde buscan productos que los permitan mantener sus estándares alimenticios o alcanzar sus objetivos físicos / saludables y Bajo Cero puede aprovechar esta situación realizando una extensión de línea con helados indulgentes / saludables llegando a estos nuevos nichos de mercado manteniendo la esencia del producto.
- **Presencia en redes:** Aprovechando a la comunidad creada en los años de operación de la empresa, hacer uso de las tendencias en redes sociales para atraer a nuevos clientes de nuestro mercado objetivo presentando nuestros productos en ferias de emprendimientos

como Vassar o la Feria EVA que cuentan con miles de asistentes en su desarrollo, presentan una gran oportunidad de expansión de presencia de la marca y “awareness” para potenciales clientes.

- **Campañas empresariales:** El uso correcto de las campañas publicitarias por redes como Instagram, TikTok, entre otras que acerquen más al consumidor con la marca, puede convertirse en una oportunidad atractiva para nuevos inversionistas que crean en el potencial y visión de la marca al franquiciar este negocio en otras ciudades del país.

## 6.2. Estrategias DO – Superar debilidades aprovechando oportunidades

- **Especialización de marca:** Al entrar en un mercado competitivo, es importante resaltar los beneficios que se le van a presentar al consumidor además de escucharlo y mostrar cómo nos estamos adaptando para mejorar su experiencia y ser su opción #1, por lo cual es importante especializar la profundidad tanto de la calidad de producto como de las campañas de publicidad.
- **Networking:** Al tener presencia en eventos masivos, se convierte en una gran oportunidad para hacer parte activa de estos en busca de expandir los contactos y conocimiento de la industria en la que se participa con el fin de abrir nuevos horizontes, comparar qué hace la competencia bien enfocándose en aprender, adquirir experiencia y mejorar el servicio total ofrecido por la empresa.
- **Expansión local:** Una gran parte del movimiento actual de los jóvenes y adultos con alto uso de tecnología, son las recomendaciones y el seguimiento de empresas expuestas en redes sociales por sus contemporáneos / influencers que muestren nuevas experiencias agradables para realizar con amigos, familiares o parejas.

### 6.3. Estrategias FA – Fortalezas para evitar amenazas

- **Fortalecimiento de clientela:** Fortaleciendo la presencia mediática en redes sociales con ayuda de promociones, descuentos y planes de fidelidad para nuevos clientes, se permite crear una red de clientes leales que se identifiquen y promuevan de forma orgánica la marca.
- **Adaptación al cambio:** Usando la cultura organizacional de innovación y adaptabilidad, se permite aprovechar el uso de las nuevas tecnologías para mantenerse al tanto de nuevas regulaciones y cambios en la industria; además, en casos de cambio extremo como lo fue la pandemia, se pueden usar plataformas de crowdfunding para mantener el estándar y calidad de operaciones hasta estabilizarse.
- **Comunidad activa:** Al fomentar la comunicación de la marca y mostrarse abierto a la sugerencias o mejoras que ofrecen los consumidores, podemos fortalecer los procesos de la empresa para crear mejores experiencias para nuestros clientes.

### 6.4. Estrategias DA – Mecanismos para enfrentar tanto debilidad como amenazas

- **Contenido informativo:** Permitiendo a nuestros seguidores encontrar contenidos de valor con información de nuestros productos e importante para ellos (beneficios, enfoques de dietas balanceadas, juegos y trivias interactivas para ganar premios), podemos generar una atracción de nuevos clientes “enganchados” hacia nuestra marca y lo que podemos brindar hacia ellos con nuestros helados.
- **Mejora del servicio:** Escuchando de forma activa las reseñas y comentarios por parte de los consumidores, somos capaces de ver los fallos en el proceso actual y cómo mejorarlos para mejorar la percepción de la marca con clientes actuales y futuros.

