

**Implementación del modelo de negocio de la marca
Conitos®, en la ciudad de Bogotá**

Alfredo Bernal Vega

Juan Camilo González Romero

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2016**

**Implementación del modelo de negocio de la marca
Conitos®, en la ciudad de Bogotá**

Alfredo Bernal Vega
Abernal1@eafit.edu.co

Juan Camilo González Romero
Jgonza4@eafit.edu.co

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios**

Asesora metodológica: Laura Isabel Rojas de Francisco

Asesor temático: Mauricio Gómez Quintero

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2016**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad de implementar el modelo de negocio de la marca Conitos® en Bogotá. Actualmente la marca, establecida en Medellín, se dedica a la comercialización y producción de helado suave y de productos complementarios. Gracias al rápido crecimiento que la compañía ha tenido desde su fundación, en el año 2012, se decidió ampliar el mercado hacia Bogotá. Con esta investigación, se espera determinar la mejor forma de realizar esta expansión, manteniendo los pilares de servicio, rentabilidad y calidad, que han caracterizado a Conitos®. Para determinar la viabilidad, se realizó un estudio que integra: métodos cualitativos y cuantitativos centrados en la observación de espacios posibles para el negocio, entrevistas en profundidad a personas dentro del sector comercial y a consumidores, prueba piloto de producto y análisis de datos de mercado y demográfico, que permiten no solo determinar el potencial de venta de la marca en la ciudad, sino también establecer las estrategias de mezcla de mercadeo para su implementación y lanzamiento en el año 2015. El estudio se fundamenta en el interés por el aporte que puede dar esta nueva compañía al crecimiento del segmento de helado suave, a la optimización del espacio ocioso de los establecimientos comerciales y a la masificación de productos de alto valor, además de sustentar un valor agregado basado en la generación y formalización de empleo.

Palabras clave: espacios ociosos, franquicias, sector alimentos, expansión de marca, helados suaves

Abstract

This research has as main objective to evaluate the feasibility of implementing the business model of Conitos® brand in Bogota. Currently the company set in Medellin is dedicated to the production, sales and marketing of soft ice cream and complementary products. Thanks to the rapid growth that the company has had since its founding in 2012, the brand decided to expand its market to Bogota. This research hopes to determine the best way to do this expansion while maintaining its pillars of service, profitability and quality, which have characterized to Conitos®. To determine its feasibility in Bogotá, a study was done integrating qualitative and quantitative methods focused on the observation of possible spaces for business, in-depth interviews with people within the commercial sector, surveys to final consumers, a product testing pilot and market data and demographic analysis. All were performed to determine not only the sales potential of the brand in the city, but also establishing marketing mix strategies for its implementation and launch in 2015. The study shows our interest to contribute of this new company to the growth of the soft ice cream segment, the optimization of vacant space in retail outlets and the spread of high-value products, in addition to support added value based on the generation and formalization of employment.

Key words: vacant space, franchise, food sector, brand expansion, soft ice cream

Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción	8
1.1. Situación de estudio	9
1.2. Objetivos del trabajo de grado	14
1.2.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
Capítulo 2. Marco conceptual y referencial	17
Capítulo 3. Método de solución	26
Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados	37
4.1. Diagnóstico	37
4.1.1. Resultados del diagnóstico del mercado de Bogotá.....	37
4.1.2. Resultados del diagnóstico de competencia y portafolios	52
4.1.3. Resultados del diagnóstico de consumidores en Bogotá	57
4.1.4. Resultados del diagnóstico de establecimientos comerciales	60
4.2. Propuesta de valor	70
4.2.1. Modelo de negocio.....	71
4.2.2. Mezcla de mercadeo Helados Conitos Bogotá	86
4.2.3. Cadena de valor y ventaja competitiva de Conitos Bogotá	95
4.3. Implementación.....	96
4.3.1. Aspectos preoperativos	96
4.3.2. Resultados obtenidos por el piloto de venta	98
4.3.3. Aprendizajes	100
4.3.4. Próximos pasos	101
Capítulo 5 Conclusiones	105
Referencias bibliográficas.....	108

Lista de tablas

Tabla 1. Principales problemas del comercio en Bogotá.....	23
Tabla 2. Participantes del estudio cualitativo en el sector comercial	27
Tabla 3. Distribución de la población por localidad en los años 2005, 2009 y 2015	38
Tabla 4. Densidad urbana de población por hectárea	40
Tabla 5. Tamaño promedio del hogar y vivienda 2009	41
Tabla 6. Proyección de hogares y viviendas 2006-2015.....	42
Tabla 7. Edad mediana 2005, 2010 y 2015.....	43
Tabla 8. Percepción sobre condiciones de pobreza según localidad 2003 y 2008	44
Tabla 9. Población total en edad de trabajar, económicamente activa, ocupada y desocupada en Bogotá.....	45
Tabla 10. Población ocupada, según ramas de actividad en Bogotá	46
Tabla 11. Población desocupada cesante, según ramas de actividad.....	46
Tabla 12. Población inactiva laboralmente, según tipo de inactividad.....	47
Tabla 13. Problemas de seguridad por localidades	50
Tabla 14. Resumen de las principales características de Engativá, Fontibón, Kennedy y Bosa.....	51
Tabla 15. Principales competidores de helado en Bogotá	54
Tabla 16. Análisis DOFA y mezcla de mercadeo. Principales jugadores clave (<i>key players</i>)	56
Tabla 17. Alternativas de locales comerciales establecidos en Bogotá.....	67
Tabla 18. Alternativas de locales comerciales pequeños en Bogotá	68
Tabla 19. Alternativa de local comercial propio.....	70
Tabla 20. Precios y márgenes Conitos Bogotá	78
Tabla 21. Recursos clave para Conitos Bogotá	82
Tabla 22. Mezcla de mercadeo	87
Tabla 23. Presupuesto Conitos Bogotá.....	96
Tabla 24. Flujo de caja Helados Conitos Bogotá. Diciembre 2015.....	98
Tabla 25. Balance general Helados Conitos Bogotá. Diciembre 2015.....	99
Tabla 26. Estado de pérdidas y ganancias. Diciembre 2015.....	99
Tabla 27. Aprendizajes Conitos Bogotá	100
Tabla 28. Proyección a 2020.....	101
Tabla 29. Flujo de caja proyectado a 2020	102
Tabla 30. Balance general del proyecto a 2020	103
Tabla 31. Estado de pérdidas y ganancias a 2020.....	104

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo Canvas de Osterwalder	25
Ilustración 2. Ficha técnica encuestas a Comercio	28
Ilustración 3. Participación por género	32
Ilustración 4. Participación por rangos de edad	32
Ilustración 5. Participación por nivel socioeconómico	32
Ilustración 6. Ficha técnica encuestas a consumidor	33
Ilustración 7. Etapas del análisis de resultados	37
Ilustración 8. Reloj de población de Bogotá	39
Ilustración 9. Bogotá en cifras	48
Ilustración 10. Comparativo de localidades	49
Ilustración 11. Mercado de helados en Colombia	52
Ilustración 12. Oportunidades para Helados Conitos Bogotá	55
Ilustración 13. Consumo de helado suave. Estudio del consumidor en Bogotá	58
Ilustración 14. Frecuencia de consumo y precio. Estudio del consumidor en Bogotá	58
Ilustración 15. Oportunidades para producto actual. Estudio consumidor de Bogotá	59
Ilustración 16. Intención de compra. Estudio del consumidor de Bogotá	59
Ilustración 17. Oportunidades para Conitos Bogotá, según mercado y consumidor	60
Ilustración 18. Proceso de levantamiento de información del comercio de Bogotá	61
Ilustración 19. Características Locales comerciales. Estudio del comercio Bogotá	62
Ilustración 20. Disponibilidad de espacios. Estudio del comercio de Bogotá	62
Ilustración 21. Interés por arrendar espacio. Estudio del comercio de Bogotá	63
Ilustración 22. Interés en arrendar un espacio. Estudio del comercio de Bogotá	64
Ilustración 23. Factores clave para la ubicación de los puntos de venta	65
Ilustración 24. Elementos de la propuesta de valor de Helados Conitos en Bogotá	70
Ilustración 25. Modelo de negocio de Conitos Bogotá	71
Ilustración 26. Consumidor final mercado masivo	72
Ilustración 27. Propuesta de valor de Conitos Bogotá	73
Ilustración 28. Modelo de rentabilidad para franquiciados Bogotá	75
Ilustración 29. Tipos de locales Comerciales Conitos Bogotá	79
Ilustración 30. Estrategia de distribución. Helados Conitos Bogotá	88
Ilustración 31. Modelo de abastecimiento y operación de Conitos Bogotá 2015	89
Ilustración 32. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte I	90
Ilustración 33. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte II	91
Ilustración 34. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte III	91
Ilustración 35. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte IV	92
Ilustración 36. Crecimiento de Portafolio Conitos Bogotá 2015	92
Ilustración 37. Rompe tráfico Conitos Bogotá 2015	93
Ilustración 38. Uniforme Conitos Bogotá 2015	94
Ilustración 39. Diseño Máquina de helados Conitos Bogotá, 2015	94
Ilustración 40. Mascota Helados Conitos. Medellín, 2015	95
Ilustración 41. Cadena de valor Conitos Bogotá	95
Ilustración 42. Ubicación de locales de Festytortas Bogotá	97

Capítulo 1. Introducción

Aunque se desconoce realmente el origen del helado, el primer relato escrito sobre él data de hace más de tres mil años, y, aunque sabemos que su desarrollo está asociado desde entonces con las técnicas de refrigeración, también sabemos que desde sus orígenes ha deleitado a paladares de diferentes culturas alrededor del mundo (Morales y Ramírez-Navas, 2015). Los colombianos no somos ajenos al encanto del helado; así lo demuestra un estudio de Nielsen realizado con 30.000 encuestas virtuales en 60 países del mundo, que concluye que dentro de los *snacks* preferidos por los colombianos, se encuentra el helado (Pérez, octubre, 2014).

Esta investigación se realizó teniendo en cuenta este contexto, para evaluar todos los aspectos necesarios para implementar en Bogotá el modelo de negocios de la marca Conitos®, que es una marca que en Medellín se ha desarrollado con un crecimiento sostenible que ha demostrado potencial para entrar en el mercado de Bogotá.

Para abordar esta investigación se definieron tres objetivos específicos: diagnóstico, propuesta de negocio e implementación. La primera etapa, de diagnóstico, profundiza en el conocimiento del mercado de los helados, de cuál es la oportunidad y cuáles los canales de comercialización, así como las tendencias del mercado y las ocasiones de consumo. También es importante conocer el comercio de las pequeñas empresas y cuál es su aporte al empresariado nacional, al igual que sus principales problemas. Finalmente, también es importante entender el mercado bogotano, cuál es su importancia, dinámica económica y los principales problemas que enfrenta el comercio en la ciudad.

El alcance del segundo objetivo es definir el modelo de negocio óptimo y los elementos claves de mercado (producto, precio, plaza y promoción) que le permitan a la marca un crecimiento sostenible y rentable.

El tercer objetivo es la puesta en marcha de la marca, con la apertura de dos puntos de venta cuyos resultados iniciales sirvan como guía para la futura expansión. El cumplimiento de estos objetivos se desarrolla utilizando métodos cuantitativos y cualitativos que permitan disponer de la información adecuada para la toma de decisiones.

La observación sistémica, las encuestas, la entrevista de profundidad, las pruebas piloto y el análisis de datos son los principales métodos utilizados.

El documento de trabajo de grado que se desarrolla a continuación será la base para la expansión de la marca, ya que tiene como entregable la mejor propuesta de valor para el lanzamiento de la marca en Bogotá y las estrategias que se vayan a implementar, de acuerdo con lo identificado en la etapa de diagnóstico: el portafolio óptimo de productos (helados y salsas), la propuesta de valor para el modelo de negocio de franquicia en Bogotá, la estrategia de implementación en locales comerciales, la estrategia de publicidad y promoción para la ciudad, la estrategia de precios y la oferta de valor para los locales comerciales.

1.1.Situación de estudio

La marca Conitos es una compañía dedicada a la producción y comercialización de helado suave y productos complementarios (Helados Curazao, 2014). Fue fundada en 2012, como una iniciativa para darle acceso a toda la comunidad a un helado *premium*, por medio de un formato novedoso para el sector. La compañía tiene como base fundamental la alta tecnología de su maquinaria, que le garantiza ofrecer un producto con altos estándares de calidad a un precio muy razonable. Gracias a su modelo de negocio y a su ubicación en pequeños espacios dentro de locales comerciales ya establecidos, y con altos niveles de tráfico, ha logrado un crecimiento exponencial, hasta llegar a contar actualmente con más de 40 puntos distribuidos por toda la ciudad de Medellín.

El propósito de la compañía no solo ha generado un impacto positivo en los consumidores de helado, sino que también ha sido una fuente de empleo para madres cabeza de familia, por lo cual ha logrado ganarse un espacio en la mente y en el corazón de la comunidad. Ante el contexto anterior de rápido crecimiento, y siendo coherentes con los valores de la compañía: liderazgo, unión, competitividad y honestidad (Helados Curazao, 2014), la compañía ha decidido emprender un proceso de expansión para consolidar su modelo de negocio en todo el país, gracias a la innovación en producto, servicios y experiencias que ofrece. Para lograrlo, la compañía se ha fijado la meta de contar en el año 2020 con más de

300 puntos en 10 ciudades de Colombia, inicialmente por medio de un modelo de franquicias.

Dentro de este proceso de expansión, Bogotá ha sido definido como uno de los puntos de crecimiento de la marca, teniendo en cuenta su situación geográfica, económica, social y demográfica, la cual la convierte en una excelente plaza para el desarrollo de la marca; sin embargo, aún surgen algunas *preguntas de investigación*, que planteamos a continuación:

a. Preguntas de diagnóstico

- ¿Necesitamos ajustar el modelo de negocio actual para entrar en Bogotá?
- ¿Cómo posicionar la marca Conitos® en Bogotá?
- ¿Cómo se debe desarrollar el plan de expansión dentro de la ciudad?
- ¿Cómo se aprovechan los espacios ociosos en los locales comerciales en Bogotá?
- ¿Cuál es tipo de helado de mayor consumo en Bogotá?
- ¿El clima puede influenciar en el éxito del negocio?
- ¿Cómo manejar el modelo logístico en Bogotá?
- ¿Quiénes son los competidores actuales en el mercado?
- ¿Por qué un local comercial podría estar interesado en este modelo de negocio?
- ¿Cómo mantener los mismos estándares de calidad del producto en Medellín?
- ¿Cómo podemos optimizar los espacios de los locales comerciales actuales?
- ¿Cómo nos impacta el valor del m² en Bogotá?
- ¿Podría ser un espacio ocioso una oportunidad para un nuevo producto?
- ¿Qué buscan los consumidores cuando entran a los locales comerciales?
- ¿Cuáles son las características de un espacio no productivo u ocioso?

b. Preguntas de implementación

- ¿La franquicia es el mejor modelo para entrar a la ciudad?
- ¿Cuáles son los mejores puntos y localidades para crecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio adecuado para la propuesta?

- ¿Qué elementos considerar en la mezcla de mercado (producto, precio, plaza, promoción)?
- ¿Cómo lograr que los clientes nos prefieran por encima de otras propuestas?
- ¿Qué equipo se requiere para llevar a cabo esta implementación?
- ¿Se requiere algún tipo de alianza en la ciudad para garantizar el éxito?
- ¿Cómo hacer que el negocio siga siendo igual de rentable?
- ¿Qué iniciativas se han llevado a cabo previamente?

Pregunta de investigación: ante estos interrogantes, hemos definido nuestra pregunta de investigación: *¿Cómo implementar el modelo de negocio de la marca Conitos® en la ciudad de Bogotá, para su lanzamiento en el año 2015?*

Esta situación de estudio nos debe permitir identificar la forma más exitosa para garantizar el crecimiento sostenible de la marca en Bogotá. Es de interés para nosotros el realizar este trabajo, ya que actualmente uno de los miembros del equipo es socio de la compañía, por lo cual no solo será útil como un proyecto de investigación, sino que también lo usaremos como información para un proyecto de vida.

El nivel de avance que hasta el momento se tiene en la implementación es menor al 10%, teniendo por ahora una prefactibilidad de algunos posibles socios comerciales, por lo cual este estudio permitió definir las bases para la expansión de la marca en Bogotá, desde el punto de vista técnico, logístico, mercadeo y comercial. Se espera como resultado final una implementación real de la marca, donde podamos sustentar con cifras reales los primeros resultados de las estrategias aquí definidas.

A la fecha hemos identificado algunos elementos que robustecen nuestra investigación y que debemos profundizar en la ejecución de la misma:

a. Valor m² en Bogotá

Actualmente en la ciudad de Bogotá se observa un incremento importante en el valor del m², tanto para vivienda como para uso comercial. Este comportamiento, que en otras épocas era más evidente en barrios de nivel socioeconómico alto (5 y 6), hoy también se

observa en barrios de niveles socioeconómico medio y bajo (Metro Cuadrado, 2015). Lo anterior, pese a las medidas del gobierno de apoyo en subsidio a la vivienda, les ha dificultado a los pequeños y medianos empresarios la adquisición de locales comerciales, por lo que estos generalmente son adquiridos por inversionistas que buscan una ganancia, por medio de la valorización y el arrendamiento. Esta situación ha incentivado la informalidad en los negocios y el crecimiento de la venta ambulante; de igual forma, ha generado una evolución en el comercio, donde vemos negocios en espacios cada vez más pequeños, buscando optimizar la rentabilidad por m². Los anteriores elementos crean un espacio propicio para la búsqueda de mecanismos que permitan optimizar la rentabilidad de los espacios de comercio y que le faciliten al pequeño y mediano empresario el acceso al mercado, con niveles de inversión moderadas.

b. Mercado de tienda en Bogotá

Según datos del mercado, Bogotá cuenta actualmente con más de 65 diferentes tipos de locales comerciales, tales como tiendas, minimercados, ferreterías, droguerías, panaderías, restaurantes, cafeterías y misceláneas, entre muchos más. En los primeros puestos se encuentran las tiendas de barrio, de las que encontramos cerca de 49.000 en Bogotá y el Área Metropolitana; de estas, cerca de 20.000 se encuentran distribuidas en los estratos 2 y 3. En segundo lugar se encuentran las peluquerías, con un total de 9734 locales (Medios & Difusión, s. f.). Esta cifra muestra la relevancia que aún tiene en nuestro país la cultura de la tienda, pese a la amplia oferta de grandes superficies, almacenes de cadena y centros comerciales. Esta situación de mercado muestra una oportunidad para el pequeño comercio en la ciudad; sin embargo, es necesario repensar la forma en que este va continuar creciendo, ya que algunas zonas tienen saturación de oferta y, en algunos casos, los espacios para nuevos locales comerciales son limitados.

c. Situación de empleo en Bogotá

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la tasa de desempleo en Bogotá se ubica cerca al 8,7% (DANE, 2015). Esta tasa, que presenta uno de sus niveles más bajos históricamente, aún representa un reto para la ciudad, ya que existe un alto nivel de informalidad y de ofertas laborales con condiciones inferiores a las exigidas

por la ley. El mayor porcentaje de ocupación en Bogotá está en el comercio, los hoteles y los restaurantes. Ante esta situación, se ha evidenciado un incremento de empresas unipersonales y de microempresas que buscan una alternativa de ingreso, ante la barrera que encuentran en el mercado. Esto es nuevamente una oportunidad para generar alternativas de negocio que permitan emplear a la gente, con una oferta dentro de los límites legales, pero con un nivel de requerimientos profesionales bajos.

d. Espacios ociosos en locales comerciales actuales

Dentro de nuestra exploración preliminar, hemos identificado en algunas zonas de Bogotá la presencia de locales comerciales que cuentan con espacios ociosos, entendiendo estos como aquellas zonas dentro del local comercial que no están siendo utilizadas para la venta de productos o servicios y que podrían ser una fuente de negocio o ingreso futuro para el propietario, en la medida en que se logre desarrollar una propuesta de valor interesante para rentabilizarlos. No es común a este sector comercial la optimización que sí se realiza en tiendas de cadena o almacenes de grandes superficies, donde cada metro cuadrado es cuantificado y distribuido para optimizar las ganancias. Es allí donde vemos una oportunidad de identificar estos espacios ociosos, y generar alternativas para su mejor aprovechamiento.

e. El mercado de helados en Bogotá

De manera muy general, hemos identificado algunos de los principales jugadores del mercado de helados en Bogotá. Sus formatos de venta van desde amplios locales comerciales hasta instalación de máquinas en espacios ociosos del comercio, modelo muy similar al que actualmente utiliza la marca Conitos en Medellín. Dentro de este análisis hemos identificado a marcas como McDonald's, Burger King, Mimos y Woody's, que se caracterizan por ofrecer un portafolio de helados complementando con algunas alternativas adicionales, como *toppings*, salsas y galletas. También hemos identificado a jugadores como La Paletería (s. f.), negocio que ha desarrollado un concepto de venta de paletas *premium* ubicando sus locales dentro de algunos establecimientos de comercio previamente establecidos. Entender las estrategias de estos competidores será clave para

definir las estrategias de diferenciación que deben caracterizar al modelo propuesto versus la competencia.

1.2.Objetivos del trabajo de grado

Para la realización de la presente investigación se definieron los siguientes objetivos, a partir del problema de investigación.

1.2.1. Objetivo general

Implementar el modelo de negocio de la marca Conitos en la ciudad de Bogotá para el segundo semestre de 2015, generando como mínimo dos puntos de venta al cierre del año.

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1: hacer un diagnóstico del mercado actual en Bogotá, que permita definir la mejor mezcla de mercadeo y propuesta de valor, para el lanzamiento de la marca en el segundo semestre de 2015.

Justificación: el mercado de Bogotá será una nueva plaza para la marca Conitos® y, dado que la empresa se encuentra en su etapa de crecimiento y sus recursos son escasos, se hace necesario determinar cuál será la mejor forma de lanzar la marca en esta ciudad.

Algunos de los interrogantes que justifican una respuesta que resolveremos con la investigación, serán: determinar el portafolio de productos para los consumidores, de acuerdo con las ocasiones encontradas; el precio de cada producto, teniendo en cuenta que los costos de Bogotá son mayores que los de Medellín; la distribución de los productos, teniendo en cuenta que la materia prima será traída desde Medellín; y la comunicación, que se deberá adaptar al espacio de cada punto de venta. De igual forma, se hace necesario evaluar la viabilidad de establecer el mismo modelo de venta que se usa en Medellín o identificar si existe un mejor modelo comercial que se ajuste a la realidad de este nuevo mercado.

Objetivo específico 2: estructurar una propuesta de valor enfocada en el mercado de Bogotá, para el lanzamiento de la marca en el segundo semestre de 2015, que facilite su posterior proceso de expansión.

