

Universidad del Rosario



Emprendimiento: Nani Palette, Gelato Artesanal

Trabajo De Grado – Incubación – Aceleración

Nicolás Mojica Ossa

Bogotá D.C, Colombia

2021

Universidad del Rosario



Emprendimiento: Nani Palette, Gelato Artesanal

Trabajo De Grado – Incubación - Aceleración

Nicolás Mojica Ossa

Administración de Empresas

Bogotá D.C, Colombia

2021

Tabla de contenido

Resumen:.....	6
Palabras clave:.....	6
Abstract.....	7
Keywords:	7
One Pager.....	7
Objetivos generales y específicos.....	11
Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento....	12
Modelo de negocio ampliado	13
Finanzas:	17
Aspectos Legales	22
Estructuración de estrategia SALES 4.0.....	25
Estrategia de mercadeo y comunicación.....	31
Beneficios para la comunidad	34
Metas de aceleración.....	36
Cuadro de métricas	38
Enseñanzas en la aceleración	39
Bibliografía	42

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Indicadores en Escenario Normal	19
Ilustración 2 Proyección Financiera de Crecimiento.....	21
Ilustración 3 Diagrama GANTT.....	24
Ilustración 4. Canvas	25
Ilustración 5. Descripción de Funnel:.....	29
Ilustración 6 Modelo y Pasos de Tracción Comercial:.....	30

Glosario

Aceleración: Etapa por la cuál se pasó a lo largo de todo el proceso de opción y trabajo de grado en emprendimiento en la Universidad del Rosario.

Gelato: Es el alimento que la empresa Nani Palette produce y distribuye. Es un producto que cumple con los estándares italianos de producción y conservación del mismo, convirtiéndole en algo muy distinto a un helado, pues no es un postre.

Incubación: Etapa por la cuál se pasó a lo largo de todo el proceso de opción y trabajo de grado en emprendimiento en la Universidad del Rosario.

Misión: Es el motivo principal de la existencia de la empresa objeto en estudio.

Nani Palette: Es el nombre del emprendimiento objeto de estudio de este trabajo de grado.

Propuesta de valor: Todo aquello que la empresa, en este caso, Nani Palette considera le hace diferente respecto a la competencia. Es también el valor agregado que entrega a sus clientes y no de manera física o material.

Visión: Concepto que se usa para determinar cómo se ve la empresa en la actualidad, cómo se quiere ver en el futuro y qué acciones tomará para conseguirlo.

Resumen:

Nani Palette es una empresa que produce y comercializa gelato italiano artesanal en cada uno de los puntos de venta que tiene habilitado en diferentes partes de la Sabana de Bogotá. Al tratarse de una propuesta de valor bastante interesante, la compañía ha tenido un crecimiento bastante satisfactorio en el último año, permitiéndole así expandirse a otros lugares con el propósito de seguir con su misión y visión. Por tal motivo, en el siguiente trabajo se abordará la manera en que se desarrolle la incubación y la aceleración de este proyecto de emprendimiento con el fin de que se logren todos aquellos objetivos trazados, teniendo en cuenta cada una de las indicaciones otorgadas por los tutores. Los resultados esperados estarían acorde a los planes previamente establecidos y a los hallazgos realizados durante el escrito.

Palabras clave: Nani Palette, gelato italiano artesanal, propuesta de valor, misión, visión, incubación, aceleración.

Abstract

Nani Palette is a company that produces and markets artisanal Italian gelato in each of the points of sale that it has enabled in different parts of the Sabana de Bogotá. Being a very interesting value proposition, the company has had quite satisfactory growth in the last year, thus allowing it to expand to other places in order to continue with its mission and vision. For this reason, the following work will address the way in which the incubation and acceleration of this entrepreneurial project are developed in order to achieve all those objectives set, taking into account each of the indications given by the tutors . The expected results would be in accordance with the plans previously established and the findings made during the writing.

Keywords: Nani Palette, artisan Italian gelato, value proposition, mission, vision, incubation, acceleration.

One Pager

Las heladerías convencionales, que hasta hace pocos años mantenían la mayor cuota del mercado nacional, le han dado la oportunidad a nuevas propuestas que se destacan por las técnicas, texturas y sabores. Como resultado, surge un nuevo componente en este espectro conocido como el “gelato” italiano, convirtiéndose en el plus gourmet del segmento. Se trata de una técnica artesanal que maneja niveles bajos de aire, lo cual genera un producto mucho más cremoso y suave al paladar (González, 2017). A diferencia de los helados tradicionales, que usan saborizantes y colorantes y en la que menos del 50% del volumen es aire, el Gelato solo se prepara con un máximo de 30%. A comparación con el helado, este, según Euromonitor, en Colombia durante el 2013 y 2018 hubo un crecimiento superior a 22,9%, entre tanto que el año pasado su volumen de mercado llegó a la cifra de \$1,44 billones (Passport Euromonitor, 2020). En el país, esta industria está creciendo notoriamente, alcanzando cerca de \$29.180 pesos de gasto per cápita al año con 1,4 kilos de consumo (Los Corillos, 2019). Por ejemplo, a pesar de que marcas como Crepes & Waffles y Popsy tienen ya varios años en el mercado nacional ofreciendo diferentes alternativas en materia de helado al consumidor, pertenecen a otra categoría, la cual se define como helado gourmet. Los helados gourmet, en sí, han realizado una transición de lo manual a lo industrial. Las razones son múltiples. Probablemente, una de ellas sea la transmutación o cambio de comportamiento de consumo hacia uno más saludable. En este sentido, si se desea seguir manteniendo la misma cuota de mercado, ventas y producción, es necesario transformar el portafolio de productos para que se adecúen a las necesidades actuales de los consumidores. Desde aquí, surge la idea de Nani Palette. La empresa se caracteriza por ser una marca que tiene como propósito ser una alternativa totalmente diferente en el mercado. Es una empresa que ofrece Gelato Artesanal, es decir, un

producto 100% artesanal que se destaca por ser saludable, hecho a base de fruta y usando insumos italianos de la más alta calidad¹.