## 7. Plan de mejora

### 7.1. Embudo de ventas

*Figura 13: Embudo de ventas*

EMBUDO DE VENTAS	NECESIDADES	ACCIONES
TOFU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del producto innovador</li> <li>• Entender el concepto diferenciados</li> <li>• Identificar los beneficios únicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas en redes sociales que resalten el concepto y producto</li> <li>• Contenido atractivo e informativo sobre la experiencia de Bajo Cero (podcast, email marketing, infografías)</li> <li>• Publicidad de marca en zonas de influencia (Zona G, centros comerciales, etc)</li> </ul>
MOFU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento externo de las tiendas</li> <li>• Testimonios y reseñas de clientes</li> <li>• Detalles de sabores, toppings y precios</li> <li>• Entrega óptima del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir en la página web un imaginario para crear el helado a preferencia y como se vería</li> <li>• Influencer marketing con creadores de contenido de influencia media en la ciudad de Bogotá</li> <li>• Contenido enfocado en el proceso de creación e ideación para el producto final y sus sabores</li> </ul>
BOFU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicaciones y canales de compra actualizados</li> <li>• Facilidad y seguridad en el pago de pedido</li> <li>• Opciones de entrega a domicilio</li> <li>• Programa de fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar página web para lograr una personalización en cada pedido</li> <li>• Ofertas especiales de pruebas gratuitas para nuevos clientes</li> <li>• Programa de lealtad y beneficios para clientes frecuentes con merchandising</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 7.2. Plan de Mejora

#### Objetivo General:

Crear un reconocimiento externo a los puntos establecidos a través de la asistencia a 2 ferias de emprendimiento, 4 universidades y 3 eventos familiares/empresariales en la ciudad de Bogotá para tener un alcance mayor de que las personas y que el público objetivo tenga la oportunidad de conocer la empresa y su producto diferenciador, incrementando así las ventas en un 5% durante el año 2025 y hasta junio de 2026.

#### Objetivos específicos:

- **TOFU:** Generar reconocimiento de la marca mediante la participación en al menos 2 ferias de emprendimiento (Vassar y Eva) y visitas a 4 universidades alrededor de los puntos físicos con productos de creación exclusiva para estos eventos durante el mes de

abril, mayo y junio de 2025 (Ferias y final de semestre universitario).

Esto permitirá alcanzar un público de aproximadamente 10,000 personas, de las cuáles se espera que el 10% (1,000 personas) muestren interés en el producto y se convierta en venta.

- **MOFU:** Convertir el 20% (200 personas) de los interesados iniciales en prospectos calificados mediante el seguimiento continuo, la educación sobre el producto y su elaboración y la oferta de demostraciones o pruebas gratuitas entre agosto, septiembre y octubre de 2025.

Esto se logrará a través de campañas de marketing por correo electrónico y redes sociales con elaboración de contenidos creativos y en seguimiento a tendencias del momento.

- **BOFU:** Lograr que el 30% (60 personas) se conviertan en clientes fieles a través de ofertas especiales, descuentos en productos por tiempo limitado, personalización de sabores y asistencia a eventos privados con únicas ofertas entre diciembre de 2025 y junio de 2026.

### 7.3. Cargos y posiciones

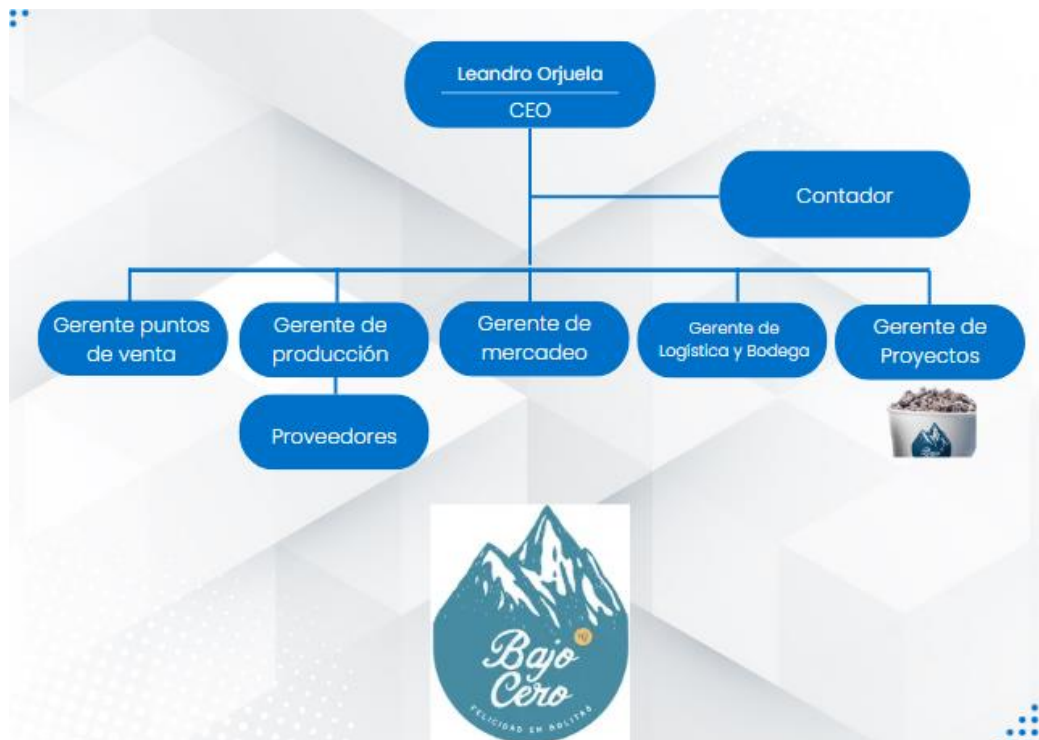
Teniendo en cuenta los objetivos mencionados anteriormente es necesario que Bajo Cero Heladería realice cambios en su estructura organizacional que permita la ampliación de reconocimiento de la marca y cumplir los objetivos planteados, este es: un gestor de proyectos que se encargue de planificar, coordinar y supervisar todas las fases de la incursión de la marca en nuevos puntos, ferias y universidades. Este, además, tendrá que asignar recursos y apoyarse en el gerente de producción para aumentar la innovación y aumento de público objetivo.