Justificación: teniendo en cuenta que el mercado de consumo de helado se encuentra en crecimiento (Gómez, 2013), y que uno de los principales problemas del comercio en Bogotá es la baja demanda (Cámara Comercio de Bogotá, 2014), la propuesta de Conitos® de utilizar solo un metro cuadrado de espacio de los establecimientos comerciales permitirá obtener ganancias extras con la misma capacidad. Esto implica diseñar una propuesta de valor que sea atractiva para los dueños o inquilinos de los locales; es decir, para quienes constituyen los primeros *stakeholders* (interesados) del negocio. Por otro lado, partiendo de la situación actual de empleo de la ciudad, es necesario diseñar una propuesta atractiva y diferenciada para atraer al personal más calificado, que garantice los diferenciales de calidad y servicio que caracterizan a Conitos. También debemos asegurar que esta propuesta sea atractiva para los socios de la compañía, de modo tal que se mantenga a la ciudad como uno de los focos de crecimiento de la marca. Por último, debemos diseñar una propuesta que sea atractiva para los consumidores finales de la marca, ya que son ellos quienes finalmente determinan el éxito del negocio por su preferencia y fidelidad.

Objetivo específico 3: elaborar un piloto que permita poner a prueba nuestra propuesta de valor, para ajustar el modelo de negocio y facilitar la futura expansión de la marca en Bogotá.

Justificación: A pesar de que en Medellín la marca Conitos® ya cuenta con más de 40 puntos de venta, se debe tener en cuenta que a la fecha no cuenta con ningún punto de venta en Bogotá. El piloto nos permitirá: capturar aprendizajes de perfiles de consumidor y de reacción al consumo del producto; aprender sobre aspectos técnicos, en términos de capacidades y productividades. Igualmente, determinar la logística, en términos del tiempo de entrega de materia prima, transporte primario y secundario; del recurso humano, para determinar el perfil del personal de punto de venta, capacitación

y rotación; de aspectos financieros, para determinar la cantidad de capital de trabajo para operar y expandir el negocio; y, finalmente, en aspectos comerciales y de servicio, dado que se determinará cuáles serán los clientes potenciales para expandir la marca Conitos® a través de franquicias, y el nivel de servicio técnico y capacitación requeridos.

Capítulo 2. Marco conceptual y referencial

Dado que la empresa Helados Curazao tiene como intención expandir su marca Conitos® en Bogotá, en pequeños establecimientos de comercio, es importante conocer las cifras del mercado del helado y sus tendencias y cuál es la dinámica de las pequeñas empresas, para entender un poco su problemática y, finalmente, conocer la dinámica del comportamiento del mercado bogotano y los principales problemas del comercio en la región. La recolección de fuentes secundarias de información en revistas, diarios y estudios de empresas de investigación de mercado, junto con la información obtenida del DANE y la Cámara de Comercio de Bogotá, nos ayudarán a ampliar el panorama con respecto a la oportunidad del mercado en Bogotá y, adicionalmente, nos permitirá hacer un análisis más preciso de cuáles deberían ser las estrategias en el lanzamiento, para la entrada de la marca en este nuevo mercado.

Finalmente, la recolección de fuentes secundarias de información nos ayudará como introducción al estudio que realizaremos con los comerciantes de pequeños establecimientos, para indagar sobre sus problemas puntuales y tratar de determinar el potencial de mercado de la marca Conitos® en dichos establecimientos.

a. La oportunidad

Según cifras de la firma consultora Euromonitor Internacional, el mercado del helado en Colombia es de \$1,5 billones, una cifra bastante interesante, además, porque aparentemente existe una gran oportunidad, si se tiene en cuenta que el consumo anual per cápita del helado en Colombia es de dos litros por persona, y que en otros países de Latinoamérica, como Chile o Argentina, el consumo oscila entre seis y ocho litros (Pérez, agosto, 2014).

La oportunidad no solo se visualiza desde el punto de vista del consumo per cápita, sino que también se observa desde el crecimiento del mercado, el cual, según Euromonitor Internacional, crece en promedio 10% por año, y las tiendas de barrio son las que mayor dinamismo le dan al negocio de helados empacados, pues aportan el 54% de participación (Dinero, 2014).

b. El canal

La venta de helados en Colombia se da en droguerías, cigarrerías y, principalmente, en tiendas de barrio, tal como lo indica el analista de Euromonitor Iván Luzardo: “Aún compran muy poco helado en tamaño familiar para consumo durante la semana, frente a otros países de la región como Chile o Argentina, lo cual hace que las tiendas de barrio tengan una especial importancia” (Gómez, 2013). Según el autor, en las tiendas de barrio se coloca cerca del 54% del helado empacado que se vende a través del comercio. Sumado lo anterior a la alta posibilidad de incrementar el consumo per cápita, que actualmente está cercano a los 3,5 litros, hacen de este canal de venta uno de los mayores focos de crecimiento de este mercado.

c. Innovación y tendencias

De acuerdo con Euromonitor, las innovaciones en productos, tales como helados de yogurt, helados bajos en grasa y azúcar, deslactosados, de soya o con probióticos, tendrán mucha fuerza, dado que la tendencia saludable será uno de los motores de consumo, y representará el crecimiento para los próximos años (Bustamante, 2013).

De acuerdo con Oscar García, gerente de cuentas clave industrial de Taylor, una de las compañías de mayor venta de máquinas de helado a nivel mundial, existen cuatro tendencias muy importantes que deben ser tenidas en cuenta en el momento de desarrollar un proyecto que tenga que ver con helados (La Barra, 2010):

- 1) El consumidor desea volver a lo fresco y natural, por eso cada día se aleja más de aquello que contiene conservantes, colorantes o saborizantes.
- 2) La globalización trae consigo el interés de la gente por conocer, a través de los sabores, nuevas culturas y etnias.
- 3) El cambio en el estilo de vida de los consumidores, los altos niveles de ocupación y, por ende, el poco tiempo libre que les queda, los lleva a buscar en los alimentos momentos de satisfacción y alegría con los suyos.
- 4) De la mano de los productos naturales, viene el interés por mantenerse sano y delgado. Además, como resultado de las intolerancias de un gran número de personas a la lactosa,

al gluten y al azúcar, la tendencia es volver a lo básico, natural, orgánico, fresco y saludable.

d. Ocasiones de consumo

De acuerdo con un estudio de Nielsen realizado con 30.000 encuestas virtuales en 60 países del mundo, los cinco *snacks* más consumidos por los colombianos son: yogur, queso, helado, chocolate y fruta fresca (Pérez, octubre, 2014). Respecto a las principales ocasiones de consumo, el estudio arrojó que seis de cada 10 consultados dijeron que a menudo lo hacían por entretenimiento. Los demás motivos fueron: compartir con familiares y amigos (38%), para satisfacer un antojo (37%), por aceptarlos como un regalo (32%), para calmar el hambre entre las comidas con las onces o medias nueves (31%), por nutrición (30%), para generar energía (27%), subir el ánimo (21%) y como premio (10%).

e. Percepción del consumidor

De acuerdo con Nicolás Brezing Borda, Gerente General de New Brands, una de las compañías más importantes del sector lácteo de Colombia, en comparación con otros países aún tenemos muchas oportunidades en el tema de los helados, y considera que se ignoran todas las propiedades alimenticias que el helado posee:

Eso puede ser el resultado de muchas variables, los ingresos por persona son diferentes en todos los países y en Colombia; por esa razón, gran parte de la pirámide social considera al helado como un lujo. Además, es una industria que requiere altos montos de inversión, hecho que no permitió un desarrollo complejo y variado del negocio y se concentró en unas pocas empresas industriales que abarcaron el mercado (La Barra, 2010).

f. Mipyme en Colombia

Para el crecimiento de la marca en Bogotá es importante conocer los diferentes tipos de empresas que existen. Lo anterior, para tener claro el alcance, la reglamentación y los beneficios que el Estado ofrece, en función de la actividad y el tamaño de la misma, para la posterior ubicación de puntos de Conitos en dichos establecimientos.

De acuerdo con la Ley 905 de 2004, se define lo siguiente:

Artículo 2°. **Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica

realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.¹

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes, o

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Congreso de la República, 2004).

g. Participación de las mipymes en el total de empresas nacional y sectores afines con el helado

De acuerdo con el Observatorio Colombiano de las Microempresas OCM, las microempresas representan el 96% del total de las empresas del país (Giraldo, 2007).

Con respecto a las actividades donde se concentra el mayor número de microempresas, tenemos a la tienda de barrio, con el 12,8% del total de las microempresas del país. Le siguen los pequeños comercios de misceláneos, venta de ropa al por menor, expendios de fruta y verdura, y servicio de reparación de vehículos. El sector de helados tiene una participación del 4,5%, restaurantes 2,2%, comidas rápidas 1,92%, droguerías 1,24%, panaderías y bizcocherías 1,22% y cafeterías 1,19% (Giraldo, 2007).

¹ Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el Artículo 51 de la Ley 111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente: Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

h. Factores administrativos y financieros que afectan las pymes en Colombia

Los principales factores administrativos que afectan a las pymes en Colombia son: la falta de cultura empresarial, la carencia de análisis estratégico, la administración ineficiente, la incompetencia de sus administradores y la centralización del poder (Bravo, 2013). A los problemas administrativos se le suma el problema financiero, el cual consiste en que no se determinan con suficiente anticipación ni las necesidades de recursos para su funcionamiento, ni cómo o de dónde se obtendrán (Hernández, 2010). El entendimiento de estos factores es clave para garantizar la sostenibilidad de cualquier nuevo negocio, y debemos garantizar que desde el comienzo se tengan plenamente identificados como factores críticos de éxito.

i. Importancia económica de la región Bogotá-Cundinamarca

La región Bogotá-Cundinamarca es el motor de la economía colombiana, por su importancia en los mercados de bienes y servicios, el mercado laboral, la actividad empresarial y el comercio exterior. El PIB de la región, de US\$108.241 millones, representa el 29% del generado en el país, y cada uno de los sectores tiene alta participación en la producción de su propio sector. Además, la economía de la región tiene un alto nivel de diversificación y está orientada a la producción de servicios, que representan el 77,8% del PIB.

La región tiene una población de 10,2 millones de habitantes, el 22% del país: cerca de 7,6 millones viven en Bogotá, y 2,6 millones viven en Cundinamarca. Igualmente, la región cuenta con el mayor mercado de trabajo del país, con 4 millones de empleados y una tasa de ocupación del 65,3%, y su tamaño es similar a la suma de los mercados de Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. En Bogotá y Cundinamarca se localizan 321 mil empresas, el 34% de las empresas de Colombia, que convierten esta región en la principal plataforma empresarial de Colombia. Además, con US\$ 3.356 millones en exportaciones y US\$ 23.024 millones en importaciones en el período enero-agosto de 2013, es la región que tiene el mayor valor en las transacciones de comercio exterior del país (33%) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

Al cierre de 2013, el producto interno bruto de Bogotá creció el 4%, y su estructura por sectores fue la siguiente: servicios financieros, 32,9%; servicios sociales, comunales y personales, 18,3%; industria manufacturera, 9,1%; minas y canteras, 0,2%; derechos e impuestos, 8,8%; comercio y reparación, 12,1%; construcción, 6,6%; electricidad gas y agua, 2,6%; y restaurantes y hoteles, 2,4% (Mincomercio, Industria y Turismo, 2015).

Lo anterior evidencia la importancia de la región dentro del posible plan de expansión de Conitos, ya que posee una variada actividad económica y un gran potencial de crecimiento tanto a nivel local como internacional. Su alta concentración de población es una gran posibilidad para que la marca no solo crezca en Bogotá, sino para que a futuro amplíe sus operaciones por todo Cundinamarca.

j. Balance de la actividad económica de la región Bogotá-Cundinamarca

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá, en 2013 el comportamiento de la economía bogotana fue positivo, pero presentó algunas diferencias para cada uno de los sectores productivos: en la industria, la producción cayó 0,4%; el comercio aumentó sus ventas en 2,8%; y en la construcción, el área licenciada creció 51,1% (enero-septiembre de 2013 respecto a igual período de 2012), cifra significativamente superior a los resultados del país, que fueron del 18,9% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

En cuanto al comercio, este genera el 15% del PIB y el 30% del empleo de la región Bogotá-Cundinamarca, y es una de las actividades económicas con más alto número de empresas en la ciudad y en la región (112.000 empresas). En 2013, a partir del segundo trimestre, los tres indicadores más importantes del desempeño del comercio minorista en Bogotá muestran recuperación: aumentaron las ventas (4,8%) y la ocupación (3%). Por grupos de mercancías, los mayores incrementos en las ventas estuvieron representados en: equipo de informática, hogar, libros, ferretería y otros productos (11,0%); alimentos, bebidas y licores (5,3%); textiles, prendas de vestir y calzado (5,1%); y farmacéuticos, cosméticos y aseo personal (5,1%).

k. Principales problemas del comercio en Bogotá

De acuerdo con el tablero de indicadores de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), uno de los principales problemas del comercio en Bogotá es la baja demanda (tabla 1), para lo cual Conitos será una alternativa para hacerle frente a esta problemática, lo cual puede generar un mayor nivel de tráfico y una mejora en la compra por impulso.

Tabla 1. Principales problemas del comercio en Bogotá

Principales problemas del comercio en Bogotá		
Período	I-2013	I-2014
Otros	9,1	6,0
Otros costos	3,2	0,9
Personal calificado	1,2	1,7
Crédito de proveedores	1,7	3,4
Crédito bancario	4,5	3,4
Costos financieros	1,7	4,3
Contrabando	2,6	5,2
Rotación de cartera	4,0	5,2
Ventas ambulantes	11,1	7,8
Abastecimiento de productos extranjeros	11,3	12,1
Baja demanda	15,1	13,8
Abastecimiento de productos nacionales	12,1	15,5
Ventas directas de fábrica	22,4	20,7

Fuente: Dirección de Gestión de Conocimiento, de la Cámara de Comercio de Bogotá (2014).

l. Mercado ambulante y Conitos®

De acuerdo con la Encuesta de Calidad de vida 2008, en Bogotá son más de 220.000 vendedores informales, que representan casi el 7% del total de personas ocupadas en la ciudad (Bernal, 2011). Teniendo en cuenta que las ventas ambulantes es uno de los principales problemas del comercio en Bogotá (Cámara Comercio de Bogotá, 2014), Conitos® puede convertirse en una alternativa viable para las personas con empleo informal y, a su vez, ayudar a mejorar las ventas en los establecimientos comerciales en donde llegase a operar.

m. Modelo de franquicia

La franquicia es una tipología de contrato mercantil entre dos empresarios independientes: franquiciador y franquiciado, mediante el cual el primer empresario, llamado franquiciador, le cede al segundo, llamado franquiciado, el derecho a explotar en exclusiva, en un mercado y por un plazo de tiempo, un modelo de negocio, utilizando su marca para distribuir sus bienes o servicios bajo unas directrices de la marca, a cambio de una serie de contraprestaciones económicas (FDS Group, s. f.).

¿Para qué se franquicia un negocio?

Los negocios se franquician para crecer. Crecer les permite construir una marca notoria, gracias al estar presentes en muchas ubicaciones en un país o, incluso, en el mundo. El crecimiento les permite también poder comprar más barato y ganar más. El crecimiento, además, permite que decrezcan los costes unitarios (FDS Group, s. f.).

Para la expansión de la marca en la ciudad de Bogotá, Conitos ha determinado que la franquicia es el mejor modelo para realizarlo, ya que poner puntos de venta en las diferentes zonas de la ciudad permitirán ganar economías de escala en compras de insumos, ingresos por venta de la franquicia de la marca y la venta de insumos a los franquiciados y la operación de cada punto estará a cargo de los franquiciados.

n. Mezcla de mercadeo

La teoría de las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción), que se explica a continuación, se refiere a las variables de decisión donde una compañía tiene mayor control, y se construyen alrededor de un conocimiento profundo de las necesidades del consumidor (Ayala y Arias, s. f.; Villa, s. f.).

Producto: define las características del producto que se les ofrece a los consumidores. Es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

Precio: determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente, e incluye su distribución, los descuentos, las garantías, las rebajas, etc. El precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Distribución (plaza): son los intermediarios a través de los cuales el producto llegará a los consumidores como mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

Comunicaciones (promoción): es la selección del medio para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, y con los consumidores actuales y potenciales.

o. Modelo canvas

El método canvas, de Alexander Osterwalder, es una herramienta de gerencia estratégica y emprendimiento, que permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotar un modelo de negocio. Está integrado por nueve apartados, los cuales se pueden resumir en cuatro pasos: conocer al cliente, identificar qué problemas o necesidades tiene, definirle una solución y saber cuánto estaría dispuesto a pagar por ello. El siguiente gráfico (ilustración 1), publicado por Strategyzer (2016) explica de manera corta la metodología.

Ilustración 1. Modelo Canvas de Osterwalder



Fuente: Strategyzer (2015).

Capítulo 3. Método de solución

Para abordar la situación de estudio: ¿Cómo implementar el modelo de negocio de la marca Conitos® en la ciudad de Bogotá?, establecimos algunos procedimientos metodológicos que nos facilitaron el desarrollo del diagnóstico y la definición de estrategias que cumplieran las expectativas del mercado de la ciudad. A continuación, los desarrollamos exponiendo lo que esperábamos obtener.

1. Análisis de datos de mercado y demográfica - Cuantitativo

Basados en información del DANE, de Planeación Distrital y la Cámara de Comercio de Bogotá, se realizaron análisis de información de mercado y demográfica que permitieron definir el mercado potencial para la marca, en términos de:

1. Clientes potenciales: edad, sexo, nivel socioeconómico.
2. Zonas de la ciudad con mayor concentración de comercio.
3. Mapa de tráfico de la ciudad.
4. Localidades y población.

2. Observación de espacios posibles para el negocio - Cualitativo

La técnica de observación nos permitió determinar de una manera sistémica cuáles son las características de los locales comerciales en Bogotá. Esta técnica se fundamenta en la información recolectada de fuentes secundarias, tales como el DANE, Planeación Distrital de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá, que nos ayudaron a identificar las zonas de la ciudad donde se concentran los locales comerciales, la distribución de los niveles socioeconómicos, las zonas de mayor tráfico, las localidades con mayor población y los rangos de edad, entre otros elementos demográficos. Una vez revisada y analizada esta información, el método de observación nos permitió confrontar los datos con una fuente primaria, para validar espacios ociosos en locales comerciales, tipo de comercio con mayor potencial para ubicar la marca, calles específicas con mayor tráfico, horas del día donde hay mayor concentración de clientes potenciales, seguridad del sector, comercio, acceso,

movilidad y tipos de clientes de las zonas. El alcance del proyecto sugiere que esta observación se debe realizar inicialmente *en una localidad de Bogotá*.

3. Encuestas analíticas de valoración hacia el interés por la propuesta de marca – Mixto

Esta encuesta se aplicó como encuesta diligenciada y extendida a entrevista, conocida como *PAPI (Paper and Pencil Interview)*, y se enfocó en indagar a las personas vinculadas al sector comercial y la venta de alimentos (dueños de locales, cajeros, proveedores, auxiliares) sobre cuáles son las principales problemáticas del sector y cuál es el manejo de los espacios ociosos y su rentabilidad. A partir de la formulación de las preguntas del cuestionario, también logramos averiguar sobre el interés en la propuesta de la marca y medir su disposición hacia el negocio que se les estaba planteando. En la tabla 2, encontramos los sectores comerciales y las personas que participaron del estudio, realizado en el mes de octubre de 2015, y en la ilustración 2 la respectiva ficha técnica.

Tabla 2. Participantes del estudio cualitativo en el sector comercial

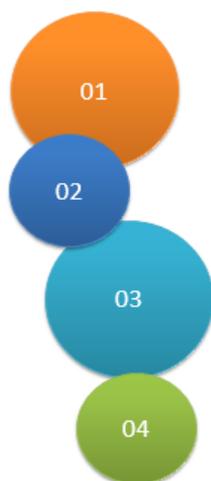
Numero	Informante	Sector	Ocupación	Lugar
1	P1	Panadería	Administrador	Kennedy
2	P2	Panadería	Administrador	Kennedy
3	C3	Cafetería	Vendedor	Engativá
4	C2	Cafetería	Vendedora	Engativá
5	C3	Cafetería	Vendedora	Fontibón
6	C4	Cafetería	Vendedora	Fontibón
7	P3	Panadería	Administrador	Engativá
8	P4	Panadería	Vendedora	Engativá
9	P5	Panadería	Vendedora	Engativá
10	P6	Panadería	Vendedora	Barrios Unidos
11	P7	Panadería	Administrador	Engativá
12	P8	Panadería	Propietario	Engativá
13	P9	Panadería	Propietario	Engativá
14	C5	Cafetería	Administrador	Engativá
15	C6	Cafetería	Propietario	Fontibón

16	C7	Cafetería	Propietario	Engativá
17	C8	Cafetería	Propietario	Bosa
18	C9	Cafetería	Vendedora	Barrios Unidos
19	C10	Cafetería	Vendedora	Barrios Unidos
20	C11	Cafetería	Vendedora	Fontibón
21	D1	Droguería	Administrador	Engativá
22	D2	Droguería	Administrador	Engativá
23	D3	Droguería	Vendedor	Engativá
24	O1	Óptica	Propietario	Fontibón
25	T1	Telefonía	Propietario	Barrios Unidos
26	M1	Miscelánea	Vendedor	Suba
27	M2	Miscelánea	Vendedora	Engativá
28	M3	Miscelánea	Vendedora	Fontibón
29	M4	Miscelánea	Vendedora	Bosa
30	M5	Miscelánea	Vendedora	Bosa

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Ilustración 2. Ficha técnica encuestas a Comercio

Tipo estudio: entrevista en profundidad

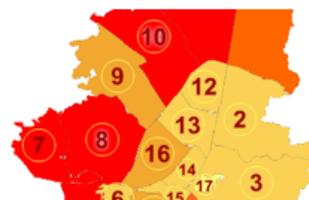


UBICACIÓN

País: Colombia
Ciudad: Bogotá

ZONAS DE BOGOTÁ

Localidades:
Kennedy, Engativá, Fontibón, Bosa,
Suba, Barrios Unidos
Tamaño muestra: 30 establecimientos



Entrevista en profundidad

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

67%

Panaderías/
cafeterías

10%

Droguerías

3%

Óptica

3%

Telefonía

17%

Varios

OBJETIVO

Entender si existe interés por parte del comercio de la ciudad para establecer el modelo de negocios de Conitos como se opera actualmente en Medellín o identificar qué se requiere ajustar para la operación en Bogotá.

- Cuestionario aplicado a establecimientos comerciales

El cuestionario que presentamos a continuación se realizó a modo de encuesta PAPI diligenciada por el encuestador, de manera que se pudieran hacer profundizaciones sobre cada ítem, ya que era de gran importancia para nosotros establecer una relación más cercana con los posibles socios estratégicos.

Cuestionario

Actualmente estamos estudiando la factibilidad de lanzar una marca nueva de helados y nos gustaría que nos ayudara respondiendo las siguientes preguntas, las cuales son totalmente anónimas y la información será tenida en cuenta para un ejercicio académico.

