



Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Frupy's ArteSano

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Dairo Andrés Rivera Artunduaga

Bogotá, D.C.
2022



Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Frupy's ArteSano

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Dairo Andrés Rivera Artunduaga

Tutor:
Santiago Pardo

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

22 de Noviembre
Bogotá, D.C, Colombia
2022

Tabla de contenido

Agradecimientos	v
Declaración de originalidad y autonomía.....	vi
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	vii
Lista de figuras	viii
Lista de tablas	ix
Resumen ejecutivo	x
Palabras clave	xi
Abstract	1
Keywords.....	2
1. Descripción general del proyecto.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Misión y visión.....	4
1.1.2. Metas y objetivos	4
1.1.3. Mercado objetivo	5
1.1.4. Descripción de la industria o el sector.....	5
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas	6
1.1.6. Licencias o permisos	6
2.1.1. Forma jurídica.....	7
2. Validación de la oportunidad.....	8
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad.....	9
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i>	9
2.2. Perfil básico de los <i>early adopters</i> :.....	11
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP).....	12
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado (heladería artesanal).....	12
4. Producto o Servicio	16
4.1. Especificaciones técnicas del producto	16
4.2. Características del producto.....	18
4.3. Beneficios del producto.....	18
4.4. Servicio posventa.....	19
5. Plan de mercadeo	20
5.1. Entorno económico del emprendimiento.....	20
5.2. Tipo de clientes del producto.....	21
5.3. Competencia	23
5.5. Planeación estratégica	27
5.6. Estrategia de mercado	30
5.6.1. Estrategia de precio.....	30
5.6.2. Estrategia de distribución.....	31
5.6.3. Canales de distribución.....	31
5.6.4. Promoción	32
5.6.5. Publicidad.....	32
5.6.6. Presupuesto promocional	32
5.6.7. Pronóstico de ventas	33
6. Plan de operaciones.....	34
6.1. Producción.....	34
6.2. Localización.....	34

6.3. Costos	35
6.4. Entorno legal.....	37
6.5. Personal	38
6.5.1. Políticas de evaluación, incentivos y retención.....	39
6.6. Inventarios	40
6.7. Proveedores.....	41
7. Gestión y organización	42
8. Gastos de inicio, capitalización y plan financiero.....	43
9. Riesgos y supuestos críticos.....	45
9.1. Riesgos y supuestos.....	45
9.2. Estrategia de salida (si aplica)	46
10. Beneficios a la comunidad	47
10.1. Impacto en el desarrollo económico.....	47
10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad.....	48
10.3. Desarrollo humano	49
Referencias bibliográficas.....	50

Agradecimientos

Mi familia. Papá, que siempre ha sido el motor de mi vida a lo largo de los años para alcanzar cada uno de estos logros personales, laborales y profesionales. Mamá, el apoyo incondicional y necesario que con sus oraciones ponen el respaldo de Dios en mí. Hermano, uno de los motivos por el cual he decidido explorar nuevas iniciativas para poder construir juntos un proyecto de vida.

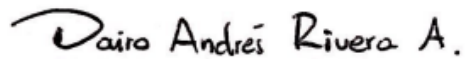
Familiares y socios de Rivera y cia S.A.S y/o Restaurante y heladería Frupy's, que me dieron la oportunidad de hacer parte de esta maravillosa empresa, la confianza depositada en mí para acompañar la consolidación de este proyecto familiar que me ha abierto la mente y me ha permitido pensar en la construcción de un proyecto de vida propio, pero siempre priorizando la familia como pilar fundamental de esta empresa.

El apoyo recibido por parte de Rivera y cia S.A.S y/o Restaurante y heladería Frupy's para poder realizar esta maestría, la flexibilidad otorgada en los horarios laborales, el apoyo económico para asistir a cada una de las clases, me han permitido construir las bases de este proyecto que pretende ser un modelo de expansión para la marca.

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

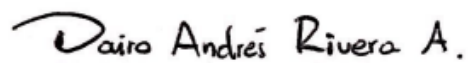


DAIRO ANDRÉS RIVERA ARTUNDUAGA

Firmado en Bogotá, D.C. 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink that reads "Dairo Andrés Rivera A." The signature is written in a cursive style with a large initial 'D'.

DAIRO ANDRÉS RIVERA ARTUNDUAGA

Firmado en Bogotá, D.C. 2022

Lista de figuras

Figura 1. <i>Piezas de marketing para validación de producto, sabores y muestra.</i>	14
Figura 2. <i>Personal y clientes en el proceso de validación</i>	14
Figura 3. <i>Organización del espacio en las ferias</i>	14
Figura 4. <i>Organización de piezas instructivas y maquila de helados por aliado estratégico Carol's Cake S.A.S.</i>	15
Figura 5. <i>Prototipo de punto de venta a franquiciar.</i>	16
Figura 6. <i>Punto de venta CC. San Pedro Plaza</i>	16
Figura 7. <i>Logotipo Frupy's ArteSano</i>	16
Figura 8. <i>Helado ArteSano.</i>	17
Figura 9. <i>Características del entorno económico</i>	20
Figura 10. <i>Esquema para la técnica Buyer persona</i>	22

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Franquicias según base de datos provista por Fanyf para 2022</i>	24
Tabla 2. <i>Matriz de análisis competitivo</i>	25
Tabla 3. <i>Matriz DOFA para la planificación estratégica del proyecto</i>	27
Tabla 4. <i>Pronóstico esperado de ventas</i>	33
Tabla 5. <i>Estructura inicial de costos</i>	35
Tabla 6. <i>Estructura de salarios</i>	36
Tabla 7. <i>Matriz de personal para el Equipo inicial</i>	43
Tabla 8. <i>Gastos de inicio y capitalización</i>	44

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Frupy's ArteSano
Información básica del proyecto	<p>Este proyecto de intra-empresario pretende dejar establecido un modelo de negocio viable para poder franquiciar la marca: Restaurante y Heladería Frupy's a través de una de sus categorías más representativas; La heladería artesanal.</p> <p>Restaurante y heladería Frupy's es una empresa con 30 años de tradición en la ciudad de Neiva, Huila. Cuenta con alto reconocimiento a nivel local, una oferta variada e innovadora de productos en comidas rápidas, platos especiales a la carta, opción saludable, vegetariana, y no menos importante, una amplia línea de heladería. Así mismo, cuenta con una operación consolidada en el servicio a domicilio. De esta manera resulta ser una marca atractiva con un modelo de negocio escalable.</p> <p>El objetivo de este intra-empresario es poder diversificar los ingresos de Frupy's y expandir su modelo de negocio a nivel nacional a través de un modelo de franquicia de heladería artesanal, por esta razón, es necesario identificar a través de un diagnóstico transversal a la organización sus manuales de procesos y operación permitiendo consolidar su marca bajo un modelo franquiciado de fácil escalabilidad.</p>
Oportunidad de mercado	<p>El modelo de franquicia es una gran oportunidad de negocio para empresarios y futuros emprendedores. En Colombia operan aproximadamente 600 negocios de franquicias con 1600 unidades comerciales según Fanyf (Comunidad de franquicias). Los modelos gastronómicos y de heladerías tienen una expansión de fácil escalabilidad bajo este modelo, su riesgo es menor comparado con nuevos modelos de negocio, es por esto, que la marca Frupy's pretende establecer un plan de expansión alineado a sus procesos y oportunidades de crecimiento.</p>
Costo total previsto del emprendimiento	<p>Hasta el momento no se ha comercializado la primer franquicia bajo la marca Frupy's. No obstante, la empresa ha realizado apertura de dos (2) puntos de venta como nuevas sucursales bajo la misma razón social en locales comerciales de aproximadamente 40 m2 en centros comerciales de la ciudad.</p> <p>Estas aperturas han tenido un costo promedio de \$80.000.000 cop. Cada una, incluyen la adquisición de equipos de cocina y heladería para procesos industriales, nuevos, y de alto rendimiento, adicionalmente el montaje y adecuación del local, todo lo que implica mano de obra, instalaciones y branding. Aterrizando el modelo a la categoría de heladería, se estima que un punto de venta en un local</p>

	comercial de 20 m2 podría representar una inversión inicial aproximada de hasta \$40.000.000 cop.
Financiamiento	Yo, Dairo Rivera, espero poder ser el primer franquiciado de la marca. Solicitaría un préstamo de \$80.000.000 a través de familiares, amigos o ángeles inversionistas que quieran hacer parte del proyecto mediante la modalidad de notas convertibles. Inicialmente como préstamo con una tasa entre el 10% y hasta el 12% E.A. Después de validar el modelo y existir la posibilidad de replicarlo en otro punto de venta o ciudad, la deuda podría convertirse en participación accionaria para el inversionista (de estar interesado en esta modalidad).

Palabras clave

Franquicia, escalabilidad, safe, nota convertible, ángel inversionista.

