



Helarte

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Camilo Monroy Martínez, Daniel Esteban Ramírez Rojas y Santiago Velandia Ustariz

Bogotá, Colombia

2022



Helarte

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:

Juan Camilo Monroy Martinez, Daniel Esteban Ramírez Rojas y Santiago Velandia Ustariz

Bajo la dirección de:

Luis Alberto Buitrago Jiménez

Administración de Empresas

Administración de Negocios internacionales

Marketing y Negocios digitales

Bogotá, Colombia

2022

## **Agradecimientos**

Este espacio está reservado para agradecer de manera especial a mis compañeros de trabajo quienes formaron parte importante durante todo el recorrido de la universidad y hoy pudimos lograr conseguir terminar el proyecto. Sin mis compañeros de trabajo no hubiera sido posible este logro. Mas allá del proyecto queda una amistad que se perpetuara en la eternidad y los recuerdos generados por el proyecto serán más importantes que el proyecto en sí. Muchas gracias a todos los profesores que pasaron por nuestras vidas y que nos acompañaron para poder lograr nuestros objetivos.

*Daniel Ramírez*

## **Dedicatoria**

Este documento lleva dedicatoria especial a mis padres y a mi familia que fueron los que impulsaron este proyecto. A Harvy Fabian Vesga y María Fernanda Forero. Ellos fueron muy importantes para el desarrollo de mi como persona y por tanto importantes para poder lograr todos los objetivos que he podido alcanzar. A Belén Vesga Forero le dedico este documento y espero algún día pueda ver todos los logros que he logrado y entienda que ella es mi mayor triunfo. Por ultimo a Vanessa Ramírez quien fue la fuente de inspiración en esta aventura.

*Daniel Ramírez*

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente proyecto titulado “Helarte” en la opción de grado en Emprendimiento y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Proyecto Aplicado Empresarial no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juan Camilo Monroy Martínez

Daniel Esteban Ramírez Rojas

Santiago Velandia Ustariz

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

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

Juan Camilo Monroy Martínez

Daniel Esteban Ramírez Rojas

Santiago Velandia Ustariz

## Contenido

Glosario .....	10
Resumen ejecutivo.....	11
Abstract.....	13
1. Modelo de negocio ampliado.....	15
1.1. La verbalización del modelo. ....	15
1.2. Análisis interno del modelo de negocio.....	18
1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio. ....	23
1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.....	27
1.5. Visión y misión. ....	28
1.6. Modelo ampliado.....	28
1.7. Cascada de proyectos. ....	30
1.8. Fortalezas de competidores.....	32
1.9. Debilidades de competidores .....	35
2. Plan piloto y validación del MVP .....	38
2.1. Hipótesis.....	38
2.2. Objetivos .....	38
2.3. Escenarios .....	39
2.4. Medición .....	45
3 Estrategia Comercial y comunicación.....	46
3.1 Propuesta de valor .....	46
3.2 Marca .....	50
3.3 Segmento de mercado.....	52
3.4 Funnel de ventas.....	56
3.5 Actividades comerciales.....	58
3.6 Estrategia de marketing digital.....	59
3.7 Pronóstico de ventas.....	61
3.8 Métricas .....	62
3.9 Estrategia de lanzamiento .....	62

3.10	Presupuesto de mercadeo .....	64
4	Estrategia legal y tributaria.....	65
4.1	Riesgos jurídicos y tributarios.....	65
4.2	Planeación legal .....	67
4.3	Registro y formalización.....	69
5.	Estrategia financiera .....	71
5.1	Margen de contribución por producto o servicio.....	71
5.2	Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto .....	72
5.3	Flujo de caja mensual 24 meses (2 años) .....	73
5.4	Balance general y estado de resultados .....	74
6.	Referencias bibliográficas.....	77

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Foto de la encuesta.....	16
Ilustración 2: Foto de la encuesta.....	17
Ilustración 3: Foto de la venta.....	22
Ilustración 4: Foto de la encuesta.....	24
Ilustración 5: Matriz DOFA.....	28
Ilustración 6: Foto Empaque para llevar.....	41
Ilustración 7: Foto encuesta.....	42
Ilustración 8: Foto encuesta.....	43
Ilustración 9: Foto encuesta.....	43
Ilustración 10: Fotos de la venta.....	44
Ilustración 11: Foto encuesta.....	47
Ilustración 12: Foto encuesta.....	48
Ilustración 13: Logo Helarte.....	51
Ilustración 14: Buyer persona.....	55
Ilustración 15: Actividades comerciales.....	59
Ilustración 16: Pronostico de ventas.....	61
Ilustración 17: Presupuesto de mercadeo.....	65
Ilustración 18: Margen de contribución por producto.....	72
Ilustración 19: Punto de equilibrio por producto.....	73
Ilustración 20: Flujo de caja 24 meses.....	73
Ilustración 21: Balance general 2 años.....	75
Ilustración 22: Estado de resultados 2 años.....	76

## Glosario

**Artisanal:** Producto elaborado de manera tradicional, producido en su totalidad a mano teniendo como enfoque la calidad del helado.

**Aguacate:** Fruta referente del producto agrícola colombiano, de color verde, la cual puede acompañar cualquier tipo de plato teniendo asimismo diferentes tipos de presentaciones.

**Experiencia:** Nuevas sensaciones y emociones que causan la adquisición y el consumo del producto Helarte.

**Helado:** Alimento frío de textura cremosa con saborizantes naturales a base de frutas colombianas.

**Ingredientes:** Materia prima necesaria para la elaboración del helado (Aguacate, Limón, Leche condensada, Crema Batida)

**Nutritivo:** Productos balanceados nutricionalmente a base de frutas naturales, velando y priorizando un perfecto nivel nutritivo y sano para cada consumidor.

**Servicio:** Garantizar y prestar un excelente servicio al cliente, promoviendo un momento inolvidable y único al consumidor en el cual este se convierta en el centro de atención.

**Sensaciones:** Activación de todos los sentidos (Olfato, Tacto, Escucha, Olor, Visión) experimentado y probando en presentaciones tradicionales frutas colombianas.

**Textura:** Cremosidad y suavidad en el producto, generando agrado y gusto al paladar del usuario.

## Resumen ejecutivo

Helarte es un emprendimiento que busca rediseñar la forma en la que se consumen helados en Colombia a través de la venta de helados artesanales hechos con frutas exóticas colombianas. El emprendimiento nace con la idea de vender un producto disruptivo en el mercado que cautivara y sorprendiera al consumidor. Buscando qué producto podía sorprender en el mercado, Helarte encontró en los helados de aguacate su primer producto el cual comenzó a comercializar en la ciclovía. A partir de las buenas experiencias que se encontraron en el camino, se inicia una investigación sobre el mercado de los helados, y sobre el mercado de las frutas en Colombia.

Se descubrió que según Portafolio (2019) “Colombia produce 98.000 toneladas de helados al año por un valor de 900.000 millones de pesos”. Además se encontró que según el Heraldo (2017) “ Colombia es el tercer país latinoamericano con mayor número de hectáreas cultivadas en frutales. Característica que nos define como una de las ‘despensas más grandes del mundo”. Lo anterior permite observar que hay una gran cantidad de consumidores de helado pero también una gran cantidad de frutas en Colombia, por lo que se decidió tomar esta ventaja que tiene el territorio colombiano. Helarte creó un portafolio de helados con frutas cultivadas en Colombia como el aguacate, los arándanos o la uchuva para entrar en el mercado.

A partir del portafolio se generaron tres estrategias para alcanzar el objetivo de rediseñar la forma en la que se consume helado. Una experiencia sensorial, sabores disruptivos y una base artesanal para llegar al público objetivo. De esta manera nace Helarte, una heladería que busca rediseñar el concepto del helado en toda Latinoamérica.

**Palabras clave:** Aguacate, Helado, Experiencia, Sabor, Emprendimiento, Campo, Colombia, Frutas, Exótico.

## Abstract

Helarte is a venture that seeks to redesign the way ice cream is consumed in Colombia through the sale of artisanal ice cream made with exotic Colombian fruits. The venture was born with the idea of selling a disruptive product in the market that would captivate and surprise the consumer. In the search for a product that could surprise the market, Helarte found his first product in the form of an avocado ice cream, which began to sell on the Ciclovía. From the good experiences that were found along the way, an investigation on the ice cream market and on the fruit market in Colombia started.

According to Portafolio (2019) "Colombia produces 98,000 tons of ice cream per year for a value of 900,000 million pesos." In addition, it was found that according to El Heraldo (2017) "Colombia is the third Latin American country with the largest number of hectares cultivated in fruit trees. Characteristic that defines us as one of the "largest pantries in the world". The foregoing allows us to observe that there are many ice cream consumers but also a large number of fruits in Colombia, so it was decided to take advantage of the Colombian territory. Helarte created a portfolio of ice creams with fruits grown in Colombia such as avocado, blueberries or cape gooseberry to enter the market.

From the portfolio, three strategies were generated to achieve the objective of redesigning the way in which ice cream is consumed. A sensory experience, disruptive flavors and an artisan base to reach the target audience. In this way, Helarte was born, an ice cream parlor that seeks to redesign the concept of ice cream throughout Latin America.

**Keywords:** Avocado, Icecream, Experience, Taste, Entrepreneurship, Field, Colombia, Fruits, Exotic.

## **1. Modelo de negocio ampliado**

### **1.1. La verbalización del modelo.**

Helarte es un emprendimiento que le ofrece a sus clientes helados artesanales con base a frutas exóticas colombianas a través de una experiencia sensorial completa. Helarte quiere cambiar la forma en la que se entiende el consumo del helado, rediseñando la forma tradicional con la que se entiende este producto. La primera forma con la que Helarte transforma la manera tradicional de ver el helado es a través de la experiencia sensorial la cual consiste en que la persona utilice todos sus sentidos para intensificar el sabor del helado en el paladar. Para entender el concepto se dará un ejemplo: El producto estrella de la marca es el helado de aguacate, a la hora de venderlo se le da a la persona la bola del helado y un pedazo pequeño de aguacate, luego recibe instrucciones donde se le indica que debe aplastar el aguacate con su mano mientras prueba el sabor del helado. En este punto la persona además de estar utilizando su tacto y su gusto a la hora de consumir el helado también está haciendo uso de su vista, para poder ver el color, su sentido de la audición ya que estará escuchando música que acompañara su proceso de consumo y el olfato por el olor del producto.

Según BBC (2013) “la percepción del sabor no debería ser definida mediante el uso de un solo sentido, sino más bien mediante el uso de todos los sentidos juntos, unificándolos con el acto de comer”. Según lo anterior, la percepción del sabor es la unión de todos los sentidos, por lo que percibir el sabor del helado no depende únicamente del mismo si no de la utilización

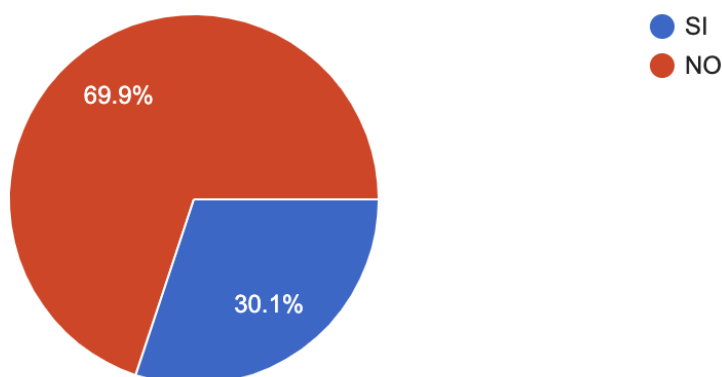
adecuada de todos los sentidos. Esta experiencia con los sentidos es el primer punto del valor agregado de la marca Helarte.

En una encuesta realizada por Helarte, las personas no identifican ninguna otra marca de helados en el mercado colombiano que los haga utilizar todos sus sentidos a la hora de consumir el producto.

Ilustración 1: Foto de la encuesta

¿Ha vivido una experiencia parecida a la vivida con Helarte?

103 respuestas



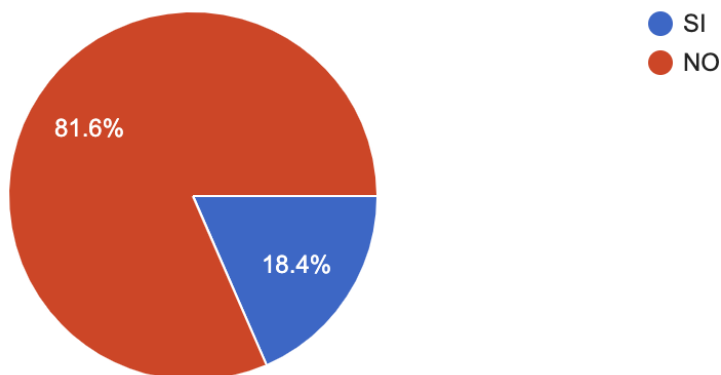
Fuente: Elaboración propia

La segunda forma de transformar el concepto del helado tradicional es la inclusión de sabores de helado con base en frutas exóticas colombianas. Teniendo en cuenta a la encuesta mencionada anteriormente, se descubre también que las personas no encuentran heladerías que les ofrezcan sabores disruptivos. Por lo que sabores como el aguacate o el de arándanos son diferentes en el mercado y se le da a Helarte un valor agregado frente a sus competidores.