Competencia y Oportunidad en el Mercado

Se podría atribuir e inferir que, en Bogotá, Chía y Cajicá, existen solamente dos marcas que ofrecen también Gelato Artesanal, las cuales son Michelle Gelato y Orso Heladería. Sin embargo, si bien estas dos tienen una fuerte presencia en la capital de Colombia, al día de hoy no han llegado aún a la Sabana Norte de Bogotá, lugar donde está ubicado el proyecto. En esta región de la capital, existen varias marcas de helado, pero unas pocas concentradas a producir helado de forma artesanal como, por ejemplo, en Cajicá, donde nació la marca de helados San Jerónimo. A raíz de esto, se cree se tiene la posibilidad de acceder a una gran oportunidad de expansión, debido a que se ofrece un producto realmente diferente a todos los ofertados en la zona, gracias a la calidad de la producción, la cual brinda la posibilidad de que la marca como tal se convierta en referente en el país a nivel de Gelato se refiere.

¹ Para ello se optó por utilizar una mano de obra propia, es decir, que no fuera tercerizada, la cual se encuentra calificada y preparada desde la dimensión académica italiana, reafirmando el lema de que lo que se ofrece al público no es helado industrial sino artesana (Gelato)¹, logrando generar una diferencia al cumplir con los seis de siete estándares que lo componen, dando a entender que el valor agregado es la calidad del producto.

Propuesta Valor

La propuesta de valor ofrecida por Nani Palette reside principalmente en distinguirse como el mejor Gelato a raíz de la calidad ofrecida por el producto, muy sustancial por encima de lo que ofrece la competencia que, en términos reducidos, no se trata de una competencia directa dado que el Gelato y helado son dos cosas totalmente diferentes, más que todo en el proceso de elaboración. Es por eso que se optó hasta hace poco, más o menos como dos años, por tener puntos de venta al público. De igual manera, se decidió participar en un gran número de ferias de emprendimiento tanto en Bogotá como en Chía y Cajicá, en las que se ha tenido una excelente respuesta por parte de los potenciales consumidores, ya sea desde el Gelato, paletas, malteadas, tortas, etc., conservando siempre uno de los factores diferenciadores que es el poder de ofrecer al cliente un producto saludable, natural, artesanal, libre de endulzantes, edulcorantes, colorantes ni grasas adicionales o artificiales. No obstante, para nadie es un secreto que con el tema de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, ha provocado cambios tanto para las personas como para las organizaciones, obligando a Nani Palette a implementar nuevos procesos de innovación y adaptación debido a las nuevas circunstancias. El principal cambio, consistió en implementar el servicio de *delivery*, el cual consiste en entregar los pedidos por medio de domicilios, tanto en Bogotá, Chía, Cajicá o alrededores.

El modelo de *delivery*, ha traído consigo una mejora en los resultados de la empresa, al acceder a una mayor audiencia. Dado lo anterior, se decidió a nivel de empresa a explotar al máximo este nuevo canal de ventas que se ha logrado desarrollar desde el inicio, por el hecho de que no se contaba antes con esta metodología más allá de las plataformas digitales como Rappi. Gracias a esta iniciativa, se ha logrado llegar a nuevas zonas, entre las cuales figuran Zipaquirá,

Briceño, Cota, Tabio, etc., y el Gelato logro adquirir un mayor reconocimiento en cada una de sus presentaciones, también por la influencia del uso de las redes sociales, especialmente durante la emergencia sanitaria. En resumen, esta nueva práctica estaría convirtiéndose en el nuevo modelo de negocio, sin descuidar los puntos físicos. Se tiene la confianza que la calidad de los productos, independientemente que se realice una transformación en el modelo de negocio, no vaya a cambiar, con el fin de seguir ofreciendo un valor agregado al público. Bajo esa lógica, se espera entonces que la promoción del producto, independientemente del canal de distribución, se vuelvan cada vez más reconocidos al llegar a más personas, dado que se cree que a pesar de que el producto tenga un precio por encima del promedio, se siga decidiendo consumir a raíz de la calidad que ofrece, incluso en época de pandemia, donde una gran proporción de consumidores de helado, han tenido que recortar los gastos de una u otra manera.

Código (S) CIUU

Nuestras actividades comerciales, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Bogotá, están reunidas en los códigos: 5619 (Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p) y 4711 (Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco).

Objetivos generales y específicos

Objetivo General:

- i. Ser una de las 3 marcas referentes a nivel país en el consumo de Gelato italiano en un plazo no mayor a 5 años.

Objetivos Específicos:

- i. Obtener un mínimo de 2 clientes nuevos por semana con el servicio de DELIVERY.
- ii. Tener un mínimo de 3 locales activos a finales de 2021.
- iii. Ser una marca con buena presencia en redes para mediados del 2021 y tener un crecimiento continuo en las métricas que ayuden a medir este ítem.

Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento

Recuerdo que desde pequeño siempre ha sido un plan familiar ir a comer helado con mis papás y mi hermana, de hecho, cuando íbamos de visita a casa de mis abuelas en el sur de Bogotá, siempre llegábamos a sus casas e íbamos caminando poco más de 30 minutos a un lugar donde vendían unos helados caseros que nos gustaban y mucho. Siempre un familiar gastaba, ya sea el sábado o domingo, helado para todos (primos, primas, tíos, tías en general) y así nos rotábamos todos. Hace poco más de tres años la vida de mis papás tomó un rumbo distinto a lo que estábamos acostumbrados como familia. Ellos optaron por vender una empresa y literalmente alejarse de todo aquello que les causara estrés, por lo que incluso, posterior a su venta renunciaron a la misma para así poder dedicarle mucho más tiempo a la familia, a sus papás y mamás y en general a su vida individual. Por esto, optamos como familia por buscar qué tipo de negocio podría: hacernos felices, ayudarnos a compartir tiempo juntos mientras que al mismo tiempo fuese rentable y no exigiera todo el estrés al que estábamos acostumbrados.