Abstract

Name of the venture	Frupy's ArteSano
Basic project information	<p>This intra-entrepreneurship project aims to establish a viable business model to franchise the brand: Frupy's Restaurant and Ice Cream Parlor through one of its most representative categories; the artisan ice cream parlor.</p> <p>Frupy's Restaurant and Ice Cream Parlor is a company with 30 years of tradition in the city of Neiva, Huila. It has high local recognition, a varied and innovative offer of fast food products, special dishes a la carte, healthy and vegetarian options, and not least, a wide range of ice cream. It also has a consolidated operation in home delivery service. This makes it an attractive brand with a scalable business model.</p> <p>The objective of this intra-entrepreneurship is to diversify Frupy's income and expand its business model nationwide through a model of artisanal ice cream franchise, for this reason, it is necessary to identify through a transversal diagnosis to the organization its processes and operation manuals allowing to consolidate its brand under a franchise model of easy scalability.</p>
Market opportunity	<p>The franchise model is a great business opportunity for businessmen and future entrepreneurs. In Colombia there are approximately 600 franchise businesses operating with 1600 commercial units according to Fanyf (Community of Franchises). The gastronomic and ice cream parlor models have an easy scalability expansion under this model, its risk is lower compared to new business models, which is why the Frupy's brand intends to establish an expansion plan aligned to its processes and growth opportunities.</p>
Total expected cost of the venture	<p>To date, the first franchise under the Frupy's brand has not been marketed. However, the company has opened two (2) points of sale as new branches under the same name in commercial premises of approximately 40 m2 in shopping malls in the city.</p> <p>These openings have had an average cost of \$80,000,000 cop. Each one includes the acquisition of new, high-performance kitchen and ice cream equipment for industrial processes, as well as the assembly and adaptation of the premises, all of which involves labor, installations and branding. Landing the model to ice cream parlor category, it is estimated that a point of sale in a 20 m2 store could represent an approximate initial investment of up to \$40,000,000 cop.</p>
Financing	<p>I, Dairo Rivera, hope to be the first franchisee of the brand. I would request a loan of \$80,000,000 through family, friends or angel investors who want to be part of the project through the modality of convertible notes. Initially as a loan</p>

	with a rate between 10% and up to 12% E.A. After validating the model and there is the possibility of replicating it in another point of sale or city, the debt could be converted into equity participation for the investor (if interested in this modality).
--	---

Keywords

Franchise, scalability, safe, convertible note, angel investor.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Restaurante y heladería Frupy's es una empresa familiar constituida hace 30 años en la ciudad de Neiva, Huila. Cuatro hermanos emprendedores que asumieron el riesgo de dejar sus trabajos y ocupaciones de momento para apostarle al emprendimiento. Hoy, la empresa cuenta con dos puntos de venta en la ciudad de Neiva, una nómina de 65 empleados directos y una marca consolidada en el departamento del Huila.

La calidad de sus productos, servicios y proyectos de innovación constante, han permitido que esta marca sea muy aceptada y valorada por el mercado local, así mismo, atractiva a futuros inversionistas. Propuestas de inversión o vinculación en participación accionaria han llegado por parte de externos a la empresa, frecuentes consultas a sus socios fundadores sobre la posibilidad de vincularse a la empresa e incluso adquirir una franquicia de la marca.

Actualmente, restaurante y heladería Frupy's se encuentra en un proceso de transición y sucesión a miembros de la segunda generación familiar, jóvenes visionarios formados académicamente con énfasis en administración de empresas y gastronomía que han visualizado la oportunidad de construir proyectos de intra-emprendimiento, procesos de innovación y recientemente interesados en desarrollar un modelo de franquicia para la marca que les permita diversificar los ingresos de la empresa, pero así mismo, ser los dueños de sus propios negocios.

1.1.1. Misión y visión

1.1.1.1. Misión

Restaurante y Heladería Frupy's es una empresa que transforma pequeños detalles en momentos inolvidables para las familias, amigos y parejas a través de sus deliciosos platos nutricionalmente balanceados, sus helados artesanales y la variedad de su menú para todos los gustos, sabores y placeres.

1.1.1.2. Visión

Restaurante y Heladería Frupy's será el mejor aliado para todos sus clientes en la transformación de pequeños momentos en tiempo de calidad y recuerdos inolvidables, aportando al cuidado del planeta a través de sus políticas en sostenibilidad ambiental. Para el 2027 Frupy's estará en todos los centros comerciales de la ciudad de Neiva y en las principales ciudades del país bajo el modelo de franquicia.

1.1.2. Metas y objetivos

Con la implementación de un modelo de negocio franquiciado para Frupy's, la meta es poder diversificar las fuentes de ingresos de la marca en la categoría de heladería artesanal, es por esto, que el objetivo principal es estructurar un modelo franquiciado claro y escalable. Así mismo, se espera consolidar una red de franquiciados en el país abarcando inicialmente el mercado en las 10 ciudades intermedias de Colombia con mayor potencial de crecimiento, que tengan en promedio 500 mil habitantes y exista un océano azul por explorar con nuevas marcas, productos y tendencias.

Se espera alcanzar el punto de equilibrio para el primer año y el retorno de la inversión en los primeros 24 meses.

1.1.3. Mercado objetivo

Futuros socios emprendedores apasionados por modelos de negocio gastronómicos o de entretenimiento, el perfil del emprendedor debe tener experiencias en áreas administrativas y operativas como chef, cocinero, heladeros, pasteleros, tener conocimientos básicos de costos y presupuestos, experiencia en el sector gastronómico de 3 a 5 años aproximadamente, residentes en ciudades intermedias y con poder adquisitivo en promedio de \$80.000.000 cop. para invertir.

El futuro franquiciado deberá ser una persona capaz de liderar equipos de trabajo, disponer de tiempo necesario para realizar seguimiento periódico de la operación, inversionistas con visión, enterados de las tendencias globales del mercado y los consumidores, personas dinámicas, activas y divertidas.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

Sector: Servicios.

Industria: Alimentos.

Actividad económica 5611: Elaboración y expendio de comidas preparadas y servidas a la mesa.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Las franquicias son oportunidades de negocio en crecimiento exponencial dada la posibilidad de invertir en negocios con un modelo que garantiza el retorno de la inversión en plazos cortos y al mismo tiempo genera altos márgenes de utilidad. “Se estima que los negocios de franquicias tienen una tasa de éxito del 80% en comparación con el 20% de los negocios que inician desde cero”. Gonzalo Juliani – Project Manager de Franquicias, CEO at AF Consultores de franquicias (Linkedin, 2017).

Frupy's es una marca consolidada y de tradición con 30 años en el sector de alimentos, lo cual hace de este negocio un prospecto de franquicia muy atractiva para futuros inversionistas, en el 2017 adquirió los servicios de un software español muy robusto que le permite tener articulados los procesos de compra de materia prima con la actualización de los márgenes de utilidad de los platos, así como la estandarización de sus pre recetas, recetas, tanto de comida, como heladería, cuenta con un sistema de inventarios y un manager de venta con analítica en tiempo real de sus puntos de venta y el desempeño de sus colaboradores.

1.1.6. Licencias o permisos

Dentro de los requisitos legales para franquiciar una marca es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y demás elementos distintivos relacionados a la empresa; el registro de marca, logo y/o eslogan. Es obligación del franquiciador proteger la marca de personas que puedan aprovecharse de la idea de negocio.
2. Elaborar un contrato de franquicia estableciendo las cláusulas respectivas de los derechos y deberes del franquiciador y los franquiciados, así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

2.1.1. Forma jurídica

Actualmente la marca Frupy's tiene por razón social la sociedad Rivera y cia S.A.S inscrita en la cámara de comercio del Huila el 28 de Febrero del 2003. Tiene una composición accionaria por acta de asamblea constitutiva el 17 de febrero del 2003 e inscrita en el registro mercantil bajo el No. 00125717 el 28 de febrero del 2003 y posee un capital de \$60.000.000 distribuido en 4 socios fundadores con el 25% cada uno.

2. Validación de la oportunidad

Las pequeñas y medianas empresas de Colombia presentan unas brechas de crecimiento con múltiples limitaciones para poder consolidar un modelo de negocio rentable y perdurable en el tiempo. Los modelos de franquicia son una oportunidad de inversión y expansión “El 2022 se presagia como un año de crecimiento de las franquicias Colombianas, jalonadas por el crecimiento económico y por la demanda creciente a raíz de la tasa de desempleo.” Afirma Luis Felipe Jaramillo, vicepresidente de Colfranquicias y director general de la feria internacional de franquicias Fanyf.(Vanguardia, 2022).

Según estudio realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el 69% de los colombianos consideran que emprender es una elección como proyecto de carrera y de vida (Forero, 2020), por lo cual se puede decir que este modelo de negocio tiene gran potencial de expansión, éxito y permanencia.

Así mismo, las heladerías artesanales, los helados saludables y de yogurt, hacen parte de las nuevas tendencias de consumo en el mundo y por supuesto en el país. Según informe publicado por el diario la República y con base en información referenciada de Euromonitor International, en Colombia se venden al año un volumen de 98.000 toneladas de helados con estas características, se estima que la facturación anual asciende a US\$430 millones (Morales Arévalo, 2021) Modelos de negocio de compañías como Goyurt, registraron crecimiento a doble dígito en el 2021, moviendo hasta US\$ 9,7 millones.

2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

En Julio del 2021, con la reactivación de los sectores económicos en el departamento del Huila, se decidió abrir un punto de venta en el centro comercial San Pedro Plaza en la ciudad de Neiva, a la fecha, las ventas promedio de este local comercial son de \$80.000.000 cop mensuales y la categoría de heladería representa el 30% de esas ventas, en promedio \$24.000.000 cop, el margen neto de esta categoría es del 15% aproximado.

Con la apertura del nuevo punto de venta en el centro comercial San Pedro Plaza se ha logrado descifrar el comportamiento del consumidor en plazoletas de comida, las tendencias de consumo de este publico objetivo, la rotación del inventario, los costos y los gastos estimados, una idea inicial de diseños y características propias de la empresa que le permiten definir una identidad y un manual de marca estandarizado.