Ilustración 2: Foto de la encuesta

¿Ha tenido la oportunidad de probar un helado de aguacate o arándano en otra heladería?

103 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El tercer elemento que permite cambiar la visión que se tiene sobre el helado tradicional es la de la artesanía. La marca busca a través de elementos gráficos como el logo, sus envases y el tacto con los alimentos, acercar al cliente a la fabricación de elementos artesanales, como en este caso el helado, generando una conexión entre el cliente y la marca

Todos los ingredientes usados para producir los helados, son completamente colombianos y las frutas se adquieren mediante el contacto con fincas que produzcan este producto en Colombia. Por lo que los campesinos que cultivan este producto son aliados estratégicos de Helarte.

El público al que va dirigido Helarte son personas de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 que se encuentren en edades entre 18 a 35 años, que tengan un presupuesto para gastos de entretenimiento de más de 500 mil pesos colombianos al mes.

Lo anterior le permite a Helarte cambiar la forma en la que se consume helado, a través de una experiencia sensorial, sabores exóticos y una conexión con la artesanía, generando en el consumidor una experiencia de consumo disruptiva y replantear como se consumen los helados.

Según la Escuela Internacional de neurociencia empresarial (2022) “ el contacto directo con las manos **desencadena una respuesta sensorial mejorada**, lo que hace que los alimentos les sean más deseables y atractivos”.

## **1.2. Análisis interno del modelo de negocio.**

Helarte es un emprendimiento que recién empieza por lo que se debe tener en cuenta que sus fortalezas y debilidades son correspondientes a la etapa temprana en la cual se encuentra el negocio. El análisis del modelo de negocio de helarte se basa en la propuesta de valor, la comercialización del producto, la marca, sus finanzas y su equipo de trabajo, con el objetivo de encontrar áreas de mejora y puntos a resaltar.

### **Debilidades:**

- *Dificultad a la hora de competir con los precios del mercado*

**Explicación:** Dentro del mercado de los helados, hay una gran variedad de empresa que se dedican a la fabricación de helados industriales, los cuales contienen ingredientes que permiten alargar la vida útil de un producto, y otros que permiten mantener un precio estándar. Este tipo de empresas afectan a helarte a la hora de competir con los precios del mercado, ya que el emprendimiento depende de los precios del mercado de las frutas por lo que es mucho más complicado mantener un precio estándar y duradero en el tiempo. Esta variabilidad en el precios del producto principal hace que los precios de cada bola de helado dejen un rentabilidad distinta ya que un tipo de fruta puede ser mucho más costosa que otra.

- *Producción lenta*

**Explicación:** Helarte es una emprendimiento que vende helados artesanales, lo que implica que los procesos que hace helarte no sean industrializables. El problema al no poder industrializar procesos, es que no se puede optimizar al máximo la producción de helados por lo que su tiempo de preparación es mayor a comparación de otras empresas. Sin embargo se puede mitigar este problema al capacitar a la persona de producción, con herramientas y técnicas que le permitan desarrollar su trabajo en un menor tiempo.

- *Capacidad del equipo de trabajo*

**Explicación:** Helarte es una emprendimiento compuesto creado por tres jóvenes de la universidad del Rosario, los cuales están cursando un programa de pregrado en administración de empresas. Uno de ellos, Juan Camilo Monroy, realiza su segundo pregrado en administración de negocios internacionales y los otros dos integrantes, Daniel Ramírez y Santiago Velandia, cursan un segundo pregrado en Marketing y

Negocios Digitales. Si bien, cada uno aporta elementos diferentes en el proyecto que contribuyen a un mejor desarrollo del mismo, el equipo no es multidisciplinar, por lo que algunas decisiones y acciones que se tome por parte de la junta directiva puede que este sesgada por el conocimiento adquirido en contextos muy similares entre los creadores del emprendimiento. Por otro lado, al no tener un equipo multidisciplinar es más complicado realizar ciertas acciones del negocio las cuales dependen del conocimiento específico en las áreas particular. Por lo descrito anteriormente, se deben buscar aliados estratégicos para que integren el equipo, permitiendo que se diversifiquen las ideas que hay en el grupo de trabajo y se puedan tomar decisiones mucho más acertadas en cada área de la empresa.

- *Apropiación cultural*

**Explicación:** La artesanía es un término muy importante para Helarte, ya que el producto comercializado por la marca son helados artesanales. Para poder vender de manera apropiada este tipo de helados, Helarte decidió crear su marca en torno a la tradición indígena de los guanes en Colombia. Los guanes fueron una población que se ubicó principalmente en Santander y que desarrollo cierta forma de comunicación a través de las figuras rupestres. Helarte tomo inspiración en los guanes para la creación de su logo y su marca. Lo anterior si bien puede ser tomado como una forma de honrar a los antepasados otro grupo puede tomarla como apropiación cultural. Este término hace referencia según Ramos, A. (2021) “El acto de tomar o usar cosas de una cultura que no es la tuya, especialmente sin demostrar que entiendes o respetas esta cultura”. Esta definición puede ser tomada por algunos y encontrar en Helarte una marca la cual toma ventaja de una cultura a la cual no pertenecen. Si bien uno de

los integrantes del grupo tiene ascendencia Santandereana puede igual ser tomado como una falta de respeto hacia esa población. Por lo anterior se busca que cada vez que se mencione de donde viene la marca, se demuestre que no se trata de una apropiación cultural si no de un homenaje a este grupo indígena.

### **Fortalezas**

- *Propuesta de valor*

**Explicación:** Helarte nace con la idea de rediseñar la manera en la que se consume helado. En sus inicios a través de sabores disruptivos como el aguacate, Helarte ingresa al mercado de helados con la idea de proponer sabores disruptivos que busquen replantear como se percibe al helado. Luego de la investigación que se ve referenciada en el apartado 1.3 del documento, Helarte encontró que para poder rediseñar la forma en la que se consume helado se deben implementar diversas estrategias en el plan de marca para poder llegar al objetivo. Por lo que se propusieron tres pilares para conseguir el objetivo: Sabores disruptivos, experiencia sensorial y la artesanía. La propuesta de valor se podrá analizar a fondo en el apartado 3.1 del documento, pero en resumen es la idea de cambiar como los consumidores consumen helado a través de sabores como el aguacate, una experiencia donde se mezclen todos sus sentidos, y unas raíces de marca que buscan homenajear la artesanía colombiana. Como se ve a continuación el producto fue probado en una venta de helados en la ciclovia donde tuvo una gran acogida.

Ilustración 3: Foto de la venta



Fuente: Elaboración propia

- *Comercialización del producto*

**Explicación:** Las heladerías tradicionales venden el helado de la siguiente forma: Llegas a la heladería, compras tu helado, eliges el sabor y te sientas a disfrutarlo. Este proceso tan simple ha tenido bastante éxito en esta industria Helarte propone comercializar este producto de forma distinta. Desde sus inicios y su venta de helados en la ciclovía, Helarte busco una forma distinta de abordar a las personas y de vender un helado. Si bien de por si el sabor del helado ya es especial, la venta debía ser aún más especial. Por lo anterior, se creó la experiencia helarte, la cual consiste en que todos tus sentidos estén en uso a la hora de consumir el producto. La explicación de esta experiencia se encuentra en el apartado 3.1. Esta forma de comercializar nos dio un diferencial y permitió tener un acercamiento al cliente mucho más efectivo.

- *Experiencia de marca*

**Explicación:** La experiencia de marca hace referencia a como el consumidor se siente a la hora de consumir el producto y la experiencia que vive en la relación con la

marca. Durante la salida a campo que se hizo en la ciclovía, y a través de encuestas que se realizaron, se pudo llegar a la conclusión que las personas ven un valor agregado en cómo se comercializa el producto tanto en la ciclovía como también se haría en un punto físico, por lo que es una fortaleza frente a otras marcas las cuales siguen utilizando el modelo tradicional de venta de helados y en las cuales los usuarios no se sienten tan identificados. La combinación de sabores, la experiencia sensorial y la artesanía hacen que Helarte sea una heladería con una experiencia de marca distinta.

### **1.3. Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.**

Helarte es un emprendimiento que comercializa helados artesanales. Este es un mercado de gran tamaño en Colombia, donde según Portafolio (2019) “Colombia produce 98.000 toneladas de helados al año que tienen un valor de 900.000 millones de pesos”. Colombia por lo tanto es un país consumidor de helados, el cual está en constante crecimiento ya que según Morales (2017) Colombia paso a ser uno de consumir 1.6 litros de helado per cápita al año a consumir 3.1 litros de helado per cápita al año. Esto nos indica que hay una buena prospección de crecimiento y que es un mercado dinámico el cual es muy interesante en temas de crecimientos económicos. Colombia además tiene un ventaja competitiva frente a otros países ya que según Becerra (2016) el helado es un producto estacional, es decir, que dependiendo de la temperatura se vende más o menos. En el caso del helado, las altas

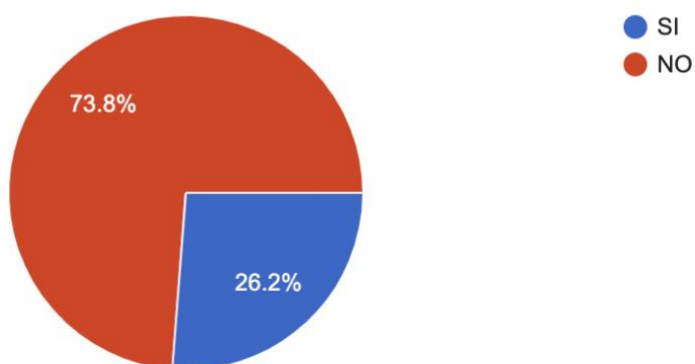
temperaturas incitan a consumir el producto. Por lo que Colombia es un territorio perfecto, ya que no posee estaciones por lo que las temperaturas no varían mucho, lo que hace mucho más fácil la consistencia en ventas del producto a lo largo del año.

Se encontró que las personas ven que más allá de la venta de helados en distintas formas y sabores, no encuentran nuevas experiencias en el sector de los helados.

Ilustración 4: Foto de la encuesta

¿Considera usted que las heladerías brindan una experiencia más allá del producto que ofrecen?

103 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Como vemos en la encuesta realizada por Helarte hay una oportunidad muy interesante en innovar en la experiencia que vive el usuario. Los sentidos son indispensables a la hora de comer, ya que no solo el sentido del gusto es el que interfiere a la hora de generar placer derivado de la ingesta de comida. Según Rebon (2021) “Cuando comemos, aunque no nos demos cuenta, **todos nuestros sentidos están trabajando juntos**”. Por lo anterior es que

Helarte busca combinar todos los sentidos a la hora de comer el helado para poder maximizar la experiencia de las personas a la hora de comer. Esta parte del modelo de experiencia va acompañado de la tendencia de las nuevas generaciones por consumir no solo productos alimenticios si no además experiencias que les permitan conectar con la comida. Según Romero (2019) “Ya no basta con alegrar el gusto, ahora los más jóvenes reclaman experiencias gastronómicas completas que sean un placer para el olfato, la vista e, incluso, el oído y el tacto”. Esto nos permite establecernos como una opción que este ligada a esta experiencia. La experiencia de Helarte se basa en un concepto fundamental y es en la de entregar sabores disruptivos. Estos sabores permiten conectar con el usuario y brindarle una experiencia que lo haga salir de lo común. Según BBC (2013) “Sorprender paladares con sabores inesperados es una forma de hacer que la gente se reconecte con lo que está comiendo”. Acá podemos ver la importancia de entrar con sabores disruptivos al mercado para que la experiencia que se brinde sea mucho más especial para los usuarios.

En las tendencias de la nueva realidad después de pandemia nos encontramos con que cada vez más personas buscan tener una alimentación más saludable. Según García (2021) “Las búsquedas en Google de las palabras *alimentación saludable* en España crecieron un 22%, con 5,4 millones de búsquedas. 3 de cada 10 consumidores siguen a algún influencer sobre alimentación y el 35% busca información en páginas web”. Esta tendencia va de la mano con el concepto artesanal que maneja la marca de Helarte, ya que son helados hechos a base de leche y de frutas naturales, lo que permite que estos productos sean mucho más nutritivos para el cliente final. Según Corbella (2007) “Los helados de base láctea tienen un valor nutritivo significativo, debido, principalmente, a su aporte en proteínas de alto valor biológico y calcio altamente biodisponible. También nos suministran azúcares, grasas,

fósforo, magnesio y potasio. Su valor nutritivo proviene de la leche que contienen”. Debido al aporte nutricional que pueden dar los Helados debido a su base láctea y además su alto contenido de fruta natural le permiten ser un producto más nutritivo ante los ojos del consumidor. Si utilizamos frutas naturales según Vitonica (2009) “Hará que el producto resultante sea un compendio de vitaminas, minerales y fibra proveniente de esas frutas, que dotarán a los helados de frutas de una buena fuente de vitaminas”. Lo anterior nos permite estar en la tendencia del consumo actual de comida más saludable y más nutritiva, sin dejar de ser un postre frío clásico para el consumidor del mercado de helados en Colombia.