En una noche de televisión en familia vimos un documental que hablaba acerca de un negocio de helado artesanal en estados unidos y, de inmediato creció en nosotros esa intriga sobre ese mundo. Fue así como decidimos entrar en el negocio, poner en funcionamiento una fábrica de helados con excelentes máquinas de producción, realizar varios cursos con universidades italianas del Gelato y, posteriormente dar inicio con Nani Palette. Por cuestiones del destino, una o dos semanas después de ver el documental tuvimos la oportunidad de viajar a Buenos Aires, Argentina y ahí dediqué las semanas que estuvimos a conocer más acerca del Gelato, siendo que Argentina, es potencia a nivel Latinoamérica de este producto junto con países como Chile, esto me permitió enamorarme un poco más del producto y de lo realmente diferente que es respecto a un helado industrial. Esto nos sirvió mucho para realizar ciertos cambios en nuestras recetas para así

acercarnos mucho más a un producto diferencial. Al llegar di inicio con la apertura de un local en Cajicá que lleva ya casi dos años desde que fue abierto, ha arrojado buenos resultados y ha permitido que poco a poco se conozca un poco más de lo que es Nani Palette, un emprendimiento en el que se cree que vive para disfrutar la vida, mientras honramos las características de un auténtico y delicioso Gelato italiano.

Modelo de negocio ampliado

Mi Meta:

Ser una de las tres principales marcas en consumo de Gelato en un plazo no mayor a 5 años a nivel país y llegar a otro país en Latinoamérica en los próximos 8 años.

Descripción de Modelo de Negocio

Nani Palette es un emprendimiento que consiste en la fabricación y venta de Gelato artesanal italiano y derivados del mismo. Cumplimos con los estándares italianos del producto y aseguramos en todo momento un alimento 100% artesanal, libre de conservantes, endulzantes artificiales y grasas añadidas. Somos una opción verdaderamente saludable para las personas, inclusive para quienes sufren de alguna enfermedad dada el azúcar como la diabetes o son intolerantes a los lácteos, pues tenemos también opciones para ellos. Nuestros procesos e insumos nos dan seguridad absoluta de estar haciendo algo diferencial respecto a la competencia, pues hacemos cosas diferentes a todos desde la producción y trabajamos siempre porque desde este

punto hasta el servicio al cliente genere en el cliente una experiencia totalmente distinta, por lo que incluso nuestro local es visualmente distinto a lo que se presenta en el mercado colombiano y conserva la esencia de una gelateria italiana. Actualmente estamos incurriendo en el mundo del delivery y nos estamos esforzando por ofrecer una experiencia distinta al cliente, desde el cómo se le presenta nuestra carta semanalmente y cómo se le atiende, a la presentación y entrega de nuestros productos. Así mismo se está haciendo un esfuerzo en redes para tratar de llegar a más personas sobretodo en todo Bogotá y también en la sabana norte de la ciudad, es decir, Chia, Cajicá y alrededores.

Retos:

- La apertura de nuevos locales será por un tiempo una incógnita, a no ser que se nos presente una oportunidad increíble, dada la pandemia, vemos con dificultad abrir un nuevo local, pues es realmente difícil cargar con los costos fijos que estos implican si no estamos seguros de que habrá una buena rotación de personas, los cuales al menos serían: salario, arriendo y servicios. Estos indudablemente empiezan a contabilizar desde el primer momento.
- Crecer en un mundo netamente digital pasa a ser nuestra prioridad. Nosotros siempre veíamos el negocio en la apertura de más locales, sin embargo, como se mencionó en el apartado anterior, esto pasa a un segundo plano, de tal manera, se ha de encontrar la manera más óptima para hacer crecer el modelo de delivery, mientras que se sostiene el local en Cajicá y se logre abrir, al menos, otro local en alguna zona de Bogotá.

- La economía del país ha sufrido bastante debido a las pandemias y esto nos obliga a ser conscientes que hay muchas familias que han perdido empleos, de hecho, esta tasa creció en un 0.5% respecto al año inmediatamente anterior, 2019. Por lo que nos toca encontrar maneras económicamente viables de que cada vez más personas nos compren, pues nuestro producto puede ser visto como de lujo, en una sociedad que está acostumbrada al consumo de helado de marcas como Crem Helado que tiene precios de al menos, la mitad de los nuestros, al ser helado industrial.
- Anteriormente nuestra competencia la definíamos en orden de calidad de producto y la encontrábamos en marcas como Michelle u Orso, pues ambos hacen realmente Gelato. Ahora, hemos de medir nuestra competencia también en términos de precio, pues cada vez más personas tenderán a restringir sus gastos u optar por la solución más barata.

Estrategias a Mediano Plazo enfocadas al Crecimiento, Rentabilidad y

Supervivencia:

- Definir un plan de mercadeo claro y medible.
- Incrementar nuestra carta de productos buscando que se puedan ofrecer en nuevos mercados.
- Obtener el registro INVIMA para poder entrar en nuevos mercados y generar nuevas fuentes de ingresos a la fábrica.
- Marketing Digital (Enmarcar la estrategia en función del posicionamiento de la marca a través de una estrategia de marketing digital.
- Encontrar y explotar nuevos canales de distribución.

- Haremos reuniones de planeación e ideación al menos 1 vez cada 2 semanas para llevar análisis concreto de la situación actual de la empresa.
- Se realizará un mayor número de capacitaciones al mes con los empleados tanto en fábrica como en locales, con el fin de estar siempre al tanto de sus necesidades, opiniones y oportunidades de mejora.
- Formalizar la entrada de todos los productos existentes en el modelo de DELIVERY para así poder abarcar un mayor mercado y distintos nichos del mismo.

Métricas por áreas:

- Ventas.
- Número de PQR'S recibidas al mes.
- Cantidad de devoluciones – cambios, de productos.
- Ventas por medio digital.
- Número de seguidores.
- Cantidad de clientes nuevos a la semana – mes – año.
- Número de locales abiertos.
- Número de capacitaciones al mes.

Proyectos Clave:

- Daremos inicio a un área de innovación en la empresa y esperamos poder hacer reuniones semanales, o una cada dos meses, con el objetivo de ver qué posibles oportunidades nos ofrece semana a semana el mercado y qué otras se nos ocurren a nosotros para conservar siempre un producto y servicio diferente al de la competencia.
- Se dará surgimiento a un área de calidad en nuestra fábrica, en la que se chequee cada semana la producción que se realiza para así poder asegurar en todo momento que al cliente lleguen nuestros productos de la mejor manera.
- Diseñaremos un plan de mercadeo en el que se incluya nuestras estrategias de redes y los pasos que seguiremos para llegar al cliente a partir de un *journey map*.
- Se programarán reuniones cada 1 – 2 meses entre fábrica y Nani Palette para conocer el estado de la empresa y así evaluar acciones a tomar.