Género:

- a. Masculino. ()
- b. Femenino. ()

Edad:

- a. Entre 12 a 17 años. ()
- b. Entre 18 a 20 años. ()
- c. Entre 21 a 26 años. ()
- d. Entre 27 a 33 años. ()
- e. Entre 34 a 40 años. ()
- f. Entre 41 a 47 años. ()
- g. Entre 48 a 55 años. ()
- h. Mayor de 55 años. ()

Nivel socioeconómico (estrato) _____

2. ¿A cuánto ascienden sus costos fijos mensuales aproximadamente (arriendo y servicios públicos)?

- a. Menos de \$500.000. ()
- b. Entre \$500.000 y \$800.000. ()
- c. Entre \$800.000 y \$1.200.000. ()
- d. Entre \$1.200.000 y \$1.600.000. ()
- e. Entre \$1.600.000 y \$2.000.000. ()
- f. Entre \$2.000.000 y \$3.000.000. ()
- g. Más de \$3.000.000. ()

3. *¿Actualmente tiene un espacio de un metro cuadrado disponible dentro de su local comercial?*
- a. Sí. ()
 - b. No. ()
4. *¿Si su respuesta anterior es afirmativa, en qué lugar del establecimiento tiene la disponibilidad del espacio?*
- a. En la entrada que da hacia la calle. ()
 - b. Dentro del establecimiento. ()
5. *¿Si cuenta con algún espacio disponible, qué tan dispuesto estaría a arrendar dicho espacio?*
- a. Completamente dispuesto a arrendar el espacio. ()
 - b. Parcialmente dispuesto a arrendar el espacio. ()
 - c. No estoy dispuesto a arrendar el espacio. ()
6. *¿Si está dispuesto a arrendar el espacio, estaría dispuesto a arrendarlo para la ubicación de una máquina dispensadora de helado suave?*
- a. Completamente dispuesto a arrendar el espacio. ()
 - b. Parcialmente dispuesto a arrendar el espacio. ()
 - c. No estoy dispuesto a arrendar el espacio. ()
7. *¿Cuál es el motivo por el cual estaría dispuesto a arrendar el espacio para la ubicación de una máquina de helado suave?*
- a. Me genera un ingreso adicional para mi negocio. ()
 - b. No afecta la venta y exhibición de mis productos. ()
 - c. Me genera tráfico adicional que puede aumentar mi venta actual. ()
8. *¿Por cuánto dinero mensual estaría dispuesto a arrendar el espacio para la máquina de helado?*
- a. Menos de \$200.000. ()
 - b. Entre \$200.000 y \$300.000. ()
 - c. Entre \$300.000 y \$400.000. ()
 - d. Entre \$400.000 y \$500.000. ()
 - e. Entre \$500.000 y \$600.000. ()
 - f. Entre \$600.000 y \$700.000. ()

- g. Más de \$700.000.

9. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a realizar el contrato de arrendamiento?

- a. De 1 a 5 meses.
b. 6 meses.
c. 1 año.
d. Más de un año.

4. Encuestas al consumidor final

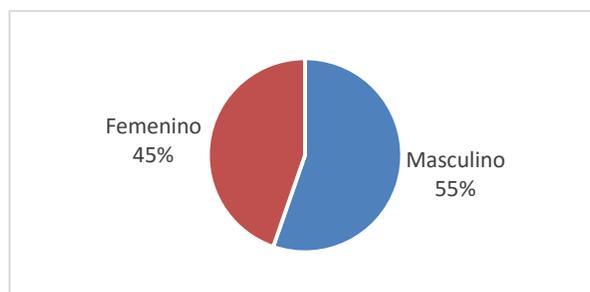
Estas encuestas tienen como objetivo evaluar el potencial de mercado de la marca, en términos de intención de compra, interés en el tipo de helados suaves, interés en la propuesta de Conitos y consumo de la categoría. Se diseñó previamente una guía que contiene preguntas cerradas de selección, en su mayoría, y abiertas cuando se requiere ampliar la información.

El cuestionario se aplicó a personas en niveles socioeconómicos que van desde el estrato 2 en adelante, ya que el mecanismo de recolección fue vía internet.

De acuerdo con cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la penetración de internet en niveles socioeconómicos 1, 2 y 3 ha presentado los mayores crecimientos en el período 2014-2015, con variaciones del 19,6%, 15,9% y 11,8% respectivamente (MinTIC, 2015), lo cual justifica la utilización de esta herramienta para el levantamiento de la información.

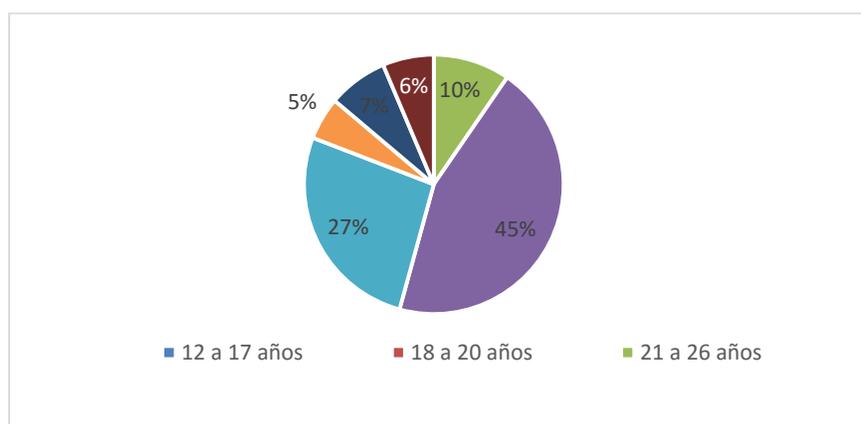
La encuesta se realizó el 15 de octubre de 2015 en Bogotá, con una muestra que consta de 94 informantes, 54 hombres y 40 mujeres, de los cuales el 45% de encuentra en el rango de edad entre 27 y 33 años, y el 49% pertenece al nivel socioeconómico 4. A continuación la información demográfica de la muestra (ilustraciones 3 a la 5) y la respectiva ficha técnica (ilustración 6).

Ilustración 3. Participación por género



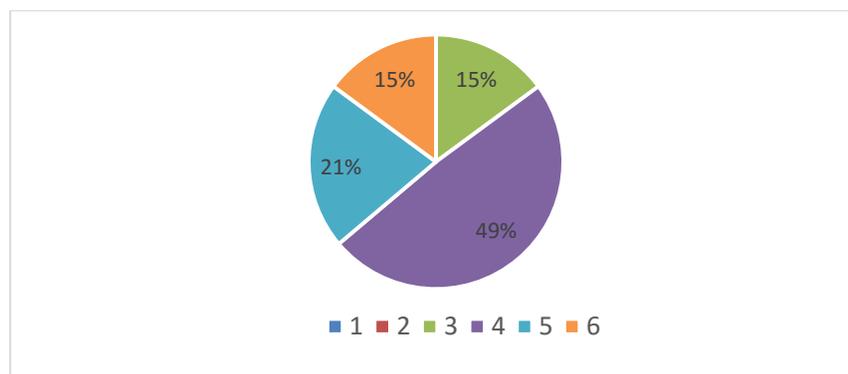
Fuente: encuestas a los consumidores, octubre de 2015.

Ilustración 4. Participación por rangos de edad



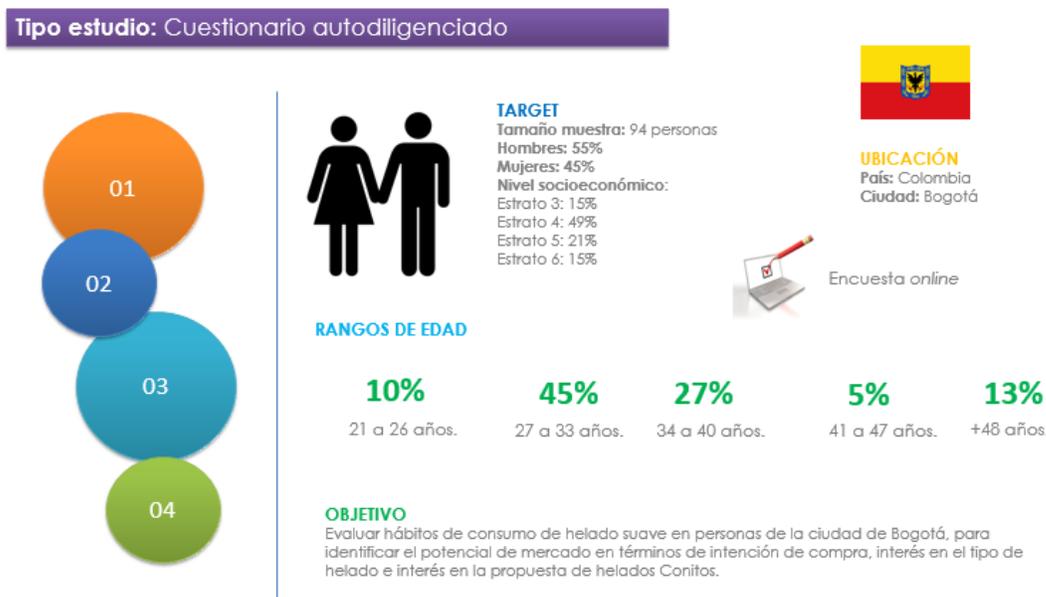
Fuente: encuestas a los consumidores, octubre de 2015.

Ilustración 5. Participación por nivel socioeconómico



Fuente: encuestas a los consumidores, octubre de 2015.

Ilustración 6. Ficha técnica encuestas a consumidor



- **Cuestionario aplicado a clientes potenciales**

Actualmente estamos estudiando la factibilidad de lanzar una marca nueva de helados y nos gustaría que nos ayudara respondiendo las siguientes preguntas las cuales son totalmente anónimas y la información será tomada en cuenta para un ejercicio académico.

Características del encuestado

Género:

- c. Masculino.
- d. Femenino.

Edad:

- i. Entre 12 a 17 años.
- j. Entre 18 a 20 años.
- k. Entre 21 a 26 años.
- l. Entre 27 a 33 años.
- m. Entre 34 a 40 años.
- n. Entre 41 a 47 años.
- o. Entre 48 a 55 años.
- p. Mayor de 55 años.

Nivel socioeconómico (estrato) _____

Marca

10. *¿Ha consumido alguna vez helado suave (de máquina dispensadora de crema de helado)?*
- c. Sí.
 - d. No.
11. *¿Si su respuesta anterior es afirmativa, cuál marca es la primera que se le viene a la mente?*
- a. Mimo's.
 - b. Burger King.
 - c. McDonald's.
 - d. Otra, ¿cuál?

Producto

12. *¿Cuál es la razón principal para consumir ese helado?*
- a. Sabor.
 - b. Calidad.
 - c. Precio.
 - d. Presentación.
 - e. Cercanía del punto de venta.
 - f. Atención.
 - g. Publicidad.
 - h. Promoción.
13. *¿Si tuviera la oportunidad de agregarle o quitarle algo a ese helado... qué sería?*
- _____

Precio

14. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cono de vainilla?*
- a. \$1.000.
 - b. \$1.500.
 - c. \$2.000.
 - d. \$2.500.
 - e. \$3.000.
15. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cono de yogurt?*
- a. \$1.000.
 - b. \$1.500.

- c. \$2.000.
- d. \$2.500.
- e. \$3.000.

Frecuencia

16. ¿Qué tan frecuentemente consume dicho helado?

- a. Una vez al mes.
- b. Dos veces al mes.
- c. Tres veces al mes.
- d. 1 vez por semana.
- e. Entre 2 y 5 veces por semana.
- f. Más de 6 veces por semana.

Ubicación

17. Es determinante que el sitio donde le venden el helado esté cerca de su ubicación o busca el punto de venta, así le implique una inversión en tiempo y desplazamiento.

- a. Determinante que esté cerca.
- b. Busco el punto de venta.

Diferencial

18. ¿Qué tan dispuesto está a probar una nueva marca recién lanzada en el mercado?

- a. Ya lo he hecho.
- b. Completamente dispuesto a probar una marca nueva.
- c. Parcialmente dispuesto a probar una marca nueva.
- d. No estoy dispuesto a probar una marca nueva.

19. ¿Por cuál razón probaría esta nueva marca?

- a. Sabor.
- b. Calidad.
- c. Precio.
- d. Presentación.
- e. Cercanía del punto de venta.
- f. Atención.
- g. Publicidad.
- h. Promoción.

5. Prueba piloto / testeo de producto

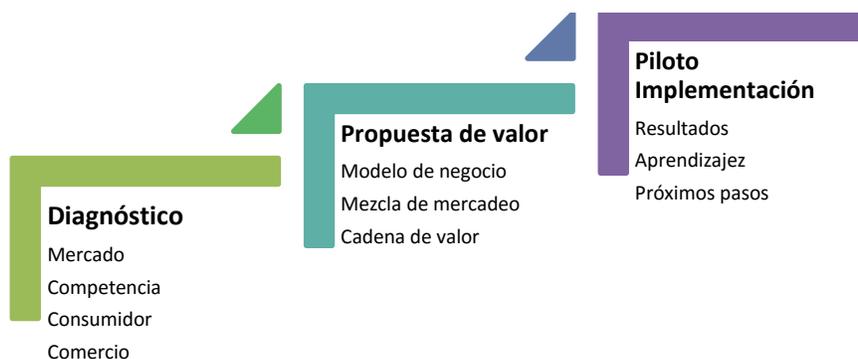
Para la etapa de implementación consideramos la utilización de un piloto de prueba, que permitió evaluar las condiciones reales del negocio, con el control de algunas variables como:

- Oferta de sabores y productos: identificar en un período de tiempo X los productos más vendidos, los sabores preferidos y estimar la demanda diaria.
- Éxito de técnicas de venta: prueba de producto, uso de publicidad, descuentos y *packs*, entre todos.
- Puesta a punto del modelo logístico y de abastecimiento del negocio.
- Evaluar el nivel de servicio requerido: mantenimiento y capacitación.

Capítulo 4. Presentación y análisis de resultados

Para la presentación de resultados de nuestra investigación, hemos dividido el capítulo en tres secciones, alineadas con los objetivos inicialmente planteados: diagnóstico, propuesta de valor y piloto de prueba (ilustración 7). Dentro del último capítulo, hemos incluido un comparativo del modelo de negocio en Medellín en contraste con el de Bogotá, y los principales aprendizajes postpiloto, lo que nos permitirá ajustar el modelo para facilitar la futura expansión de la marca.

Ilustración 7. Etapas del análisis de resultados



Fuente: análisis del equipo, enero de 2016.

4.1. Diagnóstico

Esta primera etapa de la presentación de resultados nos ha permitido profundizar en los diferentes elementos del mercado de la ciudad de Bogotá, que consideramos claves para la construcción de la propuesta de valor y la mezcla de mercadeo que pondremos a prueba en un primer piloto de venta.

4.1.1. Resultados del diagnóstico del mercado de Bogotá

Partiendo del análisis ya presentado en el marco teórico y en la situación de estudio, hemos identificado a Bogotá como una de las ciudades con mayor oportunidad de crecimiento para la marca. La situación económica, el nivel de empleo, la tasa de informalidad, la relevancia del comercio detallista y el consumo de helado, entre otros factores ya expuestos, ratifican el interés en desarrollar este mercado. Los aspectos sobre los que se establece lo anterior se exponen a continuación.

4.1.1.1. Cifras del mercado en Bogotá

Según cifras de la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2015) actualizadas a 2013, Bogotá cuenta con una población cercana a los 8 millones de habitantes. Esta población se distribuye en un total de 20 localidades, siendo las de mayor número de habitantes Ciudad Bolívar (695.000), Bosa (655.000), Kennedy (1.075.000), Engativá (879.000) y Suba (1.190.091), sin ser necesariamente las de mayor tamaño, lo cual nos muestra un alto nivel de densidad de población, que las hace atractivas para el comercio de la ciudad. Como podemos observar en la tabla 3, Suba tiene cerca del 15% de la población total de la ciudad, y Kennedy tiene el 13,6%; sin embargo, al realizar un corto análisis del crecimiento de la población entre 2009 y 2015, podemos ver que Usme es la localidad con mayor crecimiento (+14%), seguido de Bosa y de Suba, con el 8% y el 6% respectivamente. Dado el anterior análisis, para iniciar vemos como un posible escenario de crecimiento para la marca estas localidades, que presentan los mayores niveles de población y crecimiento de la ciudad.

Tabla 3. Distribución de la población por localidad en los años 2005, 2009 y 2015

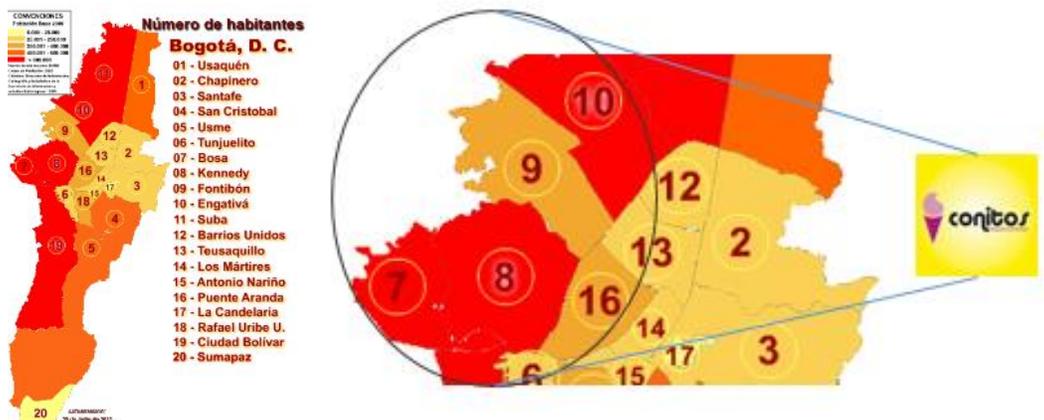
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA		INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ		
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN		CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN LOCALIDAD. 2005, 2009 y 2015		
COD_LOC	NOME_LOC	2005	2009	2015
1	Bogotá	100	100	100
2	Usaquén	6,5	6,4	6,3
3	Chapinero	1,8	1,8	1,7
4	Santa Fe	1,6	1,5	1,4
5	San Cristóbal	6,0	5,7	5,2
6	Usme	4,4	4,8	5,5
7	Tunjuelito	3,0	2,8	2,5
8	Bosa	7,2	7,6	8,2
9	Kennedy	13,8	13,7	13,6
10	Fontibón	4,4	4,5	4,8
11	Engativá	11,6	11,4	11,1
12	Suba	13,4	14,0	14,9
13	Barrios Unidos	3,3	3,2	3,1
14	Teusaquillo	2,0	2,0	1,9
15	Los Mártires	1,4	1,3	1,3
16	Antonio Nariño	1,6	1,5	1,4
17	Puente Aranda	3,8	3,6	3,3
18	La Candelaria	0,4	0,3	0,3
19	Rafael Uribe Uribe	5,5	5,2	4,8
20	Ciudad Bolívar	8,3	8,5	8,7
21	Sumapaz	0,1	0,1	0,1

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

Estas cuatro localidades: Bosa, Kennedy, Fontibón y Engativá, no sólo representan el 37% de la población de la ciudad, sino que también se encuentran estratégicamente ubicadas

para favorecer un crecimiento organizado y sostenible del negocio (ilustración 8). Sus límites geográficos son cercanos, por lo cual podría ser en estas localidades donde se inicien las operaciones de la compañía en la ciudad.

Ilustración 8. Reloj de población de Bogotá



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2009).

Profundizando un poco en algunos aspectos demográficos de estas cuatro localidades, podemos encontrar algunos datos interesantes, que a continuación enunciamos.

a. Densidad urbana de población

Profundizando en la densidad de población urbana, la cual se define como la población por hectárea urbana, encontramos algunos datos que sustentan la relevancia de estas localidades, y los cuales podemos detallar en la tabla 4:

Tabla 4. Densidad urbana de población por hectárea

				SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA		
LISTA DE CUADROS				INVENTARIO DE INFORMACION EN MATERIA ESTADISTICA SOBRE BOGOTÁ CUADRO 20. DENSIDAD URBANA DE POBLACION POR HECTÁREA (HA) 2009		
COD. LOC.	NOMB. LOC.	COD. UPZ.	NOM. UPZ.	ÁREA URBANA EN HECTÁREAS (HA)	POBLACIÓN URBANA	DENSIDAD URBANA
7	Bosa	49	Apogeo	211	38.125	181
7	Bosa	84	Bosa Occidental	430	178.960	416
7	Bosa	85	Bosa Central	715	221.236	310
7	Bosa	86	El Porvenir	461	73.629	160
7	Bosa	87	Tintal Sur	577	42.439	74
7	Total Bosa			2.394	554.389	232
8	Kennedy	44	Américas	381	84.584	222
8	Kennedy	45	Carvajal	439	96.337	220
8	Kennedy	46	Castilla	504	125.411	249
8	Kennedy	47	Kennedy Central	337	96.282	286
8	Kennedy	48	Timiza	430	147.298	342
8	Kennedy	78	Tintal Norte	343	29.348	85
8	Kennedy	79	Calandaima	319	68.328	214
8	Kennedy	80	Corabastos	185	69.277	375
8	Kennedy	81	Gran Britalia	180	70.904	394
8	Kennedy	82	Patio Bonito	317	174.145	549
8	Kennedy	83	Las Margaritas	147	14.786	100
8	Kennedy	113	Bavaria	277	20.993	76
8	Total Kennedy			3.859	997.693	259
9	Fontibón	75	Fontibón	496	137.489	277
9	Fontibón	76	Fontibón San Pablo	360	32.134	89
9	Fontibón	77	Zona Franca	490	39.664	81
9	Fontibón	110	Ciudad Salitre Occidental	226	41.106	182
9	Fontibón	112	Granjas de Techo	477	22.861	48
9	Fontibón	114	Modelia	262	39.410	151
9	Fontibón	115	Capellania	272	16.657	61
9	Fontibón	117	Aeropuerto El Dorado	744	835	1
9	Total Fontibón			3.327	330.156	99
10	Engativá	26	Las Ferias	473	110.859	234
10	Engativá	29	Minuto De Dios	373	147.709	396
10	Engativá	30	Boyacá Real	454	121.920	269
10	Engativá	31	Santa Cecilia	309	65.210	211
10	Engativá	72	Bolivia	475	86.279	182
10	Engativá	73	Garcés Navas	555	149.186	269
10	Engativá	74	Engativá	588	130.828	223
10	Engativá	105	Jardín Botánico	162	2.464	15
10	Engativá	116	Álamos	200	13.641	68
10	Total Engativá			3.588	828.096	231

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

Como se puede observar en los datos señalados en azul, algunos de los barrios de estas localidades presentan los niveles más altos de densidad de población de toda la ciudad, lo cual permite evidenciar el potencial de venta para cualquier establecimiento de comercio que supla las necesidades de estos habitantes. En el piloto de venta buscaremos ubicaciones acordes con estos hallazgos, para poner a prueba la relevancia de ubicarse en zonas de alto tráfico como factor clave de éxito.