Los productos artesanales son una tendencia que se ha visto reflejada en los últimos años. Según la agencia CHAN (2017) “Los productos «hechos a mano» han ido creciendo enormemente dentro de las nuevas generaciones de diseñadores. Rescatando, renovando y redescubriendo antiguos oficios”. Estos productos que menciona la agencia son los productos hechos a mano como en el caso de Helarte los helados. Esta tendencia permite al emprendimiento afianzarse en el mercado y encontrar que Helarte es una marca que le apuesta a la artesanía y que puede llevar este concepto a través de un producto como lo es el helado. Si bien en la generalidad la artesanía está en tendencia, es importante entender la percepción del consumidor respecto a alimentos artesanales. Según EFINDEX (2022) “ Los alimentos artesanos son los que cuentan con mejores ingredientes, mayor sabor y una relación calidad-precio mucho más aconsejable”. Lo anterior reafirma que la artesanía no solo está en tendencia si no que esta coincida como un producto más saludable y natural. Por lo que esta percepción de lo que es la artesanía le da la posibilidad a Helarte de entrar en la mente de sus consumidores con un producto muy bien percibido por los clientes.

En conclusión Helarte está en un mercado de gran crecimiento, donde existe mucha competencia, pero en el cual no se encuentran experiencias similares a las que brinda Helarte. Por otro lado Helarte tiene una propuesta de valor que va de la mano con las tendencias que hay en el mercado, por lo que su desarrollo está basado en lo que el consumidor está buscando. Por último Helarte ha configurado una estructura de marca y de propuesta de valor que le permite entrar a un mercado competido con ideas que van de acuerdo a las tendencias y a lo que el mercado está pidiendo, convirtiendo a Helarte en una heladería poco tradicional y más cerca de rediseñar el consumo de helado en el mercado colombiano.

#### **1.4. Matriz de impacto D.O.F.A.**

Teniendo en cuenta el entorno en donde se va a competir, los factores que nos afectan, la competencia y líderes del mercado y los factores internos que permiten o limitan el desarrollo de una estrategia, se presenta la matriz DOFA donde se sintetiza esta información con el fin de dar una imagen más clara de lo que puede y no puede hacer el proyecto para determinar una estrategia y objetivos alcanzables y funcionales.

Ilustración 5: Matriz DOFA

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Recurso economico limitado	F1	Propuesa de valor robusta
D2	Poco recurso humano	F2	Cadena de suministro no dependiente de intermediarios
D3	Estructura corporativa	F3	Producto con larga vida util
D4	Facilidad de copia del modelo de negocio	F4	Equipo dinámico
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Regulación contra los alimentos azucarados	O1	Comercialización en el exterior
A2	Incremento del precio de las frutas exóticas	O2	Ayudas del gobierno para emprendimientos
A3	Capacidad de respuesta de la competencia	O3	Fácil expansión de la operación
A4	Presupuesto de la población para gasto en postres	O4	
A5	Incremento de precio de arriendo de locales comerciales	O5	

Fuente: Elaboración propia

### 1.5. Visión y misión.

**Visión:** En 2027 ser reconocidos como la heladería artesanal más influyente y disruptiva en el comportamiento del mercado colombiano de helados.

**Misión:** Rediseñar como se consume helado en Colombia, llevando al mercado colombiano una experiencia basada en los sentidos, ofreciendo sabores de frutas exóticas colombianas, y conectando al consumidor con la artesanía.

### 1.6. Modelo ampliado.

Helarte es un emprendimiento que se creó en Febrero del año 2022, por lo que es una empresa que está construyendo las bases en las que el negocio se regirá. La marca está empezando a generar áreas funcionales dentro de su estructura, por lo que los objetivos están enfocados en la

construcción de los pilares para el desarrollo del negocio. Por lo anterior Helarte tiene como foco la fabricación de objetivos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico y tener una base para poder establecerse en el mercado.

Las áreas en las que Helarte considera importante la construcción de objetivos son las siguientes:

**Finanzas:** Finanzas es sin lugar a duda una de las áreas más importantes de la empresa, sin esta Helarte no podría tener un diagnóstico de cómo funciona el emprendimiento en términos monetarios ni tampoco se podrían generar proyecciones que permitieran establecer objetivos con respecto al crecimiento de la empresa. Teniendo en cuenta esto establecer una contabilidad apropiada para el negocio y unos indicadores financieros para la creación de estrategias es de gran importancia. Por lo anterior el OKR de esta área sería:

*Construir indicadores Financieros que permitan la evaluación de la empresa con respecto a la industria y que generen estrategias para hacer más rentable el negocio.*

**Mercadeo:** El área de mercadeo es donde se construye la identidad de la marca y permite generar estrategias para que el consumidor se vea más atraído por la empresa. Al empezar un proyecto de emprendimiento el mercadeo es de vital importancia ya que es allí donde se sientan las bases de la creación de la esencia de la marca y la manera con la cual la empresa quiere que sus clientes la reconozcan. Por lo anterior el OKR para esta área es el de:

*Crear una identidad de marca que le permita al consumidor conectarse con Helarte y lo impulse a convertirse en un cliente y no solo en un consumidor.*

**Operaciones:** En el mundo de las comidas, las operaciones son de gran importancia ya que de ellas depende el buen desempeño de los productos alimenticios en términos de tiempo y calidad. En el caso específico de los helados artesanales, la operación es de gran importancia ya que volver

más eficiente la manera en la que se producen los helados sin volverlos industriales y manteniéndolos artesanales es una tarea compleja. Por lo anterior el OKR para esta área es el siguiente:

*Generar procesos más eficientes en la producción de helado para disminuir el tiempo de preparación del producto y garantizar la calidad del mismo.*

**Comercial:** Si bien en algunas empresas existe una mezcla entre el área de mercadeo y el área comercial, en el caso de Helarte se decidió separar estas áreas debido a que existen objetivos distantes entre un área y la otra. En el caso del área comercial en una empresa que recién comienza, siempre se establecen objetivos de aumentar ventas, sin embargo, se considera que Helarte no solo necesita aumentar ventas si no generar estrategias sostenibles en el largo plazo para seguir generando ventas. Por lo que el OKR para esta área es el siguiente:

*Crear estrategias que permitan aumentar el número de ventas y que sean útiles durante el largo plazo.*

### **1.7. Cascada de proyectos.**

Los OKR son metas a las que la compañía quiere llegar y usualmente son amplios por lo que para poder llegar a cumplirlos se deben cumplir objetivos más pequeños que contribuyan al desarrollo y a la consecución de los OKR. Por lo anterior se presentarán resultados claves y estrategias que se desarrollarán con el fin de alcanzar el OKR de cada área.

**Finanzas:**

- Crear KPI que permitan medir el desempeño de la empresa con respecto a sus competidores.
- Generar estrategias con base a indicadores financieros como la TIR, con el fin de hacer más rentable la empresa en un 10%.
- Reducir los costos de producción en un 12% buscando proveedores más rentables para la empresa.

**Mercadeo:**

- Consolidar una historia de marca que cautive al consumidor generando un aumento en la recompra del producto en un 35%
- Realizar una campaña de marketing digital que aumente las ventas en un 25%
- Desarrollar campañas BTL que permitan afianzar la conexión con el consumidor.

**Operaciones:**

- Descubrir herramientas gastronómicas que permitan la preparación del helado de forma más eficiente.
- Optimizar procesos a través de la práctica de la elaboración del helado.
- Realizar una lista de chequeo para verificar que frutas sirven para el proceso de producción y que frutas no sirven.

### **Comercial**

- Desarrollar una estrategia de descuentos para el lanzamiento de la marca.
- Encontrar un programa de fidelización que permita aumentar la cantidad de clientes.
- Capacitar a los empleados para generar un buen servicio al cliente que permita el crecimiento de las ventas.

### **1.8. Fortalezas de competidores**

Uno de los factores más importantes para Helarte es la identificación y evaluación de los principales competidores, para poder identificar esto se tuvo en cuenta los principales negocios en donde los consumidores adquieren helados, para este caso se analiza como competencia Crepes and Waffles, Popsy, Helados McDonald's, Orso, y Helartesano.

Siguiendo este orden de ideas, para el emprendimiento toma gran relevancia comparar y contrastar las fortalezas de la competencia la cual nos servirá para crear y modificar estrategias, si bien enfocada en cada compañía, para el caso de Crepes and Waffles se identificó una propuesta de valor notable que la hace diferenciarse de los demás, y consta en los sabores de helados, presentaciones, formas, metodología, texturas, etc., es decir Crepes and waffles usa el helado para presentarlo en diferentes platos, como, por ejemplo, Crepes con Helado, Waffles con

Helado, Banana Split, tartines, copa, etc., que hace que su propuesta se enfoque en la gran variedad de formas en las cuales puede vender y su constantes innovación en otros aspectos como es “Crepes & Waffles incursiona en el sector foodtech con su propia solución de domicilios” (Amercia Retail, 2022), destacando de igual forma en servicio al cliente y al éxito en calidad de sus productos y accesibilidad que le ha permitido a Crepes and Waffles ser referentes del sector del helados, así mismo en importe mencionar que es una empresa reconocida por manejar una nómina enfocada a madres cabezas de hogar o desplazadas , lo cual ayuda a fomentar un carácter social de la marca "Desde Crepes buscamos disminuir esa brecha empleando a más de 6.000 colaboradores de los cuales 92% son mujeres y 75% son madres cabeza de hogar que ganan independencia económica y acceso a salud y educación" (Semana 2020), así mismo se identificó varias actividades desde el marketing en figuras visuales en redes sociales, principalmente en Facebook y Instagram resaltando algunos platos de su menú, actualmente un vaso sencillo en Crepes and Waffles tiene un precio de 4.400 COP.

Para nuestra segunda competencia identificamos a tiendas Popsy la cual una de sus principales características en base a la investigación nace en los precios pues son mucho más costoso específicamente una bola de helado sencilla tiene un precio de 5,500 COP, por otro lado cabe destacar su presencia y distribución “El alcance de los helados de Popsy ya llega a una red de 300 tiendas en Colombia, Perú y Panamá. Hoy, 20% de sus ingresos provienen del canal digital con domicilios” (la republica 2021), recientemente Popsy se ha enfocado en crear alianzas estratégicas con otro tipo de negocios como por ejemplo los es Cookie Jaar en donde se vende en conjunto galleta con helado “Con una inversión que supera los 500 millones de pesos para implementar este nuevo concepto de tienda, estas dos marcas inician una etapa en la cual comenzarán a mostrarle al consumidor los nuevos productos que ha venido desarrollando” (La

gran noticia, 2022), así como con otro tipo de negocios como es Juan Valdez, Oreo, etc, una de los puntos clave ha sido el manejo del marketing digital pues usa piezas como videos, vallas, folletos para acercarse a los consumidores los cuales expone en diferentes redes sociales como YouTube, Facebook, Instagram, etc.

Además de los competidores ya mencionados debemos mencionar una de las opciones más tomadas por las personas debido a su precio tan económico y accesible que viene siendo las tiendas Helados McDonald's pues ofrecen un tipo de helado más sencillo y clásico a un precio de 2,900 COP, en este caso se determina su propuesta de valor basada en la diferenciación de precios, por lo cual trae algunos factores de éxito en la rentabilidad, reducción de costos, distribución y ensamblaje, lo que hace resaltar de los demás competidores, más sin embargo una de las claves de éxito para McDonald's ha sido el uso de estrategias de marketing como los son anuncios de publicidad, promociones, eventos, cambios en temporada, presencia en las redes sociales, puntos de venta estratégicos, etc que ha hecho de McDonald's Helados un éxito.

Finalmente Helarte encontró un último grupo de competidores en los restaurantes artesanales como lo es Orso y Helartesano los cuales su valor diferencial está enfocado en la calidad de sus productos y en brindar experiencias distintas e innovadoras en relación a texturas, sabores, olores, gustos, etc así como lo rectifica su establecimiento "Como los helados son hechos en el momento en que los clientes los piden, tienen una textura más suave, cremosa y libre de cristales de hielo, pues no han pasado por un congelador"(Pulzo, 2017). No obstante al ser un poco exclusivo esto hace que sea más costoso en comparación a los demás competidores 5,000 COP y 7,000 COP respectivamente, lo que hace en ocasiones generar que llegue a ser poco accesible y viable para todo tipo de consumidor, con factores de éxito en exclusividad, rentabilidad, posicionamiento y artesanía, si bien hace ser competencia directa para Helarte,

mencionado sus actividades de marketing se identifica, estrategias digitales dirigidas a mostrar la calidad de su producto y procesos (Con nitrógeno, Planchas de calor e frío, presentaciones, etc.) mediante figuras publicitarias como videos, reels, infografías, etc. que a través de sus páginas web o redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, etc. busca enganchar a sus clientes y destacar como un producto Premium.

La identificación de fortalezas de nuestra competencia directa toma gran importancia ya que gracias a estas y sus principales características en el marketing y actividades, nosotros como helarte podemos planear y poner en práctica estrategias y decisiones las cuales se buscare beneficios pues conociendo los puntos fuertes y debilidades de nuestros competidores podemos trabajar en aquellos aspectos que nos darán resultado y harán sobresalir sobre los competidores dentro del sector de venta de helados.