Finanzas:**Modelo Financiero:**

La fuente de ingresos de Nani Palette corresponden a:

- Dinero en efectivo por ventas en el local.
- Dinero en efectivo por ventas en el modelo de DELIVERY.
- Dinero recibido de manera electrónica a través del datafono en el local.
- Dinero recibido de manera electrónica a través de plataformas de Bancos como Daviplata, Nequi, Bancolombia y BBVA.

- Dinero recibido por ventas a través de RAPPI.

Así mismo, los gastos asociados a la operación del mismo son:

- Salario de los empleados.
- Costos de materia prima.
- Gastos administrativos.
- Costos de ventas por transacciones a través de plataformas digitales.

Ventaja Competitiva:

Definiremos este ítem basándonos en la forma en que en el 2009 Michael Porter le definió: “hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación”. (Porter, 2009). En el caso de Nani Palette es necesario destacar que los productos que la marca ofrece buscan generar en todo momento valor a sus clientes y el gelato per sé, obliga a ser sinceros en que si se desea ofrecer al mercado este producto, es imposible basarse por estrategias de costo bajo, por lo que Nani Palette no es una empresa enfocada en el *low cost*, obligándonos a destacar en todo momento por una excelente atención al cliente y por ofrecer una experiencia diferente, mediante la variedad de sabores, la cantidad de combinaciones posibles y el grado de personalización que cada quién puede percibir en el momento en que se dispone a consumir nuestro Gelato.

Siendo así, la ventaja competitiva de la empresa radica en el ofrecer al cliente un producto 100 % artesanal, delicioso, natural y saludable que cumple con los estándares italianos del Gelato, el cual es realmente un alimento, bajo en azúcares, no contiene endulzantes ni colorantes

artificiales, ni hace uso de grasas, adicionales, no presenta cristales de hielo, su contenido de aire es notoriamente bajo respecto al helado industrial, hace uso de insumos italianos de la más alta calidad, frutas seleccionadas rigurosamente y licores de renombre, lo que lo convierte en un producto de la más alta calidad, mientras que a la vez es difícil de imitar, siendo que la empresa misma fabrica sus productos y tiene protegidas sus recetas y procedimientos, además de contar con personal certificado por universidades del Gelato en Italia y Argentina.

Indicadores en Escenario Normal:

Ilustración 1 Indicadores en Escenario Normal

INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	24,35%	111,34%	146,48%	154,24%	162,44%
ROI	15,60%	63,23%	72,99%	76,86%	80,95%
Margen Neto	48,87%	49,29%	49,21%	49,08%	48,96%
Margen Bruto	55%	55%	55%	55%	55%

(Fuente: elaboración propia)

Descripción de Indicadores:

- **ROA:** Retorno sobre Activos permite la identificación de si se está o no dando un correcto uso, financieramente hablando, a los activos que se tienen en el local, teniendo en cuenta que se reportaron por cercanos 104.000.000. Los resultados son positivos pues, como se verá en la tabla a continuación, se espera un constante incremento en ventas anual, lo que conllevaría a que este indicador tenga mejores resultados cada año.

- **ROI:** Retorno sobre la Inversión es un indicador que permite comparar si, valga la redundancia, es pertinente invertir, en este caso en Nani Palette, o si resultaría mejor hacerlo en otro proyecto. Aquí es de vital importancia destacar que la inversión fue alta, por lo que el crecimiento de este indicador es lento, o tiende a ser lineal en lugar de exponencial, lo cual invita a ver otro tipo de escenarios más positivos para lograr obtener mejores resultados, sin embargo, el escenario planteado se cree es el más posible dada la coyuntura global por la que se está pasando.
- **Margen Neto:** Indicador que permite afirmar que en Nani Palette está y estará generando los suficientes ingresos para poder cubrir el costo de los fondos. Sin embargo, es de especial cuidado que el índice tenga una leve reducción conforme el paso de los años y esto puede deberse a que la inversión haya sido tan alta. Es por eso que se necesitan crear nuevos medios de ingresos, como el canal DELIVERY, para hacer más rentables los activos con los que se cuenta a día de hoy y a lo largo de los próximos 5 años.
- **Margen Bruto:** Es el beneficio que se obtiene por el bien o servicio que, en este caso, se ofrece en Nani Palette. Es puntualmente la diferencia entre precio de venta y costo de producción. En este caso, se cuenta con un resultado positivo que se debe al crecimiento del consumo de helado a nivel país y las múltiples posibilidades a las que la empresa puede acceder, al tener la capacidad instalada que, si bien en este momento se encuentra subutilizada, la idea es generar nuevos medios de obtención de ingresos para así incrementar positivamente estos indicadores.

Proyección Financiera de Crecimiento:

Ilustración 2 Proyección Financiera de Crecimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 50.425.966	\$ 222.006.086	\$ 234.373.473	\$ 247.429.816	\$ 261.213.493

(Fuente: elaboración propia)

Se espera un crecimiento del 5.52% anual, a partir de el análisis de los resultados de años previos y los planes que se tienen como empresa, al ver el crecimiento que ha tenido el consumo del helado en el país, no obstante, intentamos evitar llevarnos por un escenario puramente positivo, pues abemos que la economía país tenderá a seguir bajando conforme la pandemia y posterior a ella tardará en recuperarse, por lo que se ha preferido ser cautelosos en estos ítems.

Fuentes de Financiación:

- Son recursos propios.

Aspectos Legales

Estructuras de Desgloce de Trabajo: Necesidades / Planeación:

- Marca: Realizar registro de marca ante la SIC y obtener el Registro INVIMA.
- Tributario: Realizar un fortalecimiento a nivel empresa de todas las obligaciones en las que se incurre y, hacer oportunamente la renovación de la Matrícula Mercantil.
- Clientes: Obtención de certificados de calidad y bioseguridad para nuestros locales y servicios.
- Ambiental: Cumplir en todo momento con lo requerido en términos de manejo de residuos por el municipio en el que realizamos todas nuestras actividades.
- Compra ECOMMERCE: Tener garantías y políticas de cambio. Al igual que mecanismos para poder asegurar la calidad de nuestro producto y canales efectivos para llegar a nuestros clientes e incrementar nuestras ventas.
- Económico: Diseñar un mapa de promociones para lograr que muchos clientes encuentren en nuestra marca beneficios sin importar los precios.
- Transporte: Diseñaremos un manual de protocolos y cuidados necesarios para cumplir en todo momento con un servicio y producto de calidad.