Se decide que este gerente sea una contratación directa durante el tiempo planteado, es

decir, año y medio ya que debe realizar toda la trazabilidad del objetivo planteado y llevar a cabo unas conclusiones.

Esta nueva organización se puede apreciar a continuación:

**Figura 14: Organigrama propuesto**



Fuente: elaboración propia

## 8. Estrategias y tácticas por cada etapa del embudo

De acuerdo con el objetivo general y los objetivos específicos sobre cada etapa del embudo de ventas que fueron mencionados previamente, a continuación, se presentan las estrategias y tácticas para lograrlos:

### 8.1. Etapa TOFU

**Estrategia penetración de mercado:** Generar reconocimiento masivo de Bajo Cero mediante experiencias innovadoras, de forma presencial aprovechando el público en las ferias y visitas a universidades.

### ***Táctica 1: Stand ferias***

Es importante que, para este primer acercamiento, Bajo Cero piense de una forma llamativa la llegada al público. Esta activación se realiza a través de un stand que permita la visibilidad de sus productos, con vitrinas llamativas, demostraciones en vivo cuando haya lanzamiento de un nuevo sabor.

***Figura 15: Mockup stand ferias***



Fuente: elaboración propia

### ***Táctica 2: Tiendas móviles***

Para continuar con la penetración en el mercado se planean unas tiendas móviles que se puedan remolcar con un automóvil que puedan movilizarse por varios puntos concurridos por los universitarios como las aguas, chapinero, etc. Conociendo la marca,

con sabores limitados y en picos de horas específicas.

**Figura 16: Mockup remolque**



Fuente: elaboración propia

## 8.2. Etapa MOFU

**Estrategia conversión:** Nutrir el interés inicial mediante contenido educativo y generación de leads calificados.

### **Táctica 1: Recolección de datos**

Ejecutar un formulario de captación de datos en las ferias de los clientes que realmente muestren interés en la marca a través de atractivos descuentos o productos gratis. Esta aplicación será limitada para los asistentes a las ferias.

*Figura 17: Formulario de datos*

**PROMO**

**10%**

DESCUENTO EN TU COMPRA TOTAL  
 PROMOCIÓN LIMITADA. DISPONIBLE EN PUNTOS PRESENCIALES

DEJANOS TU CORREO Y DISFRUTA EL DESCUENTO

CORREO:

ENVIAR

Fuente: elaboración propia

*Figura 18: Formulario de datos*

**PROMO**

**10%**

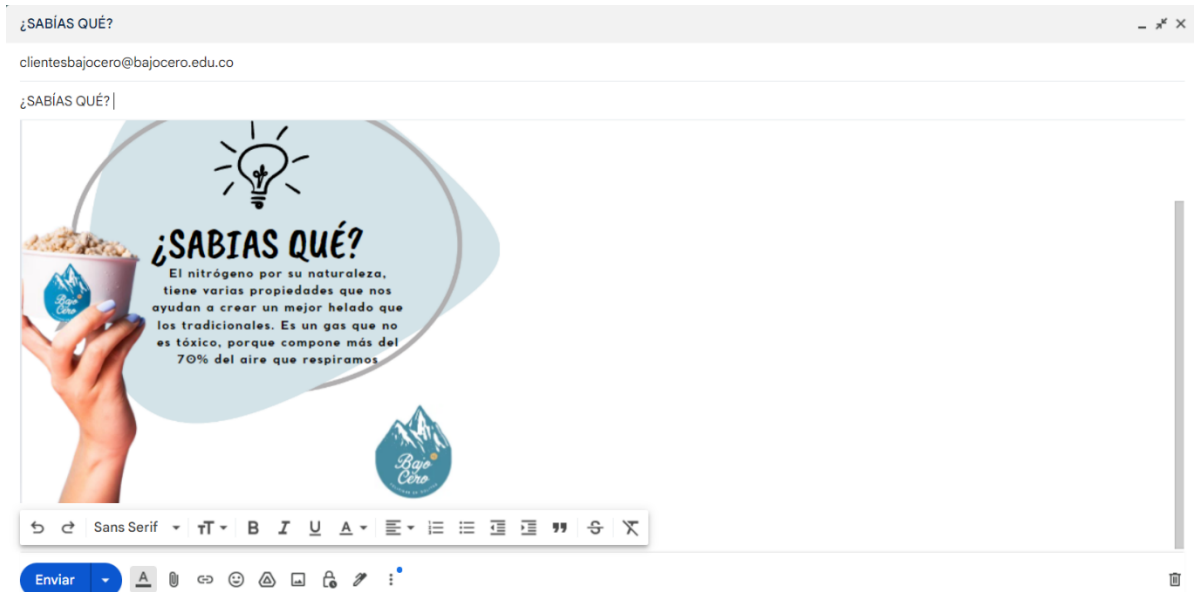
¡TÚ CÓDIGO YA ESTA LISTO!  
**NEH9EGQTUQPOF**  
 PRESENTALO EN CAJA AL FINAL DE TU COMPRA. ESTE CÓDIGO ES ÚNICO, NO LO COMPARTAS

Fuente: elaboración propia

## Táctica 2: Campañas

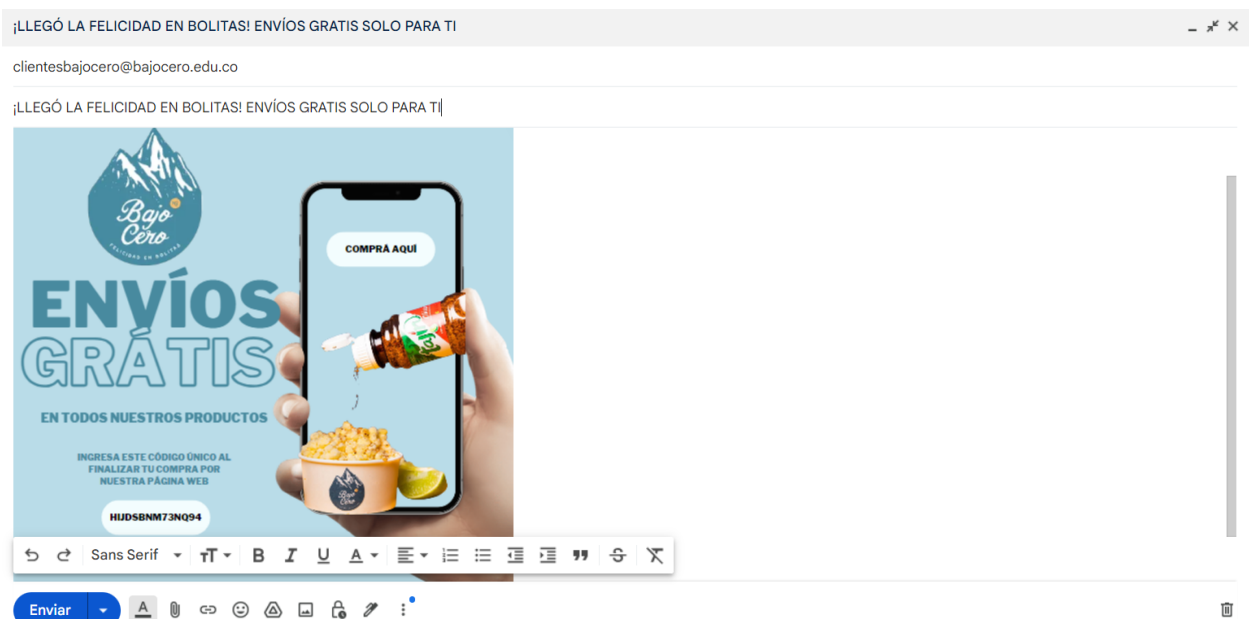
A través de la recolección de datos, hacerle llegar a los clientes emails con recetas, datos curiosos sobre el nitrógeno, el helado y su preparación además de descuentos que serán solo para este canal y únicos a suscripción.

Figura 19: Campaña 1



Fuente: elaboración propia

Figura 20: Campaña 2



Fuente: elaboración propia

### 8.3. Etapa BOFU

**Estrategia fidelización:** Ofrecer beneficios exclusivos y experiencias premium para finalmente fidelizar a los clientes más valiosos.