### **1.9. Debilidades de competidores**

Identificar las debilidades de nuestros competidores nos ayuda a precisar aquellas falencias y carencias las cuales Helarte buscare suplir y solucionar ya sea mediante estrategias, procesos, ejecuciones, etc. con el fin de lograr un posicionamiento dentro del mercado. Para nuestro primer caso Crepes and Waffles podemos señalar una de las más mencionadas incluso molestas y es en relación al tiempo, “es recurrente ver en sus instalaciones largas filas de ciudadanos que esperan disfrutar sus platos” (El Tiempo 2022), esto lo podemos ver tanto en el acceso al restaurante como a la hora de ordenar los productos, lo cual por lo general ocasiona

disgusto entre los comensales pues concuerdan en la demora en la atención y en la entrega según el tiempo, por otro lado cabe mencionar otra debilidad que es difícil encontrar promociones y descuentos tanto en su página web, redes sociales o en sus puntos presenciales lo cual ha hecho que Crepes and Waffles pierda gran cantidad de compradores esto lo podemos ver en que “Crepes & Waffles tuvo ingresos de 378 mil millones de pesos disminuyendo un 34,5 % con respecto a 2019 en sus casi 150 puntos en todo el país” (Infobae, 2021).

Siguiendo este orden de ideas dentro de Popys identificamos varias debilidades, una de ellas es en relación a su variedad ya que se especializa en la presentación clásica de helados con los mismo sabores tradicionales ya conocidos, a diferencia de los demás que usan platos para comercializar dichos productos, de la misma manera reconocimos una debilidad en recurso humano pues por lo general los puntos Popsy cuenta en promedio con 2 empleados o máximo 3, lo cual en días de alta demanda hace que el proceso de venta sea más demorado y tedioso para los consumidores, esto también se relaciona mucho al espacio donde se ubican puesto que es muy común que estas tienda sean pequeñas y no cuente con un sitio cómodo para degustar de sus helados.

Si bien a diferencia de los competidores antes mencionados para helados McDonalds no recae las mismas debilidades como lo es en tiempos ni espacios, no obstante encontramos una similitud en lo viene siendo la variedad de sus productos pues actualmente encontramos un menú básico de helados en las tiendas McDonalds incluso con sabores clásicos y cotidianos puesto que su principal enfoque está dirigido a la venta de comida rápida, del mismo modo identificamos otra debilidad que puede llegar a ser muy subjetiva y es en relación a la calidad del producto, ya

que al darse un proceso tan industrializado hace que se pierda la mayoría de las propiedades del helado por lo cual no llega a ser tan artesanal a diferencia de lo que piensa ser helarte, así mismo podemos mencionar que el servicio al cliente no busca ser personalizado pues no ofrece una experiencia distinta a las comunes.

En este orden, nuestro último grupo de competidores de helados mucho más artesanales Orso y Helartesano, se identificaron posibles debilidades en los procesos de producción pues llega a ser costoso por el hecho de ofrecer productos de tan alta calidad premium, así mismo por esta razón no es tan accesible para todo tipo de público por ende hace que pierdan gran cantidad de consumidores pues dentro de Colombia realmente el porcentaje de personas que por gusto puedan acceder a este producto es bajo, finalmente otra debilidad que se relaciona a este, es la poca presencia de promociones o descuentos en sus productos, lo que hace que no logre atraer nuevos clientes a probar sus productos lo cual pierda la oportunidad de crear fidelización en estos.

Hacer un proceso de reconocimiento de debilidades en nuestros principales competidores ayuda a Helarte como antes mencionamos a plantear y ejecutar estrategias y decisiones claves en pro de crear crecimiento y exposición en el emprendimiento y así poder captar un gran número de consumidores que encuentren en Helarte una de las mejores opciones de comprar un helado diferente, innovador enfocado a brindar una experiencia inigualable.

## 2. Plan piloto y validación del MVP

### 2.1.Hipótesis

Helarte es un emprendimiento que tiene una propuesta de valor la cual tiene como objetivo rediseñar la forma en la que se consumen helados. Este objetivo Helarte lo quiere alcanzar a través de sus tres pilares: Sabores disruptivos, experiencia sensorial y la artesanía. Estos conceptos, si bien son teóricamente viables, Helarte busca encontrar si en el desarrollo practico estos conceptos si son viables para la construcción del modelo de negocio. Por lo anterior se desea encontrar si las siguientes hipótesis son verdaderas o falsas:

- Los sabores disruptivos son un valor agregado para el público objetivo.
- La mezcla de los sentidos aumenta el gusto por el helado a la hora de ser consumido por los consumidores de Helarte
- La marca representa el producto vendido y el usuario se siente identificado con la marca.

### 2.2.Objetivos

Teniendo en cuenta las hipótesis, los OKRs y las actividades que se quieren realizar al largo de nuestro horizonte de evaluación (6 meses). Se definen los siguientes objetivos que nos

permitirán avanzar en hacer un emprendimiento verdaderamente diferenciado y que le entrega valor no solo al cliente sino a todo su entorno.

- Crear, probar y lanzar dos nuevos sabores de helado que vayan en línea con nuestra propuesta de valor (sabores basados en frutas exóticas colombianas)
- Generar ventas en ciclo vía para empezar a crear reconocimiento de marca, flujo de efectivo y poder realizar proyecciones ajustadas a la realidad
- Fortalecer nuestra estrategia de mercadeo por medio de la creación de un manual de marca, imagen corporativa, logo y estrategia de marketing en redes sociales

### **2.3. Escenarios**

Para Helarte poder encontrar en un desarrollo práctico la funcionalidad de su proyecto es de gran importancia. La propuesta de valor de Helarte se sustenta en investigaciones teóricas las cuales permiten visualizar a Helarte como un negocio que puede irrumpir en el mercado de helados. Sin embargo, no en todos los casos se encuentra que la sustentación teórica si se vea reflejada en el desarrollo práctico. Si bien la teoría si aumenta las posibilidades de que el negocio funcione, nunca da certezas reales de que lo que se piensa si vaya a suceder en el terreno práctico. Por lo anterior se decidió hacer un testeo del producto para poder conseguir un análisis real del producto a la hora de comercializarlo. Si bien antes se habían hecho grupos de foco para encontrar si funcionaba o no el producto, esta vez se quería analizar en un mercado donde se pudiera realmente ver si había disposición de compra o no la había. Por lo anterior Helarte tomo

la decisión de salir a la ciclovia dominical a vender sus productos, como lo hizo en un inicio la marca. A continuación, se describirán las variables del testeo:

- **Lugar:** Ciclovia dominical, en el área que comprende desde la 134 con avenida Boyacá hasta la 147 con avenida Boyacá.
- **Actores involucrados:** Proveedores de la fruta, los tres creadores de la marca, los usuarios de la ciclovia y potenciales consumidores.
- **Elementos utilizados:** Nevera del helado, vasos con el fin de promover el helado, publicidad, ropa con símbolos alusivos a la marca, elementos para el uso de
- **Tiempo:** 4 horas de recorrido.

Luego de establecer las variables, se desarrollaron las estrategias para salir a vender, se organizó todo lo necesario con respecto a la venta y se decidió salir a la ciclovia para iniciar con el testeo. A continuación, se relatará un poco de la experiencia vivida en el marco del testeo:

- **Descripción de la experiencia:** Durante la noche anterior al domingo en el cual se tenía previsto salir a testear el producto, Helarte preparó todo lo necesario para poder salir el siguiente día a testear el producto. Durante la noche se decidió salir a testear en el mercado dos sabores de helado, el de aguacate y el de arándanos. Se hizo la preparación de estos dos sabores para la venta el domingo. Mientras que lo anterior ocurría se preparaba la nevera que iba a permitir mantener la cadena de frío en los helados, donde se utilizaron geles aislantes de calor y hielo que permitiera mantener refrigerada la nevera. Se hizo entrega de la dotación con la cual se iban a elaborar los helados: guantes, tapabocas, camisas y gorras. Se dispuso de un recipiente el cual iba a permitir transportar los elementos con los cuales se le hacía entrega al cliente del producto: vasos, cubiertos, cucharas, servilletas y tapas. Cuando todo estuvo listo se

organizó y se dejó preparado para el siguiente día salir a testear el producto. El siguiente día Helarte salió con sus productos listos y se dirigió a la avenida Boyacá con 134 y empezó a recorrer la misma con el fin de vender los helados y testear el producto. Durante el testeo se pudieron vender 40 helados. Al momento de vender el producto se le daba el producto como podemos ver en la figura 5.

Ilustración 6: Foto Empaque para llevar



Fuente: Elaboración propia

Además, cada vez que se acercaba uno de los integrantes de Helarte a vender se le hacían las siguientes preguntas al comprador: ¿Siente que es una experiencia que cambia la forma en la que consume helado?, ¿Considera que la mezcla de los sentidos a través de la experiencia Helarte aumenta su satisfacción a la hora de consumir el producto?, ¿Considera que la marca Helarte se ve reflejada en el producto que acaba de consumir?

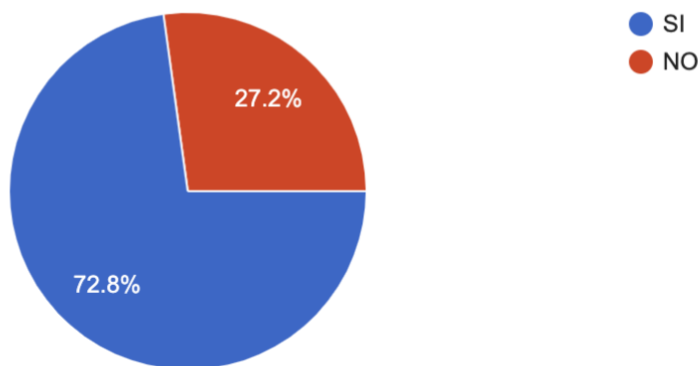
Esta experiencia le permitió a Helarte encontrar resultados que pueden ayudar a solucionar las hipótesis iniciales, a través de observaciones y la respuesta ante las preguntas hechas por Helarte. Por lo anterior dividiremos los hallazgos en observaciones y en resultados de las preguntas realizadas.

- **Resultados sobre las preguntas:** A continuación, reunimos todas las respuestas en un conjunto de imágenes que nos permitan observar los principales hallazgos según las preguntas realizadas.

Ilustración 7: Foto encuesta

¿Siente que es una experiencia que cambia la forma en la que consume helado?

103 respuestas

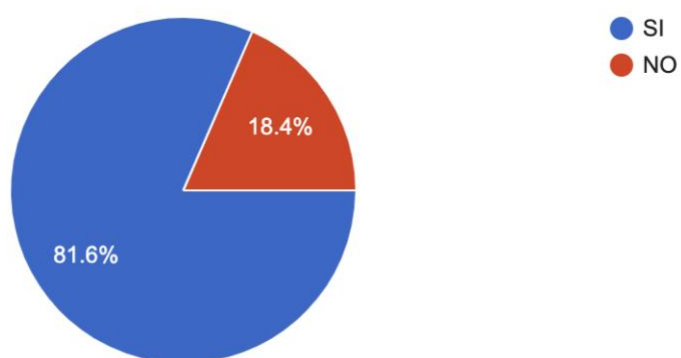


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8: Foto encuesta

¿Considera que la mezcla de los sentidos a través de la experiencia Helarte aumenta su satisfacción a la hora de consumir el producto?

103 respuestas

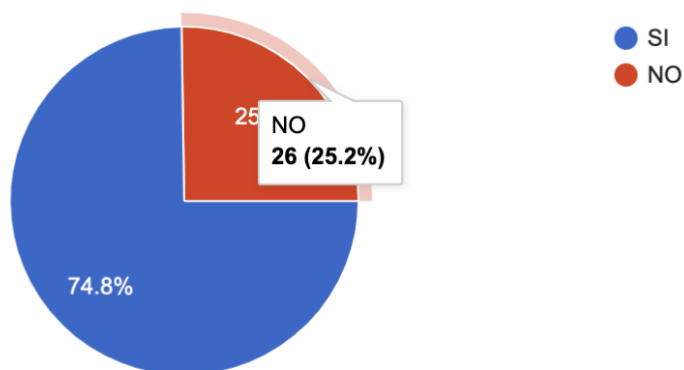


Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Foto encuesta

¿Considera que la marca Helarte se ve reflejada en el producto que acaba de consumir?

103 respuestas



Fuente: Elaboración propia

- **Observaciones:** Durante todo el testeo pudimos ver de primera mano cómo las personas veían en el producto un diferencial se pudo observar que encontraban en el producto algo novedoso. A lo largo de la jornada veíamos como nos miraban las personas con algo de curiosidad sobre el producto que Helarte tenía, nos acercamos y solo dos personas rechazaron el probar el producto. Muchos nos preguntaron por redes sociales y como nos podían encontrar. Encontramos en todos una retroalimentación positiva a la hora de probar el helado. La gente conecto con el producto y hasta nos tomaron fotos. Vimos que nuestra marca conecto y pudimos hablar con varios de ellos exaltando lo valioso del emprendimiento. En general tuvimos grandes impresiones sobre lo que hicimos en aquel día.