Los buenos indicadores de reactivación económica, nos permiten concluir que el reconocimiento de la marca es de gran alcance en el mercado local, que cuenta con capacidad financiera suficiente de explorar nuevos mercados a nivel nacional, enfocándose inicialmente en ciudades intermedias similares a Neiva con promedio de 500 mil habitantes.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Con el paso de los años y la acumulación de experiencias que han adquirido los socios de Restaurante y heladería Frupy's, han concluido que el posicionamiento alcanzado por la marca ha

sido significativo, pero a su vez, un arduo trabajo que ha traído consigo altas cargas operacionales a medida que crecen sus ventas, es por esto, que dentro de los análisis y las proyecciones de crecimiento de la marca, el modelo de franquicia resulta ser una opción más eficiente que la apertura de sucursales propias, la experiencia adquirida en diferentes oportunidades en las que se han hecho apertura de sucursales ha permitido identificar las debilidades y las amenazas, pero también ha fortalecido el conocimiento para poder tener aspectos claves a la hora de diseñar un modelo de franquicia para la marca.

Las diferentes razones por las cuales algunas de estas sucursales fracasaron y tuvieron que cerrar, llevaron a los socios a encontrar diferentes hallazgos que están relacionados con diferentes procesos, como es el caso de la logística de producción y transformación de la materia prima requerida para la operación de estos nuevos puntos de venta, el control de inventarios para tener información veraz y en tiempo real de traslados de mercancía entre puntos de venta, así también el mal manejo de las fuentes de financiación, los altos costos de las materias primas e insumos como resultado del comportamiento inflacionario del país, ha llevado a los socios a plantearse la idea de adquirir una planta propia de producción de heladería.

Así mismo, la rotación de personal cuando los horarios de operación son más de las 8 horas laborales ordinarias, la contratación y capacitación de perfiles poli funcionales capaces de desempeñar funciones de caja, preparación, alistamiento y atención al cliente para hacer más eficiente el local, la estructura de costos y gastos básica para poder proyectar el punto de equilibrio.

En el modelo de franquicia, el franquiciado está obligado a asumir los costos de operación del establecimiento, de igual manera, es el responsable directo del éxito del formato del negocio dependiendo la ubicación en la que se encuentre, de su compromiso y dedicación dependerán sus ingresos y la perdurabilidad del modelo y la marca.

Las franquicias están diseñadas para ser un modelo con un nivel de riesgo menor de lo que pueda ofrecer el mercado en términos de inversión, un amplio conocimiento de la marca, un contrato de franquicia claro, el cumplimiento de las cláusulas estipuladas, permitirá que a través de un trabajo articulado con el franquiciador se puedan obtener el beneficio esperado por las partes.

2.2. Perfil básico de los *early adopters*:

El perfil básico del early adopter debe ser el de un emprendedor joven en un rango de edad entre los 25 y 45 años, personas que buscan hacer realidad el sueño de tener empresa propia a través de una franquicia. También pueden ser profesional en carreras afines en administración, negocios o gastronomía, ejecutivos empleados que tienen el deseo de iniciar un negocio propio que ya tenga un posicionamiento en el mercado, es esencial que hagan parte del ecosistema emprendedor, incubadoras, unidades de emprendimiento en instituciones, gremios y universidades.

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

La construcción del Mínimo Producto Viable para validar una franquicia de Frupy's ArteSano debe partir de dos análisis detallados; El primero, haciendo referencia al documento claro y bien diseñado que describa el modelo de franquicia "Llave en mano". Este modelo de franquicia es uno de los más demandados en el mercado por emprendedores debido a que el franquiciador, en este caso Rivera y cia S.A.S, será el encargado de acondicionar el punto de venta.

El franquiciador entregará un estudio de mercado de la ciudad y el posible sector comercial, manuales, insumos, bases de datos de proveedores, licencias, permisos, materia prima, capacitaciones y todos los procesos necesarios para la implementación y apertura de la franquicia, cuenta con el contrato de franquicia y la descripción de los equipos; (1) nevera de refrigeración, (2) neveras panorámicas de helados, caja pos de facturación, esto permite el ahorro de tiempo y desgaste operativo de los futuros franquiciados. El segundo, con los aspectos básicos de la validación del producto final; la heladería artesanal.

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado (heladería artesanal).

En enero del 2021 Frupy's participó en un programa de formación académica promovido por la cámara de comercio del Huila y el ministerio de ciencia y tecnología, denominado; Sistemas de Innovación. El objetivo del programa era desarrollar un proyecto de innovación aplicado en la empresa en compañía de mentores especializados en distintas áreas de la organización, adicionalmente, y después de un ejercicio de planeación estratégica con base en la oportunidad de

mercado, la empresa recibía recursos hasta por \$30.000.000 cop por parte del ministerio para desarrollar el proyecto de innovación.

El proyecto se enfocó en desarrollar una categoría nueva de helados con características diferenciadoras a la heladería tradicional, helados artesanales con infusiones de sabores locales. Con los recursos recibidos por parte del ministerio se contrató a Juan David Buitrago, maestro heladero de alto reconocimiento nacional, quién a través de un ejercicio de investigación y formulación, propuso el desarrollo de una variedad de sabores; tres leches de achira, merengón, almojábana, queso con bocadillo, mix de pasifloras (cholupa, gulupa y granadilla), cardamomo, así mismo, se propuso lanzar una línea de helados veganos de aguacate, coco y cacao.

Estos helados tendrían un proceso de elaboración artesanal, no utilizaría edulcorantes industrializados, se endulzarían con estevia natural y en el caso de los veganos, no tendrían lácteos, el objetivo era lograr llegar a un mercado que viene creciendo hace unos años y que a raíz de la pandemia, aceleró la curva de consumo junto con el cambio de hábitos alimenticios (BCG Global, 2021)

Se hicieron pruebas con el personal del restaurante en diferentes escenarios, se participó en ferias locales con estos productos y con base en el comportamiento de consumo se logró seleccionar una base de 6 sabores que tuvieron mayor rotación; tres leches de achira, queso con bocadillo, almojábana, merengón, aguacate vegano y chocolate vegano.

Figura 1. Piezas de marketing para validación de producto, sabores y muestra.



Figura 2. Personal y clientes en el proceso de validación



Figura 3. Organización del espacio en las ferias



El modelo de negocio de la categoría artesanal consiste en armar un vaso de helado artesano o vegano, personalizarlo con diferentes toppings de frutas a elección y una salsa artesanal.

Los helados artesanales son maquilados por Inversiones Carol's Cake S.A.S, empresa dedicada a la producción y maquila de helados saludables ubicados en la ciudad de Bogotá.

Figura 4. Organización de piezas instructivas y maquila de helados por aliado estratégico Carol's Cake S.A.S.



En septiembre del 2021 se lanzó la categoría de heladería artesanal en el punto de venta ubicado en el centro comercial San Pedro Plaza, el primer pedido realizado fue de seis vasquetas, una vasqueta por cada sabor (6 sabores), cada una tiene un volumen de 5 litros, es decir, 30 litros en total, los helados tuvieron una rotación en un periodo de 30 días. Los pedidos recientes han sido de 17 vasquetas (85 litros) repartidas entre los 6 sabores, actualmente tienen rotación semanal.

4. Producto o Servicio

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Figura 5. *Prototipo de punto de venta a franquiciar.*



Figura 6. *Punto de venta CC. San Pedro Plaza*



Figura 7. *Logotipo Frupy's ArteSano*



Figura 8. *Helado ArteSano.*



Dentro de las especificaciones técnicas del local comercial prototipado a franquiciar y el punto de venta activo a la fecha, tenemos las siguientes características:

- Local ubicado en plazoleta de comidas o burbujas gastronómicas con área entre 30 y 40 m².
- Equipos de heladería: Congelador panorámico para helados, refrigerador panorámico para frutas, salsas y toppings, caja registradora pos con licencia de software para restaurante (ICG), televisores industriales con contenido dinámico para menú (alquiler con empresa proveedora Enmedio), nevera de refrigeración panorámica para gaseosas y bebidas, mueble en acero con poceta para lavar platos.
- Tres (3) empleados directos, un cajero que tenga conocimientos en heladería, jugos y bebidas, un heladero y un auxiliar de apoyo en rotación de turnos.

4.2. Características del producto

Las características esenciales de esta marca y este modelo a franquiciar contemplan tres grandes ventajas competitivas:

Marca: Frupy's es una marca con registro nominativo y mixto en la Superintendencia de Industria y Comercio, recientemente renovada por 10 años más, una marca con una identidad corporativa, con logo, slogan, y signos distintivos que lo hacen único en el mercado.

Trayectoria: Sus 30 años de tradición en la ciudad de Neiva le ha permitido consolidar productos, servicios, reconocimiento, admiración y valoración en el mercado opita.

Estandarización: La experiencia, la innovación en procesos y en tecnología ha permitido estandarizar mediante un software especializado en restaurantes, sus recetas, costos y márgenes, alertando sobre la volatilidad de los precios y la disminución o aumento en los márgenes de ganancia.

4.3. Beneficios del producto

Los futuros franquiciados de Frupy's ArteSano tendrán la oportunidad de emprender un modelo de negocio validado en un mercado de 450 mil habitantes, sus ventajas competitivas que le han permitido perdurar por 30 años en la ciudad de Neiva, hace que sean menor el riesgo de fracasar en la implementación del proyecto.