Estructuras de Desgloce de Trabajo: Riesgos:

- Marca: No registrada ante la SIC y falta de Registro INVIMA.
- Tributario: Desconocimiento de los impuestos que se deben pagar y fechas oportunas de pago al igual que la renovación oportuna de la Matrícula Mercantil.
- Clientes: Dado el COVID no muchas personas saldrán de sus hogares para ir a centros comerciales y locales. Por otro lado, las tendencias y la cultura de consumo suelen variar, por lo que nos toca adaptarnos rápidamente a la demanda que nuestro producto presente y ver cómo ofrecer productos saludables y diferenciales en todo momento.
- Transporte: El producto que nosotros fabricamos requiere de una amplia serie de cuidados que son de gran importancia preservar en el momento de transportar nuestros productos.
- Clima: El nivel de ventas es altamente afectado cuando el clima no favorece (es frío o de lluvia), lo que nos obliga a ver cómo lograr disminuir dicho impacto.
- Económicamente: El nivel de ingresos de las personas dada la pandemia ha disminuido, por lo cual el consumo de ciertos bienes y servicios, como los que nosotros fabricamos y vendemos, pueden pasar a un segundo plano para varios clientes.
- Manejo de Residuos: Nuestras labores radican en Cajicá y este es un municipio en el que se imponen altas sanciones a las empresas que no cumplan con un alto desempeño en este ítem, por lo que estamos expuestos a ello si en algún momento fallamos.

Diagrama de GANTT:

Ilustración 3 Diagrama GANTT

ACTIVIDAD	FECHA	RAZÓN			TAREAS			
Registro de marca	ene-21	Encontramos que hay una marca con nombre similar, por lo cual no hemos podido resolver este tema. Estamos atentos a la respuesta de nuestros abogados para saber cómo actuar.			Registro de marca	Corto Plazo (10%)	Mediano Plazo (50%)	Largo Plazo (100%)
Página Web	ene-21	Estamos definiendo cuál aplicación o software usar. Pues ya tenemos una página web, pero no tiene carrito de compras ni nada, por lo cual creemos que vamos a optar por SHOPIFY			Página Web	Corto Plazo (0%)	Mediano Plazo (50%)	Largo Plazo (100%)
Acuerdo de Confidencialidad	nov-20	Dados problemas que hemos tenido con personal en punto de venta, y el crecimiento que está teniendo la empresa, hemos visto que vamos a necesitar alguien más en fábrica y eso nos obliga a cuidar más las recetas y demás.			Acuerdo de Confidencialidad	Corto Plazo (0%)	Mediano Plazo (50%)	Largo Plazo (100%)
Registro INVIMA	ene-21	Antes esto no era importante para nosotros, dado el conocimiento que tenemos sobre la norma. Sin embargo, estamos pensando entrar en nuevos modelos de negocio y eso nos obliga a tener el registro si o si.			Registro INVIMA	Corto Plazo (10%)	Mediano Plazo (50%)	Largo Plazo (100%)
FORTALECIMIENTO DE PLAN DE SANEAMIENTO	semestral	Tener capacitaciones continuas en este tema			FORTALECIMIENTO DE PLAN DE SANEAMIENTO	Corto Plazo (30%)	Mediano Plazo (50%)	Largo Plazo (100%)

(Fuente: elaboración propia)

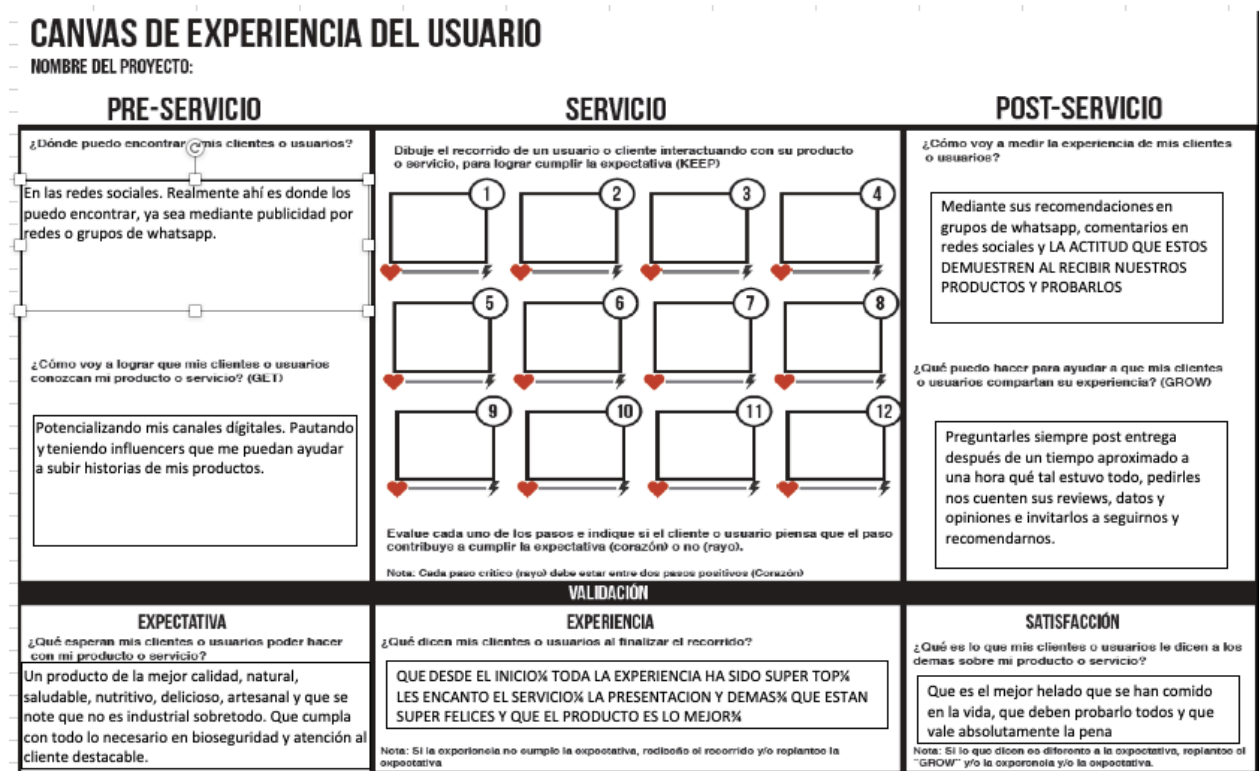
Registro o Carta de compromiso:

- Ya contamos con Cámara de Comercio. La anexamos al documento.