Figura 10

Ilustración 10: Fotos de la venta



Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones a las cuales podemos llegar es que Helarte realmente tiene un producto que es innovador en el mercado. Según toda la investigación realizada durante el día del testeo, se puede verificar que todas las hipótesis son verdaderas y se cumplen. Por lo que después del testeo Helarte puede considerar que la investigación teórica se ve representada en la realidad practica donde podemos reconocer que el modelo de negocio funciona y los consumidores pueden verlo claramente en la forma en la que se venden los productos de Helarte. Por lo anterior Helarte si rediseña el consumo de helado a través de sus estrategias de sabores disruptivos, experiencias sensoriales y la artesanía.

## **2.4.Medición**

Teniendo en cuenta los objetivos previamente descritos, se desarrollaron KPI's que vayan acorde con el norte del proyecto permitan observar y evaluar el progreso en cada una de las áreas.

- Promedio de aprobación del helado (sabores nuevos)
- Costo de producción promedio del portafolio
- Numero de Ventas / Numero de pruebas gratis entregadas
- Cantidad de seguidores en redes sociales

Numero de *like's* en la página y los posts

### 3 Estrategia Comercial y comunicación

#### 3.1 Propuesta de valor

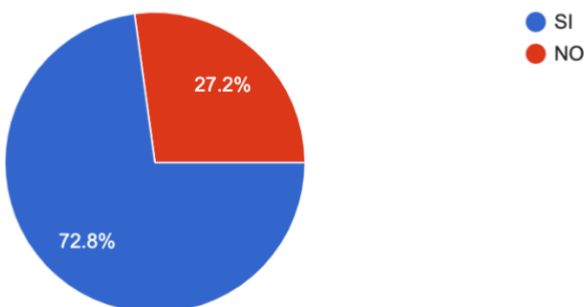
Helarte es una heladería que vende helados artesanales de frutas exóticas colombianas. Sin embargo, Helarte no solo vende helados artesanales, vende una experiencia detrás de estos helados. El equipo de Helarte busca rediseñar la forma en la que se consume el helado. Para poder lograr el objetivo que se propone Helarte, el equipo busca a través de 3 pilares fundamentales lograr cambiar la forma como se consume el helado: los sabores disruptivos, la experiencia sensorial y la artesanía.

La historia de Helarte comienza por una receta de helados de aguacate. Esta receta se reproduce y se empieza a comercializar en la Ciclovia dominical de Bogotá. Al empezar a comercializar este producto, el equipo de Helarte se dio cuenta de que tuvo una recepción muy importante. Según encuestas realizadas por Helarte, el sabor de aguacate tuvo una impresión muy buena entre sus consumidores.

## Ilustración 11: Foto encuesta

¿El sabor de aguacate le parece disruptivo?

103 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Helarte se dio cuenta de la importancia de tener sabores disruptivos ya que esto producía que las personas que los consumían pudieran tener una experiencia disruptiva. Según BBC (2013) “Sorprender paladares con sabores inesperados es una forma de hacer que la gente se reconecte con lo que está comiendo”. Lo anterior permite reconocer que para poder lograr la propuesta de valor de rediseñar la forma en la que se consume helado, dentro del portafolio deben existir sabores diferentes que le permitan al cliente conectar con su comida y tener una memoria sobre un producto diferente.

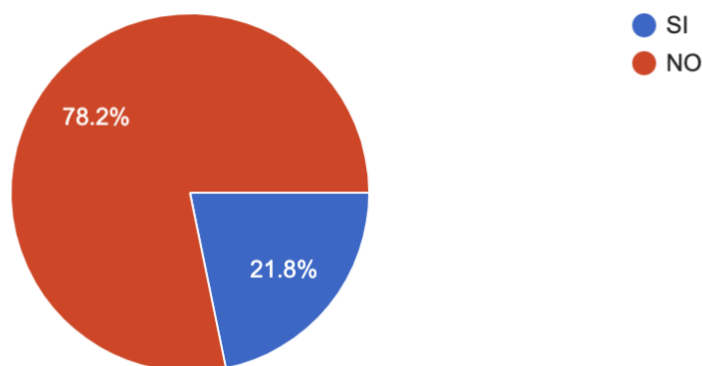
Durante la experiencia de venta en la Ciclovía, el equipo se dio cuenta que el sabor no era lo único que impresionaba a las personas. Muchos de ellos mencionaron que la experiencia de compra fue algo que los entusiasmó a comprar el producto. Esto llamó la atención de Helarte y decidieron entrar a investigar sobre el tema de las experiencias. Pudieron observar que en Bogotá no existía una heladería que brindara una experiencia totalmente distinta. Es decir, la diferencia

entre una heladería y otra muchas veces podían ser los sabores y formas, pero la experiencia tenía muchos parecidos.

Ilustración 12: Foto encuesta

¿Considera usted que hay una heladería que brinde una experiencia muy distinta?

101 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Helarte decidió buscar una forma de llegar a su público para brindarles una experiencia que fuera distinta a la que ya tenían. Según Romero (2019) “Ya no basta con alegrar el gusto, ahora los más jóvenes reclaman experiencias gastronómicas completas que sean un placer para el olfato, la vista e, incluso, el oído y el tacto”. Con base a la tendencia de tener una experiencia que incluya la combinación de todos los sentidos, Helarte comienza a establecer una experiencia basada en lo encontrado. Por lo que la forma en la que Helarte aborda la experiencia se describe de la siguiente forma: El cliente entra a la tienda, observa el menú y decide que sabor de helado desea ordenar. Al decidir el sabor de su helado tiene dos opciones pedirlo para llevar o vivir la experiencia completa de helarte. Si decide vivir la experiencia completa de helarte se le asigna una mesa y se le brinda la experiencia, la cual consiste en hacer que la persona use su sentido del

olfato para detectar olores del helado, debe usar su sentido de la escucha para sentir la conexión de la música transmitida por unos audífonos, debe usar su visión para detectar distintos colores de los helados y tocar la fruta a la que corresponde el sabor para sentir la naturaleza de la misma. Todo lo anterior es una experiencia completa que le permite a la persona conectarse de forma distinta con la comida. Uno de los sentidos menos usados a la hora de comer es el sentido del tacto por lo que la humanidad no le ha dado el valor a este sentido a la hora de comer. Escuela Internacional de neurociencia empresarial (2022) “ el contacto directo con las manos **desencadena una respuesta sensorial mejorada**, lo que hace que los alimentos les sean más deseables y atractivos”. Lo anterior permite definir que usar los sentidos si permite mejorar la experiencia del usuario a la hora de consumir el mismo.

Por último se tiene a la artesanía. Helarte está hecha con base en algunas tradiciones de los guanes. Este grupo indígena proveniente de Santander, de donde uno de los creadores es originario, fue muy importante para algunas zonas como Barichara. Este grupo indígena tenía varias artesanías y además utilizaba las figuras rupestres para comunicarse. En el apartado 3.2 se puede observar un poco mas sobre este tema. En general la imagen intenta transmitir el mensaje de artesanía que va de la mano con el producto, helados artesanales. La artesanía se define como " La producción artesanal elabora objetos mediante la transformación de materias primas naturales básicas, a través de procesos de producción no industrial que involucran máquinas y herramientas simples con predominio del trabajo físico y mental" (Bustos, 2009). La definición anterior es la muestra de lo que hace Helarte a la hora de producir helados ya que se utiliza principalmente productos naturales y todo se hace a mano sin maquinas industriales. Esto le permite a helarte establecerse como una heladería artesanal.

Durante la experiencia la persona puede observar que la persona debe tocar el alimento antes y durante el consumo del helado, esto permite que la persona sienta lo que siente un artesano cuando está produciendo un producto ya que la mayor parte del trabajo se hace con la mano. Esta combinación de elementos produce que la persona viva una experiencia muy cercana a la artesanía.

Se puede concluir que la propuesta de valor de rediseñar el consumo de helado se consigue a través de los tres pilares: sabores disruptivos, experiencia empresarial y la artesanía. Según la investigación, las pruebas piloto y la recepción de la gente el modelo de negocio junto a su propuesta de valor busca traer algo diferente al mercado.

### **3.2 Marca**

Helarte es una marca de helados artesanales, por lo que su marca va de la mano con el tema de la artesanía. La marca está basada en los guane, un grupo indígena ubicado en la región de Santander, Colombia. El grupo quiso homenajear a este grupo indígena a través de su marca debido a que uno de sus integrantes, Daniel Ramírez, es proveniente de esta región del país. Ellos decidieron usar la forma en la que se comunicaban para poder generar el logo.

Ilustración 13: Logo Helarte



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en el logo, Helarte decidió basarse en sus figuras rupestres para representar el logo, el cual consta de un cono de helado y una bola de helado las cuales representan el producto que se está vendiendo. Los trazos buscan asemejarse a la forma en la que los guanes expresaban sus ideas a través de sus pinturas. El color vinotinto está relacionado con los colores artesanales con las pinturas que usualmente podían usar cuando pintaban y el esfuerzo que tenían que pasar para poder expresarse. La tipografía del título es una que en su descripción podemos encontrar que busca asemejarse con la escritura que usaban los antepasados de estas generaciones. La combinación de todos los factores permite expresar lo que desea la marca Helarte.

La marca busca mostrarse como una que permita a la persona acercarse al mundo artesanal a través de sus sentidos. La marca quiere reflejar en su entorno como los artesanos trabajan y como se llega a poder obtener un producto con base en el trabajo de las personas y el

conocimiento que estos tienen. Se busca que a través de los visuales las personas se sientan identificadas con el mundo artesanal y que puedan apreciar el trabajo que hay detrás de Helarte.

La marca se destaca por traer a la mesa algo tradicional mezclándolo con la innovación y los nuevos modelos de negocio. Esta estrategia busca transmitir el mensaje que la tradición no necesariamente se tiene que perder si no que puede cambiar y transformarse para convertirse en un modelo de negocio rentable que le permita las personas acercarse a lo que se hacía en la antigüedad sin perder de vista el futuro.

Por último la marca busca ser disruptiva, experiencial y artesanal. Se desea transmitir el mensaje de que acá todos los sentidos cuentan, de que cada persona tiene una forma distinta de ver la realidad y percibe de una forma distinta las cosas que suceden a su alrededor. Helarte desea rediseñar el concepto de cómo se consume helado en Colombia y para esto su marca es muy importante y siempre busca hacer sentir al consumidor que lo nuevo, lo diferente y lo diverso no va en contravía de la tradición y lo que los antepasados han dejado a su paso. Por todo lo anterior Helarte es una marca que busca retar a los sentidos.

### **3.3 Segmento de mercado.**

Para Helarte es de vital importancia y nace como objetivo brindar a los consumidores la mejor experiencia posible, por lo que definir segmentos de consumidores es uno de los principales pilares para la marca, puesto que nos permitirá encontrar e identificar las

características principales del segmento o en su debido efecto de un nicho de mercado, lo que a su vez nos ayuda a crear experiencias basadas en las necesidades y oportunidades en base a los gustos de los consumidores ideales de nuestra zona demográfica.

Así mismo nos proporcionará las herramientas para desarrollar todo tipo de estrategias de marketing para atraer y fidelizar a nuestros consumidores; si bien para definir nuestro segmento de clientes, nos basamos en varios perfiles de clientes que hemos creado durante todo el proceso de Helarte, por medio de nuestras encuestas y mapas de empatía que realizados que nos han permitido caracterizar nuestro segmento de clientes. Cabe señalar que estas características y atributos están dirigidas a un público específico que creemos será nuestro segmento más grande, sin embargo, esto no significa que no estemos considerando otras oportunidades dentro de la marca para otro tipo de clientes. Teniendo en cuenta las características anteriores de nuestro segmento de clientes nos identificamos con hombres o mujeres de 18 a 35 años en Bogotá, que tiene un trabajo que le permite vivir en una posición de estrato de 4, 5 o 6, con ingresos de más de 4 salarios mínimos actuales, los cuales tienen la oportunidad de acceder a educación superior, ya sea que esté estudiando o haya terminado.

Sin embargo, el análisis y la descripción anterior nos permite ver las características demográficas más importantes de nuestro cliente base, sin embargo, para clarificar a profundidad daremos un ejemplo de una persona que similar a nuestro segmento de cliente. Pedro de 21 años de edad es un estudiante de la Universidad de los Andes, que vive con padres en el barrio de santa bárbara, actualmente tiene una mensualidad de 3 millones de pesos, tiene un perro, actualmente tiene una pareja, y vive con una persona (rommie), su restaurante favorito es Andrés carne de res. Por otro lado, tenemos a Camila ella es una mujer extrovertida, siempre busca

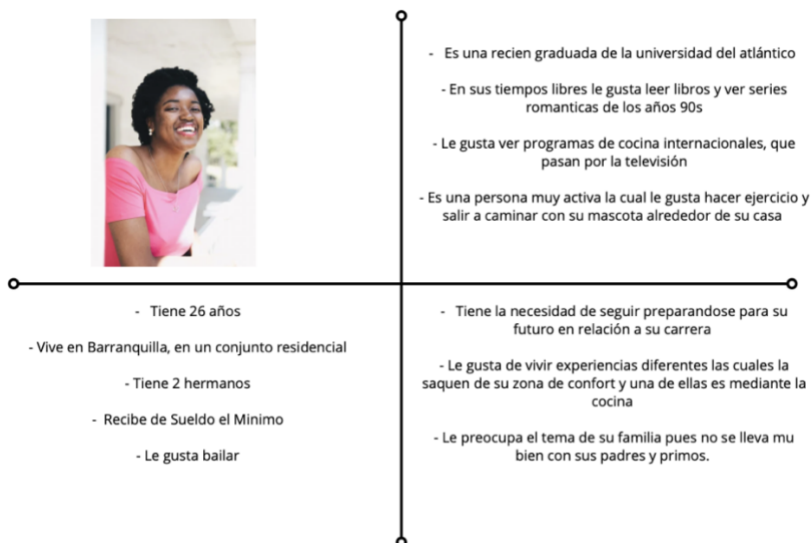
nuevas experiencias. Cuando sale a comer con su novio a la zona G, le encanta probar platos nuevos, ve en Helarte una oportunidad para satisfacer sus antojos de postres con un producto que no se encuentra fácilmente en una heladería tradicional en la ciudad de Bogotá, de igual forma, le encanta apoyar emprendimientos colombianos, y siempre está buscando ayudar a los nuevos negocios, le gusta apoyar al campo colombiano, y es una fanática de la variedad de frutos que tiene Colombia, le gusta hacer deporte por lo general sale a ciclovía e intenta comer algo que la refresque y le dé un sabor diferente, para ella es fundamental un buen servicio al cliente, porque sabe que la calidad del producto se debe ver reflejada en su personal.