A continuación veremos algunos datos más que sustentan la relevancia de estas localidades.

b. Tamaño promedio del hogar

Estas cifras nos permiten ver que la localidad de Bosa es una de las de mayor número de personas por hogar, con un total de 3,65; sin embargo, las localidades de Kennedy, Fontibón y Engativá también presentan niveles superiores a las 3 personas por hogar. Llama la atención ver que el número de personas por vivienda en el caso de Bosa llega a las 4,5 en promedio, lo cual evidencia que posiblemente encontremos más de una familia por vivienda (tabla 5). Este dato es de gran relevancia para nuestro diagnóstico, ya que al tener poblaciones de alta densidad con familias numerosas logramos varios objetivos:

- Impactar mayor cantidad de familias, con un menor esfuerzo en publicidad.
- Logramos mayor voz a voz en la zona.
- Podemos establecer estrategias para estimular el consumo de helado en familia.

Tabla 5. Tamaño promedio del hogar y vivienda 2009

  		SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA	
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN		INVENTARIO DE INFORMACION EN MATERIA ESTADISTICA SOBRE BOGOTÁ	
LISTA DE CUADROS		CUADRO 19. TAMAÑO PROMEDIO DEL HOGAR Y VIVIENDA AÑO 2009	
COD_LOC	NOMB_LOC	PERSONAS POR VIVIENDA	PERSONAS POR HOGAR
1	Usaquén	3,00	3,03
2	Chapinero	2,45	2,45
3	Santa Fe	3,29	3,19
4	San Cristóbal	3,73	3,54
5	Usme	3,99	3,65
6	Tunjuelito	4,21	3,38
7	Bosa	4,52	3,65
8	Kennedy	3,90	3,53
9	Fontibón	3,03	3,03
10	Engativá	3,67	3,36
11	Suba	3,58	3,28
12	Barrios Unidos	4,15	3,56
13	Teusaquillo	2,58	2,68
14	Los Mártires	3,65	3,34
15	Antonio Nariño	4,01	3,71
16	Puente Aranda	3,73	3,33
17	La Candelaria	3,07	2,91
18	Rafael Uribe Uribe	3,72	3,50
19	Ciudad Bolívar	4,36	3,64
20	Sumapaz	3,68	3,96
	Bogotá D.C.	3,68	3,36

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

Complementaria a esta cifra encontramos la proyección de hogares y viviendas a 2016, que evidencia la gran concentración de hogares tanto en la localidad de Kennedy como en

Engativá (tabla 6). Esta cifra nos muestra el crecimiento que tendrán estas localidades al 2016, evidenciando nuevamente el crecimiento sostenible de las mismas y la oportunidad para empezar allí la operación de Conitos Bogotá.

Tabla 6. Proyección de hogares y viviendas 2006-2015

  				SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN					
				SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS					
				DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA					
				INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ					
LISTA DE CUADROS				CUADRO 18. PROYECCIONES DE HOGARES Y VIVIENDAS 2006 - 2015					
COD. LOC	NOMB. LOC	COD. UPZ	NOM. UPZ	VIVIENDAS			HOGARES		
				2006	2009	2015	2006	2009	2015
7	Bosa	49	Apogeo	9.173	9.752	10.945	11.292	12.005	13.464
7	Bosa	84	Bosa Occidental	29.702	31.419	35.096	40.489	42.830	47.752
7	Bosa	85	Bosa Central	46.522	49.759	58.356	56.430	60.357	70.706
7	Bosa	86	El Porvenir	13.152	15.176	21.449	16.875	19.463	27.427
7	Bosa	87	Tintal Sur	8.956	16.679	29.969	9.302	17.336	31.173
7	Total Bosa			107.505	122.785	155.815	134.388	151.991	190.522
8	Kennedy	44	Américas	22.412	23.685	27.329	24.004	25.368	29.225
8	Kennedy	45	Carvajal	25.616	27.040	30.674	29.548	31.188	35.194
8	Kennedy	46	Castilla	26.955	28.909	34.355	29.300	31.424	37.295
8	Kennedy	47	Kennedy Central	28.480	29.764	32.715	30.963	32.359	35.524
8	Kennedy	48	Timiza	35.298	37.347	41.572	39.878	42.191	46.853
8	Kennedy	78	Tintal Norte	3.668	6.809	8.741	4.092	7.595	9.694
8	Kennedy	79	Calandaima	15.757	19.087	22.046	14.468	17.528	20.313
8	Kennedy	80	Corbastos	15.305	16.203	18.944	16.528	17.499	20.385
8	Kennedy	81	Gran Britalia	18.882	20.281	23.477	20.841	22.384	25.829
8	Kennedy	82	Patio Bonito	35.002	36.642	40.134	42.657	44.653	48.675
8	Kennedy	83	Las Margaritas	3.534	3.986	4.720	3.450	3.891	4.615
8	Kennedy	113	Bavaria	5.537	6.228	8.037	6.102	6.863	8.844
8	Total Kennedy			236.446	255.981	292.744	261.831	282.943	322.446
9	Fontibón	75	Fontibón	37.704	39.719	42.847	39.051	41.140	44.198
9	Fontibón	76	Fontibón San Pablo	8.478	10.252	11.926	9.045	10.940	12.629
9	Fontibón	77	Zona Franca	10.526	12.263	13.268	10.136	11.807	12.830
9	Fontibón	110	Ciudad Salitre Occidental	12.142	13.187	14.293	11.549	12.541	13.667
9	Fontibón	112	Granjas de Techo	7.214	10.562	12.743	6.787	9.935	12.065
9	Fontibón	114	Modella	16.338	17.909	20.491	15.671	17.177	19.750
9	Fontibón	115	Capellania	4.546	4.938	5.393	4.703	5.110	5.557
9	Fontibón	117	Aeropuerto El Dorado	249	264	294	254	269	300
9	Total Fontibón			97.197	109.094	121.255	97.196	108.919	120.996
10	Engativá	26	Las Ferias	27.839	29.022	31.327	33.187	34.595	37.024
10	Engativá	29	Mnuto de Dios	33.154	34.637	37.402	38.167	39.872	42.746
10	Engativá	30	Boyacá Real	33.934	35.516	38.475	37.765	39.525	42.628
10	Engativá	31	Santa Cecilia	19.494	20.407	21.973	20.163	21.108	22.725
10	Engativá	72	Bolivia	24.900	26.505	28.841	25.050	26.665	29.057
10	Engativá	73	Garcés Navas	36.166	40.815	44.008	38.469	43.413	46.723
10	Engativá	74	Engativá	30.457	34.558	37.478	32.372	36.730	39.760
10	Engativá	105	Jardín Botánico	517	517	517	638	638	633
10	Engativá	116	Álamos	3.593	3.710	3.937	3.753	3.876	4.110
10	Total Engativá			210.054	225.687	243.958	229.564	246.422	265.406

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

c. Edad mediana de la población

La población de estas localidades se encuentra principalmente entre los 30 y los 32 años de edad. Si bien no contamos con estadísticas puntuales respecto al consumo de helado por edad, sí es relevante para nuestro análisis dirigirnos a población en edades productivas, que

tendrían una mayor capacidad para desembolsar dinero para compras por impulso, como las de este tipo de producto. Es interesante ver que el promedio de edad en general de la población en Bogotá está cercana a los 32 años; sin embargo, en algunas localidades como Usaquén, Barrios Unidos y Teusaquillo se concentran poblaciones con mayores rangos de edad (tabla 7).

Tabla 7. Edad mediana 2005, 2010 y 2015

  		SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACION SUBSECRETARIA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATEGICOS DIRECCION DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFIA Y ESTADISTICA		
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN		INVENTARIO DE INFORMACION EN MATERIA ESTADISTICA SOBRE BOGOTA		
LISTA DE CUADROS		CUADRO 6. EDAD MEDIANA. 2005, 2010 Y 2015		
COD_LOC	NOMB_LOC	2005	2010	2015
1	Usaquén	29,75	31,61	33,68
2	Chapinero	30,21	32,19	34,36
3	Santa Fe	27,42	29,13	31,26
4	San Cristóbal	25,81	27,50	29,38
5	Usme	23,93	25,51	27,40
6	Tunjuelito	27,07	28,67	30,54
7	Bosa	25,42	26,84	28,44
8	Kennedy	26,77	28,40	30,01
9	Fontibón	28,15	29,50	31,17
10	Engativá	28,67	30,24	32,13
11	Suba	27,70	29,28	30,96
12	Barrios Unidos	31,52	33,85	36,15
13	Teusaquillo	31,73	33,96	36,27
14	Los Mártires	29,16	31,10	33,37
15	Antonio Nariño	28,69	30,64	32,94
16	Puente Aranda	29,02	30,63	32,62
17	La Candelaria	28,49	30,47	32,98
18	Rafael Uribe Uribe	26,63	28,29	30,17
19	Ciudad Bolívar	24,39	25,88	27,60
20	Sumapaz	26,65	28,87	31,10
	Bogotá D.C.	27,55	29,47	31,41

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

Además de la información anterior, también es importante entender la concentración de la población por géneros, donde en general podemos evidenciar un mayor número de mujeres, en las localidades de Bogotá. De estas cuatro localidades (Bosa, Kennedy, Fontibón y Engativá), la que presenta una mayor diferencia de géneros es Engativá, donde la población de mujeres supera en cerca de 36.000 a la de los hombres. Este indicador es importante para nuestro análisis, ya que el modelo de negocio de Conitos busca generar empleo principalmente para mujeres, y entender su nivel de concentración por localidad nos permite enfocar mucho mejor la búsqueda.

d. Situación de pobreza

Dentro de nuestro análisis se hace necesario considerar la percepción de pobreza de la población. Lo anterior es clave, ya que el consumo de helado, como vimos en capítulos anteriores, es considerado por parte de la población como un lujo o un regalo que posiblemente no hace parte de sus gastos básicos. En la siguiente tabla de la Secretaría Distrital de Planeación con cifras a 2007, podemos evidenciar que en general la población de Bogotá no se considera pobre, y específicamente en las cuatro localidades de interés encontramos el caso de Fontibón, donde el 75% de la población no se considera en esta situación, seguida de Engativá, con un 69% (tabla 8). Este indicador es interesante, en función de que podríamos concluir que la población de Engativá y Fontibón estaría más dispuesta al consumo de un helado que la de otras localidades.

Tabla 8. Percepción sobre condiciones de pobreza según localidad 2003 y 2008

SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION SUBSECRETARIA DE INFORMACION Y ESTUDIOS ESTRATEGICOS DIRECCION DE INFORMACION, CARTOGRAFIA Y ESTADISTICA		INVENTARIO DE INFORMACION EN MATERIA ESTADISTICA SOBRE BOGOTA					
SECRETARIA DE PLANEACION		CUADRO 2. PERCEPCION SOBRE CONDICIONES DE POBREZA SEGUN LOCALIDAD 2003 Y 2007					
COD_LOC	NOMB_LOC	SE CONSIDERA POBRE					TASA DE CRECIMIENTO NO POBREZA
		2003		2007			
		SI	NO	SI	NO	SIN INFORMACION	
1	Usaquén	25,2%	74,8%	21,6%	78,4%		0,0%
2	Chapinero	15,8%	84,2%	11,4%	88,6%		0,1%
3	Santa Fe	48,5%	51,5%	47,5%	52,3%	0,2%	0,0%
4	San Cristóbal	61,9%	38,1%	48,9%	51,1%		0,3%
5	Usme	66,3%	33,7%	42,9%	57,0%	0,1%	0,7%
6	Tunjuelito	56,2%	43,8%	42,8%	57,2%		0,3%
7	Bosa	56,9%	43,1%	44,5%	55,2%	0,3%	0,3%
8	Kennedy	49,6%	50,4%	40,8%	59,2%		0,2%
9	Fontibón	51,6%	48,4%	24,2%	75,8%		0,6%
10	Engativá	40,8%	59,2%	30,2%	69,8%		0,2%
11	Suba	35,4%	64,6%	32,8%	67,2%		0,0%
12	Barrios Unidos	33,5%	66,5%	30,9%	69,1%		0,0%
13	Teusaquillo	27,4%	72,6%	15,0%	85,0%		0,2%
14	Los Mártires	52,3%	47,7%	41,4%	58,6%		0,2%
15	Antonio Nariño	43,0%	57,0%	36,8%	63,0%	0,1%	0,1%
16	Puente Aranda	40,9%	59,1%	28,2%	71,8%		0,2%
17	La Candelaria	55,5%	44,5%	40,9%	59,1%	0,1%	0,3%
18	Rafael Uribe Uribe	61,2%	38,8%	46,4%	53,6%		0,4%
19	Ciudad Bolívar	62,3%	37,7%	55,1%	44,9%		0,2%
20	Sumapaz			80,4%	19,2%		0,0%
	Total Bogotá	46,1%	53,9%	36,3%	63,7%		0,2%

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación (2015).

e. Mercado laboral en Bogotá

Profundizando en este aspecto, encontramos algunas cifras importantes que sustentan la informalidad del trabajo en la ciudad y la ventaja competitiva que podría tener una compañía como Helados Conitos, al ofrecer una estabilidad laboral y un nivel de ingreso

superior. En Bogotá, según cifras del DANE para el tercer trimestre de 2015 (agosto-octubre), encontramos cerca de 6,5 millones de habitantes en edad de trabajar, de los cuales cerca de 4,6 millones se encuentran económicamente activos y 4,1 millones se encuentran ocupados. De lo anterior encontramos un número importante de personas que se encuentran desocupadas (más de 400.000) y cerca de 1,8 millones de personas inactivas (tabla 9). Esta población, económicamente activa pero sin ninguna actividad, es una posible fuente de fuerza laboral para Helados Conitos. Uno de los retos más importantes del proyecto será estructurar una propuesta laboral adecuada para ocupar esta mano de obra inactiva.

Tabla 9. Población total en edad de trabajar, económicamente activa, ocupada y desocupada en Bogotá

Año	Trimestre móvil	Población total	Población en edad de trabajar	Población económicamente activa				
				Total	Ocupados	Desocupados		
						Total	Abiertos	Ocultos
2015	Ene - Mar	7824	6388	4605	4193	411	391	20
2015	Feb - Abr	7833	6396	4622	4227	395	375	20
2015	Mar - May	7841	6405	4641	4238	403	378	26
2015	Abr - Jun	7850	6413	4578	4170	408	382	26
2015	May - Jul	7858	6421	4542	4158	384	362	22
2015	Jun - Ago	7867	6429	4544	4147	397	373	24
2015	Jul - Sep	7875	6438	4580	4177	404	377	26
2015	Ago - Oct	7883	6446	4632	4217	415	384	31

Fuente: Mercado laboral en Bogotá 2001-2015 (Secretaría Dstrital de Planeación, 2015).

Es importante precisar que no toda la población desocupada puede considerarse como de potenciales trabajadores para el sector de alimentos. Si analizamos al nivel del sector económico, encontramos que el comercio, los hoteles y los restaurantes tienen la mayor concentración de trabajadores (cerca del 30% de la fuerza laboral ocupada), seguido por la industria manufacturera (15%). Lo anterior evidencia que el comercio sigue siendo la mayor fuente laboral de los bogotanos, y de allí que se encuentre una mayor capacidad de su población para desarrollar este tipo de actividades (tabla 10). Lo interesante de este dato es que tenemos la posibilidad de encontrar en la ciudad personas con experiencia en manipulación de alimentos y en servicio al cliente, los cuales son elementos claves para garantizar el éxito de la marca.

Tabla 10. Población ocupada, según ramas de actividad en Bogotá

nventario estadístico		BOGOTÁ HUCYANA		SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ									
VOLVER A CONTENIDO		CUADRO 3. POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD (en miles)											
Año	Trimestre móvil	Ocupados Bogotá	No informa	Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	Explotación de Minas y Canteras	Industria manufacturera	Suministro de Electricidad Gas y Agua	Construcción	Comercio, hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades Inmobiliarias	Servicios, comunales, sociales y personales
2015	Ene - Mar	4193	1	31	9	687	17	250	1202	383	112	601	889
2015	Feb - Abr	4227	1	28	8	677	16	247	1203	401	103	614	928
2015	Mar - May	4238	0	33	9	635	12	265	1200	389	97	612	987
2015	Abr - Jun	4170	0	26	11	601	13	252	1163	389	105	620	960
2015	May - Jul	4159	0	30	11	624	11	256	1151	378	119	615	962
2015	Jun - Ago	4147	0	23	16	623	16	238	1181	410	119	637	903
2015	Jul - Sep	4177	0	31	17	639	15	245	1189	386	122	612	920
2015	Ago - Oct	4217	0	26	15	623	16	223	1215	371	105	641	982

Fuente: Mercado laboral en Bogotá 2001-2015 (Secretaría Dstrital de Planeación, 2015).

El punto anterior también se sustenta cuando analizamos la población cesante por tipo de actividad (tabla 11), donde justamente es en comercio, hoteles y restaurantes donde encontramos una mayor población cesante (cerca del 29% del total de los desocupados cesantes de la ciudad). A esta población en particular es a la que Helados Conitos le puede brindar una oferta laboral atractiva.

Tabla 11. Población desocupada cesante, según ramas de actividad

nventario estadístico		BOGOTÁ HUCYANA		SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ									
VOLVER A CONTENIDO		CUADRO 5. POBLACIÓN DESOCUPADA CESANTE SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD ANTERIOR (en miles)											
Año	Trimestre móvil	Desocupados - cesantes Bogotá	No informa	Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	Explotación de Minas y Canteras	Industria manufacturera	Suministro de Electricidad Gas y Agua	Construcción	Comercio, hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades Inmobiliarias	Servicios, comunales, sociales y personales
2015	Ene - Mar	388	0	1	1	79	3	37	92	35	7	52	81
2015	Feb - Abr	373	0	4	1	69	2	37	99	34	9	47	72
2015	Mar - May	376	1	4	1	59	2	39	110	32	11	47	72
2015	Abr - Jun	378	1	4	2	54	1	38	114	29	10	47	73
2015	May - Jul	352	1	1	3	49	1	34	110	22	7	47	78
2015	Jun - Ago	362	0	2	4	53	1	32	109	27	5	45	81
2015	Jul - Sep	371	0	3	4	50	0	30	108	39	6	59	73
2015	Ago - Oct	381	0	2	4	55	0	30	109	42	10	63	68

Fuente: Mercado laboral en Bogotá 2001-2015 (Secretaría Dstrital de Planeación, 2015).

Otro punto que no debemos pasar por alto es el porcentaje de población inactiva desde el punto de vista laboral, pero cuyas actividades actuales son el estudio o los oficios del hogar. Este dato es importante, ya que el modelo de Helados Conitos requiere una disponibilidad de tiempo completa, y una persona que se encuentre estudiando posiblemente no cuente con la disponibilidad requerida. En la tabla 12 podemos ver estas cifras en detalle.

Tabla 12. Población inactiva laboralmente, según tipo de inactividad

  			SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ESTRATÉGICOS DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN, CARTOGRAFÍA Y ESTADÍSTICA		
			INVENTARIO DE INFORMACIÓN EN MATERIA ESTADÍSTICA SOBRE BOGOTÁ CUADRO 6. POBLACIÓN INACTIVA SEGÚN TIPO DE INACTIVIDAD (en miles)		
Año	Trimestre móvil	Inactivos Bogotá	Estudiando	Oficios del Hogar	Otros
2015	Ene - Mar	1783	710	540	534
2015	Feb - Abr	1774	713	541	521
2015	Mar - May	1764	680	549	534
2015	Abr - Jun	1835	721	540	574
2015	May - Jul	1880	747	547	586
2015	Jun - Ago	1885	767	532	587
2015	Jul - Sep	1857	771	494	592
2015	Ago - Oct	1814	768	468	578

Fuente: Mercado laboral en Bogotá 2001-2015 (Secretaría Dstrital de Planeación, 2015).

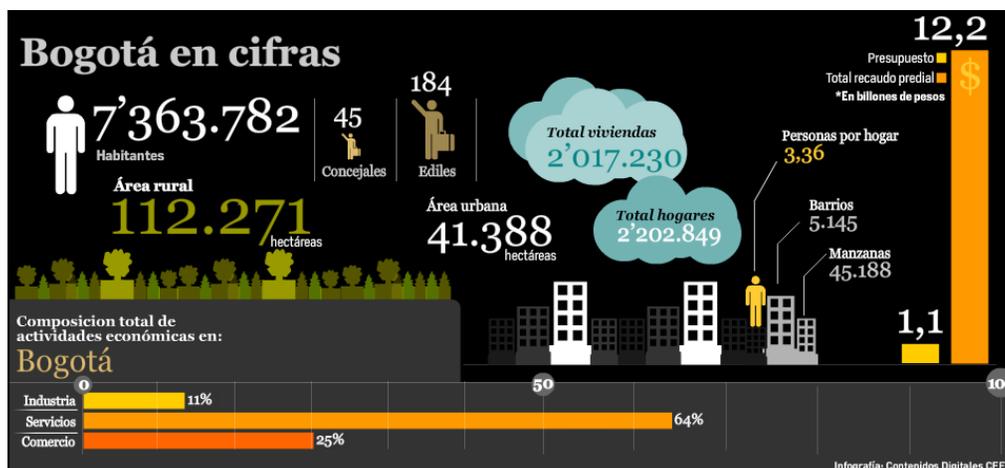
Todas las cifras anteriores nos dan como resultado un potencial de trabajadores cercano a las 100.000 personas, las cuales posiblemente ya cuenten con experiencia en el sector comercial y de alimentos, ya que son cesantes de otras compañías de este sector económico.

Por último, hemos incorporado a nuestro análisis algunos aspectos de cada una de las cuatro localidades de interés, con el fin de robustecer la toma de decisiones respecto a la apertura de puntos de venta en la ciudad. Esta información la hemos construido a partir del documento de monografías de las localidades de Bogotá para el 2011, realizado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaría Distrital de Planeación, y el análisis de una infografía con esta información (ilustración 9), publicada por el diario El Tiempo (Contenidos Digitales CEET, 2015).

f. Otras cifras de Bogotá

Analizando cifras generales de Bogotá, encontramos un total de 5145 barrios con un promedio de 3,36 personas por hogar, que el 64% de la fuerza laboral de la ciudad se dedica a los servicios y el 25% al comercio. A continuación, en la ilustración 9 encontramos una infografía que resume estas cifras.