Adicionalmente, el tiempo que cada emprendedor destinaría a la curva de aprendizaje sería menor, dado que el modelo pretende ser bajo el concepto “llave en mano”, donde la marca sea quién entregue los manuales, las adecuaciones, los procesos y el estudio.

Finalmente, la oferta de productos y servicios ofrecida por la marca son de consumo masivo y permitiría tener un alcance mayor en las ventas de la mano con las tendencias gastronómicas que se vayan desarrollando.

4.4. Servicio posventa

El servicio posventa en el modelo de franquicia incluye una serie de valores agregados que se deben estipular para minimizar el riesgo de fracaso, entre estos tenemos:

Auditoria: Durante el primer año y cada seis meses, un delegado de la marca visitará al franquiciado para revisar los manuales de procesos, el comportamiento de las ventas y el funcionamiento del local, después del primer año se hará auditoria anual.

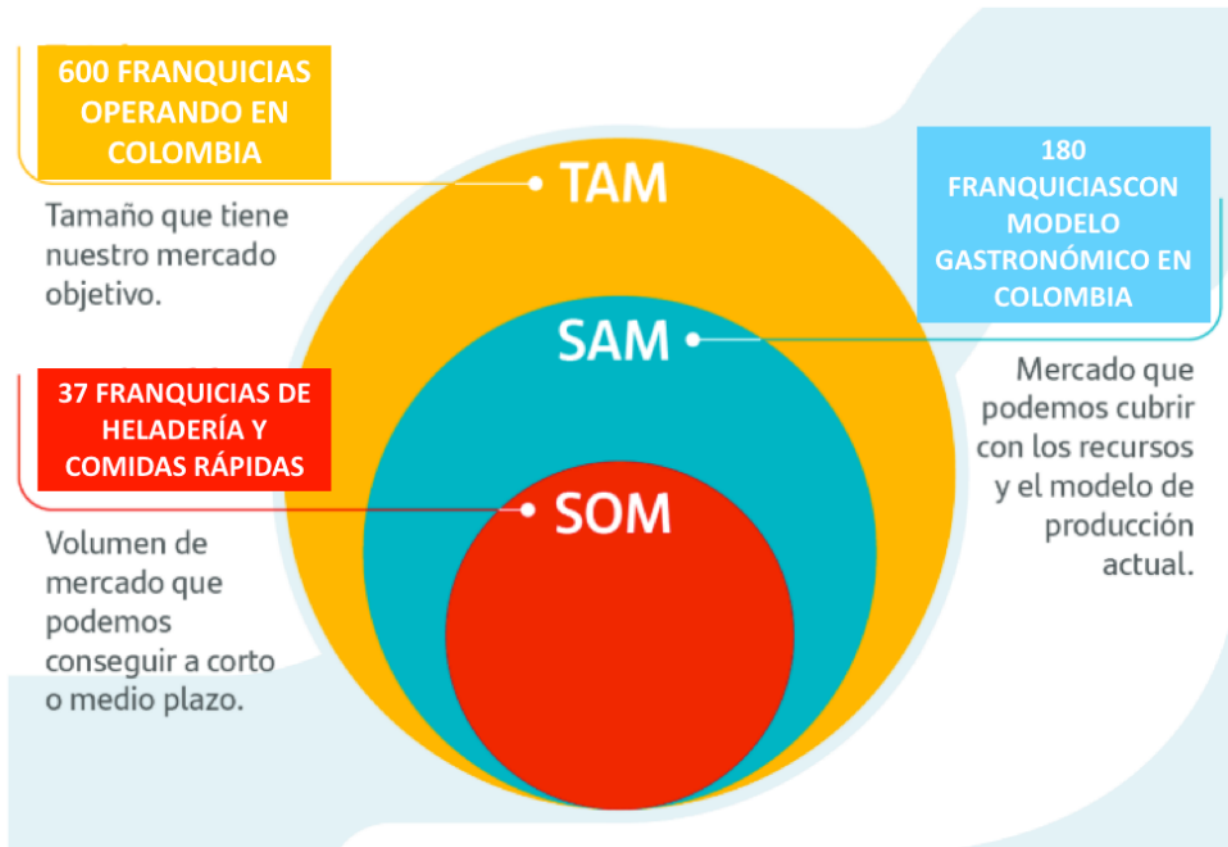
Capacitación: Representantes de producto, así como personal administrativo, brindarán capacitaciones en procesos de innovación, costeos, recetas, cultura organizacional, entre otras capacitaciones, en aras de institucionalizar un comportamiento alineado con la misión y la visión de la marca.

Soporte técnico: Se ofrecerá un canal de comunicación directa con un área de soporte para temas de facturación y licenciamiento del software en caso de requerir asistencia técnica.

5. Plan de mercadeo

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Figura 9. Características del entorno económico



Fuente: Demanda del mercado (Neck, Neck, & Murray, 2018)

TAM: Recientemente en una entrevista para Bloomberg el 26 de enero del 2022, el presidente de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias); Francisco Paillie, expresaba que las franquicias son quizás el modelo más seguro de emprendimiento que existe, pues se basaban en replicar mediante un plan de negocios, un modelo de negocio exitoso ya existente, minimizando de esta manera el riesgo de fracaso.

En el reportaje realizado por Daniel Salazar Castellanos, se estima que en Colombia hay aproximadamente 600 marcas franquiciadas y en promedio 16000 unidades de franquicias operando en el país. Con la reactivación económica posterior al confinamiento ocasionado por el virus del covid 19, la Cámara Colombiana de Franquicias registró un crecimiento del 4,3% a Septiembre del 2021 (Castellanos, 2022).

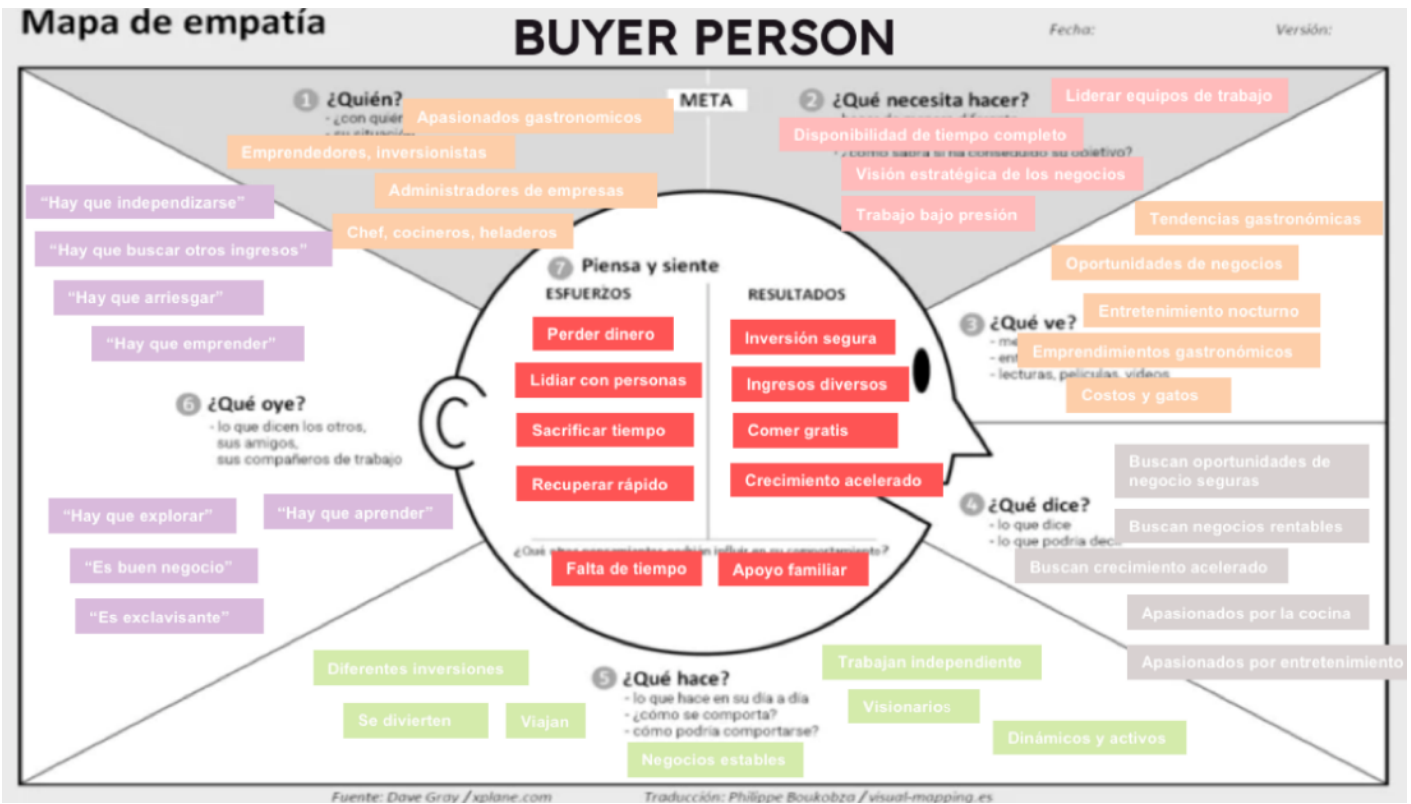
SAM: El mercado que podemos cubrir con base en un promedio de 600 marcas de franquicias en el país es del 30%. Según Fanyf, una de las comunidades más grandes de Colombia que integra emprendedores, franquicias, inversionistas, que desean convertirse en franquiciados, brindando espacios de diálogos, ruedas de negocio y ferias, en su reciente directorio de franquicias 2022 con información de más de 500 franquicias, se relaciona información de 180 franquicias de gastronomía formalmente constituidas operando en el país.