El objetivo de Helarte no es un modelo B2B, porque luego de ver los resultados de las diversas herramientas que utilizamos para identificar a nuestros clientes, nos dimos cuenta de que nuestro producto debe venir con la experiencia personal del empleado, por lo que es muy difícil tener un cliente corporativo al cual podemos vender nuestro producto. En el futuro, la capacidad de atraer clientes empresariales será el resultado de tener una posición de mercado que permita un vínculo directo entre el producto y la experiencia, en esta situación, Helarte tiene el control total de la experiencia de los clientes al comprar y ofrecer nuestros productos.

Si bien para definir este, una herramienta clave es la descripción del buyer persona ya que es nuestro cliente base del cual buscamos que sea nuestro usuario potencial, por ende, para tal punto señalamos el siguiente:

Figura 14

### Ilustración 14: Buyer persona



Fuente: Elaboración Propia

Las descripciones anteriores de quiénes son y quiénes no son nuestros clientes, nos da la oportunidad de crear perfiles dentro de los segmentos de clientes puesto que la investigación indica que consumirán nuestros productos. En este orden identificar aquellos segmentos de clientes no solo nos dice quiénes serán los clientes más grandes, sino que también nos da las herramientas para crear estrategias que se ajusten a las necesidades y gustos de los consumidores, agregando valor a nuestra marca al darnos la oportunidad de diferenciarnos de otros competidores. Estas características nos permitirán crear una mejor y más completa experiencia para nuestros consumidores.

### 3.4 Funnel de ventas

La construcción de un funnel de ventas, permite identificar y exponer aquellas actividades recorridas o planes por parte de los clientes para llegar a Helarte y adquirir el producto, así mismo, este medio ayuda a tener un modelo estructurado en relación al proceso de conversión a ventas efectivas y fidelización de los mismos clientes.

Siguiendo este orden de ideas y en relación al proceso del funnel de ventas, como primera etapa la cual es el contacto, se reconoció diferentes métodos o herramientas del marketing, contenidos, estrategias, entre otras, para identificar y atraer nuevos usuarios potenciales, si bien en relación a Helarte podemos mencionar que durante su prueba piloto se dio gran importancia y relevancia a esta fase ya que se buscó que el cliente se sintiera identificado e interesado por comprar el producto, es decir en primera instancia Helarte en una actitud agradable se acercaba hacia los usuarios en la ciclovía presentándoles el helado y contándoles acerca del proyecto específicamente quienes son, que venden y porque lo venden ya seguidamente se procedía a dar una pequeña prueba del producto y durante ese tiempo se les enseñaba el tipo de envases eco amigables y hablaba del precio de venta del helado.

Definido ya el proceso, una de las estrategias de fidelización que aplico Helarte fue compartir las redes sociales, ya que aquí los consumidores encontraban aún más información acerca del proyecto y procesos implementados que permitió un crecimiento en estas y posicionamiento de marca, cabe añadir que esto ha permitido identificar e interactuar con la

mayoría de los clientes potenciales puesto que las redes sociales ayudan a consolidar una posible base de datos a partir de la información del usuario.

Continuando con las fases del funnel de ventas, ya con una base de datos establecida en este caso nuestros seguidores captados, se procedió a interactuar por medio de mensajes personalizados, pues para Helarte aparte de interesarse que el cliente compre el helado ya sea previamente, por medio de las redes sociales, o incluso sea por el voz a voz e marketing tradicional este siga atraído por seguir comprando en Helarte, por tal motivo uno de los pilares fundamentales es brindar un servicio y experiencia totalmente personal, por ende estrategias como las mencionadas con anterioridad en mensajes, posibles llamadas, menciones, constantes publicaciones en las redes sociales, historias, reels, etc hace que el cliente siempre este al día en lo que concierne a Helarte, de igual forma usando un contenido audiovisual de calidad, testimonios, reseñas, demostraciones, casos, promociones, descuentos, entre otras, va ser ver Helarte como una de las mejores opciones para adquirir helado, lo cual ha permitido realizar mayor numero ventas y ayudado a reconocer el recorrido que tiene el cliente con nuestro emprendimiento.

No obstante, una ventaja que ha permitido filtrar aún más aquellos clientes potenciales y contar con ventas seguras, ha sido los usuarios que no están interesados en seguir participando en Helarte, un claro ejemplo de ello, es que de un aproximado de 70 compradores un porcentaje mínimo de estos nos responden a los mensajes con un respetuoso no, lo que permite identificar específicamente a los clientes fieles descartando aquellos que no les interese continuar con la marca.

Dejando de lado lo digital, como se mencionó otra de las propuestas de Helarte es implementar marketing más tradicional, ya sea con ayuda de piezas tangibles o visuales, en las cuales las personas puedan encontrar un número de teléfono o email para así mantener un contacto directo, implementando esto por medio de folletos, fichas bibliografías, volantes, stickers, etc que hace que sea un medio de reconocimiento más tangible para los clientes.

Dentro de una perspectiva a futuro tenemos como meta lograr captar el 80% de clientes nuevos a la marca y de ser posible fidelizar de ya un usuario existentes ventas de 15.000 COP semanales, así mismo llegar a mandar mensajes y hacer llamadas a 100 personas semanalmente, y de ser posible realizar eventos presenciales con nuestros clientes uno cada 4 meses.

Si bien para Helarte recae de gran importancia conocer los clientes y crear ventas, no podemos dejar de lado garantizar el retail, lograr fidelizar y captar la mayor cantidad de clientes potenciales es crucial puesto que así lograremos crecer y potencializar nuestro proyecto.

### **3.5 Actividades comerciales**

En este apartado encontramos las actividades que se deben realizar para poder lograr las actividades comerciales

Ilustración 15: Actividades comerciales

<b>Actividades comerciales</b>
Redes sociales
BTL
Creadores de contenido
Asesoría Redes

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Estrategia de marketing digital

Hoy en día nos encontramos y vivimos en una era digital por lo cual para las empresas recae de vital importancia usar dichas herramientas a favor ya sea mediante estrategias de marketing digital o de uso de estas para dar con un mejor posicionamiento, por ende, para helarte es clave usar muchas de ellas para llegar e impactar a nuestros consumidores.

En este sentido un aliado clave para Helarte son las redes sociales como lo es Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, pues por medio de estas mostraremos nuestros productos y experiencias que se busca transmitir en helarte, así mismo la implementación de este canal digital permitirá llegar a cualquier tipo de público e rincón de la ciudad así mismo “Las ventas por redes sociales experimentaran un crecimiento del 3,5% anual hasta 2027”(Camarabilbao, 2021) por lo

cual uno de los objetivos está en que dichos consumidores tengan la oportunidad de conocernos y adquirir el producto conociendo más acerca de Helarte .

Siendo más específico la idea de Helarte es publicar el proceso de la fabricación del helado, evidenciando que es un proceso 100% artesanal por medio de piezas graficas como videos, fotos, infografías, posters digitales, etc. lo cuales sean llamativos y fácil de entender, así mismo se busca evidenciar uno de nuestros valores agregados que está en el uso de utilería eco amigable pues detrás de encontrar un proyecto rentable se busca dejar una huella consiente y aportando a reducir la degradación medioambiental, por ende Helarte mostrara todos los recursos implementado en el proceso, del mismo modo se enseñara lo que significa la marca helarte, es decir los valores, objetivos, misión, visión e incluso el merchansing (Camisas, gorras, stickers, delantales, envases, etc) de los cuales dichos atributos tienen el propósito de ser un valor diferencial para Helarte, por medio de dichos canales digitales.

Otra de las estrategias para Helarte dentro del ecosistema digital, es la relación y ayuda con influencers para aumentar las ventas ya que “según un estudio realizado en EE. UU., el ROI o retorno de la inversión de una acción con influencers es de 6,5 € por cada Euro invertido” (Clover, 2022) es decir es una inversión rentable para Helarte para llega a más público.

En este orden de ideas una estrategia identificada es dar con el contacto influencer lideres en el sector de comida en este caso “Mateo Urdaneta y Mateo Quintero son una pareja unida por el amor a la comida. En su Instagram “Comiendo al cuadrado” ofrecen una guía atractiva y

detallada de lugares recomendados para comer en Bogotá y otras partes del mundo” (Brandmen, 2022) por ende es una de las mejores opciones para dar un crecimiento en este canal.

### 3.7 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas de Helarte se basa en la cantidad de helados que se logró vender en las 2 salidas a Ciclovía, teniendo en cuenta la cantidad de tiempo necesaria para vender todo nuestro inventario. Adicional a esto y según el diario La República, las ventas de helado aumentan en promedio un 25% en los meses de junio, julio y agosto, por lo que se utilizaran los datos de la ciclovía como base y se variará en el año de acuerdo con la información obtenida de los líderes del mercado y datos promedios de venta en esta industria.

A continuación, se muestra la tabla donde se pronostica las cantidades de helado por referencia y separado por ventas entre semana y en fin de semana, para realizar una aproximación más realista.

Ilustración 16: Pronostico de ventas

	Helado Aguacate	Helado Arandano	Helado Uchuva	TOTAL
Venta entre semana	48	105	47	200
Venta fin de semana	177	384	239	800
TOTAL	225	489	286	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.8 Métricas

El ticket promedio será muy cercano al precio de venta de los helados, ya que cualquier sabor tiene el mismo precio de venta de \$5.000 COP. Se observó que las instancias donde el ticket promedio incrementa fue cuando los sabores crearon curiosidad en las personas, por lo que no se espera que este mismo fenómeno se repita en los clientes usuales a menos que mezclen sabores. Basadas en las ventas realizadas se calculó un ticket promedio de \$7.250 COP.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores que se utilizarán estarán relacionados directamente con nuestros objetivos y deben reflejar el progreso de los mismos.

- Numero de Ventas
- Rotación de sabores
- Costo de Adquisición de nuevos clientes
- Costo promedio de producción
- Ticket promedio

### 3.9 Estrategia de lanzamiento

Para la campaña de lanzamiento se busca hacer una campaña BTL y una campaña por medios digitales, para lograr atraer al público. Se busca encontrar la mayor cantidad de personas

que permita atraer al público objetivo. Por lo anterior se describirá la manera en la que se realizará el lanzamiento según su categoría:

- **Campaña BTL:** La campaña BTL consiste en dar a conocer la marca a través de publicidad presencial. Esta publicidad busca estar más cerca de las personas y que estas puedan vivir una experiencia mucho más emocional que lo que se podría hacer de manera virtual. Esta campaña de lanzamiento va a tener dos puntos en la ciudad. El primer punto va a estar ubicado en el punto físico de Usaqué. En este punto físico se pretende dar descuentos los cuales incluirán 2x1 en helados y empezar a generar una base de datos con las personas que asistan. Además, las personas que asistan recibirán artículos relacionados a la marca que y un premio por el que adivine el sabor de los helados de la mayor cantidad del producto que se consuma. Una forma de llamar la atención será la música y los bailarines de música típica indígena que ayuden acerca a la gente al concepto de marca que Helarte quiere manejar.

Por otro lado, se busca poner en el parque de la 93 un spot con un helado gigante y el símbolo de helarte, que llame la atención y la persona que se acerque y pregunte que es recibirá un premio y luego si decide comprar el helado se le dará la oportunidad de tener su segunda bola gratis si sube contenido a sus redes sociales. Esto nos permitirá acercarnos a la gente y llegar a más personas. El principal objetivo de que sea físico es mostrar lo artesanal y demostrar que se puede hacer las cosas aun de manera física y no solamente de forma digital, por lo que el concepto de lo artesanal esta implícito que significa hacer las cosas de manera tradicional y permitiéndole a la gente entender que la marca está convencida de que lo artesanal no es viejo, si no que se ha transformado para convertirse en algo nuevo.