Ilustración 9. Bogotá en cifras

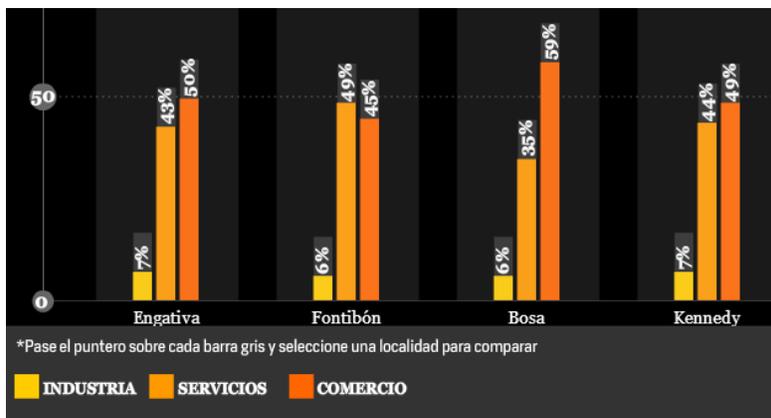


Fuente: periódico *El Tiempo* 2015 (Contenidos Digitales CEET, 2015)

Comparando las cuatro localidades de interés, encontramos una mayor concentración de comercio en Engativá y en Bosa. De igual forma, se puede apreciar que estas localidades no concentran su actividad en la industria, por lo que vemos allí un gran potencial para el desarrollo de nuestra actividad comercial (ilustración 10). Desde nuestro análisis, ubicarnos en una zona de alta concentración comercial nos da ciertas ventajas, que mencionamos a continuación:

- Mayor flujo peatonal y vehicular.
- Horarios más amplios para operar.
- Mayor vigilancia en la zona.
- Apoyo de comercio aledaño.
- Mayor posibilidad de operar nuestro modelo todos los días de la semana.
- Posibilidad de aprovechar la población fluctuante de cada una de las zonas, como colegios, plazas de mercado y trabajadores residentes en otras zonas de la ubicación de los puntos.

Ilustración 10. Comparativo de localidades



Fuente: periódico *El Tiempo* (Contenidos Digitales CEET, 2015)

g. Seguridad por localidad

Los niveles de seguridad de las localidades son un indicador de gran relevancia para el ejercicio de la actividad comercial de Helados Conitos. Veamos un poco las estadísticas (tabla 13), en cuanto a problemas de inseguridad, intolerancia, violación, robo de autos, estafa, cosquilleo, secuestro, fleteo, microtráfico, robo de vivienda y atraco (Noticias RCN, 2015), donde podemos evidenciar que la mayoría de las localidades de Bogotá presentan problemas de seguridad; sin embargo, encontramos que la localidad de Fontibón es considerada uno de los sectores más tranquilos de la ciudad. Para el caso de Engativá y Kennedy, se deben tomar todas las medidas de precaución necesarias para evitar inconvenientes, tales como la instalación de cámaras de seguridad en los puntos de venta, abrir en el mismo horario del comercio situado alrededor, mantener contacto con los cuadrantes de policía de cada sector.

Tabla 13. Problemas de seguridad por localidades

Problemas de seguridad por Localidades				
	Engativá	Kennedy	Fontibón	Bosa
Principales problemáticas	Microtráfico Atraco Intolerancia Violación Robo de vehículos	Microtráfico Robo de vivienda Atraco Intolerancia Extorsión Robo de vehículos	Microtráfico Atraco Intolerancia	Microtráfico Atraco Intolerancia Extorsión Violación
Descripción	<p>Según la Encuesta de Percepción y Victimización de la Cámara de Comercio de Bogotá, esta localidad tiene niveles altos de victimización, que se ubican por encima del 19%. También es una de las localidades que más presenta violencia interpersonal, con alrededor de un 14%, siendo una de las zonas en las que más subió en este indicador. Engativá es una de las localidades que más percepción de inseguridad registra, con alrededor del 50%.</p> <p>Según el último informe de la Secretaría de Gobierno, Metrópolis, Tabora, Santa María del Lago, Quirigua y Bochica son zonas críticas. Esta localidad también presenta un gran índice de robo de vehículos al día, junto con las localidades de Kennedy y Suba.</p> <p>Engativá también es una de las localidades donde más se presentan agresiones contra la mujer.</p>	<p>En la localidad de Kennedy el sector más crítico es Corabastos. Es un sector que puede tener diariamente entre 200.000 y 300.000 habitantes; parece una ciudad dentro de la gran ciudad. La vida allí arranca a las 2 de la madrugada y termina a las 2 de la tarde. En el sector se presenta microextorsión y hurto callejero. Según las autoridades, desde la instalación de un CAI de Policía con más de 50 uniformados y la creación de cuadrantes especiales, se ha reducido el nivel de homicidios.</p> <p>Según la Encuesta de Percepción y Victimización de la Cámara de Comercio de Bogotá, esta localidad tiene niveles medios de victimización, que se ubican entre el 9% y el 10%. También es una de las localidades que más presenta denuncias por robos, con alrededor de un 39%. En esta localidad se presenta una alta percepción de inseguridad entre sus habitantes.</p>	<p>La localidad de Fontibón es considerada por las autoridades como un sector tranquilo.</p> <p>Según la Encuesta de Percepción y Victimización de la Cámara de Comercio de Bogotá, esta localidad tiene niveles medios-altos de victimización, que se ubican entre el 11% y el 13%. También es una de las localidades que menos presentó denuncias por robos en el 2012, con alrededor de un 5%. Es una de las localidades que menos percepción de inseguridad registra, con alrededor de un 29%.</p>	<p>En la localidad de Bosa uno de los sectores más críticos es el barrio San Francisco, un sector deprimido y con muchos problemas sociales, que queda en límites entre Bosa y Soacha. Dicha frontera la establece el río Bogotá. Por eso, en ocasiones el fenómeno delincriminal está en Bogotá, y en otras, en Soacha. En el sector hay hurto a personas, gran cantidad de microtráfico de drogas y desplazamiento social.</p> <p>De acuerdo con el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo, en esta localidad se presentan extorsiones y tributos forzosos a tenderos, comerciantes, pequeños empresarios, transportadores y, en algunos casos, a servidores públicos. Estructuras armadas ilegales vinculadas o relacionadas con 'los Urabeños' y 'los Rastrojos' estarían detrás de los cobros.</p>

Fuente: Noticias RCN (2015).

A partir de los resultados del diagnóstico anterior, hemos identificado que las localidades de Engativá, Fontibón, Kennedy y Bosa tienen el potencial para ser el punto de partida para ubicar las instalaciones y los puntos de venta de Conitos (tabla 14). A continuación, presentamos un cuadro que resume las principales características identificadas en estas cuatro localidades.

Tabla 14. Resumen de las principales características de Engativá, Fontibón, Kennedy y Bosa

Variable	Localidad	Características
Localidades objetivo en Bogotá	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Representan el 37% población de la ciudad Ciudad Bolívar (695.000 habitantes) Bosa (655.000 habitantes) Kennedy (1.075.000 habitantes) Engativá (879.000 habitantes)
Crecimiento población en 2015	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	8.2% 13.6% 4.8% 11.1%
Densidad urbana	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Mayor densidad urbana: Bosa: Occidental y Central Kennedy: Timiza, Patio Bonito Fontibón: Ciudad Salitre Engativá: Minuto de Dios, Boyacá Real
Tamaño promedio del hogar	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Número de personas: 3,65 3,53 3,03 3,36
Proyección de hogares	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Numero de hogares: 190.522 322.446 120.996 265.406
Proyección de hogares	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Edad media de la población 30,01 31,17 32,13 30,96
Situación de pobreza	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Percepción de pobreza (no se consideran pobres) 55,2% 59,2% 75,8% 69,8%
Seguridad por localidad	Bosa Kennedy Engativá Fontibón	Microtráfico, atraco, intolerancia, extorsión, violación. Microtráfico, robo vivienda, atraco, intolerancia, extorsión. Microtráfico, atraco, intolerancia, violación. Microtrafico, Atraco, Intolerancia.

Fuente: DANE (2015).

4.1.2. Resultados del diagnóstico de competencia y portafolios

Para el desarrollo de este capítulo, hemos analizado los principales jugadores clave (*key players*) del mercado de helado suave en Bogotá, así como algunos competidores nuevos que hemos identificado en nuestro proceso de observación al comercio en las principales localidades de la ciudad.

En primer lugar, analizando cifras generales del mercado (Euromonitor, 2013), podemos observar el crecimiento de la venta de helados en Colombia durante los últimos cinco años en más del 58% para el caso de las heladerías, y en un 48% para los helados envasados, siendo las marcas Crem Helado, del grupo Nutresa, y Mimo's las que lideran el mercado, donde el liderazgo lo tiene Crem Helado, por sus helados envasados. En el caso de Mimo's, esta compañía se enfoca en la venta de helado duro, paletas y helado suave, en locales comerciales, lo cual lo hace una de las propuestas más completas del mercado. En Colombia, el consumo de helado sigue siendo bajo (2 litros per cápita), en comparación con países como Chile, Argentina y Uruguay. Hay, entonces, un potencial de crecimiento de esta categoría en el país. A continuación, veremos un gráfico (ilustración 11) con las principales cifras.

Ilustración 11. Mercado de helados en Colombia



Fuente: (La República, 2014).

Como complemento a la información anterior, como menciona la revista Dinero en su publicación del 3 de septiembre de 2014, podemos observar que el helado es un mercado que crece cerca del 10% al año, y es disputado por grandes compañías como Nutresa, Colombina y PCA. Sus marcas, como Crem Helado y Robin Hood, se disputan una gran parte de la torta del mercado; sin embargo, aparecen algunos jugadores importantes un poco más especializados, que ya han presentado una venta cercana a los \$USD182 millones, gracias a su venta en heladería o en tiendas especializadas.

4.1.2.1. Principales marcas de helados en Bogotá

A continuación, en la tabla 15 presentamos las principales marcas identificadas en Bogotá, como jugadores clave (*key players*) y fuentes de negocio para Conitos:

Tabla 15. Principales competidores de helado en Bogotá

Marca	Imágenes	Características
		Helados tipo <i>soft</i> . Sabores y presentaciones tradicionales con <i>toppings</i> . Es una franquicia colombiana que vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Tienen precios bajos. Alto posicionamiento de marca.
		Helados tipo <i>gelato</i> , <i>soft</i> y <i>smoothies</i> . Sabores y presentaciones diferenciados por los <i>toppings</i> que usan. Es una franquicia americana que vende entre 250 y 350 unidades diarias en cada punto. Tienen precios elevados. Alto posicionamiento de marca. Estrategia de degustación.
		Son competencia directa debido a que son helados tipo <i>soft</i> , pero con base de yogurt y frutas. Son más que helados postres saludables. Vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Posicionamiento de marca medio.
		Helados gourmet tipo <i>gelato</i> . Tienen sabores tradicionales pero están incursionando en la búsqueda de nuevos sabores como té verde y arazá (fruta amazónica) (Batz, Montealegre y Ricaurte, 2012). Alto posicionamiento de marca que les permite vender entre 1000 y 1500 unidades diarias.
		Helados tipo <i>soft</i> . Sabores y presentaciones tradicionales. Es una franquicia colombiana que vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Tienen precios bajos. Alto posicionamiento de marca.
		Helados tipo <i>gelato</i> y <i>smoothies</i> . Sabores y presentaciones diferenciados por los <i>toppings</i> que usan. Vende entre 300 y 500 unidades diarias en cada punto. Tienen precios elevados. Alto posicionamiento de marca. Estrategia de degustación. Regalan juguetes por la compra de los helados.
		Son nuestra competencia directa, debido a que son helados tipo <i>soft</i> pero con base de yogurt y frutas. Sin embargo, por los <i>toppings</i> que tienen, no siguen la tendencia saludable. Vende entre 200 y 250 unidades diarias en cada punto. Posicionamiento de marca medio.
		Empresa que ingresa en el 2014, con una estrategia de apertura de más de 100 heladerías en Colombia antes de finalizar el año.

Fuente: análisis del equipo de trabajo. Enero de 2016.

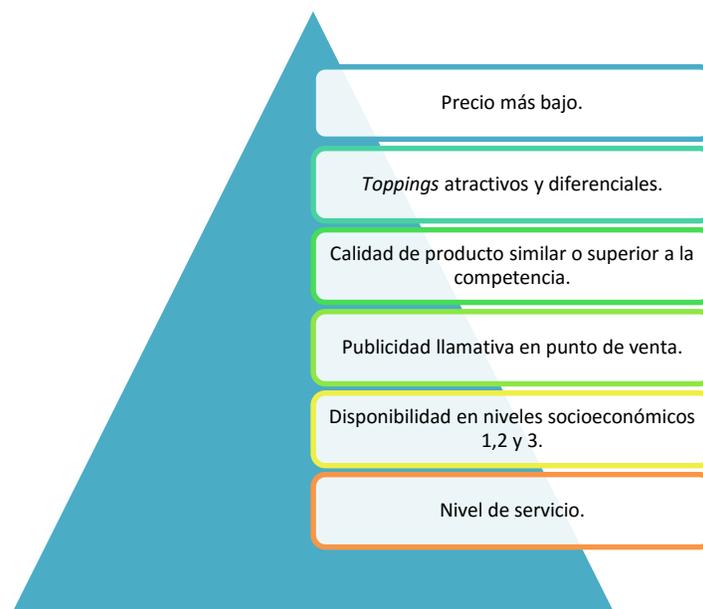
4.1.2.2. Análisis DOFA de la competencia

Para el análisis de la competencia, hemos seleccionado a tres de los jugadores más importantes de la ciudad, por su cantidad de puntos de venta en Bogotá y porque son competidores directos en el segmento de helado suave: McDonald's tiene 23 puntos de venta, Burger King tiene 14 y Mimo's tiene 26. Este análisis lo hemos robustecido incluyendo la mezcla de mercadeo actual de cada una de las compañías (ver tabla 16).

4.1.2.3. Principales oportunidades para Helados Conitos

Del análisis de competencia (portafolios, DOFA) podemos identificar algunas oportunidades puntuales para Helados Conitos (ilustración 12), las cuales profundizaremos en el siguiente capítulo de modelo de negocio y mezcla de mercadeo.

Ilustración 12. Oportunidades para Helados Conitos Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo. Enero de 2016.

Tabla 16. Análisis DOFA y mezcla de mercadeo. Principales jugadores clave (*key players*)

Competencia directa								
Análisis DOFA y Mezcla de Mercadeo								
Competidor	Fortaleza	Debilidad	Amenaza	Oportunidad	Producto	Precio	Promoción/publicidad	Distribución /ubicación
	- Helados light	- Precios altos	- Alianza con Kokoriko	- Explotar más productos de yogurt	- Excelente calidad	Alto: Cono \$3.500	- Promoción agresiva, por ejemplo martes de 2x1	- Buena disponibilidad con 26 puntos de venta en Bogotá
	- variedad toppings	- Solo ubicaciones en centros comerciales	- Expansión de puntos de venta en formato más pequeño	- Estratos 1, 2, 3	- Amplio portafolio		- Publicidad llamativa	- En su mayoría en estratos altos
	- Empaques para llevar				- Variedad de toppings		- Combos	
	- Helados con base de Yogurt				- Empaque		- Página web y redes sociales	
	- Reconocimiento de marca - Líder del segmento (30% mercado) con más 160 puntos de venta con 26 puntos en Bogotá							
	- Reconocimiento mundial de la marca	- Precios altos		- Expandir a helado de yogurt	- Excelente calidad	Medio: Cono \$2.000	- Promoción: Sundae del mes a menor precio	- Buena disponibilidad con 23 puntos de venta en Bogotá
	- Innovación en portafolio de producto	- ubicaciones en centros comerciales	- Ubicación de formatos pequeños solo de postres	- Estratos 1, 2, 3	- Portafolio reducido a conos, sundaes y mcflurry		- Combos	- En su mayoría en estratos altos
	- Alianzas con marcas reconocidas como Oreo, Alpina						- Publicidad llamativa	
	- Combinaciones de sabor						- Impulso en los puntos de venta	
	- 65 puntos de venta a nivel nacional con 23 en Bogotá						- Página web y redes sociales	- Personaje (Ronald)
	- Mayor tamaño que el resto de competidores	- Caída en ventas		- Expandir a helado de yogurt	- Excelente calidad	Bajo: Cono \$2.000 relleno	- Promoción: Más contenido por bajo precio, ejemplo cono relleno \$2.000	Estratos altos
	- Precios económicos	- Cierres de puntos de venta		- Estratos 1, 2, 3	- Portafolio reducido a conos, sundaes y mcflurry		- Publicidad en puntos de venta muy visible	
	- Cono relleno	- Ubicación en centros comerciales/formatos grandes					- Página web y redes sociales	
	- 14 puntos de venta en Bogotá							

Fuente: análisis del equipo de trabajo. Enero de 2016.

4.1.3. Resultados del diagnóstico de consumidores en Bogotá

Para este tercer capítulo del diagnóstico, hemos realizado un estudio sobre los consumidores, para conocer más en detalle los hábitos de consumo de helado suave, así como algunos aspectos relevantes para estructurar nuestra propuesta de negocio, tales como:

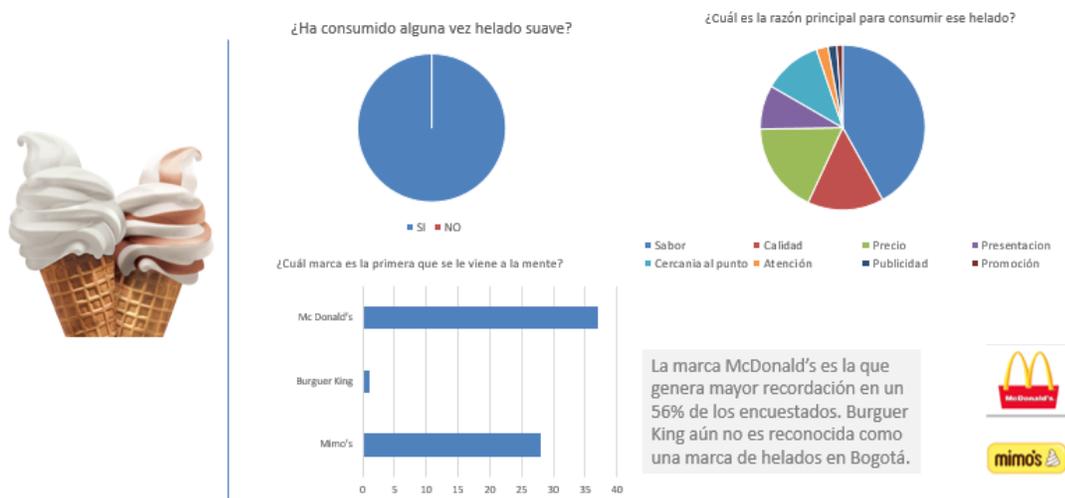
- Intención de compra.
- Motivos de consumo de la categoría.
- Precio promedio por pagar.
- Frecuencia de consumo.

Para recolectar esta información, se diseñó un cuestionario que fue contestado de forma autodiligenciada, por personas con un perfil de posibles consumidores de nuestros productos. El cuestionario se enfoca principalmente en el entendimiento de los hábitos de consumo de helado en Bogotá, las marcas preferidas, los niveles de precio óptimo y los elementos que más se valoran a la hora de comprar un helado. A continuación presentamos el instrumento utilizado durante el proceso de recolección de información.

- Principales hallazgos de la encuesta

- a. **Consumo de helado suave.** La mayoría de las personas encuestadas conocen el tipo de producto, y su principal razón de compra es el sabor, la calidad y el precio (ilustración 13).

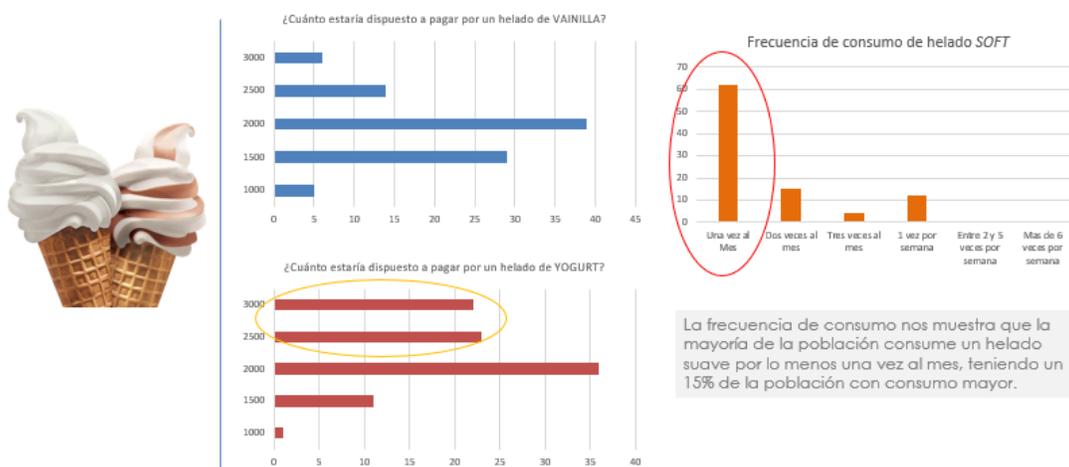
Ilustración 13. Consumo de helado suave. Estudio del consumidor en Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

b. Frecuencia de consumo y precio. Se puede concluir que la gente estaría dispuesta a pagar un poco más por un helado de yogurt que por un helado de vainilla (ilustración 14).

Ilustración 14. Frecuencia de consumo y precio. Estudio del consumidor en Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

c. Oportunidades para el producto actual. La mayoría de las personas encuentran oportunidad en la variedad de sabores, en helados más saludables y en la variedad

en los complementos (*toppings*); sin embargo, creemos que para niveles socioeconómicos más bajos el tamaño del helado también es un punto para destacar (ilustración 15).

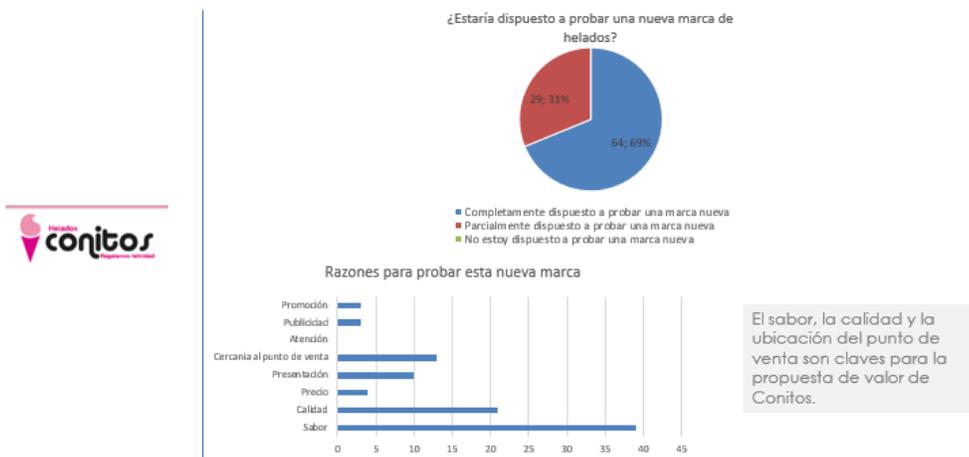
Ilustración 15. Oportunidades para producto actual. Estudio consumidor de Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

d. Intención de compra. Es determinante para la compra que el local esté ubicado en un punto de conveniencia, lo cual facilitaría que la gente estuviera dispuesta a probar la marca (ilustración 16).