Estructuración de estrategia SALES 4.0

Mapa de Experiencia del Cliente (Journey Map):

Ilustración 4. Canvas



(Fuente: elaboración propia)

Estrategia de Consolidación de Mercado:

PRODUCTO:

Elaboramos un verdadero Gelato italiano; un producto que cumple con los estándares italianos que le identifican a nivel mundial, saludable, natural y delicioso. El Gelato de Nani Palette

es presentado en porciones personales de 1, 2 o 3 unidades, al igual que en litros y medios litros. Así mismo, se continuará ofreciendo al mercado paletas de Gelato, malteadas y tortas de Gelato. Vale la pena resaltar, que a la fecha de hoy en el modelo de DELIVERY se ofrece únicamente los litros y medios litros, sin embargo, se espera que la empresa pueda próximamente ofrecer también el resto de productos que ya tiene disponibles para venta en su local.

PRECIO:

El Gelato tiene ya un precio establecido, el cual es competitivo respecto a la competencia directa, el cual es de 4.500 una porción y 6.500 dos porciones, mientras que los litros y medios litros tienen precios de 30.000 y 16.000 respectivamente. Por otro lado, las paletas según su tamaño (pequeñas – grandes) tienen precios de 3.500 y 6.500, a la vez que las malteadas un precio de 9.000. Estos precios son iguales que los de marcas como Michelle y Orso, quienes al igual que Nani Palette, son reconocidas por elaborar Gelato. Sin embargo, si se comparan con empresas como Popsy y Crepes & Waffles, resultan altos, por lo que es necesario aclarar que Nani Palette, no es una empresa con estrategias de *low cost* y que se ofrece un producto totalmente distinto a un helado industrial.

PROMOCIÓN:

Esta se realiza mediante medios digitales, como pauta en Instagram, Facebook, Google y WhatsApp. Así mismo, se realizará un constante volanteo en puntos cercanos a su local en Cajicá

y, de darse aperturas de otros locales en distintas zonas de la ciudad (Bogotá) y del país (Colombia) se realizará de igual manera.

PLAZA:

Hasta el momento la empresa realiza sus labores en Cajicá, Cundinamarca y tiene presencia en municipios como Chia, Zipaquirá, Briceño, Tabio, Tenjo y en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, se espera que se pueda abrir próximamente uno o dos locales sin importar la ubicación de los mismos, ya sea en la capital del país u otra ciudad del mismo, pues se cuenta con los recursos necesarios para poder abrir en este momento nuevas sucursales de la marca.

PERSONAS:

Constantemente se realiza investigación sobre los clientes que maneja la empresa, los cuales en este momento son en su totalidad, cliente final los cuales son contactados mediante medios digitales. Sin embargo, se planea abrirse a nuevos mercados por lo que se plantea incluso la posibilidad de llegar a empresas y supermercados.

PROCESOS:

La empresa cuenta con un manual claro de los procesos con los que esta debe cumplir para el correcto funcionamiento de sus actividades. Cumple con todos los requisitos pedidos por normas de las alcaldías y sanidad tanto en fábrica como en el local y tiene una constante revisión del

cumplimiento y posibles mejoras de y a los mismos. Se está trabajando en la automatización de procesos para que la empresa pueda cada vez mejorar la experiencia de sus clientes y logre de esta manera abrirse a nuevos mercados, mediante la obtención del registro INVIMA, para así lograr un crecimiento sostenido en ventas y un posicionamiento claro en el mercado.

POSICIONAMIENTO:

La empresa en este momento busca posicionarse no sólo mediante medios digitales (uso de redes sociales y página web), también busca incrementar su cantidad de locales o sucursales, con el fin de generar cada vez una mayor recordación de marca en el mercado, ser más reconocidos y lograr su objetivo de ser una de las principales marcas en consumo de Gelato a nivel país en un tiempo no superior a 5 años.

Descripción de Funnel:

Ilustración 5. Descripción de Funnel:

FUNNEL COMERCIAL						
As		VENTA SOLUCIONES	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE	CONSUMO MASIVO
ATENCION	Me	Generación oportunidad	Nico	Publicidad a conocidos	Publicidad por instagram, facebook	Interés
ATENCION	Me	Calificación prospecto	Nico	Los clientes nos cuentan su	Historias promocionales. Tags en	Consideración
ATRACCION	Le	Análisis necesidad	Nico	Se le comunica a la persona	Se brinda toda la info necesaria por	Prueba
AVERIGUACIÓN	Le	Selección proveedor	Nico	Puede comprarnos también en	Se le explica a la persona el proceso	Compra
ACCION	Me	Firma contrato	Nico	Voz a voz de parte de nuestros	Nos taguean en sus historias de	Recompra
APOLOGÍA	Me	Recompra contrato	Nico	Voz a voz de parte de nuestros	Hacemos descuentos para esas	Recompra

(Fuente: elaboración propia)

El Funnel de Nani Palette, tiene forma de embudo pues somos claro que el producto que la empresa ofrece, al ser de un mayor costo, requiere previo a su compra una serie de pasos por parte del cliente, para que este se encuentre en total disposición de adquirirlo. Es decir, sabemos que la persona que compra nuestro Gelato es capaz de compararlo versus marcas de helado industrial, artesanal y gourmet y logra diferenciarnos, por lo que el precio pasa a ser algo secundario para el o ella. De tal manera, sabemos que si el cliente sabe o ha escuchado un poco acerca del Gelato y qué lo hace tan especial, podrá encontrar en nuestra oferta la respuesta perfecta a sus necesidades y entenderá que está consumiendo un alimento, no un postre, por lo que será mayor la posibilidad de compra y recompra de nuestros productos.