- **Marketing Digital:** El marketing digital es de suma importancia para lograr establecerse en el mercado actual. Se quiere utilizar las redes sociales para poder llegar al consumidor. Usando principalmente Instagram y Tik Tok se busca que la marca este cerca a la gente a través de tendencias y mostrar la historia de la marca. Es importante el concepto de los influenciadores, lo cuales son importantes para poder llegar a un público más objetivo. En este caso se busca directamente hablar con influenciadores que tengan contenido relacionado con comida y que visitan restaurantes para que estén el día de la inauguración y que empiecen a mostrar este nuevo concepto de heladería. Con esto esperamos llegar al público objetivo que se tiene y que se puedan generar nuevos seguidores y personas que puedan llegar al negocio y deseen comprar.

Para concluir el lanzamiento, la idea es combinar ambos mundos, tanto el digital como el físico, para poder llevar la experiencia helarte y que de esta forma las personas sientan que lo artesanal no necesariamente es viejo si no que tiene mucho potencial y que pueden encontrar a Helarte de distintas formas para poder lograr el cometido de que Helarte rediseñe la forma en la que se consume el helado.

### **3.10 Presupuesto de mercadeo**

Según lo estipulado en los anteriores apartados se hace un aproximado de lo que se necesita para el siguiente año para comenzar a establecernos como marca y empezar a atraer nuevos cliente a la compañía.

Ilustración 17: Presupuesto de mercadeo

<b>Planeacion de mercadeo</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto</b>
Redes sociales	4.500.000
BTL	6.000.000
Creadores de contenido	2.000.000
Asesoría Redes	1.500.000

Fuente: Elaboración propia

## **4 Estrategia legal y tributaria**

### **4.1 Riesgos jurídicos y tributarios**

Uno de los aspectos más importantes a la hora de empezar y desarrollar un emprendimiento es el área legal y tributaria puesto que esto nos permitirá ejercer y actuar dentro del margen de la ley, si bien para este caso en primera instancia es importante identificar aquellos riesgos que pueden afectar el desarrollo de nuestro proyecto, siendo así existen cuatro tipos de riesgos, legales, operacionales, tributarios y contables, los cuales desarrollaremos a profundidad a continuación:

- Legales: Dentro los riesgos societarios se identificó exposición al no renovar anualmente la matrícula mercantil, no hacer un asamblea de los accionistas, no dar con el cumplimiento

legal de ventas programas ya vendidas (Incumplimiento a un contrato), por otro lado se señala ciertas violaciones a las normas establecidas, como por ejemplo no transmitir permisos sayco, normas de ruido, y en futuro para Helarte ley de comercio electrónico, finalmente existen aquellos riesgos enfocados al tema laboral, es decir a no pagar a tiempo, no garantizar seguridad social, auxilio de transporte, salud, pensión, ARL, parafiscales, prima, cesantías, intereses de las mismas, vacaciones, dotación, etc, que a un incumplimiento mínimo de estas realmente las consecuencias pueden ser graves.

- Operacionales: Para los riesgos operacionales es importante mencionar que para definir estos es vital enfocarse hacia el sector del cual estamos dirigiendo es decir en este caso el de alimentos, dentro de este se encuentran algunos riesgos como, pruebas de saneamiento (higiene, limpieza, humedad, etc), mantenimiento de los refrigeradores, renovación de la licencia de invima, no llevar un adecuado proceso de registro de marca, clarificación de las normas de comercio electrónico, procesos de protección de datos en caso de usar cámaras de seguridad, entre otras, donde dichos riesgos están centrados hacia el negocio en otras palabras a todo aquello relacionado a la operación y funcionalidad del mismo.
- Tributarios: Los riesgos tributarios, se centran en las directrices en relación hacia el estado, es decir a cumplir los pagos ante la DIAN, específicamente a realizar una declaración de renta anualmente, tener en cuenta el factor iva en la compra y ventas del producto e los insumos, deponer ante la cámara de industria y comercio, etc, así mismo se debe mencionar que es uno de los riesgos más importantes puesto que tiene una relación directa con el

gobierno puesto que la mayor parte de ocasiones el estado suele ser estricto con el cumplimiento de estas por tal motivo es importante dar con un proceso.

- **Contables:** Dentro de los riesgos contables encontramos aquellos actos importantes ante los entes gubernamentales, en otras palabras, a presentar los estatutos financieros, libros contables, garantizar la presencia de un revisor fiscal que asegure la transparencia total de los ingresos de la compañía riesgo los cuales están centrados hacia factores contables de la compañía.

## **4.2 Planeación legal**

Hacer una correcta planeación legal nos ayuda a reducir la probabilidad de erros futuros en problemas legales, puesto que la gran mayoría de fallas se ven reflejadas por ejecutar un plan de una manera incorrecta, por tal motivo para un buen proceso de planeación legal es importante identificar aquellas normas dentro del sector, señalando aquellas actividades en un orden especifico con un propósito en común.

Siguiendo este orden de ideas, en una primera instancia es importante dar con un buen proceso de formalización del negocio, es decir hacer un registro mercantil por medio de la Superintendencia de industria y comercio y radicar así el rut, presentarse ante las autoridades pertinentes es decir DIAN, con tal de transmitir en esta la declaración de renta y aquellos libros

contables requeridos e establecidos por la entidad, identificar el tipo de sociedad mercantil (nombre, funciones, partes que la conforman, distribución de las acciones, etc), ratificar y conseguir todos los permisos necesarios para la comercialización del producto y del buen ejercicio de venta de un producto alimenticio como lo es el helado, entre estos se encuentran por ejemplo el Invima y la secretaria de salud pues debe existir un aval pertinente para su comercialización, dicho proceso de formalización profundizaremos en el próximo apartado más afondo.

Siendo más específico para el proceso de planeación, es importante identificar la calidad de los contribuyentes es decir el NIIF, solicitar estos procedimientos mediante la cámara de comercio, de igual forma mantener los estado contables al día a tal motivo que es importante declarar IVA, renta, intoexogena ya que aplica para todas la sociedades, por otro parte establecer los estatutos comerciales entre ellos ante la secretaria de hacienda su respectivo formulario enfocado a la comercialización de un producto de cadena alimenticia, asimismo dar con el registro único empresarial (RUES) que de nota información financiera enfocada en activos, pasivos y patrimonio clarificando los gastos y costos en este caso de operación, y ya finamente es importante identificar y exponer aquellos registros de libros de comercio es decir los formularios e información requerida por el estado, realizar esto mismo con los accionistas en otras palabras un registro de accionistas donde se establezca y muestre las importancia de las actas de asamblea en las cuales queda diligenciando todos los procesos y relaciones entre los mismos participante (accionistas) de Helarte.

Si bien para nosotros como Helarte es de vital importancia conocer estas directrices y normas necesarias al margen de la ley puesto que al día de hoy Helarte funciona como un negocio

informal, entonces al momento de buscar expansión es importante establecer una planeación legal conforme a lo establecido ya que como se mencionó con anterioridad, el estado regula y vigila constantemente a las empresas en relación a que cuenten con los papeles al día y en caso de encontrar una irregularidad las consecuencias pueden ser severas por lo cual dar con una planeación legal perfecta realmente es un beneficio.

### **4.3 Registro y formalización**

Para Helarte es importante dar con un registro y formalización, que permita dar con una sana y legal actividad comercial, para darse esto de la mejor manera es importante seguir ciertas formas y directrices puesto que existe un proceso para la formalización del negocio.,

Siguiendo este orden de ideas, en primera instancia es importante establecer una planeación legal puesto que partir de esto se identifica los pasos a seguir, por tal motivo se dividió esto en tres pilares, formalización, superintendencia de industria y comercio, Invima. Para darse un buen cumplimiento de este primero se debe identificar el vehículo societario, para el caso de Helarte la mejor opción es una SAS puesto que un beneficio de esta es la responsabilidad limitada en patrimonio la cual nos da la totalidad de control de la empresa, seguido a esto es importante declarar los estatutos legales es decir presentar las sociedades de hecho (responsabilidad limitada a terceros), la descripción de la razón social mencionado el estudio de la nómina , por ejemplo requerimientos básicos y necesarios para la formalización de un trabajo, certificado de

capacitación y saneamiento de los empleados, asimismo aquella información requerida del domicilio, es decir ubicación del establecimiento, permisos de ejercer actividad comercial en este (humedad, salubridad, higiene, etc), en tercer punto se idéntico el capital suscrito es decir lo que se compró y aquello que se quisiera llegar a vender en dos años pagando el suscrito, otro punto a tener en cuenta es el papel de los accionistas, como primer requerimiento esta la identificación y características de estos, lo que da pie al tipo de acciones a usar en este caso ordinarias donde existe voz y voto igualitario para los participantes de Helarte, y a su vez plasmado a través de dividendos, es decir una representación significativa dependiendo del monto de la acción, esto permite aclarar las características o la negociabilidad de las acciones, es decir de no existir una autorización de la junta no se puede decidir a nombre de una sociedad, así mismo al emitir las acciones dar y velar por el derecho a preferencia.

En este orden de ideas luego de establecer dichos estatutos legales, es importante dar con un correcto registro de marca es decir todo aquello que caracteriza el nombre, razón, logo, imágenes, abreviaturas, etc., en primer paso proteger la razón social ante la superintendencia de industria y comercio por medio de un signo distintivo diferenciador teniendo en cuenta atributos como replica, robo de imágenes a un uso indebido, por otro lado es importante anexar el logo aclarando un modelo mixto con imágenes y letras 2D, con el fin de protección en el mercado, todo esto por medio de una búsqueda de antecedentes en marco y formatos empleados por negocios dentro del mismo mercado, dicho proceso da pie al sistema de propiedad industria SIPI, con el motivo de contrastar la información dentro del mercado, mediante el simulacro de marco para el transmite de pre ingreso, es decir signos distintivos (marcas), nuevas creaciones (secretos industriales) en este caso la fórmula de Helarte, transmite sanitario dentro del establecimiento de comercio, normas

sayco y acinpro, por medio de un registro nacional, uno de los aspectos más importantes a presentar y declarar son aquellos certificados de manipulación de alimentos (cursos en el Sena), uso del suelo, mano de obra en seguridad humana y seguro contra incendios.

Lo antes mencionado son todos los pasos requerido para Helarte para dar con un correcto proceso de registro y formalización cabe mencionar que el registro marcario tiene una vigencia de 10 años y una vez vencido se renueva con este la tasa de participación, por otro lado es importante mencionar los costos de constituir la empresa “Para las personas naturales y jurídicas, los derechos de matrícula cuestan \$38.000 para capitales de hasta \$239 millones y \$114.000 para capitales superiores; por otro lado, el formulario Rues tendría un costo de \$6.500. Para un establecimiento de comercio, los derechos de matrícula varían: \$48.000 para capitales de hasta \$2,7 millones, \$103.000 para capitales de hasta \$15 millones y \$154.000 para montos superiores” (La Republica, 2022 ) por tal motivo es importante definir un plan de acción en relación al tratamiento de los ingresos del negocio puesto que detrás de una formalización y del registro es necesario pagar el costo del proceso.

## **5. Estrategia financiera**

### **5.1 Margen de contribución por producto o servicio**

El Margen de contribución se define como “el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia” (Gerencie, 2022). En este paso se observa como el precio cubren los costos variables que en gran medida hacen referencia a los costos de producir las tres referencias de helados que se comercializarán. En la siguiente tabla se desglosa este indicador financiero por referencia y se muestra en porcentaje y valor monetario

Ilustración 18: Margen de contribución por producto

	Helado de Aguacate	Helado de Arándano	Helado de Uchuva
Precio de Venta Unitario (\$)	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Margen de contribución (\$)	\$ 2.846,67	\$ 1.593,33	\$ 3.166,67
Margen de contribución (%)	56,93%	31,87%	63,33%

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Punto de equilibrio en unidades y dinero por producto

En este paso ya se incluyen todos los costos. Muestra la cantidad de cada referencia que se debe vender para que la operación no presente perdidas y logre cubrir todos los costos operativos y productivos, sin embargo, no muestra que presente ganancias, solo no lograr perdidas. Los costos tanto del Margen de Contribución como del Punto de Equilibrio se obtienen de los costos mencionados en el flujo de caja mensual y los costos de producción individual por cada referencia.

## Ilustración 19: Punto de equilibrio por producto

	Helado de Aguacate	Helado de Arándano	Helado de Uchuva
Punto de equilibrio (\$)	\$ 13.426.010,30	\$ 23.987.056,07	\$ 12.069.276,63
Punto de equilibrio (und)	2685	4797	2414

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Flujo de caja mensual 24 meses (2 años)

El flujo de caja muestra como la operación sucede económicamente, mostrando lo que se espera vender y lo contrasta contra los gastos en los que incurre Helarte para su operación normal. En este caso se muestra mes a mes por un periodo de 2 años o 24 meses.