#### *Táctica 1: Programa de lealtad y membresías especiales*

Se tendrá un sistema de puntos a través de los datos obtenidos a la hora de facturación para que los clientes reciban un resumen de su compra y al completar una cantidad específica tendrán tarjetas de regalo y bonificaciones redimibles en merchandising de la marca.

*Figura 21: Tarjeta de fidelidad*



Nombre:

Válido hasta:

**Completa 8 compras y presenta esta tarjeta para llevarte un premio irresistiblemente delicioso!**

Fuente: elaboración propia

#### *Táctica 2: Personalización*

Otorgar un servicio de personalización anual de sabores para eventos/ocasiones especiales de edición limitada para los clientes que lleguen a este último ciclo de

conversión.

### 9. Proyección de ventas

Para determinar cuál es el plan de mejora propuesto, se realizó una proyección de ventas que permite entender si las estrategias propuestas son adecuadas para lograr los objetivos de la compañía y evidenciar la rentabilidad de esta. Para ser más certeros, el periodo de tiempo establecido fue a 1 año, de 2024 a 2025, seguido a que se quiere lograr un aumento del 5% de las ventas.

Hoy en día Bajo Cero cuenta con alrededor de 4 canales de venta, directo, indirecto, e-commerce, y redes sociales, por lo cual semanalmente tienen ventas de alrededor de 920 vasitos de helado distribuidos en sus 2 presentaciones que son 5 oz y 8 oz, lo que genera que al mes se vendan alrededor de 3680 vasos de helado, a veces más a veces menos. Al realizar la proyección de ventas 2024 se puede evidenciar que se a la semana se espera vender alrededor de 966 vasos de helado, lo que corresponde a un aproximado de 3864 vasos de helado al mes. Esto quiere decir que en 2024 por mes se espera que la venta de vasos aumente a 184 a diferencia del 2023.

**Figura 22: Información Base**

Información Base 2023		Información Proyección de aumento 5% para el 2024
Distribución semanal aproximada de vaso	920	966
Distribución mensual aproximada de vaso	3.680	3.864

Fuente: elaboración propia

Bajo Cero vende dos tipos de vasos de helado (de 5 oz y de 8 oz) que se venden a un precio de \$8500 el de 5oz y \$11500 el de 8oz, y se muestra en la tabla a continuación. Para los

precios del 2024, se consideró el incremento del sector, que fue de 1,96 %, evidencia que el precio del vaso de 5oz será de \$8667, redondeado a un precio de \$8700, y para el vaso de 8oz con el incremento el precio quedo en \$11725, precio que redondeamos a \$11800 respectivamente.

**Figura 23: Participación ventas por producto**

Vasos actuales de helado	Valor por Vaso 2023	Valor vaso con incremento del 1,96% según sector 2024	
5 OZ	\$ 8.500	\$ 8.667	\$ 8.700
8 OZ	\$ 11.500	\$ 11.725	\$ 11.800

Fuente: elaboración propia

En vista de la información presentada anteriormente, al calcular las ventas del 2023 y comparar cuál de los dos productos es el que se vende más, se pudo evidenciar que el producto más vendido es el vaso de helado de 5 oz, con unos 2230 vasos al mes, y dejando un valor sumado entre ambos vasos de ventas totales mensuales de 3680 vasos, y un total anual de 44160 vasos vendidos, lo que corresponde a \$427.560.000 de pesos colombianos para el 2023.

**Figura 24: Nivel Ventas 2023**

NIVEL VENTAS 2023			
Vasos actuales de helado	Valor por Vaso 2023	Vasos Vendidos por Mes	Ventas Mensuales 2023
5 OZ	\$ 8.500	2.230	\$ 18.955.000
8 OZ	\$ 11.500	1.450	\$ 16.675.000
<b>Total Mensual</b>		<b>3.680</b>	<b>\$ 35.630.000</b>
<b>Total Anual</b>		<b>44.160</b>	<b>\$ 427.560.000</b>

Fuente: elaboración propia

En la proyección del año 2024, con el incremento de precios y porcentaje de ventas

esperadas, se evidencia que el valor total anual de ventas será \$461.061.600 de pesos colombianos, lo que significará un aumento en las ventas comparado con el año 2023 de \$33.501.600 de pesos colombianos, y muestra que se necesitan 2208 unidades adicionales vendidas anuales