SOM: De las 180 franquicias gastronómicas operando en el país, 37 franquicias tienen un concepto de negocio enfocado en heladería, repostería y comidas rápidas, las cuales son las categorías más representativas de Frupy's.

5.2. Tipo de clientes del producto

Este modelo de negocio pretende vender la franquicia directamente a los consumidores (B2C), emprendedores apasionados por la gastronomía o sector del entretenimiento.

Figura 10. Esquema para la técnica Buyer persona



Fuente: Dave Gray / xplane.com Traducción: Philippe Boukobza / visual-mapping.es

Análisis del mapa de empatía:

1. ¿Quién?

Apasionados por la gastronomía y los negocios de entretenimiento en el sector de alimentos, emprendedores inversionistas, administradores de empresas, chef o cocineros.

2. ¿Qué deben hacer?

Liderar equipos de trabajo, disponibilidad de tiempo, visión estratégica de los negocios, trabajar bajo presión.

3. ¿Qué deben visualizar?

Tendencias globales del mercado y los consumidores, análisis de costos y presupuestos.

4. ¿Qué dicen?

Lenguaje de negocios permanente, rentabilidad, crecimiento, innovación.

5. ¿Qué hacen?

Son independientes, participan en ecosistemas de emprendimiento, viajeros, dinámicos, activos, invierten y se divierten.

6. ¿Qué oyen?

Escuchan historias de emprendedores, éxitos, fracasos, riesgos, aprendizajes, exploración, sacrificio.

7. ¿Cuáles son sus miedos?

Al fracaso, al tiempo, la pasividad.

5.3. Competencia




Con base en la información relacionada en el directorio de franquicias 2022 de Fanyf, se puede clasificar a estas 37 franquicias como las que competirían directamente en el mercado Colombiano. Franquicias que han desarrollado modelos de negocio en heladerías, pastelería, repostería y comidas rápidas principalmente hamburguesas y sándwiches, siendo estas las categorías de mayor rotación de Frupy's a la fecha.

Tabla 1. *Franquicias según base de datos provista por Fanyf para 2022*

	NOMBRE DE LA FRANQUICIA	ORÍGEN	CONCEPTO
1	Alfaix su media naranja	Colombia	Jugos, malteadas y comidas rápidas
2	Bamboo Taller del Mango	Colombia	Heladería y repostería tropical
3	Baskin Robbins	EE.UU	Heladería
4	Bunk Heladería	Colombia	Heladería y pastelería
5	Burger ME	Colombia	Comidas rápidas
6	Bubble Waffles	Colombia	Waffles dulces y salados
7	Can West Hamburguesas	Colombia	Comidas rápidas
8	Cero azúcae	Colombia	Heladería y pastelería
9	Cocheros	Colombia	Comidas rápidas
10	Cosechas	Colombia	Batidos de fruta
11	Distrito Burger	Colombia	Hamburguesas
12	Dogger	Colombia	Comida rápida (perros)
13	Dunking Donuts	EE.UU	Pastelería, café
14	El Portal Repostería	Colombia	Heladería, pastelería y repostería
15	Fruchetta	Colombia	Frutas cubiertas de chocolate
16	Frutilandia	Colombia	Ensaladas de frutas y batidos
17	Gelatiamo	España	Helados, café y crepes
18	Go Green	Guatemala	Comda rápida, saludable, ensaladas
19	Goyurt	Colombia	Heladería
20	Helado Bacata	Colombia	Rollos de helado
21	Helados conitos	Colombia	Heladería
22	Helados Popsy	Colombia	Heladería
23	Hiellow	Colombia	Helados moleculares
24	Llao Llao	España	Heladería
25	Maltihelado	Colombia	Helados, malteadas
26	Michell	Argentina	Heladería Francesa
27	Mimo's	Colombia	Heladería
28	Mr Johan Expres	Colombia	Comidas rápidas
29	Mr Smoothie	Colombia	Batidos de fruta, helado y yogurt
30	Myriamcami	Colombia	Cocina y pastelería gourmet
31	Nitrato heladería	Colombia	Heladería molecular
32	Orso	Colombia	Heladería
33	Red wings	Colombia	Comida rápida americana
34	Sandwich qbano	Colombia	Comida rápida, sándwich
35	The mommys Bakery	Colombia	Heladería y pastelería

36	Yog You	Colombia	Helados de yogurt
37	Yogen Fruz	EE.UU	Heladería de yogurt

Tabla 2. Matriz de análisis competitivo

<i>Factor clave</i>		Fortaleza	Debilidades			Importancia para el cliente
<i>Productos</i>	4,5	X		4,5	5,0	5,0
<i>Precio</i>	3,5		X	5,0	4,0	5,0
<i>Calidad</i>	4,5	X		4,5	4,5	5,0
<i>Servicio</i>	4,0		X	3,5	4,0	5,0
<i>Reputación de la empresa</i>	5,0	X		5,0	4,0	5,0
<i>Innovación</i>	4,0	X		4,5	5,0	4,0

Fuente: (Porter, 2008)

Análisis de matriz competitivo:

Se ha considerado hacer la matriz de análisis competitivos con dos franquicias de heladería que se encuentran en la ciudad de Neiva, de esta manera y con una entrevista realizada a una potencial consumidora de estos productos; Luisa Reina, quién es cliente habitual de estas marcas y sus productos en la ciudad pudo darnos un concepto objetivo de los atributos a calificar.

- ¿Cómo están sus dos principales competidores en este factor?

“Popsy es una heladería posicionada en el país, cuenta con alto reconocimiento de marca y procesos estandarizados para la producción y comercialización de sus helados en diferentes presentaciones y canales de venta. Yogen es una heladería relativamente

nueva que ha logrado cautivar a sus clientes con sus innovadoras propuestas de helados a base de yogurt y sus toppings personalizados”.

– ¿Qué tan importante es el factor para los clientes?

“Todos los atributos a calificar son muy importantes para mi, la calidad es indispensable dado que al ser helados muy seguramente a base de lácteos, pueden traer problemas estomacales, suele pasar en otras heladerías. El precio por supuesto es muy importante ya que son productos que se consumen en familia y amigos y se busca que sean asequibles, la marca es el gancho, si sabes que es una marca seria, no lo dudas en ir a comprar”. Luisa Reina, arquitecta, vive en Neiva, 28 años de edad.

Con base en la información diligenciada en la matriz de análisis competitivo entre Frupy’s, Popsy y Yogen, teniendo en cuenta además la perspectiva de Luisa, cliente potencial y consumidora de productos de heladería, se concluye que en cuanto a producto, Yogen es más sobresaliente, tiene un producto innovador, atractivo, su helado a base de yogurt, toppings como el falso caviar, las frutas, entre otros, dan un valor agregado en cuanto a placeres gustativos que se obtienen al combinar diferentes tipos de opciones.

En cuanto a precio, Frupy’s tiene una gran debilidad. Al no ser productores de helado, Frupy’s está sujeto a las alzas que hagan sus principales proveedores de heladería, estas alzas, se trasladan al cliente final y periódicamente están aumentando los precios de sus helados, al comparar un cono sencillo de 90 gr y 100 gr aproximadamente, mientras en Frupy’s vale en promedio \$6.000, en Popsy se consiguen desde \$3.900. No obstante, la calidad siempre ha sido un pilar fundamental de

la marca, sus proveedores son Cream helado y Unicrem, dos grandes empresas nacionales productoras y comercializadoras de heladería.

La reputación de Frupy's es su gran fortaleza, la confianza generada en sus clientes por más de 30 años de tradición ha generado vínculos y lazos afectivos muy fuertes en diferentes generaciones que consumen en los diferentes puntos de venta.

5.5. Planeación estratégica

Tabla 3. *Matriz DOFA para la planificación estratégica del proyecto*

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca registrada. (10 años, registro nominativo, figurativo y mixto) - Trayectoria 30 años. - Productos validados y de alta rotación en el mercado. - Procesos estandarizados. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con producción propia de heladería. - Reconocimiento únicamente local.
Externo	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heladería artesanal, tendencia global de consumo. - Solamente hay 18 franquicias de heladería en Colombia. - Franquicias localizadas en ciudades grandes y capitales. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cargas impositivas que gravan materia prima y productos de heladería. - Inflación que incrementa los precios de los insumos.

Fuente: (Gürel & Tat, 2017)

Las cuatro variables que componen el análisis DOFA son:

- **Fortalezas:** Restaurante y heladería Frupy's es una marca que obtuvo su primer registro en la superintendencia de sociedades en el año 2012. El 17 de Agosto del 2021 a través de la resolución 51164 fue concedido el registro de marca nominativo y figurativo por 10 años más en la clase 43; Prestación de servicio de restaurante para los productos de comidas, bebidas y heladerías. Con esto, la marca adquiere una mayor fortaleza desde el punto de vista comercial y jurídico.

Su trayectoria de 30 años en la ciudad de Neiva ha posicionado al restaurante como uno de los más tradicionales de la ciudad, reconocido por su calidad tanto en la categoría de comidas rápidas, platos especiales y por supuesto su línea de heladería. Su nueva oferta de productos en heladería artesanal está creciendo y permitiéndole a sus clientes tener variedad en helados artesanales y saludables.