## Ilustración 20: Flujo de caja 24 meses

FLUJO DE CAJA																								
Mes	2023												2024											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS																								
Ingreso por ventas	\$ 19.000.000	\$ 19.600.000	\$ 20.600.000	\$ 21.000.000	\$ 23.200.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 23.400.000	\$ 22.000.000	\$ 22.200.000	\$ 22.677.200	\$ 22.908.600	\$ 23.371.400	\$ 23.602.800	\$ 23.602.800	\$ 26.148.200	\$ 27.768.000	\$ 27.768.000	\$ 27.768.000	\$ 26.379.600	\$ 24.759.800	\$ 24.991.200	
TOTAL INGRESOS	\$ 19.000.000	\$ 19.600.000	\$ 20.600.000	\$ 21.000.000	\$ 23.200.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 24.600.000	\$ 23.400.000	\$ 22.000.000	\$ 22.200.000	\$ 22.677.200	\$ 22.908.600	\$ 23.371.400	\$ 23.602.800	\$ 23.602.800	\$ 26.148.200	\$ 27.768.000	\$ 27.768.000	\$ 27.768.000	\$ 26.379.600	\$ 24.759.800	\$ 24.991.200	
EGRESOS																								
Pago de Nómina	\$ 1.898.875	\$ 1.898.875	\$ 1.898.875	\$ 1.898.875	\$ 1.898.875	\$ 2.844.150	\$ 2.844.150	\$ 2.844.150	\$ 1.898.875	\$ 1.898.875	\$ 2.844.150	\$ 1.898.875	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	\$ 3.213.890	\$ 3.213.890	\$ 3.213.890	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	\$ 2.145.729	
Pago de Arriendo	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	\$ 5.811.750	
Pago de Servicios	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 547.965	\$ 5.479.650	
Compra de Materias Primas	\$ 6.798.343	\$ 6.702.414	\$ 7.403.781	\$ 7.694.098	\$ 9.390.637	\$ 10.558.186	\$ 10.558.186	\$ 10.558.186	\$ 9.553.243	\$ 8.444.316	\$ 8.998.547	\$ 8.754.173	\$ 7.754.093	\$ 7.913.759	\$ 8.236.737	\$ 8.400.648	\$ 8.400.648	\$ 10.310.253	\$ 11.627.195	\$ 11.627.195	\$ 10.493.543	\$ 9.244.427	\$ 9.418.028	
Compra Material de Empaques	\$ 3.357.300	\$ 3.572.688	\$ 3.946.548	\$ 4.101.300	\$ 5.005.632	\$ 5.627.988	\$ 5.627.988	\$ 5.092.308	\$ 4.501.200	\$ 4.583.412	\$ 4.666.368	\$ 4.133.600	\$ 4.218.390	\$ 4.390.551	\$ 4.477.923	\$ 4.477.923	\$ 5.495.829	\$ 6.197.818	\$ 6.197.818	\$ 5.593.530	\$ 4.927.695	\$ 5.020.232	\$ 5.020.232	
Cuotas Crédito	\$ 1.214.667	\$ 1.205.533	\$ 1.196.400	\$ 1.187.267	\$ 1.178.133	\$ 1.169.000	\$ 1.159.867	\$ 1.150.733	\$ 1.141.600	\$ 1.132.467	\$ 1.123.333	\$ 1.114.200	\$ 1.105.067	\$ 1.095.933	\$ 1.077.667	\$ 1.068.533	\$ 1.059.400	\$ 1.050.267	\$ 1.041.133	\$ 1.032.000	\$ 1.022.867	\$ 1.013.733	\$ 1.004.600	
TOTAL EGRESOS	\$ 18.514.185	\$ 19.124.510	\$ 20.190.604	\$ 20.626.539	\$ 23.218.278	\$ 25.344.325	\$ 25.935.191	\$ 25.926.058	\$ 23.431.026	\$ 21.721.858	\$ 22.894.442	\$ 22.178.616	\$ 21.498.804	\$ 21.733.526	\$ 22.219.532	\$ 22.461.682	\$ 22.452.549	\$ 26.439.087	\$ 28.448.884	\$ 28.439.751	\$ 27.362.456	\$ 25.615.384	\$ 24.759.461	
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ 485.815	\$ 475.490	\$ 409.396	\$ 373.461	\$ 18.778	\$ 1.344.325	\$ 1.335.191	\$ 1.326.058	\$ 31.026	\$ 278.142	\$ 694.442	\$ 221.384	\$ 1.178.396	\$ 1.175.074	\$ 1.151.888	\$ 1.141.118	\$ 1.150.251	\$ 290.887	\$ 680.884	\$ 671.751	\$ 405.544	\$ 764.216	\$ 339	

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Balance general y estado de resultados**

Los últimos dos estados financieros para mostrar la realidad de una empresa y su salud económica son el estado de resultados y el balance general. Como se puede ver, se piensa financiar la operación entre Capital Social y un crédito a 60 meses y con un interés de 25,34% Efectivo Anual que se pagará un cuota a capital fija para poder ir disminuyendo el valor de la cuota total y poder mostrar mejores rendimientos en el transcurso de los años.

Ilustración 21: Balance general 2 años

<b>BALANCE GENERAL</b>				
		Año 0	Año 1	Año 2
<b>ACTIVOS</b>				
Activos Corrientes				
	Efectivo y equivalentes	\$ -	-\$ 2.505.633	\$ 1.434.496
	Inventarios	\$ -	\$ 35.193.393	\$ 25.705.447
Total Activos Corrientes		\$ -	\$ 32.687.760	\$ 27.139.943
Activos Fijos				
	Maquinaria y Equipo	\$ 58.129.012	\$ 33.629.012	\$ 33.629.012
	Equipo de computo	\$ 3.550.000	\$ 2.050.000	\$ 2.050.000
	Indumentaria personal	\$ 196.000	\$ 196.000	\$ 196.000
	Muebles y Enseres	\$ 4.124.988	\$ 4.124.988	\$ 4.124.988
	Depreciación Acumulada	\$ -	-\$ 7.198.464	-\$ 7.198.464
Total Activos Fijos		\$ 66.000.000	\$ 32.801.536	\$ 32.801.536
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 66.000.000</b>	<b>\$ 65.489.296</b>	<b>\$ 59.941.478</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo Corriente				
	Obligaciones a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Corriente		\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Fijo				
	Préstamo bancario	\$ 30.000.000	\$ 32.000.000	\$ 24.000.000
Total Pasivo Fijo		\$ 30.000.000	\$ 32.000.000	\$ 24.000.000
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$ 32.000.000</b>	<b>\$ 24.000.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
	Capital Social	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
	Resultado del Ejercicio	\$ -	-\$ 2.510.704	-\$ 58.521
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 36.000.000</b>	<b>\$ 33.489.296</b>	<b>\$ 35.941.479</b>

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22: Estado de resultados 2 años

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	Año 1	%	Año 2	%
Ingresos por ventas	\$ 267.200.000		\$ 301.745.600	
Costo de ventas	\$ 160.224.829		\$ 176.383.448	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 106.975.171</b>	<b>40,04%</b>	<b>\$ 125.362.152</b>	<b>41,55%</b>
Gasto Administrativo	\$ 2.100.000		\$ 2.324.700	
Gasto de Mercadeo				
Gasto de Ventas	\$ 95.507.603		\$ 111.269.657	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 9.367.567</b>	<b>3,51%</b>	<b>\$ 11.767.796</b>	<b>3,90%</b>
Gastos Financieros	\$ 5.973.200		\$ 4.658.000	
Depreciación	\$ 7.198.464		\$ 7.198.464	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-\$ 3.804.097</b>	<b>-1,42%</b>	<b>-\$ 88.669</b>	<b>-0,03%</b>
Impuesto	-\$ 1.293.393		-\$ 30.147	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 2.510.704</b>	<b>-0,94%</b>	<b>-\$ 58.521</b>	<b>-0,02%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Referencias bibliográficas

- Agencia CHAN. (2017, 3 abril). *La tendencia de lo «hecho a mano»*. Agencia CHAN!  
<http://agenciachan.com/la-tendencia-lo-hecho-mano/>
- Agencia Clover. (2022, 26 enero). *¿Ayudan los Influencers a aumentar las ventas de tu eCommerce?* –. <https://agenciaclover.com/ayudan-los-influencers-a-aumentar-las-ventas-de-tu-ecommerce/>
- American Retail. (s. f.). *Crepes & Waffles incursiona en el sector foodtech con su propia solución de domicilios*. Recuperado 4 de diciembre de 2022, de <https://www.america-retail.com/colombia/crepes-waffles-incursiona-en-el-sector-foodtech-con-su-propia-solucion-de-domicilios/>
- BBC News Mundo. (2013, 29 diciembre). *Comer usando todos los sentidos*.  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131217\\_salud\\_comer\\_usando\\_sentidos\\_finde\\_msd](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131217_salud_comer_usando_sentidos_finde_msd)
- Becerra Betancourt, Delgado Escobar & Idarraga Quiceno. (2016). CONGELATO HELADOS ARTESANALES. *Repositorio Universidad Catolica de Pereira*.  
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/4224/3/DDMAE41.pdf>
- BrandMen. (2022, 10 junio). *Estos son los mejores influencers colombianos de cada sector en tendencia*. <https://brandmen.org/estos-son-los-mejores-influencers-colombianos-de-cada-sector-en-tendencia/>
- Bustos Flores. (2009). Producción Gerencial. *Visión Gerencial*, (1), 37-52.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880009.pdf>

Cámarabilbao. (2021, 13 agosto). *Las ventas por redes sociales experimentarán un crecimiento del 3,5% anual hasta 2027*. Cámarabilbao | Cámara de Comercio de Bilbao.

<https://www.camarabilbao.com/retail/comercio/ventas-redes-sociales-experimentaran-crecimiento-35-anual-2027-202108131031/>

Corbella, J. G. M. (2007, 1 septiembre). *Valor nutritivo de los helados* | *Offarm*.

<https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-valor-nutritivo-helados-13109817>

Editorial La República S.A.S. (2022, 4 febrero). *Conozca los trámites y costos para crear una empresa ante una cámara de comercio*.

<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/conozca-los-tramites-y-costos-para-crear-una-empresa-ante-una-camara-de-comercio-3295128>

EFINDEX. (s. f.). *El consumo de productos artesanos está de moda – Efindex*. Recuperado 3 de diciembre de 2022, de <https://www.efindex.es/el-consumo-de-productos-artesanos-esta-de-moda/>

EL HERALDO. (2017, 5 octubre). *Colombia, el tercer país latinoamericano con mayores hectáreas cultivadas de fruta*. <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-tercer-pais-latinoamericano-con-mayores-hectareas-cultivadas-de-fruta-409223>

El Tiempo. (2022, 8 noviembre). *Crepes and Waffles: la cadena de restaurantes advierte de estafa a sus clientes*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/crepes-and-waffles-advierte-a-sus-clientes-de-falso-concurso-en-redes-715742>

E-Universitas, E. (2022, 26 septiembre). *Toca tu comida y . . .(secreto de Neurogastronomía)*. Neurociencia Empresarial ESCO E-Universitas.

<https://www.escoeuniversitas.com/secreto-neurogastronomia/>

- García, G. (2021, 10 septiembre). *Alimentos saludables, aumenta 15% su consumo*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentos-saludables-aumenta-15-su-consumo/>
- Infobae. (2021, 7 agosto). *Esta es la cadena de restaurantes más importante de Colombia: ya no es Crepes & Waffles*. infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/08/06/esta-es-la-cadena-de-restaurantes-mas-importante-de-colombia-ya-no-es-crepes-waffles/>
- Lopez, P. A. S. (2017, 4 julio). *5 razones para comer helado hecho con nitrógeno líquido*. pulzo.com. <https://www.pulzo.com/vivir-bien/helados-hechos-con-nitrogeno-liquido-bogota-PP296725>
- Margen de contribución* / Gerencie.com. (s. f.). <https://www.gerencie.com/margen-de-contribucion.html>
- Medina, J. (2022, 11 junio). *Popsy y Cookie Jaar invierten \$500 millones en nuevo concepto de helado y galletas*. La Gran Noticia. <https://www.lagrannoticia.com/2022/06/11/popsy-y-cookie-jaar-invierten-500-millones-en-nuevo-concepto-de-helado-y-galletas/>
- Morales, N. (2021, 27 septiembre). *Crece el mercado de helados con planes de expansión de Goyurt y la entrada de Yolé*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/empresas/crece-el-mercado-de-helado-con-planes-de-expansion-de-goyurt-y-la-entrada-de-yole-3237757>
- Portafolio.co. (2019, 13 febrero). *Helados: una industria que seduce a grandes y chicos*. <https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduca-a-grandes-y-chicos-526211>

- Ramos, A. (2021, 29 julio). *Apropiación cultural: qué es y por qué es tan controversial*. CNN.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2021/07/29/apropiacion-cultural-que-es-y-por-que-es-tan-controversial/>
- Rebón, A. (2021, 6 abril). *Usar todos los sentidos a la hora de comer*. Blog de la Escuela ESAH.  
<https://www.estudiahosteleria.com/blog/gastronomia/usar-todos-sentidos-comer>
- Romero, M. (2019, 6 febrero). *Comer con los cinco sentidos: la tendencia «millennial» que nos está conquistando a todos*. ¡HOLA! Cocina.  
<https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/20190206136951/comer-cinco-sentidos-tendencias-gastronomicas-2019/>
- Semana. (2020, 1 diciembre). *Crepes & Waffles: «Le apostamos a la mujer para construir pañales»*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.  
<https://www.semana.com/empresas/articulo/empresas-en-medio-de-la-pandemia-crepes--waffles-habla-de-su-adaptacion/292327/>
- Vitónica. (2009, 25 mayo). *Helados de frutas, ¿realmente contienen menos calorías?*  
<https://www.vitonica.com/dietas/helados-de-frutas-realmente-contienen-menos-calorias>