**Figura 25: Proyección Nivel Ventas 2024**

<b>NIVEL VENTAS 2024</b>			
<b>Vasos actuales de helado</b>	<b>Valor por Vaso 2023</b>	<b>Vasos Vendidos por Mes</b>	<b>Ventas Mensuales 2023</b>
5 OZ	\$ 8.700	2.314	\$ 20.131.800
8 OZ	\$ 11.800	1.550	\$ 18.290.000
<b>Total Mensual</b>		<b>3.864</b>	<b>\$ 38.421.800</b>
<b>Total Anual</b>		<b>46.368</b>	<b>\$ 461.061.600</b>

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo los datos de la proyección, se espera que los objetivos se logren de manera gradual con éxito. Por lo tanto, se tomó de una información real dada por la compañía el porcentaje de participación mensual, los meses que más tienen ventas son de abril a agosto debido a las estacionalidades del clima en Colombia y las vacaciones de colegios calendarios B. Adicionalmente, entre estos meses, la ciudad de Bogotá muestra una tendencia alta en ferias de emprendimientos y de comidas (El papá de los asados, Burguerville, Vassar, Eva, Buró, etc). Diciembre se muestra como un mes de poca participación ya que, al ser vacaciones, las familias de la capital salen de la ciudad.

Lo anterior mencionado se puede observar a continuación.

**Figura 26: Participación Mensual**

Mes	Participación Mensual %
Enero	0,07
Febrero	0,08
Marzo	0,08
Abril	0,12
Mayo	0,11
Junio	0,09
Julio	0,11
Agosto	0,12
Septiembre	0,06
Octubre	0,07
Noviembre	0,05
Diciembre	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

De igual forma, tomando como base el valor total anual en pesos y tomando los datos de porcentaje mensual se realizó la proyección mensual y trimestral que serán mostradas a continuación:

**Figura 27: Proyección Ventas 2024**

Proyección Ventas Mensuales 2024												
Producto/Mes	Q1			Q2			Q3			Q4		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5 OZ	\$ 19.327.836	\$ 22.088.955	\$ 22.088.955	\$ 33.133.433	\$ 30.372.314	\$ 24.850.075	\$ 30.372.314	\$ 33.133.433	\$ 16.566.716	\$ 19.327.836	\$ 13.805.597	\$ 11.044.478
8 OZ	\$ 12.946.476	\$ 14.795.973	\$ 14.795.973	\$ 22.193.959	\$ 20.344.462	\$ 16.645.469	\$ 20.344.462	\$ 22.193.959	\$ 11.096.980	\$ 12.946.476	\$ 9.247.483	\$ 7.397.986
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 32.274.312</b>	<b>\$ 36.884.928</b>	<b>\$ 36.884.928</b>	<b>\$ 55.327.392</b>	<b>\$ 50.716.776</b>	<b>\$ 41.495.544</b>	<b>\$ 50.716.776</b>	<b>\$ 55.327.392</b>	<b>\$ 27.663.696</b>	<b>\$ 32.274.312</b>	<b>\$ 23.053.080</b>	<b>\$ 18.442.464</b>

Proyección Ventas Trimestrales 2024					
Producto/Mes	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
5 OZ	\$ 63.505.747	\$ 88.355.821	\$ 80.072.463	\$ 44.177.911	\$ 276.111.942
8 OZ	\$ 42.538.421	\$ 59.183.891	\$ 53.635.401	\$ 29.591.945	\$ 184.949.658
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 106.044.168</b>	<b>\$ 147.539.712</b>	<b>\$ 133.707.864</b>	<b>\$ 73.769.856</b>	<b>\$ 461.061.600</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el plan de mejora que se planeó y que se puso en práctica, la empresa Bajo Cero Heladería tendrá un aumento de ventas adicionales de \$33.501.600 de pesos colombianos:

Ventas Actuales 2023	\$ 427.560.000
Proyección Anual 2024	\$ 461.061.600
Incremento en Ventas	\$ 33.501.600

## 10. Estado PYG de la empresa

La empresa compartió un aproximado de la información real con respecto a sus ingresos, costos y gastos del 2023 para la elaboración del P&G de la empresa y su proceso de mejora.

Según la información brindada por Bajo Cero, presentaron ingresos totales en el 2023 por valor de \$435 millones de pesos aproximadamente.