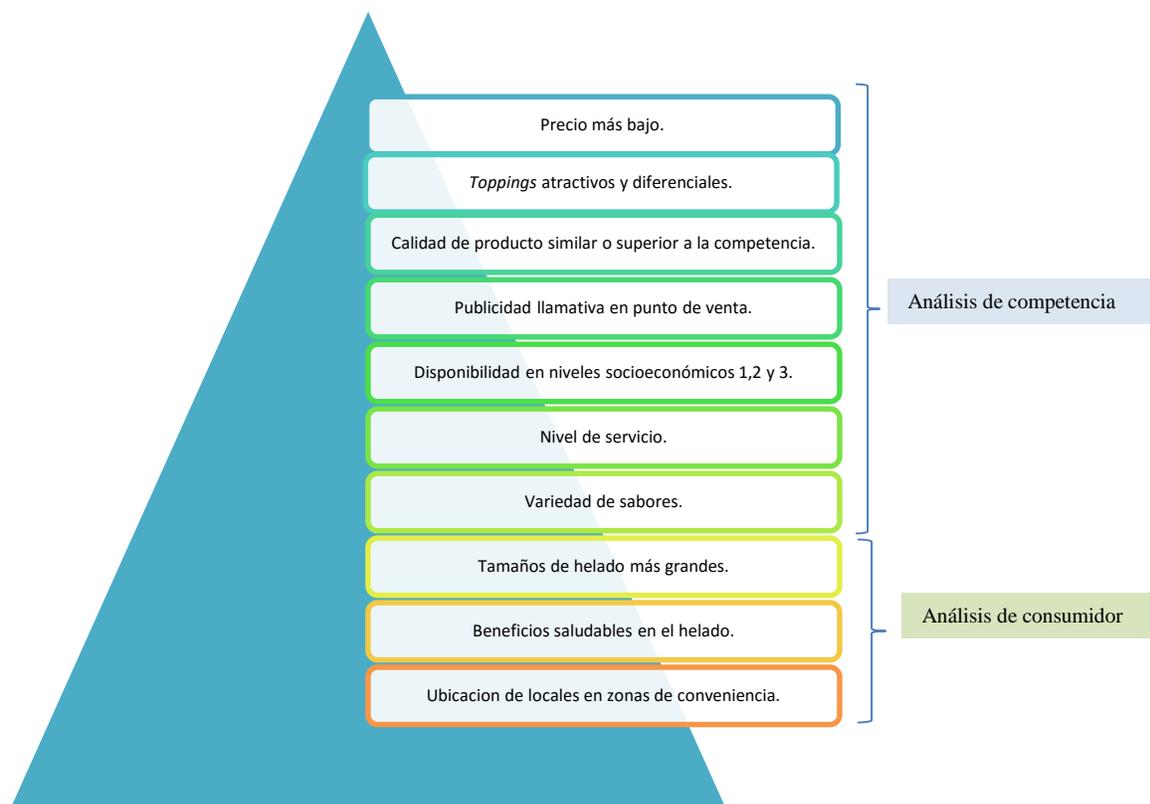
Ilustración 16. Intención de compra. Estudio del consumidor de Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

En el estudio de los consumidores que hemos realizado se ratifican y complementan las oportunidades que previamente habíamos identificado con el análisis competitivo. A continuación, veamos el cuadro resumen de estas oportunidades (ilustración 17).

Ilustración 17. Oportunidades para Conitos Bogotá, según mercado y consumidor



Fuente: análisis del equipo de trabajo. Enero de 2016.

4.1.4. Resultados del diagnóstico de establecimientos comerciales

Dentro de nuestro diagnóstico también realizamos algunos acercamientos con el sector comercial, para definir dos elementos:

- Entender si existe interés por parte del comercio de la ciudad para manejar un modelo de venta similar al que actualmente utiliza Conitos Medellín, que consiste en ubicar las máquinas de helado dentro de establecimientos comerciales previamente establecidos. Este punto, que hace parte de nuestros objetivos de la

investigación, es clave para definir el mejor modelo de venta para Bogotá, y si se requiere o no un ajuste a la realidad del consumo y comercio de la ciudad.

- A partir del punto anterior, se logran identificar posibles ubicaciones de los puntos de venta dentro de las localidades previamente seleccionadas por el potencial de venta: Fontibón, Bosa, Kennedy y Engativá, y analizar la zona, el tráfico, las horas de mayor venta, etc.

4.1.4.1. Acercamiento estratégico al comercio de Bogotá

Se ha logrado establecer un contacto directo con posibles socios estratégicos para el inicio de la operación en Bogotá. A continuación se describe el proceso para el levantamiento de la información, así como el instrumento utilizado y los principales hallazgos (ilustración 18).

- Proceso de levantamiento de información

Ilustración 18. Proceso de levantamiento de información del comercio de Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Principales hallazgos

Características de los locales comerciales. El 67% de las encuestas se realizó en panaderías, ya que identificamos desde la observación una mayor disponibilidad de espacio dentro del local. Según el 73% de los comerciantes, el nivel de gastos oscila entre \$500.000 y \$1,2 millones, lo cual evidencia una oportunidad para Conitos, ya que el promedio de

arriendo de un espacio para máquina en Medellín está cercano a los \$600.000 (ilustración 19).

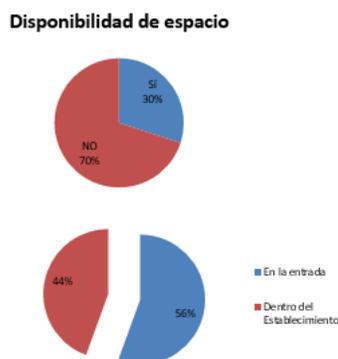
Ilustración 19. Características Locales comerciales. Estudio del comercio Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

Disponibilidad de espacios. A la hora de indagar sobre la disponibilidad de espacio, el 70% de los comerciantes dicen no contar con espacio en sus locales, pese a que la observación evidencia lo opuesto (ilustración 20). La principal justificación es que lo utilizan para mercancía en tránsito.

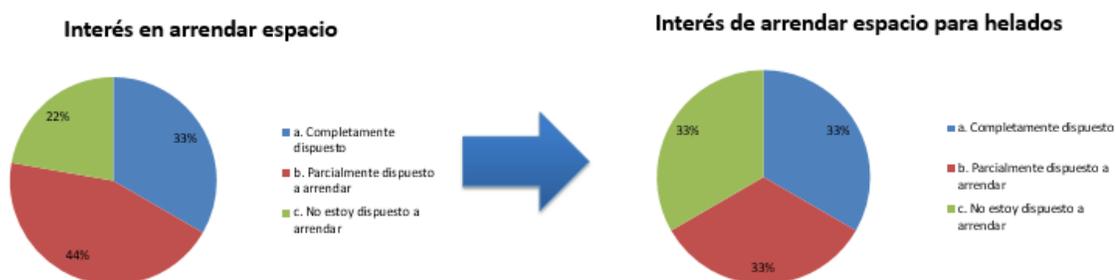
Ilustración 20. Disponibilidad de espacios. Estudio del comercio de Bogotá



Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

Interés de arrendar un espacio dentro del local. El 33% de los establecimientos comerciales estaría dispuesto a arrendar un espacio dentro de su local (ilustración 21); sin embargo, la mayoría de los comerciantes lo dudan, principalmente porque no están empoderados para tomar este tipo de decisiones. Las panaderías/cafeeterías son las que muestran un mayor interés de arrendar espacios para helados, dado que ya actualmente manejan alimentos y conocen la complejidad del tipo de negocio. *Esto hace necesario considerar el escenario de apertura de locales exclusivos para Conitos.*

Ilustración 21. Interés por arrendar espacio. Estudio del comercio de Bogotá

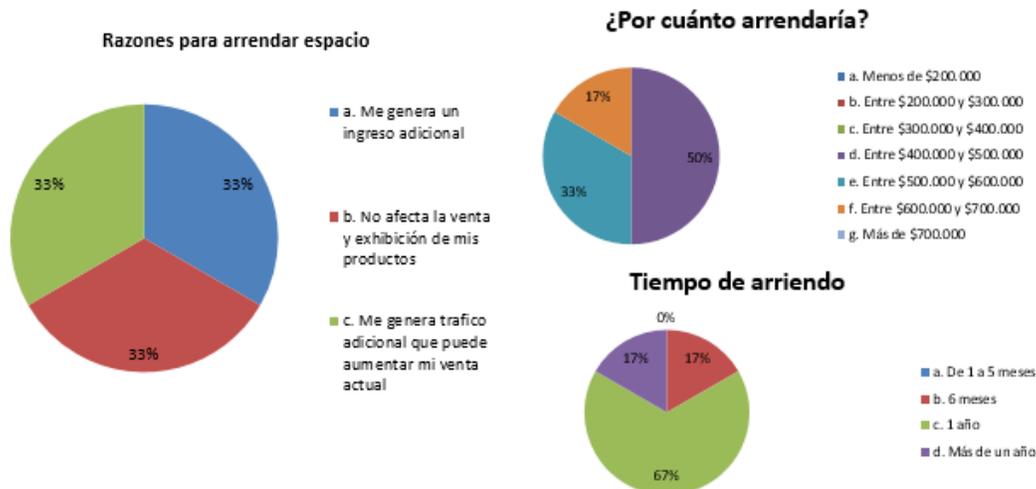


Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

Interés de arrendar el espacio dentro del local. Los comerciantes que tienen interés en arrendar, lo harían principalmente para generar un ingreso adicional y aumentar el tráfico de su local, lo cual se alinea con el objetivo de Conitos.

Al hablar de Conitos, hablamos de un arriendo aproximado de \$600.000, lo cual resulta muy atractivo si se consideran sus gastos promedio mensuales. Los comerciantes de sectores como droguerías y telefonía consideran que esto no solo no afectaría su venta actual, sin que, por el contrario, le podría generar un tráfico adicional para aumentar sus ventas (ilustración 22).

Ilustración 22. Interés en arrendar un espacio. Estudio del comercio de Bogotá

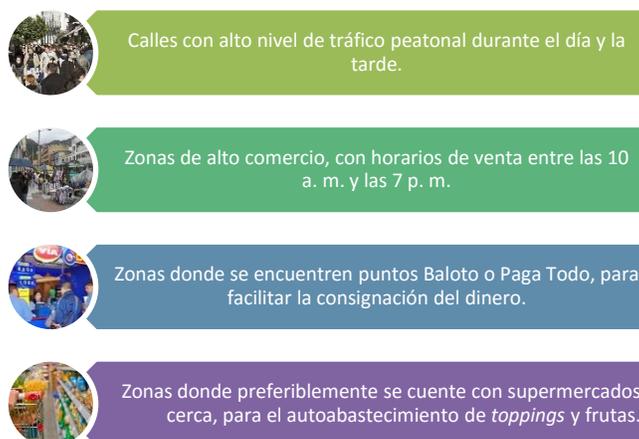


Fuente: encuestas al consumidor final. Octubre de 2015.

4.1.4.2. Locales con potencial en localidades de Bogotá

Partiendo de los resultados del capítulo anterior, donde se evidenció que existen dos rutas para el crecimiento de Conitos: el establecimiento de locales comerciales propios y alianzas con sector comercial actual para uso de espacios ociosos, hemos enfocado este capítulo en la identificación de posibles locales para el desarrollo de las operaciones. Previamente, en el diagnóstico de mercado identificamos las localidades, barrios y zonas de mayor oportunidad en la ciudad de Bogotá. A continuación, queremos exponer algunos de los locales comerciales con los cuales se estableció comunicación, y en los que existe un interés y cumplen con los elementos clave de éxito del modelo de Conitos en Medellín (ilustración 23).

Ilustración 23. Factores clave para la ubicación de los puntos de venta



Fuente: estrategia de Conitos Medellín, 2015.

Principales hallazgos

Las tablas 17, 18 y 19 presentan un resumen de los posibles locales comerciales para el inicio de la operación de Conitos en Bogotá. Esta selección se realizó después de: tener una conversación preliminar con cada uno de estos establecimientos, realizar una observación directa de la zona, visitar páginas web (de los que tuvieran una disponible) y analizar el sector también a partir los mapas generados por Google Earth.

En conclusión, hemos afianzado las posibilidades que ofrece un socio estratégico para iniciar las operaciones en Bogotá: Festytortas®, con quien ya se tienen establecidos algunos puntos de venta en Medellín. Hemos tenido algunos acercamientos comerciales, donde nos han expresado su interés en el modelo de negocio. Por otro lado, hemos encontrado en Empanadas Típicas® una segunda alternativa de crecimiento; sin embargo, aún se requiere presentar el modelo de negocio a sus directivos, por lo que estimamos que se trabaje con ellos en una segunda fase del proyecto.

Para el caso de los locales comerciales que no son cadenas, como Festytortas y Empanadas Típicas, hemos encontrado algunas alternativas interesantes en barrios como el 7 de Agosto, Restrepo, Villas de Granada y Toberín, que podrían ser puntos de venta pequeños,

como actualmente se manejan en Medellín, y con costos de arriendo relativamente bajos que permitirían alcanzar rápidamente el punto de equilibrio.

Por último, para el caso de locales comerciales propios la búsqueda ha sido más compleja, y únicamente hemos identificado un local comercial con potencial en el barrio 7 de Agosto, con el cual nos encontramos en proceso de negociación.

Tabla 17. Alternativas de locales comerciales establecidos en Bogotá

Fotografías	Nombre establecimiento	Ubicación	Tipo de local	Arriendo estimado	Tráfico peatonal y comercio	Supermercados	Observaciones
	Festyortas	<p>Cuenta con mas de 10 locales en Bogotá. En las zonas de interés encontramos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontibón: Carrera 100 con calle 20 C. 2. Villa Luz: Calle 63 con carrera 83. 3. Santa María del Lago: Calle 72 con carrera 77 A. 4. Engativá: Calle 72 con carrerra 103. 5. Villas de Granada: Carrera 112 A con calle 78. 6. Quirigua: Carrera 94 con calle 80. 	Comercio establecido	\$ 800.000	<p>ALTO. Zonas de alto tráfico en horarios de la mañana y la tarde. Se presenta hora pico sobre las 2 a 4 p. m.</p> <p>El comercio de estas zonas inicia sobre las 9 a. m. y finaliza en algunos casos sobre las 8 p. m.</p> <p>El comercio es atractivo tanto en la acera del local como en la acera del frente.</p>	Sí. Cuenta con alternativas de supermercados y tiendas a menos de una cuadra.	Se realizó un acercamiento con los dueños de Festyortas Bogotá, y han demostrado interés en el modelo de negocio.
	Empanadas Típicas	<p>Cuenta con 41 puntos de venta en Bogotá. Se destacan por la ubicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tres puntos de venta en Kennedy. 2. Dos puntos en Fontibón. 3. Tres puntos de venta en Chapinero. 4. 14 puntos de venta en Barrios Unidos. 5. Tres puntos de venta en Engativá. 6. Tres puntos de venta en Suba. 	Comercio establecido	\$ 700.000	<p>ALTO. Algunos de sus locales se encuentran ubicados en centros comerciales y en plazoletas de comidas de grandes superficies con alto tráfico peatonal (Homecenter, Portal 80, Jumbo, CC plaza Imperial, Tres elefantes, Hayuelos, CC Calima, Outlets Américas.</p>	Sí. Cuenta con supermercados cerca. Algunos puntos se encuentran dentro de supermercados. Se descartan los puntos ubicados dentro de universidades.	Se realizó un primer acercamiento con uno de los propietarios, quien también ha demostrado interés en el negocio.
	Foto Japón Bogotá	<p>Cuenta con 22 tiendas en Bogotá, de las cuales, en la zona de interés hay 12. Las más destacadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centro Comercial Centro Mayor. 2. Zona Kennedy Calle 37 sur. 3. Centro Comercial Plaza de las Américas. 4. CC Tintal Plaza. 5. Centro Comercial Hayuelos. 6. Centro Comercial Galerías. 	Comercio establecido	\$ 1.000.000	<p>ALTO. Principalmente ubicados en centros comerciales. Los locales en zonas comerciales se encuentran en calles de alto flujo peatonal, con horarios de atención que pueden extenderse hasta las 9 p. m.</p>	Sí. Cuenta con tiendas o supermercados pequeños en las zonas aledañas.	Se tuvo un primer contacto con ellos, pero no se logró una segunda comunicación para continuar con el proyecto.

Fuente: análisis del equipo de trabajo. Octubre de 2015.

Tabla 18. Alternativas de locales comerciales pequeños en Bogotá

Fotografías	Nombre establecimiento	Ubicación	Tipo de local	Arriendo estimado	Tráfico peatonal y comercio	Supermercados	Observaciones
	Farmacia Institucional Restrepo	Carrera 19 con calle 65. Frente a la plaza de mercado de Restrepo.	Comercio establecido	\$ 500.000	ALTO. Se encuentra ubicado al frente de la plaza de mercado del Restrepo. En la zona hay mucho comercio detallista, especialmente de ropa y calzado, por lo que el flujo de personas es alto. El comercio funciona aproximadamente hasta las 7 p. m.	Sí. Al frente está la plaza de mercado y cuenta también con algunos minimercados en la zona.	Se hace un primer acercamiento satisfactorio con este punto de venta. Pendiente un recontacto.
	Farma Navel	Carrera 163 con calle 19.	Comercio establecido	\$ 700.000	ALTO. Se encuentra al costado de las oficinas del SIT en Bogotá, donde se encuentra un alto tráfico de personas de lunes a sábado. El horario del comercio de la zona se extiende hasta las 9 p. m. y es una zona segura por la alta presencia de policía en el sector.	Sí. Al costado hay un Surtimax.	Se realizó un primer acercamiento con el administrador de la droguería, quien mostró interés en el negocio.
	Restaurante El Buen Sabor	Carrera 10 con calle 14.	Comercio establecido	\$ 800.000	ALTO. Es una de las zonas de Bogotá con mayor tráfico peatonal, dado el alto comercio y oficinas.	Sí. Cerca sobre la calle 15 se encuentran algunas tiendas pequeñas para abastecer insumos.	Se establece un primer contacto con el dueño del local, quien manifiesta interés, pero requiere validarlo con su socio antes. Pendiente un nuevo contacto.

Fotografías	Nombre establecimiento	Ubicación	Tipo de local	Arriendo estimado	Tráfico peatonal y comercio	Supermercados	Observaciones
	Pastelería Irlandesa	Calle 12 con carrera 9.	Comercio establecido	\$ 900.000	ALTO. Zona de alto tráfico peatonal, cerca a universidades y comercio al por menor. El horario del comercio se extiende hasta las 8 p. m.	Sí. A dos cuadras encontramos un supermercado donde se pueden abastecer los insumos básicos.	Ya se realizó un acercamiento con la propietaria, quien mostró interés en el negocio. Pendiente una segunda reunión.
	Panadería Los Canastos	Av. Rojas con calle 64.	Comercio establecido	\$ 800.000	ALTO. Zona de alto tráfico peatonal y vehicular. Cuenta con muchos restaurantes y asaderos en la zona. Se destaca principalmente por el comercio de repuestos para vehículos y artículos para el hogar.	Sí. La zona cuenta con varios supermercados, entre los cuales se destaca un D1.	Ya se realizó un acercamiento, y también hay interés. Únicamente falta realizar una visita para definir próximos pasos.
	Claro Castilla	Carrera 78 con calle 8 C.	Comercio establecido	\$ 700.000	ALTO. Zona de alto tráfico, principalmente por comercio minorista de ropa y artículos para el hogar. También es una zona residencial, por lo cual el flujo los fines de semana es alto. El comercio funciona aproximadamente hasta las 9 p. m.	Sí. La zona cuenta con supermercados y tiendas. Incluso se cuenta con una tienda de Colombina para la compra de toppings.	Ya se realizó un acercamiento, y el dueño mostro interés. Establecimos un segundo contacto, y el interés se mantiene. Pendiente una reunión de cierre.

Fuente: análisis del equipo de trabajo. Octubre de 2015.

Tabla 19. Alternativa de local comercial propio

Fotografías	Nombre establecimiento	Ubicación	Tipo de local	Arriendo estimado	Tráfico peatonal y comercio	Supermercados	Observaciones
	Local comercial independiente	Carrera 24 # 65 -50.	Propio	\$ 700.000	ALTO. Se encuentra a media cuadra de la plaza de mercado del 7 de agosto. La zona es de alto comercio minorista, principalmente de artículos de hogar y prendas de vestir. A media cuadra se encuentra la zona de talleres de la ciudad, donde trabaja un gran número de operarios. El horario aproximado del comercio se extiende hasta las 7 p. m. máximo.	Sí. Al costado se encuentra un supermercado.	Ya se hizo un primer contacto con la inmobiliaria y se tiene una visita programada para conocer el local.

Fuente: análisis del equipo de trabajo. Octubre de 2015.

4.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se ha construido teniendo en cuenta tanto las oportunidades identificadas como considerando la estrategia actual de Helados Conitos en la ciudad de Medellín. El objetivo principal en este punto es identificar la mejor propuesta de valor para la expansión de la marca en Bogotá, manteniendo aquellos elementos claves que forman parte del éxito del negocio.

Para la construcción de la propuesta de valor se ha utilizado la metodología *canvas*, la cual permite establecer cómo la compañía crea, entrega y capta valor por parte del cliente. Este capítulo lo hemos dividido en tres partes que articulan nuestra propuesta (ilustraciones 24 y 25).