Con el paso de los años el restaurante ha estandarizado sus procesos a través de la sistematización de un software español muy robusto y especializado en el servicio de restaurante, su manager de venta permite cruzar información de compras de materia prima y cargar las recetas con la variación de los precios en tiempo real, así como la analítica de venta de sus diferentes productos.

- **Debilidades:** A la fecha la empresa no cuenta con una planta de producción propia de heladería, sus helados son adquiridos a través de proveedores nacionales como lo son

Cream Helado y Unicrem, esto implica estar sujeto a sus incrementos, por ende, ser trasladados al cliente final, así como no lograr tener un mayor margen de rentabilidad.

El reconocimiento de la marca es regional, su trayectoria y expansión ha sido en la ciudad de Neiva, no obstante, los turistas nacionales que frecuentan diferentes épocas del año para disfrutar en familia o amigos de temporadas como el festival del San Pedro, visitan los puntos de venta y suelen llevarse una muy buena impresión y volver en cuánto tienen la oportunidad.

- **Oportunidades:** La heladería artesanal y saludable ha presentado un crecimiento significativo en el país, posterior a la pandemia del covid 19, las personas se han concientizado de mantener una alimentación saludable y la categoría de los helados no han sido la excepción para transformar sus productos y hacer de estos una oportunidad de consumo para ese nicho de mercado.

Según el directorio de franquicias de Fanyf, se registran actualmente 18 franquicias de heladería en Colombia, no todas con la oferta de heladería artesanal, la mayoría se comercializan en grandes ciudades, de esta manera se presenta un océano azul por explorar en ciudades intermedias del país para negocios con este tipo de productos y conceptos.

- **Amenazas:** Las nuevas regulaciones tributarias han presentado un enfoque de tributación a productos que se consideren en la categoría de productos procesados y

con altos contenido de azúcar, si bien es cierto los helados artesanales no contienen edulcorantes industrializados, se estima un incremento en insumos de materia prima y los toppings que puedan ser utilizados en las diferentes preparaciones. De igual manera, los crecientes índices inflacionarios que se presentan en el país han encarecido los precios de los alimentos que de alguna manera se ven reflejados en el precio final de venta al cliente final, perdiendo así competitividad con otros productos sustitutos.

5.6. Estrategia de mercado

5.6.1. Estrategia de precio

La primera franquicia de Frupy's será adquirida por Dairo Andrés Rivera, actual gerente de la empresa Rivera y CIA S.A.S. El valor estimado a pagar por la franquicia será de \$80.000.000 que incluye un canon de entrada de \$20.000.000 para la marca, \$60.000.000 en adquisición de equipos y adecuación del local, montaje que hará directamente el franquiciador, garantizando que los establecimientos respeten los criterios de imagen, licencias de facturación, menú digital, servicio e identidad de la marca.

Frupy's, a la fecha no es productor de helados, por ende no podrá proveer directamente al franquiciado, no obstante, entregará todo el recetario y su listado de proveedores para garantizar la estandarización de los productos. De esta manera y para el ejercicio piloto de su primer franquicia, el franquiciado reportará a través del manager de ventas ICG y con periodicidad mensual, las ventas de la franquicia. Después de haber logrado el punto de equilibrio, se podrá

contemplar un pago de regalías al franquiciador aproximadamente de un 3% sobre sus ingresos operacionales.

Partiendo del valor inicial de inversión, se puede categorizar como una micro franquicia, siendo esta, la más común a la hora de franquiciar marcas de comidas rápidas o heladerías.

5.6.2. Estrategia de distribución

La franquicia de Frupy's ArteSano se comercializará en ciudades intermedias con población no mayor a 500.000 mil habitantes promedio, se buscarán ciudades donde existan oportunidades de posicionamiento, características de mercado similar a Neiva, ciudades como; Ibagué, Pereira, Armenia, Villavicencio, Cúcuta, Florencia, Santa Marta. Entendiendo que la primera franquicia sería un ejercicio piloto por uno de los miembros de la segunda generación, se propone un contrato de “franquicia master”, esta modalidad de negocio le permite al primer franquiciado el derecho de expandir el modelo en más de un territorio, sería el responsable de dirigir y desarrollar el concepto buscando futuros franquiciados en diferentes ecosistemas de emprendimiento donde hayan potenciales emprendedores franquiciados.

5.6.3. Canales de distribución

El canal de distribución será directo, la marca va en busca del emprendedor o franquiciado final a través de su fuerza comercial o en su defecto el master franquiciado quién sería el encargado de desarrollar el concepto y encontrar futuros franquiciados.

5.6.4. Promoción

La estrategia de promoción estará dirigida en participar activamente del ecosistema de franquicias y emprendimiento mediante la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), así mismo, vincularse a la red de franquicias de Fanyf, quienes son reconocidos en el país como el networking más grande de franquicias y franquiciados del país participando en sus eventos y ferias comerciales.

5.6.5. Publicidad

Los publireportajes son estrategias de publicidad de alto impacto, contar una historia detrás de la marca genera conexión y visualización. Pautar en revistas de negocios y por supuesto en redes sociales que generen visibilidad, a través de estrategias SEM y SEO que optimicen los motores de búsqueda integrando anuncios de publicidad en línea con un posicionamiento orgánico, asistir a ferias de las diferentes actividades de negocios y franquicias del país.

5.6.6. Presupuesto promocional

El presupuesto promocional estaría distribuido de la siguiente manera:

Empresa administradora de redes sociales y marketing digital: \$1.000.000 (Incluye pauta)

Eventos y ferias: \$5.000.000 (Stand y publicidad)

Afiliaciones a comunidades de franquicias: \$500.000 (Colfranquicias, Fanyf, revista La Barra)

5.6.7. Pronóstico de ventas

Tabla 4. *Pronóstico esperado de ventas.*

AÑO	FRANQUICIAS	CIUDADES	
2022	0		
2023	1	Neiva	
2024	0		
2025	1	Ibagué	
2026	2	Armenia	Pereira
2027	2	Villavicencio	Pasto
TOTAL	6	6	

El 2022 será el año de la validación del modelo de negocio, investigación de mercado y las oportunidades del negocio, visitar ciudades, validar información que permita recoger datos específicos del comportamiento de los diferentes segmentos o nichos de mercado.

Se espera en el 2023 abrir la primer franquicia en uno de los centros comerciales de Neiva en el cual no se esté haciendo presencia de la marca a la fecha, esto, con la intención de hacer un piloto inicial en un entorno favorable, mitigar los errores y conocer de manera directa el funcionamiento del modelo. Tiempo estimado de 2 años (2023 y 2024).

Para el 2025, partiendo de un escenario positivo, se espera salir a hacer presencia en Ibagué, ciudad cercana a Neiva, aproximadamente 500 mil habitantes con potencial de crecimiento y desarrollo. Dada la validación del negocio y la aceptación del mercado, en el 2026 se iniciaría la comercialización de la franquicia en ciudades intermedias, se contactarán amigos emprendedores y empresarios que se han estudiado previamente y podrían ser potenciales franquiciados. Se estima cerrar en los próximos 5 años con 6 franquicias en Colombia.

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

Actualmente Frupy's no es productor de sus helados, la empresa cuenta con tres grandes proveedores aliados para helados; Cream Helado, Unicrem S.A y Carol's Cake S.A.S, este ultimo es quién maquila la heladería artesanal, la galletería se compra a la empresa Gelito S.A.S, la fruta se compra directamente en los fruvers y la chocolatería se distribuye entre dos proveedores; Nacional de chocolates y la Recetta.

6.2. Localización

Cream Helado es un proveedor nacional que tiene plantas de producción en Bogotá con distribuidores locales en todo el país, Unicrem S.A tiene planta de producción en Ibagué, Gelito S.A.S es local, se encuentra en Neiva, pero sus productos de galletería son estándar, por lo cual se pueden sustituir con facilidad, La Nacional de Chocolates y La Recetta son distribuidores nacionales.

6.3. Costos

Tabla 5. Estructura inicial de costos

MES: XXX				
INGRESOS POR VENTAS	\$ 30.000.000			100%
INGRESOS NETOS	\$ 27.777.778			
IPOCONSUMO 8%	\$ 2.222.222			
AUTORRENTA	\$ 222.222	<u>IMPUESTOS</u>	\$ 2.611.111	9%
AUTORRETENCIÓN ICA	\$ 166.667			
COSTO DE VENTA (MATERIA PRIMA Y EMPAQUES)				
30%	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000		30%
COSTO DE NÓMINA				
SALARIOS	\$ 3.600.000	\$ 5.292.000		18%
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 900.000			
PROVISIÓN PRESTACIONES	\$ 792.000			
GASTOS OPERACIÓN				
ARRIENDO	\$ 2.000.000	\$ 2.980.000		10%
IVA DEL ARRIENDO 19%	\$ 380.000			
ADMINISTRACIÓN DEL C.C	\$ 600.000			
GASTOS SERVICIOS				
LUZ	\$ 1.500.000	\$ 2.377.000		8%
IMPUESTO ALUMBRADO Y ASEO	\$ 180.000			
GAS	\$ 500.000			
CLARO	\$ 97.000			
AGUA	\$ 100.000			
OTROS GASTOS				
PRIMA PÓLIZA ARRIENDO	\$ 250.000	\$ 1.540.000		5%
MENÚ DIGITAL EN MEDIO	\$ 500.000			
LICENCIA SOFTWARE ICG	\$ 290.000			
IMPREVISTOS	\$ 500.000			
CUOTA PRÉSTAMO (A 60 MESES) NO SUPERIOR A:	\$ 1.500.000			