**Figura 28: Costo de ventas 2023**

Costo de ventas 2023	\$\$\$
Arriendo	\$ 22.706.550
Luz	\$ 4.510.350
Remisiones Bodega Y Helados	\$ 10.514.900
Nitrógeno	\$ 80.674.517
Desechables	\$ 18.877.844
Insumos	\$ 70.304.517
Gastos Bodega	\$ 23.924.000
Transporte	\$ 2.003.270
Agua	\$ 1.020.350
<b>Total</b>	<b>\$ 234.536.298</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 29: Gastos operacionales 2023**

Gastos operacionales	\$\$\$
Nómina	\$48.473.886
Comisión Datafono 5 %	\$18.938.600
Movistar	\$1.142.950
Extras	\$3.312.924
Curso Manipulación Alimentos	\$370.000
Uniformes Dotación	\$447.725
Gastos Eventos	\$17.392.087
Acarreo	\$250.000
Bonos	\$689.100
<b>Total</b>	<b>\$ 91.017.272</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 30: Gastos no operacionales 2023**

Gastos no operacionales	\$\$\$
Sencillo	\$423.000
Arreglos	\$2.962.000
Helados Fidelización	\$443.500
Postobón	\$900.050
Publicidad Cartas	\$1.714.260
Varios	\$2.820.631
Declaración Renta	\$1.236.951
Activos Bajo Cero	\$4.075.150
Canva Ilustración	\$1.685.729
Plan Saneamiento	\$64.000
<b>Total</b>	<b>\$ 16.325.271</b>

Fuente: Elaboración propia

En la figura 28, se pueden observar los costos de producción para la elaboración y entrega del producto que rondaron los \$234 millones de pesos en la totalidad del año pasado. Además de esto, en las siguientes figuras (29 y 30) se puede notar como los gastos operativos y no operativos están siendo manejados en el negocio sumando aproximadamente \$107 millones de pesos aumentando los costos y gastos de la empresa a un valor cercano a los \$342 millones de pesos durante el año 2023.

Con la mejora propuesta por nuestro grupo, se espera presentar un P&G para el año 2024 similar al de la siguiente figura:

**Figura 31: P&G 2024**

PYG 2024		Análisis vertical
Ingresos	\$ 461.061.600	100%
Costo de ventas	\$ 246.263.113	53%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 214.798.487</b>	<b>47%</b>
Gastos operativos	\$ 95.568.136	21%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 119.230.352</b>	<b>26%</b>

Gastos no operativos	\$ 17.141.535	4%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 102.088.817</b>	<b>22%</b>
Impuesto de renta (35%)	\$ 35.731.086	8%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 66.357.731</b>	<b>14%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el aumento esperado del 5% que se presentó anteriormente en la proyección de ventas de la empresa, se obtendrían ingresos de \$461.061.600 y se esperaría obtener una utilidad neta de \$66.357.731. Para realizar la proyección de los costos y gastos, se tomaron los costos y gastos relacionados con la producción del año 2023 sumados al incremento que se requiere para alcanzar el nuevo nivel de producción de vasos anualmente, es decir, el valor unitario de producir un vaso por los 2208 vasos extra que proyectamos vender en el 2024; mientras los gastos no operativos se incrementaron en un 5%.

Con el análisis vertical, podemos identificar el gran peso que tienen tanto el costo de ventas como los gastos operativos en esta empresa debido al alto costo que presenta la producción por el proceso de elaboración del helado gracias al consumo de nitrógeno y los insumos del producto en general, además de incluir gran parte de investigación para un mejor desarrollo del producto y la cadena de valor.

Además de esto, creemos que una gran fortaleza presentada en los resultados del negocio es su margen bruto lo cual representa una solvencia por parte del negocio para cubrir sus costos operativos

## 11. Conclusiones

El análisis realizado a Bajo Cero Heladería ha puesto en evidencia las fortalezas y oportunidades que posee esta innovadora empresa dentro de la industria de heladerías en

Colombia. Su propuesta de valor diferenciada, basada en la utilización de nitrógeno líquido y la presentación en forma de bolitas, le ha permitido destacarse en un mercado altamente competitivo y atraer a un público que desea experiencias gastronómicas únicas. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, como la necesidad de fortalecer su presencia en redes sociales y expandir su alcance más allá de los puntos de venta físicos actuales.

El plan de mejora propuesto, centrado en la participación en ferias de emprendimiento, visitas a universidades y eventos familiares/empresariales, tiene como objetivo incrementar el reconocimiento de la marca y generar un aumento del 5% en las ventas durante el año 2025 y hasta junio de 2026. Mediante estrategias de penetración de mercado, conversión y fidelización de clientes, Bajo Cero Heladería podrá aprovechar al máximo su propuesta innovadora y consolidar su posición en el mercado.