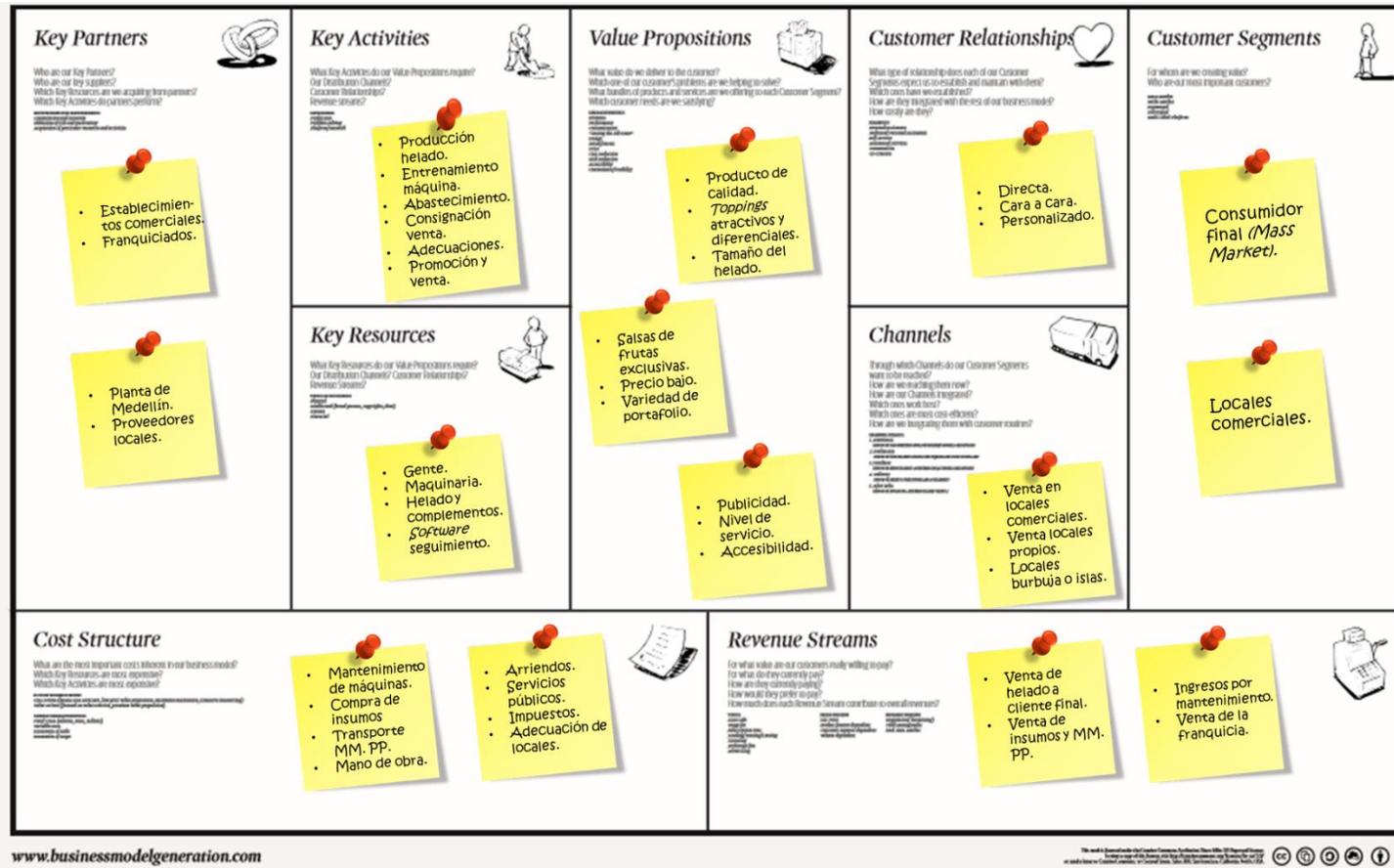
Ilustración 24. Elementos de la propuesta de valor de Helados Conitos en Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo.

4.2.1. Modelo de negocio

Ilustración 25. Modelo de negocio de Conitos Bogotá



Fuente: Análisis del equipo de trabajo. 2015.

Explicación de los elementos del modelo de negocio

1. Segmentos de clientes

Hemos considerado dos segmentos de clientes para Helados Conitos en Bogotá: los consumidores finales (mercado masivo) y los locales comerciales franquiciados (ilustraciones 26 y 27).

- **Consumidor final mercado masivo (*mass market*)**

Ilustración 26. Consumidor final mercado masivo



Nuestra propuesta de Helados Conitos en Bogotá estará dirigida a un mercado masivo, principalmente a personas de nivel socioeconómico 1, 2 y 3. Los rangos de edad de la población van desde niños de años hasta adultos mayores de 70 años, ya que la propuesta no tiene ninguna restricción de edad, género o sexo. La única limitación para el consumo de helado puede ser para personas que sigan una dieta rigurosa, como los diabéticos. No tenemos definida una segmentación más detallada por estilo de vida o características demográficas, ya que lo previamente aprendido en Medellín es que este tipo de productos está dirigido a un público muy amplio.

- **Locales comerciales franquiciados**

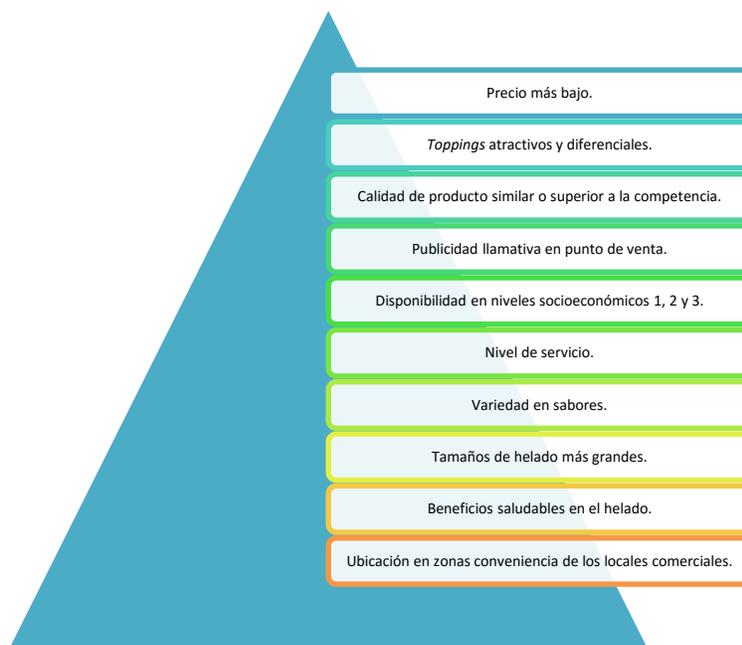
Los establecimientos comerciales han sido considerados como un segmento de clientes, dado que uno de los propósitos de la marca es el aprovechamiento de los espacios ociosos que actualmente hay en Bogotá. El objetivo es ofrecer una solución de negocio rentable

para estos comerciantes, que les genere un ingreso adicional y tráfico de clientes extra para su actual negocio. El modelo que sugerimos utilizar es la franquicia, donde el objetivo es que sean los mismos establecimientos comerciales los que adopten este modelo y quienes administren todos los elementos necesarios para la operación. Sin embargo, como aprendizaje del crecimiento en Medellín, no se requiere necesariamente que sean los mismos establecimientos los dueños de la franquicia, ya que podría ser manejada por un tercero, donde se le reconozca el valor de un arriendo al dueño del local. En el capítulo de mezcla de mercadeo se detallarán todos los aspectos relacionados con el modelo de franquicia.

2. Propuesta de valor al cliente final

La propuesta principal de la compañía es ofrecer un helado tipo *soft* de alta calidad y excelente sabor, a un precio razonable y accesible para toda la población, y generar constante innovación en sabores y complementos (*topping*). A continuación, presentamos la ilustración 27, que resume estos elementos, y, más adelante, su explicación.

Ilustración 27. Propuesta de valor de Conitos Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo. Enero de 2016.

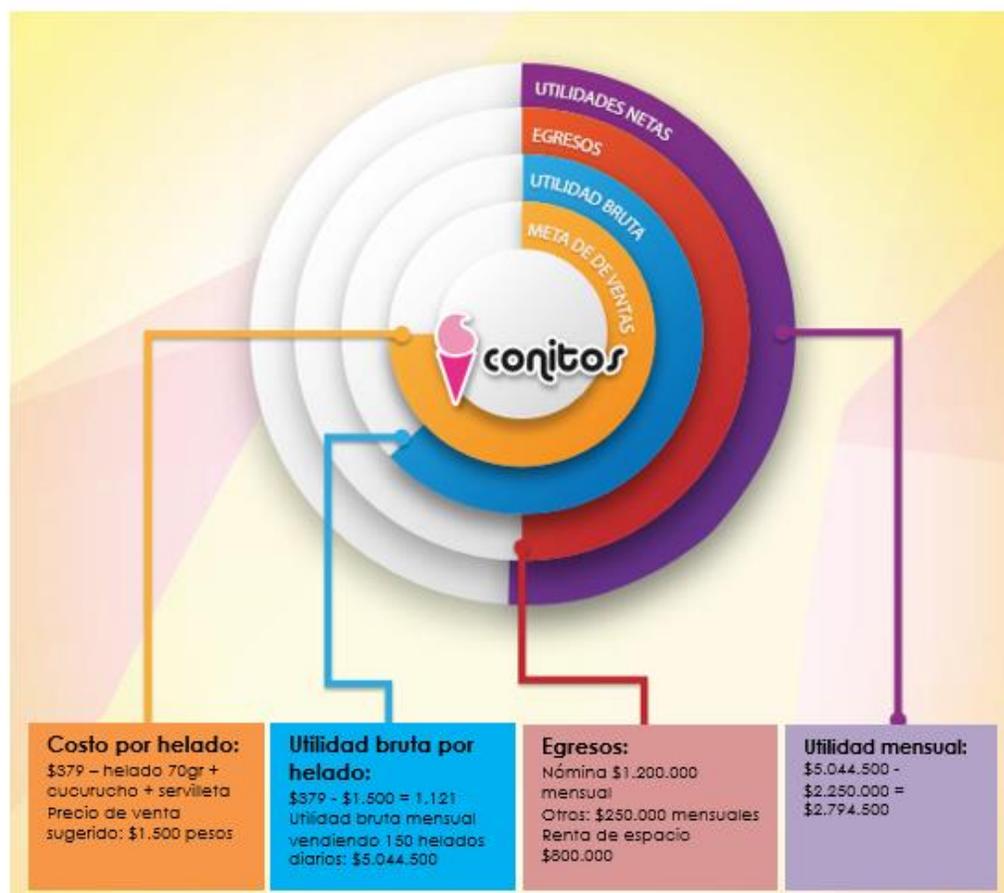
- **Producto de calidad.** Helado suave de alta calidad, con variedad de sabores e insumos de primera calidad. Producto registrado ante el INVIMA, que cumple todos los requisitos sanitarios.
- **Toppings atractivos y diferenciales.** Complementos para los helados que sean reconocidos y deseables para el público objetivo (*target*), tales como Chocorrano, M&M, Gomitas, Galleta Oreo y Galletas Minichips, entre otros.
- **Salsas de frutas exclusivas, con sabor superior.** Salsas 100% de fruta, en sabores como maracuyá, kiwi, fresa, mora, mango, frutos rojos y frutos amarillos, que complementan la oferta de helado para los clientes finales.
- **Tamaño del helado.** Helado con un tamaño superior al de la competencia, pero con un precio competitivo.
- **Precio.** La promesa de precio es clave, si se tiene en cuenta que el producto va dirigido a un nivel socioeconómico bajo y medio bajo. De acuerdo con los resultados de nuestro estudio de mercados, se iniciará con un precio de \$1.500 para el helado de vainilla y \$2.000 para el helado de yogurt.
- **Variedad de portafolio.** Se ofrecerá una carta complementada con *sundae*, *sundae* especial, cono especial y salpicón, para aquellos que desean algún complemento adicional. Como veremos más adelante, los precios de estos productos pueden oscilar entre \$2.500 y \$4.500.
- **Publicidad.** Se cuenta dentro de la propuesta de valor con una publicidad sencilla pero llamativa, que genera confianza en el cliente final y un mayor nivel de tráfico para el establecimiento comercial. De igual forma, dentro de la propuesta tenemos uniformes para las operarias y publicidad en la máquina de helado, para generar recordación y posicionamiento de marca.
- **Nivel de servicio.** Es uno de los elementos claves para el segmento de locales comerciales o franquiciados; se requiere contar con un nivel de servicio tanto en abastecimiento de materias primas como en mantenimiento, asesorías y seguimiento.
- **Accesibilidad.** Como se identificó en los estudios previos, es de gran relevancia definir las ubicaciones óptimas para la apertura de la operación. Nuestra propuesta

es ubicarnos en sectores de alto tráfico peatonal de domingo a domingo, donde el comercio opere aproximadamente hasta las 6 o 7 de la noche.

3. Propuesta de valor a establecimientos comerciales franquiciados

Para los franquiciados, se ha diseñado una propuesta de valor que describimos a continuación (ilustración 28).

Ilustración 28. Modelo de rentabilidad para franquiciados Bogotá



Fuente: estrategia de Conitos Bogotá, 2015.

Características de la franquicia

Para su expansión, Conitos ha determinado la venta de franquicias como su estrategia principal para los establecimientos comerciales. Para que una franquicia sea adjudicada, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Pago de la franquicia: el costo de la franquicia de Conitos es bajo, comparado con el de una franquicia de Yogen Früz, la cual está entre \$60 y \$100 millones (100 franquicias, s. f.); la franquicia de Mimo's cuesta \$150 millones (Masfranquicias, s. f.), y la de McDonald's y Burger King están en alrededor de USD1.5 millones (Dinero, 2012). Para poder acceder a la franquicia, es necesario que el franquiciado interesado consigne el 50% del costo de la franquicia al inicio del negocio y el otro 50% una vez se instale el punto. El costo de la franquicia es de \$21.400.000, e incluye: Máquina Spaceman con seis meses de garantía, nevera panorámica para guardar las mezclas del helado y la fruta, caja registradora, organizadores, tarros para salsas, tarros para mezcla de helados, publicidad del punto de venta, uniformes para las vendedoras y cartas de menú.

Ubicación: la ubicación del punto de venta es estratégica, teniendo en cuenta que el 84% de las ventas del helado se realizan por impulso; además, es importante que el punto esté orientado hacia la calle por donde transiten las personas, para poder capturar la mayor cantidad de clientes potenciales que pasan por el punto de venta. Dado lo anterior, también es importante que esté ubicado en una acera lo más ancha posible y que la zona sea segura, de manera que las personas puedan detenerse tranquilamente a consumir el helado.

Espacio físico en el punto de venta: las máquinas de Conitos necesitan un espacio de 1,20 metros de ancho por 1,00 metro de fondo, para que quien expenda pueda trabajar sin problema. Para el Conito Yogurt, se necesitan 3,00 metros cuadrados como mínimo.

Servicio y estándares de calidad: dentro de la expansión es muy importante que las franquicias conserven la identidad de marca de Conitos, que el helado sea igual y que se cumpla con los estándares de aseo y de orden en cada punto. El servicio de la persona

vendedora también es fundamental, sobre todo para que los clientes quieran regresar a recomprar.

Limpieza de la máquina: para mantener la higiene y el mantenimiento regular del producto, es necesario lavar dos veces por semana todas las piezas de la máquina que tienen contacto con el helado; para esto la franquicia ofrece capacitación gratuita durante los primeros seis meses y videos que muestran cómo realizar el lavado de la máquina.

Control: un supervisor realiza semanalmente una verificación de los puntos de venta, con una lista de chequeo (*check list*) en donde se evalúa: servicio en la atención, limpieza, calidad del helado, calidad en el servido, imagen de la marca, inventarios y conocimiento de la empresa.

Precios: los productos que se manejan tienen márgenes entre el 45% y el 55% sobre las ventas. Los productos más vendidos en Medellín son los siguientes:

	Costo	Venta
Cono	\$365	\$1.000
Cono yogurt	\$500	\$1.500
<i>Sundae</i>	\$900	\$2.000
<i>Sundae</i> especial	\$1.300-\$1.700	\$2.700

Para la ciudad de Bogotá, los precios y los márgenes con los cuales sugerimos entrar son los siguientes (tabla 20):

Tabla 20. Precios y márgenes Conitos Bogotá

ITEM	V/Y	precio de venta	Costos helado	Costos cono	Costos servilleta	Costo s vaso	Costos cuchara	Costos barquillo	Salsa	Toppings m&m, plaza, moritas, chokis	Fruta	Flete	Fee	Total costoBog	margen bruto	% Bog
Conos	Vainilla	1.500	275	60	6							10	28	379	1.122	74,8%
	Yogurt	2.000	425	60	6							10	43	544	1.457	72,8%
Sundae sencillo	Vainilla	2.500	550		6	40	26	90	200			20	75	1.007	1.493	59,7%
	Yogurt	3.000	850		6	40	26	90	200			20	105	1.337	1.663	55,4%
Sundae Especial	Vainilla	3.500	550		6	40	26	90	200	406		20	75	1.413	2.087	59,6%
	Yogurt	3.900	850		6	40	26	90	200	406		20	105	1.743	2.157	55,3%
Brownie con helado	Vainilla	3.500	550		6	90	26	90	200	950		20	75	2.007	1.493	42,7%
	Yogurt	4.000	850		6	90	26	90	200	950		20	105	2.337	1.663	41,6%
Cucurucho especial	Vainilla	4.000	440	250	6		26		200	406		16	64	1.408	2.592	64,8%
	Yogurt	4.500	680	250	6		26		200	406		16	88	1.672	2.828	62,8%
Ensalada de frutas pequeña	Vainilla	4.000	550		6	200	26	90	200		1000	20	75	2.167	1.833	45,8%
	Yogurt	4.500	850		6	200	26	90	200		1000	20	105	2.497	2.003	44,5%
Salpicón	Vainilla	4.000	550		6	100	26	90	200		1000	20	75	2.067	1.933	48,3%
	Yogurt	4.500	850		6	100	26	90	200		1000	20	105	2.397	2.103	46,7%
Ensalada de frutas grande	Vainilla	5.500	611		6	200	26	90	200		2000	22	81	3.236	2.264	41,2%
	Yogurt	6.500	940		6	200	26	90	200		2000	22	114	3.598	2.902	44,6%

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Servicios para los franquiciados

Para que la franquicia sea exitosa, Conitos Bogotá ofrecerá los siguientes servicios:

- Capacitación permanente y gratuita durante los primeros seis meses.
- Mantenimiento preventivo bimensual gratuito, durante los primeros seis meses.
- Mantenimiento correctivo, en caso de que se presente algún daño en las máquinas.
- Apoyo al franquiciado, en el control de su establecimiento de comercio.
- Crédito hasta por ocho días, para los clientes grandes.
- Asesoramiento en el montaje de la franquicia y en el control, para que se mantenga la imagen de marca.

4. Canales de venta

Nuestra propuesta en términos de canal de venta es hacer crecer el negocio por tres vías (ilustración 29):

- Locales comerciales previamente establecidos.
- Locales comerciales propios.
- Locales comerciales tipo burbuja.

Ilustración 29. Tipos de locales Comerciales Conitos Bogotá

		
Locales comerciales	Locales Comerciales Propios	Burbujas

Para el desarrollo de cualquiera de estos tres canales de venta, se tiene establecido el modelo de franquicia, de modo tal que se evaluará, antes de la apertura, que se cumpla con los requerimientos previamente mencionados.

Venta en locales comerciales - uso de espacio ocioso actual. Este modelo es el que principalmente se utiliza en Medellín. Opera con una sola máquina de helados, que ocupa un espacio aproximado de un metro cuadrado, la cual se ubica dentro de un local comercial que ya se encuentre operando con otro tipo de servicio. La ventaja de este modelo es la optimización de espacio, el ingreso adicional para el dueño del local y la generación de tráfico para el comercio.

Venta en locales propios con imagen de Conitos Yogurt. Podría ser interesante para implementar en algunas zonas de Bogotá, porque en la ciudad de Medellín se ha evidenciado un incremento en las ventas por disponibilidad de portafolio adicional, como *waffles* y malteadas, y, además, permite que las personas puedan sentarse en el sitio y consumir productos con precios más altos, tales como ensaladas de frutas.

Venta en locales tipo burbuja ubicados en zonas estratégicas de la ciudad. Este tercer canal de venta también es una interesante opción, si se tiene en cuenta que en un espacio pequeño (aproximadamente 12 mt²) se puede tener disponibilidad de todo el portafolio, se puede ubicar en sitios de alto tráfico, es muy visible y los costos por arrendamiento pueden

ser más bajos, como se ha evidenciado en Medellín. El modelo de burbuja o isla es utilizado por marcas como La Paletería, Mimo's, Romeo y Paleta, entre otros, que de esta forma optimizan costos y pueden ubicarse en zonas comerciales de alto tráfico con poca disponibilidad de locales comerciales.

Además de estos canales, vamos a establecer dos adicionales, de contacto para clientes finales, franquiciados y locales comerciales: la página web y el contacto telefónico para la toma de pedidos y servicio técnico.

Página web: sitio donde se puede encontrar información sobre los productos, el modelo de franquicia e información de la compañía, entre otros.² Es una estrategia para mostrar total transparencia en los procesos hacia cliente final.

Contacto telefónico para toma de pedidos y servicio técnico: este servicio es clave para la operación de la ciudad, se contará con un servicio de toma de pedidos que atenderá dos veces a la semana y un servicio técnico correctivo y preventivo para todas las máquinas, el cual será atendido por expertos operarios entrenados directamente en la planta de Medellín.

5. Relación con los clientes

La relación con los clientes será directa, cara a cara y de atención personalizada. La venta de helados es un proceso de compra individual que requiere una atención personalizada, ya que la carta cuenta con variedad de complementos y variantes para todos los gustos. No se contará con sistemas de autoservicio, ya que se requiere una manipulación especial de la maquinaria con la cual cuenta cada punto de venta. La atención será realizada por la operaria de la máquina, quien ha recibido previamente un entrenamiento adecuado tanto para la venta de helado como para el servicio al cliente.

² La página es www.heladosconitos.com

Para el caso de los franquiciados, la relación con los clientes también se realizará de forma personalizada, para atender todos sus requerimientos en términos de compras, mantenimiento, funcionamiento del negocio y reclamaciones. Para lo anterior se contará con una persona contratada para tal función.

6. Flujo de ingresos

Los ingresos de la compañía vendrán principalmente de las siguientes fuentes:

- Venta de helado al cliente final, siempre y cuando Conitos Bogotá opere directamente alguno de los locales comerciales.
- Venta de insumos y materias primas a franquiciados (helados, salsas, *toppings*).
- Ingresos por mantenimientos periódicos de la maquinaria.
- Venta de la franquicia: pago único al inicio.

Los anteriores ingresos deben garantizar la operación y sostenimiento del modelo en la ciudad de Bogotá. A futuro se debe estructurar un modelo que soporte la expansión hacia ciudades aledañas, e incluso departamentos aledaños.

7. Recursos clave

Los recursos clave que requiere nuestra propuesta de valor, según se aprecia en la tabla 21, son los siguientes:

Tabla 21. Recursos clave para Conitos Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Gente: este es el elemento más importante para garantizar el éxito del modelo de negocio. Las operarias de la máquina, el técnico de servicio y el repartidor de pedidos son claves para asegurar el funcionamiento del modelo de negocio. Cuando hablamos específicamente de la persona que opera la máquina, esta tiene la responsabilidad de darle al cliente la imagen final de la compañía, de garantizar un servicio óptimo, de servir el producto en las condiciones de aseo y calidad establecidas, de operar el local o el espacio de acuerdo con los lineamientos de la marca, tales como horarios de apertura y cierre, uso de uniformes, etc. De igual forma, quien opere la máquina tiene la responsabilidad de generar las órdenes de pedido y mantener el inventario necesario para operar. Para el caso del servicio técnico, es necesario contar con una persona experta en el manejo de estas máquinas, que pueda dar una respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, evitando al máximo el cierre de algún punto de venta. Por último, el repartidor de pedidos tiene la responsabilidad de atender a los franquiciados o locales comerciales en los tiempos establecidos de entrega, de tal forma que no se tenga faltante de helado, salsas o *toppings* en ninguno de los puntos.