INGRESOS POR VENTAS	\$ 30.000.000	100%
EGRESOS MES	\$ 25.022.333	83%
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$ 4.977.667	17%

Tabla 6. Estructura de salarios

CONCEPTO	CAJERO	HELADERO	AUXILIAR 1
SALARIO	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
SEGURIDAD SOCIAL (25%)	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
PRESTACIONES (22%)	\$ 264.000	\$ 264.000	\$ 264.000
TURNOS EXTRAS	\$ -	\$ -	
	\$ 1.764.000	\$ 1.764.000	\$ 1.764.000
TOTAL			\$ 5.292.000

En un análisis de pérdidas y ganancias con valores aproximados de ingresos, costos y gastos estimados, promediados en un punto de venta en un local dentro de un centro comercial en una ciudad como Neiva, se plantea el siguiente escenario:

Ventas estimadas mensuales de \$30.000.000, en promedio \$1.000.000 diarios, con un ticket de venta de un vaso de helado artesanal de \$15.000 que incluiría una porción de helado de 100 gr más dos toppings de frutas y salsa artesanal, se necesitarían vender aproximadamente 67 vasos diarios, estas ventas abarcarían el punto físico como el servicio a domicilio a través de plataformas de market place y su propio canal de venta digital.

Se recauda el impuesto al consumo que hoy en día es del 8% y se calcula la provisión de los pagos mensuales de auto renta e Ica. Se estima que el costo de venta no puede exceder

el 30% de las ventas, tanto en compra de materia prima como los costos de empaques y desechables, vale la pena mencionar el proceso de transición y migración a empaques ecológicos y biodegradables que Frupy's está desarrollando a la fecha. La nómina representada en 3 empleados contratados de manera directa que rotarían sus funciones y sus horarios, afiliados a la seguridad social (25%) y estimando la provisión de sus prestaciones sociales (22%).

El valor de un arriendo en un local de 20 a 30 m² en Neiva, puede estar costando en promedio \$2.000.000 más el IVA y la administración que puede costar aproximadamente \$600.000. Los servicios de energía, gas, agua e internet, otros gastos como el servicio de menú digital operado por un tercero que diseña el contenido de manera estandarizada para todos los puntos de venta (Enmedio), la licencia del software (ICG), gastos imprevistos y una comisión por metas de ventas cumplidas (si la hay).

Con base en esta información en un estado de pérdidas y ganancias, la utilidad neta podría alcanzar cifras de aproximadamente el 17%

6.4. Entorno legal

Entendiendo la franquicia como un modelo de negocio que se efectúa a través de un acuerdo entre dos partes, en la cual una de las partes conocida como el franquiciador otorga un permiso o licencia para poder hacer uso de una marca comercial a la otra parte conocida

como franquiciado, este último, paga un valor acordado para hacer uso y explotación de la marca.

Este acuerdo implica por supuesto unas especificaciones técnicas y legales, en este caso, aplicadas en Colombia para poder efectuarse de manera clara y efectiva, entre las cuales están; el contrato de franquicia, registro de la marca ante la superintendencia de industria y comercio, licencia de uso y/o permiso para utilizar los signos distintivos de la marca, por ejemplo: Logo, nombre, eslogan, colores. Licencia de transferencia de conocimiento o más conocido como know how, acuerdo de regalías (si aplica) para establecer el porcentaje a pagar por las ventas de la franquicia, en algunos casos también aplica el acuerdo de exclusividad.

6.5. Personal

El personal que se requiere para operar la franquicia de Frupy's ArteSano involucra máximo a tres personas, los cargos analizados son: Cajero con experiencia en preparación de helados y bebidas, heladero con experiencia mínima de 12 meses y un auxiliar de heladería que apoyará los turnos en las horas y días de descanso de los otros dos colaboradores.

Frupy's cuenta con aliados estratégicos para la búsqueda de estos perfiles, bolsas de empleo como Comfamiliar del Huila, el Sena, Computrabajo, se han realizado convenios con el restaurante para publicar vacantes y ofertas laborales requeridas por la empresa, estas bolsas

de empleo hacen los filtros de búsqueda con base en los parámetros establecidos por la empresa y envían un listado de posibles candidatos que se ajustan al perfil.

Frupy's se ha caracterizado por ser una empresa ejemplar en todos los aspectos organizacionales, pero sobre todo, por ser un restaurante que brinda a sus colaboradores todas las garantías laborales, contratos formales y cumplimiento con todos los requisitos legales estipulados por la regulación Colombiana. Así mismo, sus programas de bienestar laboral son política institucionalizada en la empresa.

Para los efectos de formación y aprendizaje, Frupy's dispondrá de un coordinador de formación, un colaborador experimentado que se encargará de estar en cada una de las franquicias durante un mes capacitando y acompañando el proceso de aprendizaje de los nuevos colaboradores encargados de la operación del punto nuevo.

6.5.1. Políticas de evaluación, incentivos y retención

Los franquiciados deberán cumplir un proceso de seguimiento y evaluación periódico a sus colaboradores a través de unos parámetros ya establecidos por Frupy's en el formato FT-TH-001 realizado por el área Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo. (Anexo). Las evaluaciones se harán cada 6 meses y tienen criterios de evaluación tanto de sus pares como los coordinadores y/o superiores, así como criterios de auto evaluación.

El colaborador con perfil de cajero será el líder de punto quién coordinará los horarios de su equipo de trabajo, también será el encargado de llevar registro de los inventarios y hacer los pedidos a los diferentes proveedores, estas funciones serán distribuidas en principio con el franquiciado quién deberá acompañar este proceso en los primeros meses mientras se consolidan los procesos de administración del punto de venta.

Se estipulará una bonificación ocasional para los colaboradores del punto de venta a través de consumos destinados a combustible y alimentación, se permitirá recaudar en el punto de venta la propina que será a voluntad del cliente que será únicamente distribuida entre los trabajadores operativos del punto, finalmente, podrán tener descuento del 10% en el consumo a crédito de cualquiera de los productos ofrecidos por la marca.

6.6. Inventarios

Los inventarios del punto de venta serán administrados por el cajero y líder de punto, dentro del manual de funciones está implícito el buen manejo de los inventarios y pedidos a proveedores de materia prima. Los inventarios de alta rotación por ser insumos perecederos como es el caso de las frutas y galletería serán cada 2 días, mientras que los helados será mediante pedidos semanales.

6.7. Proveedores

Los proveedores clave de heladería son: Unicrem S.A, proveedor de helados tradicionales, dentro del convenio pactado se estipula una alianza estratégica con servicio a crédito y pago quincenal. Cream Helado, también proveedor de helados, al ser un proveedor de poco volumen y menor cantidad de productos, el pago es semanal. Con Carol's Cake S.A.S, proveedor de heladería artesanal, se ha realizado una modalidad de pago en la cuál se paga el anticipo del 50% sobre el pedido realizado y el 50% restante de manera quincenal.

Proveedores de alta rotación de insumos de galletería y chocolatería como Gelito S.A.S, La Recetta y Nacional de Chocolates el convenio de pago es semanal. Los precios de materia prima establecidos con los proveedores mencionados son alto impacto en el costeo de los productos finales, por ende se estipulan cláusulas de precios fijos por un periodo de tiempo anual, no obstante, la creciente inflación y alza de los alimentos ha llevado a los proveedores a eliminar estas cláusulas o en su defecto, re negociar los precios de los insumos de materia prima de manera periódica.

7. Gestión y organización

Frupy's, a través de sus socios y la junta directiva, ha delegado total autonomía y responsabilidad del proyecto Frupy's ArteSano a los miembros de la segunda generación, la propuesta de administración y ejecución para este modelo de negocio se estructura como una nueva área de la empresa denominada "Negocios de expansión". Se atribuye las funciones de coordinador de expansión al maestro franquiciado, quién será el primer miembro de la segunda generación en implementar el modelo piloto de franquicia, además de ser el primer franquiciado, y después de validar el modelo, será el autorizado para comercializar la franquicia dentro de los criterios establecidos por la empresa.

Esta persona designada, deberá contar con los conocimientos requeridos para ejecutar el plan de expansión, deberá tener experiencia de 5 años o más en la empresa, permitiéndole entender todos los procesos de operación del modelo de negocio, así mismo, deberá tener la capacidad adquisitiva para poner en marcha la primer franquicia y estudiar su comportamiento en el proceso de ejecución, de tal manera que sea él quién proponga acciones de mejora para poder replicar el proyecto en otras ciudades o de ser posible, la comercialización de la franquicia a terceros dentro de un proceso claro y estandarizado.

El equipo operativo en sí mismo debe estar conformado por cuatro colaboradores con los siguientes perfiles:

Tabla 7. Matriz de personal para el Equipo inicial

NOMBRE MIEMBRO DEL EQUIPO	HABILIDAD ESPECÍFICA	¿POR QUÉ ES RELEVANTE?
Franquiciado	Administrador, líder, financiero, supervisor.	Es la persona que lidera y supervisa el proyecto, inculca la cultura organizacional, acompaña la operación cuando sea necesario, administra y ejecuta los recursos financieros.
Cajero líder de punto	Manejo de caja, servicio al cliente, liderazgo, coordinador de compras e inventarios, conocimiento en heladería.	Es quien atiende directamente la funciones de caja y facturación, servicio al cliente y administración de compras e inventarios.
Heladero 1	Operador de heladería, organizado, creativo, servicio al cliente.	Operario encargado de la elaboración de los helados, también atiende y aclara dudas de preparación al cliente.
Heladero 2 (Se requiere para hacer turno rotativo en horarios de descanso de personal)	Operador de heladería, organizado, creativo, servicio al cliente, manejo de caja.	Operario encargado de la elaboración de los helados, también atiende y aclara dudas de preparación al cliente.