Estrategia de mercadeo y comunicación

Propuesta de Valor:

Entregaremos un alimento artesanal, libre de conservantes y saborizantes, libre de grasas añadidas, de fruta natural, nutritivo, sano, cremoso, es una experiencia de sabor intenso, que deleita los sentidos con frescura, sin percepción de cristales de hielo y con un bajo nivel de azúcares y calorías.

Brief de Marca:

Nani Palette es una empresa dedicada a la elaboración y posterior venta de Gelato italiano y productos derivados del mismo, como lo son paletas, malteadas, tortas de Gelato y demás. Hoy en día cuenta con más de 50 sabores disponibles en su carta que ha logrado desarrollar a lo largo de sus casi 3 años de existencia. Cuenta con una fábrica propia, 1 local en funcionamiento y presencia en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños como Cajicá, Chia, Zipaquirá, Cota, Tabio y Briceño mediante su servicio de DELIVERY. Se ofrece al mercado un producto de la más alta calidad, elaborado con insumos naturales y mediante procesos que garantizan en todo momento un producto que cumple los más altos estándares italianos del Gelato. No se hace uso de sustancias adicionales ni artificiales en su producción y se es responsable con el impacto en el ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa. Nani Palette es una marca que satisface la necesidad de un cliente que busca en Colombia, no un postre sino un alimento, su Gelato es motivo

de orgullo y felicidad para sus accionistas, mientras que, para sus consumidores, es una muestra más de que en el país hay cada vez más personas con ideas de emprendimientos increíbles, comprometidas con la salud y el bienestar de todas sus posibles partes interesadas en los mismos.

Mensajes Clave:

- Vivimos para disfrutar la vida.
- No es sólo Gelato, es alegría, frescura, pasión y libertad.
- Gelato, original, artesanal, saludable y delicioso.
- Un mundo de texturas, sabores y sensaciones originalmente artesanales, deliciosas y saludables.
- Recibimos una gran variedad de medios de pago.
- Te lo llevamos a tu hogar.
- Un poquito de Italia en tu hogar.

Plan de Mercadeo:

- Se hará revisión y actualización de la página web que se dispone actualmente en el primer trimestre del año 2021.
- Se optimizarán los canales de respuesta con los que a hoy en día cuenta la empresa (WhatsApp, Instagram y Facebook) entre diciembre del presente año y enero del año próximo.

- Se pondrán en funcionamiento campañas de CEO mediante uso de palabras clave en todo el contenido que se genere, ya sea en página web como en redes sociales, desde el primer trimestre del año 2021.
- Se diseñará una estrategia de redes y mercadeo digital en general para la empresa, en la que se detalle cantidad de publicaciones y campañas, en búsqueda de asegurar mejores resultados para la empresa. Esta debe estar clara a finales de diciembre del presente año.

KPI de Seguimiento Comercial:

- Leads Generados: ¿Cuánta gente se interesa en nuestras publicaciones o publicidad?
- Tasa de Conversión: Leads generados vs Clientes Efectivos
- Ticket Promedio: ¿Cuánto gasta un cliente en promedio en el bien o servicio que ofrezco?
- Nivel de ventas: Comportamiento de éstas mes a mes
- Engagement del Contenido: Cantidad de likes, comentarios y shares en nuestras publicaciones, dividido el alcance de las mismas

Beneficios para la comunidad

¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?

En primer lugar, nosotros siempre daremos trabajo honesto y remuneración justa del mismo, con horarios flexibles y adecuados. Trataremos en todo momento que las personas crezcan en nuestra empresa no sólo a nivel profesional o experiencial, sino también personal, para que de esta manera puedan en todo momento soñar con un futuro mejor dentro y fuera de nuestra empresa. En segundo lugar, nuestra prioridad es dar a nuestros empleados calidad de vida, por lo que trataremos siempre que a las personas que trabajen con nosotros, les quede cerca su lugar de trabajo, para que no tengan que sacrificar momentos de descanso o familia por asistir a sus labores diarias, pues somos conscientes del desgaste emocional que causa en las personas tener que aguantarse desplazamientos de más de 1 hora para poder llegar a su trabajo y a su casa al salir de este.

En tercer lugar, al darles constantemente capacitaciones y todos los implementos necesarios para su cuidado y desarrollo, promoveremos en ellos en todo momento sensaciones y momentos de felicidad. No queremos que con nosotros trabajen personas que no sean felices haciéndolo, por ello se hace un enorme esfuerzo en acompañamiento a estos y constante revisión de su estado de salud, sobretodo en medio de la pandemia, para asegurarles a todos un ambiente sano, saludable y seguro de trabajo, en el que su riesgo de contagio sea muy bajo y su nivel de satisfacción y felicidad sea siempre el más alto.

¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?

Una de nuestras prioridades desde el inicio de la empresa, ha sido dar empleo en todo momento a personas que se desenvuelvan en la comunidad en la que nosotros ejercemos o llevamos acabo nuestras actividades, para así poder devolverle a esta, la comunidad, un poco de lo que nos da. Es por ello que sólo contratamos a quienes vivan cerca, pues de una u otra manera logramos así ayudar con la generación de empleo, no sólo en fábrica sino también en los locales, pues estamos convencidos de que esto nos ayuda a darles calidad de vida.

¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?

Somos una empresa responsable con el manejo de residuos, eficiente en términos de manejo de insumos y recursos, que no contamina y recicla, por lo que ayudamos al impacto que tiene nuestra empresa a la comunidad. Así mismo, generamos empleo y esperamos poder incrementar nuestro aporte a la sociedad en este ítem pronto. Pero lo más importante que hacemos, es el hecho de que fabricamos un producto realmente artesanal y saludable, pues en verdad nos esforzamos bastante en tener niveles de azúcar bajos, no usar endulzantes ni edulcorantes ni colorantes artificiales ni grasas añadidas. Tampoco usamos ningún químico que sea perjudicial para la salud de las personas. En ningún momento sacrificamos calidad por precio, es decir, nosotros siempre hemos preferido tener que cobrar un poco más a bajar la calidad de nuestros insumos, pues nuestras formulaciones y recetas han sido previamente revisadas por expertos del

Gelato y médicos, lo que nos permite decirle al cliente con total honestidad, que cuando está consumiendo nuestro Gelato, no está comiendo un postre sino un alimento rico en proteínas y vitaminas, realmente hecho a base de frutas e insumos italianos de la más alta calidad, por lo que su salud nunca está ni estará puesta en juego.