Es importante destacar que el éxito de esta estrategia dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse pionero en términos de innovación y satisfacción del cliente. En este sentido, la inversión en investigación y desarrollo, así como la continua capacitación del personal, serán factores clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

En definitiva, el futuro de Bajo Cero Heladería se vislumbra prometedor si logra capitalizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades del mercado y superar los desafíos que se presenten. Con una visión clara, una ejecución estratégica y un compromiso inquebrantable con la excelencia, esta empresa podrá consolidarse como un referente en la industria de heladerías artesanales en Colombia y, quizás, incluso expandirse más allá de las fronteras nacionales.

## 12. Referencias

- Admin. (2022, 13 octubre). *Un nuevo y delicioso mundo por experimentar en el negocio de los helados – Tendencias 2020 - PreGel Colombia*. PreGel Colombia.  
<https://pregelcolombia.com/un-nuevo-y-delicioso-mundo-por-experimentar-en-el-negocio-de-los-helados-tendencias-2020/>
- Adminexclama. (2016, 16 junio). *HELADERÍA BOGOTÁ: ORSO. EXCLAMA*.  
<https://revistaexclama.com/heladeria-bogota-orso/#:~:text=ORSO%20es%20una%20helader%C3%ADa%20italiana,sabe%20a%20lo%20que%20promete.>
- Asana, T. (2023, 26 mayo). 11 estilos de liderazgo y cómo encontrar el tuyo [2023] • Asana.  
*Asana*. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>
- Aumenta consumo en el mercado de helado por los efectos del fenómeno de El Niño*. (s/f). Diario La República. Recuperado el 4 de marzo de 2024, de  
<https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-helado-durante-el-fenomeno-de-el-nino-3793086>
- Bajo Cero | Felicidad en bolitas*. (s. f.). <https://www.bajoceroheladeria.com/>
- Dirección de MiPymes | Mi Pymes*. (s. f.). <https://www.mipymes.gov.co/direccion-de-mipymes>
- Dos Orillas, L. (2021, septiembre 19). *Popsy y Mimo's, los helados colombianos con los que nadie ha podido*. Las2orillas. <https://www.las2orillas.co/popsy-y-mimos-los-helados-colombianos-con-los-que-nadie-ha-podido/>
- Dos Orillas, L. (2024, febrero 6). *Cuáles son y cuánto cuesta comer en las tres heladerías más ricas de Bogotá*. Las2orillas. <https://www.las2orillas.co/heladerias-de-bogota-cuales-son-las-mas-ricas-y-cuanto-cuesta-comer-alli/>

Juanloprib. (2020, 17 marzo). *Orso Heladería*. Orso Heladería. <https://www.orsoheladeria.com/>

La Economía, D. (s. f.). *Crem Helado, una historia de encanto que le da a la vida un sabor más rico*. <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/4510-crem-helado-una-historia-de-encanto-que-le-da-a-la-vida-un-sabor-mas-rico.html>

Márquez, G. (2024, enero 1). *Cómo Crem Helado pasó de ser un restaurante bogotano a volverse la fábrica de helados más famosa del país*. Las2orillas.

<https://www.las2orillas.co/la-historia-de-crem-helado-y-como-paso-de-ser-un-restaurante-a-volverse-una-fabrica-de-helados/>

*Mercado de Helados en Colombia, Informe, Análisis 2024-2032*. (s/f). Informesdeexpertos.com.

Recuperado el 4 de marzo de 2024, de

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-helados-en-colombia>

Prim, A. (2020, 14 octubre). *Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*.

Innokabi. <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

*Quienes somos*. (s/f). Crem Helado | La Vida Sabe Más Rico. Recuperado el 4 de marzo de 2024,

de <https://cremhelado.com.co/quienes-somos/>

Rueda, L. (2019, 17 septiembre). *Helados, comunidades y sostenibilidad: todo acerca de Selva Nevada*. Acumen. [https://acumen.org/blog/helados-comunidades-y-sostenibilidad-todo-](https://acumen.org/blog/helados-comunidades-y-sostenibilidad-todo-acerca-de-selva-)

[acerca-de-selva-nevada/#:~:text=Selva%20Nevada%20es%20una%20empresa,zonas%20afectadas%20por%20el%20conflicto](https://acumen.org/blog/helados-comunidades-y-sostenibilidad-todo-acerca-de-selva-nevada/#:~:text=Selva%20Nevada%20es%20una%20empresa,zonas%20afectadas%20por%20el%20conflicto).

*Selva Nevada*. (s. f.). Selva Nevada - Alimentos Naturales. <https://selvanevada.co/>

Siqueira, A. (2024, 24 enero). *¿Qué es un buyer persona y cómo hacer uno para tu empresa?* ✓.

Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station.

<https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/>