Fuente: (Dolan et al., 2007) (Jericó, 2001)

8. Gastos de inicio, capitalización y plan financiero

Para adquirir una franquicia de Frupy's ArteSano se requieren \$80.000.000, esto incluye un derecho de entrada por \$20.000.000 y \$60.000.000 con los cuales la marca hará el montaje

del punto de venta, incluida la adquisición de equipos, licencias, inventario de empaques y materia prima para iniciar operación y finalmente una provisión para gastos de nómina y servicios por tres meses.

Tabla 8. *Gastos de inicio y capitalización*

GASTOS DE INICIO Y/O CAPITALIZACIÓN	
PRÉSTAMO	\$ 80.000.000
CANON ENTRADA:	
- Pagado a Frupy's por derecho adquirido	\$ 20.000.000
ADECUACIONES:	
- Adquisición de los equipos de heladería, panorámicos verticales, neveras, licuadoras, mesones, computador.	\$ 40.000.000
- Licencias de software, menú digital.	
INVENTARIO:	
- Empaques, helados, galletería y chocolatería.	\$ 10.000.000
PROVISIÓN NÓMINA Y SERVICIOS	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 80.000.000

Como miembro de la segunda generación de la empresa y posible primer franquiciado, estimo solicitar un préstamo de \$80.000.000 a través de familiares, amigos o ángeles inversionistas que quieran hacer parte del proyecto mediante la modalidad de notas convertibles, inicialmente como un préstamos con una tasa no superior al 13% E.A. Siendo este ángel inversionista un posible futuro socio que haga parte del proyecto de expansión a cambio de un porcentaje de participación accionario.

9. Riesgos y supuestos críticos

9.1. Riesgos y supuestos

El primer supuesto escenario no favorable es que no se logre acceder al monto de la inversión inicial, dado el caso en el que se dificulte el acceso a capital por parte de un familiar o un ángel inversionista que lo haga de manera directa y sencilla, habría que recurrir a fondos de capital público en programas como fondo emprender o capital semilla, estos recursos toman tiempo y son escasos, otra opción es recurrir a micro financieras o bancos de inversión para emprendimientos, este tipo de recursos son más costosos de adquirir.

El segundo escenario no favorable se daría en el caso de que el primer piloto de franquicia no logre llegar a su punto de equilibrio o sus niveles de venta estimados para mantener sus costos y gastos, como primera opción se buscaría la manera de ampliar su portafolio de productos con líneas rápidas de comida saludable, ampliar la oferta de heladería tradicional que es de mayor rotación y al mismo tiempo disminuir los costos y gastos fijos de ser necesario con la vinculación directa del franquiciado en la gestión operativa, reemplazando al cajero y líder de punto sin remuneración adicional. Si finalmente el escenario no es favorable, se negociarían los inventarios, equipos y montaje del local que puedan ser de utilidad a la marca Frupy's para uso de sus sucursales, mientras se analiza en detalle las posibles falencias en la estructuración del modelo.

Otro escenario habitual es la escases de mano de obra, o la alta rotación del personal, por esto, la marca Frupy's siempre se ha apoyado con diferentes bolsas de empleo que se

encargan de gestionar la colocación de vacantes, no obstante, si la dificultad de personal persiste, el franquiciado deberá asumir responsabilidades y funciones operativas mientras logra establecer un equipo sólido y de confianza, así como desarrollar estrategias de reclutamiento y retención con incentivos no salariales a colaboradores que permitan generar valor adicional en ellos y su núcleo familiar.

9.2. Estrategia de salida (si aplica)

En caso de que el modelo fracase en este primer piloto, se postergaría la ejecución del plan de expansión, se buscaría vender los inventarios y equipos que puedan ser de utilidad a la marca Frupy's en un precio justo en aras de recuperar capital invertido, se haría un análisis de los diferentes escenarios validados en la ejecución para hacer retroalimentación de lo percibido y tomar decisiones en el corto plazo. Sin duda alguna, se buscaría nuevamente desarrollar un plan de acción para corregir y persistir en el desarrollo de un modelo de negocio para la expansión de la marca.

Se buscará por supuesto mantener la frente en alto y persistir en el proyecto de diversificar y hacer crecer los ingresos de Frupy's, de tal manera que la franquicia se pueda comercializar de forma dinámica en las principales ciudades del país, generar emprendimientos, empleos y modelos de negocio en tendencia que permitan desarrollar propuestas gastronómicas innovadoras y disruptivas.

10. Beneficios a la comunidad

10.1. Impacto en el desarrollo económico

Frupy's siempre ha sido una marca que se ha preocupado por la generación de impacto social y medio ambiental, en este momento se encuentra en proceso de transición a convertirse en una sociedad BIC (Beneficio de Interés Colectivo). Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) han sido su hoja de ruta para promover un sistema económico consiente en su compromiso social y ambiental (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Actualmente, Frupy's es una empresa que genera 65 empleos directos, sin duda, una de sus políticas en cualquier proyecto de expansión, incluiría la contratación formal y directa de sus colaboradores, esto, permite a los colaboradores de esta empresa contar con todas las garantías laborales para poder tener una estabilidad laboral formal y así contribuir con la generación de ingresos fijos a sus familias.

Así mismo, Frupy's no hace distinción de genero, raza o etnia en el momento de vincular a colaboradores, siempre se parte del principio de las capacidades y competencias laborales, incluso, promueve la contratación de personas en situaciones de vulnerabilidad y de darse el caso en que aplique, con discapacidad física que no considere una afectación directa con la productividad del negocio.

El 85% de sus proveedores son locales, siempre se prioriza la vinculación de proveedores de la región a excepción de los insumos de materia prima que no son fabricados en el departamento y que requieren de procesos industriales que no hacen parte del sector productivo de la región.

A través de las franquicias de Frupy's ArteSano, se garantizarían y exigirían mantener el cumplimiento de estas políticas aplicadas a cada una de las posibles ciudades donde estaría la marca haciendo presencia a través de su modelo de negocio.

10.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

Con el proyecto de expansión de la marca Frupy's a través de su modelo franquiciado, el mayor beneficio a la comunidad sería el de la generación de empleo directo, el emprendimiento de jóvenes que apuestan a generar modelos de negocio y empresas de alto impacto incluso en lo social y medio ambiental.

Su portafolio de productos abarca una oferta variada y con una propuesta de valor que permite ofrecer helados saludables, esto, en aras de disminuir los índices de obesidad en niños y adultos, así como las enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes, enfermedades respiratorias, cáncer, entre otras.

10.3. Desarrollo humano

Frupy's ha sido un aliado estratégico de las instituciones, tanto el gobierno local, las universidades y los gremios. Por ejemplo, a través de la cámara de comercio del Huila se han articulado diferentes estrategias de formación laboral y profesional, vinculando a sus colaboradores en programas y capacitaciones en aras de mejorar sus capacidades laborales como personales.

Con la gobernación del Huila se participa en programas de idiomas y mejoramiento de una segunda lengua, con el SENA se desarrollan actividades de formación en finanzas personales. Así mismo, Frupy's siempre le ha abierto las puertas a institutos de gastronomía para vincular pasantes y a través de un proceso de acompañamiento y desarrollo profesional permitirles adquirir la experiencia que requieren al momento de salir al mercado laboral.

A través de sus franquicias, se buscaría la manera de mantener estas alianzas en las diferentes regiones, pues siempre se han considerado estrategias de beneficio mutuo y compartido para todos los grupos de interés.

Referencias bibliográficas

- BCG Global. (2021, noviembre 1). *Después del COVID, éstas serán las tendencias del consumo*. BCG Global. <https://www.bcg.com/press/25november2021-post-covid-consumer-trends>
- Castellanos, D. S. (2022, febrero 9). *Franquicias en Colombia: Lista de precios y condiciones para invertir en el 2022*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/26/franquicias-en-colombia-lista-de-precios-y-condiciones-para-invertir-en-2022/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: Escenarios y proyecciones en la presente crisis*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45336-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible-nuevo-contexto-mundial-regional-escenarios>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill.
- Forero, T. (2020, enero 18). *Emprendimiento en Colombia: Retos y oportunidades [2020]*. *Rock Content - ES*. <https://rockcontent.com/es/blog/emprendimiento-en-colombia/>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Prentice Hall Madrid.

Linkedin. (2017, enero 23). *Por qué las franquicias tienen un 80% de probabilidades de éxito y los negocios independientes sólo un 20%*.

<https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-las-franquicias-tienen-un-80-de-%C3%A9xito-y-los-juliani-suanzes/?originalSubdomain=es>

Morales Arévalo, N. (2021, septiembre 27). *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>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

Vanguardia. (2022, agosto 8). *Santander concentra el 4% de las franquicias en Colombia*.

www.vanguardia.com. <https://www.vanguardia.com/economia/local/santander-concentra-el-4-de-las-franquicias-en-colombia-IX5536802>