Aceleración

Metas de aceleración

General:

- Realizar un análisis detallado de la situación de la empresa para identificar en qué tareas y áreas clave se puede trabajar para mejorar en un corto plazo (4 meses) los resultados de la organización.

Específicas:

- Elaborar un análisis financiero de la organización.
- Definir áreas y metas clave para el trabajo en esta.
- Diseñar, evaluar y ejecutar estrategias de crecimiento claras.

Retos:

- Estructurar la organización y generar el hábito y disciplina organizacional.
- Propuesta de foco diferencial.
- Propuesta Cartagena.
- Construir Modelo Financiero para este momento.
- Mejorar en el pitch de equilibrio.
- Definir plan de networking.
- Estructurar Métricas de Avance.
- Construir Análisis de canales financieros.
- Construir imagen de presentación y hacer presentaciones más efectivas.

Podría decir que estos fueron los retos que me dejaron las juntas en las que participé, dado que estos fueron los compromisos que me dejaron en los informes. Lo principal, creo yo, fue darle un verdadero orden a toda la organización, pues me obligó a aprender a ir más a fondo en la identificación de oportunidades y responsabilidades y posteriormente delegar funciones, pues tal como las personas en el panel decían, el peor error que puede uno cometer es pretender hacer todo. En ese orden de ideas, definí como retos incrementar las ventas promedio del local en Sabana Park y del modelo de delivery, aumentar el número de locales propios y canales de distribución, mientras que al tiempo se logre disminuir la subutilización de la fábrica y poner la empresa en números positivos.

Proyectos Realizados:

- Se elaboró un costeo generalizado a toda la producción que se realiza.
- Se revisó tabla de precios tanto de insumos (materia prima), proveedores y demás, para corregir el costeo de nuestros productos.
- Se elaboró un modelo financiero para la clarificación de oportunidades de nuevos locales
- Se construyó un modelo financiero para la venta de litros y medios litros, además de la distribución de estos por terceros.
- Se creó un modelo de negocio para la ampliación del número de distribuidores de la empresa.
- Se definieron áreas clave de la empresa y las tareas con base a indicadores claves.
- Se presentó una primera propuesta a un local en Cartagena.

Cuadro de métricas**Iniciales:**

- Un local propio en Sabana Park, Cajicá.
- Un distribuidor en Cajicá.
- Fábrica Subutilizada en un 60%.
- Ventas mensuales promedio del local en Sabana Park de 6.000.000
- Ventas mensuales promedio del modelo de delivery de 8.000.000

Finales:

- Un local propio (Sabana Park, Cajicá).
- Tres distribuidores: Villa de Leyva, Rustika (Chia), Dattile (Cajicá).
- Disminución de 15% en la subutilización de la fábrica.
- Incremento de 15% en ventas promedio del local de Sabana Park.
- Conservación de las ventas promedio del modelo de delivery.

Enseñanzas en la aceleración**Desarrollo como emprendedor:**

Siento que este proceso de opción de grado 2 ha sido muy positivo para mi como emprendedor, me permitió aprender mucho a partir de los consejos que me dieron en cada junta, así mismo pude lograr identificar una debilidad mía, no soy muy ordenado, planeo mucho, pero no avanzo de manera organizada en los objetivos que me planteo. Es por eso que tomé con mucha seriedad los trabajos que dejaron y pude darle mayor orden a la organización, a los procesos y a las áreas que definimos.

Desarrollo en el emprendimiento:

Definimos áreas y tareas clave de la empresa. Eso nos llevó a realizar un análisis financiero exhaustivo con lo que llegamos a elaborar un costeo de todos nuestros productos desde la materia prima al precio de venta, lo cual nos permitió elaborar nuevos modelos de negocio y abrirnos con mayor seguridad a la posibilidad de incrementar nuestro número de distribuidores. Todo lo anterior resultó realmente positivo, pues nos permitió cambiar la imagen de la empresa de manera muy positiva en tan poco tiempo.

Desarrollo en equipo:

Gracias a los manuales de procesos que desarrollamos y a la definición de tareas claves y sus responsables, llevamos ahora un manejo y control más claro y eficaz entre todos los miembros del equipo Nani Palette, con lo cual esperamos seguir mejorando en términos de productividad, pues este nuestro principal próximo reto.

Retos a futuro:

- Lograr una disminución de la subutilización de la fábrica en un 30% para finales del 2021.
- Duplicar ventas del local Sabana Park.

- Triplicar ventas del modelo de delivery.
- Aumentar el número de distribuidores.
- Aumentar el número de locales propios.
- Apertura a modelo de franquicias.

Estoy convencido de que para Nani Palette viene una etapa de crecimiento, es por ello que continuaremos con los avances que hemos conseguido en cuanto a orden de la empresa y apertura de modelos de negocio. Al día de la presentación del documento presente, he logrado cerrar dos nuevos distribuidores de nuestro Gelato, otro en Chia y uno nuevo en Cajicá. Adicionalmente, tan pronto la situación del covid baje un poco más, tenemos planteado la apertura de un local en la ciudad de Bogotá, otro en Neiva y, no pierdo la fe, de uno en Cartagena a pesar de que me hayan rechazado la primera propuesta que presenté.

Bibliografía

González, C. M. (11 de junio de 2017). *"Gelato", el postre de moda que conquista el gusto de los bogotanos*. Obtenido de Instituto Sinchi: <https://sinchi.org.co/gelato-el-postre-de-moda-que-conquista-el-gusto-de-los-bogotanos>

Passport Euromonitor. (9 de septiembre de 2020). *Ice Cream and Frozen Desserts in Colombia*. Obtenido de Passport Euromonitor: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.javeriana.edu.co/portal/Analysis/Tab>

Los Corillos. (22 de marzo de 2019). *La industria del helado sigue creciendo en Colombia*. Obtenido de Corillos!: <https://corrillos.com.co/2019/03/la-industria-del-helado-sigue-creciendo-en-colombia/>