Maquinaria: la maquinaria, un recurso clave para el éxito del negocio, es traída directamente desde Medellín y es compradas al proveedor *Spaceman China*, firma que cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector y que ofrece todo el soporte técnico

necesario en Colombia. Estas máquinas son especialmente diseñadas para la venta de helado tipo *soft*.

Helado y complementos: el helado y las salsas de frutas son el secreto empresarial de Conitos®. Por lo anterior, son uno de los recursos clave para garantizar el éxito del modelo. El helado ha sido desarrollado para garantizar una excelente experiencia de consumo, con insumos de alta calidad proveniente en algunos casos de países europeos, como es el caso de la leche. Las salsas son fabricadas con fruta 100% natural y sin azúcar añadida, lo cual las hace aptas para el consumo incluso de personas diabéticas.

Software de seguimiento: este programa ha sido desarrollado tras años de experiencia del equipo en Medellín. Es un sistema sencillo, que le permite al franquiciado llevar el control de la venta, los inventarios y el consumo del helado de su punto de venta, para identificar posibles fallos en la máquina o errores de la operaria de la misma.

8. Actividades clave

Las actividades clave para la operación del modelo en Bogotá son las siguientes:

Producción del helado: actividad clave que se realiza en Medellín con altos estándares de calidad y que garantiza la salida al mercado de un producto ganador.

Servido del producto: de acuerdo con lo que se encontró en el estudio, es importante que la persona que sirve el helado lo haga de una forma adecuada en cuanto a la cantidad del helado y a la forma de servido con los *toppings*, los cuales constituyen la variedad y son importantes para los consumidores.

Mantenimiento y lavado de la máquina: este proceso, que se debe realizar dos veces a la semana, es clave para garantizar la calidad del producto final, ya que un mal mantenimiento puede vinagrar el helado o dañar la máquina, impactando así la percepción del consumidor y la rentabilidad del franquiciado.

Entrenamiento a operarios y franquiciados: es necesario que, previo al inicio de la operación, todos los operarios y franquiciados reciban un entrenamiento en el manejo de la máquina, desde la actividad de servir helados, hasta el desarme y mantenimiento de la misma.

Abastecimiento de materias primas e insumos: actividad necesaria para garantizar que ninguno de los puntos de venta se encuentre desabastecido para la operación diaria. Se debe disponer de una persona exclusivamente para dicha actividad.

Consignación de venta diaria: esta actividad se debe realizar para garantizar la seguridad del punto de venta, evitando al máximo la manipulación de dinero por parte de la operaria. Las consignaciones se deben realizar todos los días al finalizar la jornada, utilizando los servicios de los puestos de Baloto electrónico.

Validación de venta e inventarios: actividad que debe realizar el franquiciado para asegurar la rentabilidad y el buen funcionamiento de su punto de venta.

Adecuación del punto de venta: antes de la apertura de cualquier punto, se debe realizar la respectiva adecuación (de ser necesario) para garantizar el movimiento de la máquina, la correcta exhibición, una fuente de energía para la máquina y un espacio para el almacenamiento de materias primas como salsas de frutas y fruta picada.

Promoción y venta del producto: esta actividad es la que garantiza la fidelidad con el producto, y su recompra. Es realizada por la operaria de la máquina y por el franquiciado, para lo cual recibirán un entrenamiento previo.

9. Socios clave

Los siguientes socios son claves para garantizar el modelo de negocio:

Establecimientos comerciales: de acuerdo con el estudio, son cadenas de comidas en donde Conitos puede ser un complemento a los productos que actualmente venden. Estas son cadenas de pastelerías, panaderías, empanadas, pollerías.

Los franquiciados: socios estratégicos para garantizar el crecimiento del modelo. Son ellos los principales inversionistas para la nueva expansión.

Planta en Medellín: proveedor de helado, salsas de fruta y de todos los insumos necesarios para el mantenimiento de las máquinas. Es clave mantener un contacto permanente con ellos.

Proveedores de fruta: estos serán proveedores locales, y son necesarios para garantizar la calidad óptima de los complementos. En este caso puntual, como hablamos de fruta fresca, se requiere diseñar un sistema de abastecimiento diario.

Almacenes de cadena: serán nuestros principales proveedores de *toppings* como galletas, salsas, M&M y chocorramos, entre otros.

10. Estructura de costos

Los siguientes elementos son los principales costos inherentes a nuestro modelo de negocio:

Mantenimiento de máquinas: este mantenimiento tiene un costo para la operación, ya que se debe realizar cada dos meses de forma preventiva. Inicialmente hemos estimado que el costo de esta actividad será de \$100.000.

Compra de insumos y helado: la compañía requiere contar con un *stock* de materias primas e insumos para atender cualquier variación de la demanda; por lo anterior, se requiere realizar una inversión inicial. La forma de pago establecida con los franquiciados es de ocho días, por lo cual se cuenta con una alta recuperación de cartera.

Transporte de materias primas: este costo está incluido dentro del precio final de la materia prima que se le da al franquiciado.

Mano de obra: para iniciar el modelo se requiere contratar algunos colaboradores, tales como repartidor de pedidos y supervisor y un capacitador en manejo de la máquina. Estas dos personas deben estar activas en la compañía desde la apertura del primer punto de venta.

Arriendos: se debe considerar dentro de la estructura de costos el arriendo para las instalaciones donde operará el abastecimiento, los entrenamientos y toda la parte contable de la compañía. Se estima en \$900.000, teniendo en cuenta las localidades identificadas en capítulos previos.

Servicios públicos: agua, luz y teléfono son los servicios mínimos para garantizar la operación. Para mantener un contacto con la planta en Medellín, se requiere también contar con internet.

Impuestos: el pago de impuestos debe estar dentro de la estructura de costos, como en cualquier compañía que se dedique a la venta y comercialización de alimentos.

Adecuaciones de locales: este costo corre por cuenta del franquiciado en los puntos de venta; sin embargo, es importante considerar las adecuaciones necesarias en la sede de operación de Helados Conitos para la realización de los entrenamientos.

4.2.2. Mezcla de mercadeo Helados Conitos Bogotá

El objetivo de esta sección es apoyar la definición estratégica para la entrada de Helados Conitos a Bogotá, estableciendo algunos elementos en términos de segmentación, producto, canal de venta y promoción, para garantizar la apertura de este nuevo mercado.

Para el caso específico de Bogotá, se ha establecido entrar con una estrategia de *marketing de desarrollo de mercado*, ya que estamos entrando a un mercado nuevo con una propuesta de portafolio conocido, donde Conitos tiene como objetivo principal fijado el de ser la primera compañía de helado *soft* de la ciudad, con la apertura de más de 200 puntos de venta al 2020. Para lograr este objetivo, se ha fijado la siguiente mezcla de mercadeo (tabla 22):

Tabla 22. Mezcla de mercadeo



PLAZA: modelo de venta de franquicias, con puntos de venta dentro de locales comerciales de Bogotá con espacio ocioso. Se hará un primer acercamiento con Festytortas, dada la ubicación de sus puntos en las localidades de Fontibón, Kennedy y Engativá.

Se piensa incursionar en el modelo de local y burbuja en el año 2016.

Diferenciación: publicidad en punto de venta, aseo de la máquina, ubicación en punto de alto tráfico de domingo a domingo.

PRECIO: se define un precio superior de venta al de Medellín, para cubrir los gastos de envío de materias primas y ser competitivos vs. el mercado local.

Conito vainilla: \$1.500.

Conito yogurt: \$2.000.

Sundae: entre \$2.500 y \$4.500.

PRODUCTO: se trae a Bogotá el mismo portafolio disponible en Medellín en los locales Conitos Yogurt. Se iniciará operación con helado de vainilla y yogurt; posteriormente se traerán los otros sabores desarrollados, salsas y *toppings*.

PUBLICIDAD: rompe tráfico en punto de venta, publicidad en máquina, uniformes con logos de la marca y participación de la mascota de forma esporádica.

Veamos en detalle cada uno de estos elementos:

1. Estrategia de plaza

Para las operaciones en Bogotá, se ha establecido iniciar bajo el modelo de franquicia dentro de locales comerciales previamente establecidos.

También se ha establecido el alquiler bajo un modelo de contrato de arrendamiento de una casa ubicada en la localidad de Engativá, donde estará ubicada la oficina principal de la ciudad, el centro de abastecimiento y almacenaje y la capacitadora de la ciudad. El arriendo definido para el año 2016 será de \$900.000 (ilustración 30).

Ilustración 30. Estrategia de distribución. Helados Conitos Bogotá

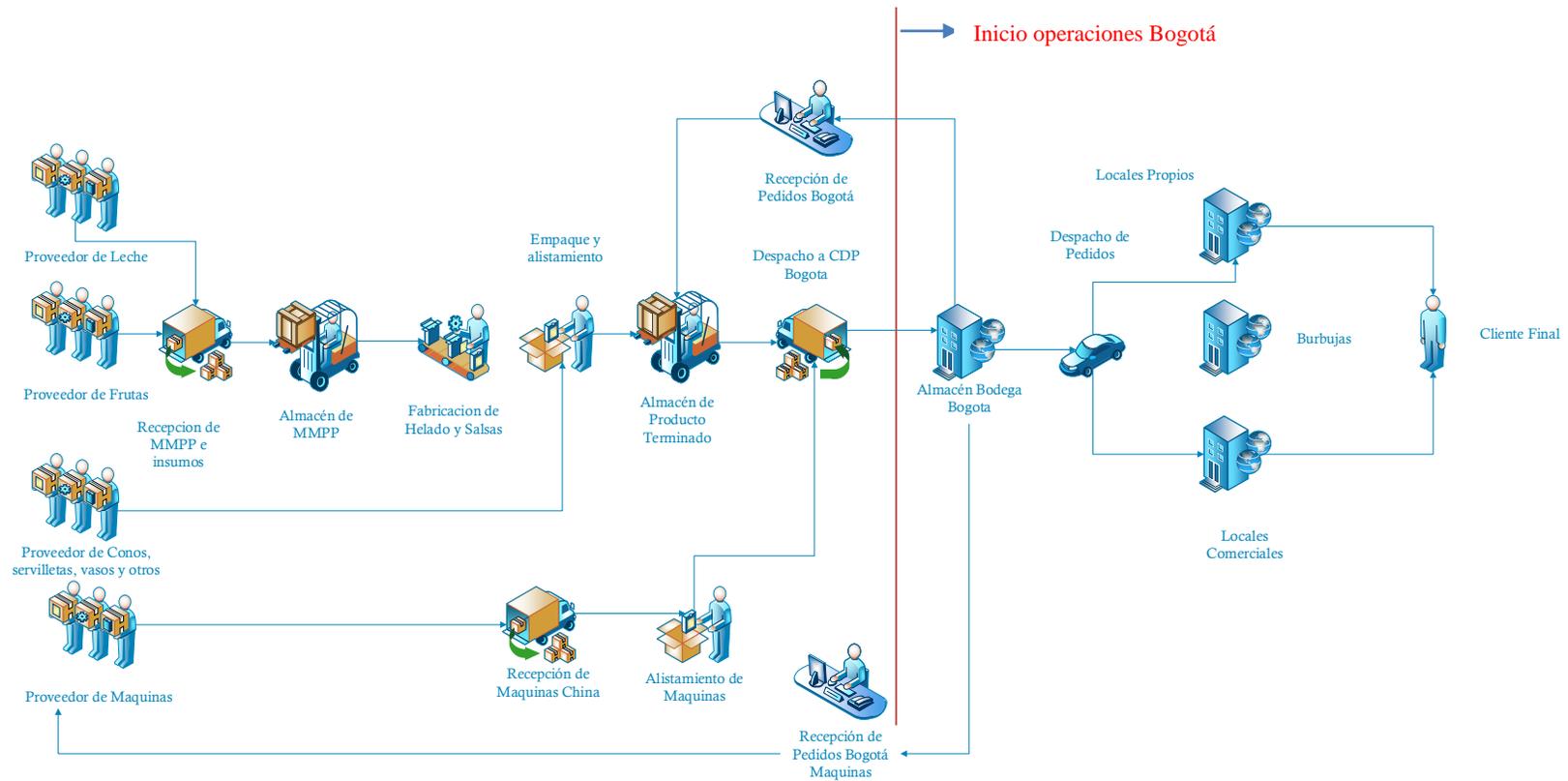


Fuente: análisis del equipo de trabajo.

2. Modelo de abastecimiento y operación

A continuación, en la ilustración 31 presentamos un pequeño esquema que representa el modelo de operación propuesto para Bogotá.

Ilustración 31. Modelo de abastecimiento y operación de Conitos Bogotá 2015



Fuente: Análisis del equipo de trabajo. Bogotá, 2015.

3. Estrategia de producto y precio

Para el lanzamiento de la marca en Bogotá se ha definido un portafolio de productos similar al que actualmente opera en Medellín en los locales de Conitos, pero adaptándolo al formato *express*. El producto ancla será el cono de vainilla, ya que representa la mayor venta de la operación y la principal oferta de los competidores de la ciudad. Dado que el mercado de Bogotá cuenta con una oferta amplia de helado suave, se requiere contar con un portafolio diferenciado para los clientes finales. La estrategia de Conitos será ofrecer tres niveles de portafolio: básico, especial y diferencial, todos acompañados por una gran variedad de salsas naturales.

A continuación (ilustraciones 32 a la 36), presentamos el portafolio inicial de la operación en Bogotá.

- Portafolio básico

Ilustración 32. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte I



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

- **Portafolio especial**

Ilustración 33. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte II



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

- **Productos diferenciadores**

Ilustración 34. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte III



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

- **Carta de salsas naturales**

Ilustración 35. Portafolio Conitos Bogotá 2015 – Parte IV



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

- **Propuesta de crecimiento de portafolio**

De acuerdo con el crecimiento que se presente en la ciudad, se han establecido algunos productos complementarios para la futura oferta de la marca.

Ilustración 36. Crecimiento de Portafolio Conitos Bogotá 2015



Fuente: análisis del equipo de trabajo, 2015.

4. Estrategia de publicidad

Para el lanzamiento de la marca en Bogotá se han definido los siguientes elementos publicitarios.

Rompe tráfico

El rompe tráfico tiene la función principal de generarle un impacto visual a las personas que vayan caminando por el frente del local; tiene el precio del Conito de \$1.500, como gancho para generar que la gente se acerque y conozca la carta. Este elemento es clave dentro de la estrategia de posicionamiento de la marca (ilustración 37).

Ilustración 37. Rompe tráfico Conitos Bogotá 2015



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

Uniformes con logo de la marca

Los uniformes de las niñas que operan las máquinas están diseñados con la imagen de la marca Conitos. Se componen de una camiseta tipo polo, un pantalón, un delantal con bolsillos y una gorra con el logo de la marca (ilustración 38).

Ilustración 38. Uniforme Conitos Bogotá 2015



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

Máquinas decoradas con imagen de la marca

Las máquinas de helados también se encuentran diseñadas con la imagen de la marca. Dentro de las características de su diseño se destacan las imágenes de los *sundae* en alta resolución, con algunos de los *toppings* de mayor venta. Este tipo de diseño es muy atractivo para los clientes (ilustración 39).

Ilustración 39. Diseño Máquina de helados Conitos Bogotá, 2015



Fuente: Conitos Medellín, 2015.

Participación esporádica de la mascota de Conitos

Utilización de la mascota de Medellín para la apertura de puntos y para eventos esporádicos (ilustración 40).

Ilustración 40. Mascota Helados Conitos. Medellín, 2015

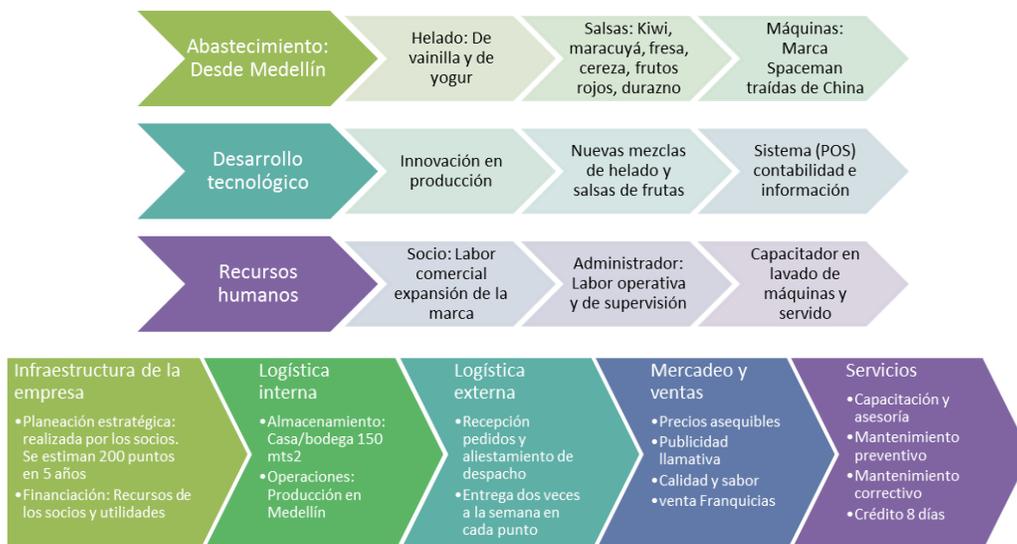


Fuente: Conitos Medellín, 2015.

4.2.3. Cadena de valor y ventaja competitiva de Conitos Bogotá

Dentro de la implementación del modelo de negocio de Conitos en la ciudad de Bogotá, se ha definido la siguiente cadena de valor, que explica las actividades principales de la operación, con el fin de generar un mayor valor a los clientes (ilustración 41).

Ilustración 41. Cadena de valor Conitos Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo, 2015.

4.3. Implementación

4.3.1. Aspectos preoperativos

Costos preoperativo y capital de trabajo inicial

Para iniciar la operación en la ciudad de Bogotá en los puntos identificados de Festytortas, la inversión estimada es de \$192.700.000, como se muestra en la tabla 23:

Tabla 23. Presupuesto Conitos Bogotá

Máquinas	6	\$15.000.000	\$90.000.000
Arriendo (meses)	6	\$1.000.000	\$6.000.000
Salario administrador (meses)	6	\$2.000.000	\$12.000.000
Salario capacitador (meses)	6	\$1.200.000	\$7.200.000
Moto remolque	1		\$4.000.000
Arriendo de punto Festytortas (2 meses 6 puntos)	12	\$600.000	\$7.200.000
Surtido para 6 puntos (2 meses)	12	\$3.083.333	\$37.000.000
7 kit de uniformes	6	\$300.000	\$1.800.000
Adecuación empresa			\$15.000.000
Base en efectivo para administrador			\$5.000.000
Publicidad en puntos			\$3.000.000
Flete Medellín- Bogotá			\$1.500.000
Adecuación eléctrica en puntos	6	\$500.000	\$3.000.000
			\$192.700.000

Modelo de sociedad establecido

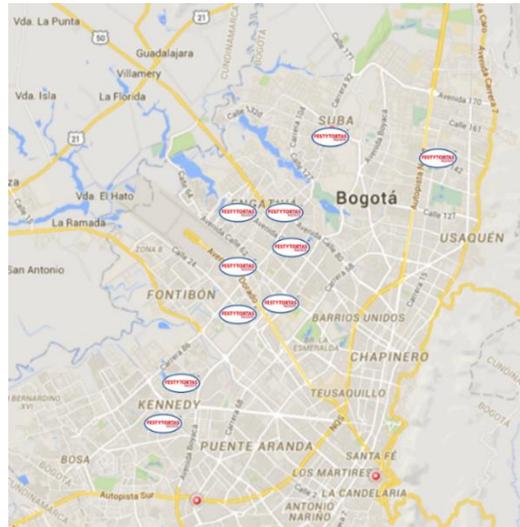
Para la inversión requerida se establecerá una sociedad entre Helados Curazao Medellín SAS (70%) y Alfredo Bernal (30%), para formar Helados Curazao Bogotá SAS, con Nit 900.587.404-6, la cual se establece en la Cámara de Comercio de Bogotá, con el número de Matrícula Mercantil del establecimiento 02618286, del 24 de septiembre de 2015, ubicado en la carrera 110 bis # 70A-38 de la ciudad de Bogotá.

Inicio de operaciones

Para el lanzamiento del negocio, y después de un proceso de negociación gracias al acercamiento tenido en las observaciones durante el estudio, se ha logrado la venta de tres franquicias a Festytortas y un espacio en arrendamiento de la propiedad de Conitos en las

localidades de Kennedy, Fontibón, Engativá y Tunjuelito. Veamos a continuación, en la ilustración 42, la ubicación de estos locales:

Ilustración 42. Ubicación de locales de Festytortas Bogotá



Fuente: análisis del equipo de trabajo, 2015.



Festytortas Fontibón. Ubicado en una de las calles de mayor tráfico de la localidad, sobre la carrera 100. Cuenta actualmente con espacio disponible para la instalación de un punto de Conitos. El tipo de consumidores que visitan a diario la zona van desde familias y niños hasta empleados que se desplazan hacia sus zonas de trabajo.



Festytortas Engativá. Actualmente se cuenta con tres locales de Festytortas en esta localidad. Se ha seleccionado uno de estos por su ubicación estratégica y alto flujo de personas. En la zona existe competencia ubicada a dos o tres cuadras; sin embargo, la demanda de helado hace pensar que este será uno de los puntos estratégicos de crecimiento.



Festytortas Kennedy. Este local también se encuentra ubicado en la esquina de una de las calles de mayor tráfico. Se caracteriza por su alto nivel de comercio de domingo a domingo. Pese a que tiene un gran comercio informal en la calle lateral, se cuenta con un flujo de personas alto, lo cual lo hace ideal para el establecimiento de un punto de venta de Helados Conitos.



Festytortas Venecia. Este punto, el más reciente montado de la marca Conitos, se encuentra en la zona de alto tráfico del barrio Venecia en la localidad de Tunjuelito. Aunque el punto lleva relativamente poco tiempo y tiene cinco máquinas de helados cerca, muestra potencial de venta porque los clientes que lo han visitado se quedan con la marca y recompran nuevamente.

4.3.2. Resultados obtenidos por el piloto de venta

Al cierre de diciembre de 2015, los resultados son positivos para la empresa, ya que se cierra al final del año con \$74.600.000 en caja, con una utilidad del ejercicio de \$10.164.000 y un total de activos de \$208.100.000, como se muestra en los estados financieros a diciembre (tablas 24, 25 y 26).

Tabla 24. Flujo de caja Helados Conitos Bogotá. Diciembre 2015

Flujo de caja	Total 2015
Puntos de venta	4
Ingresos venta materia prima	\$36.000.000
Ingresos venta franquicia	\$15.000.000
Utilidad bruta	\$51.000.000
Sueldo administrador	\$6.000.000
Sueldo capacitadora	\$3.600.000
Arriendo	\$2.850.000
Servicios públicos	\$450.000
Combustible y mantenimiento	\$900.000
Total gastos	\$13.800.000
Flujo neto	\$37.200.000

Caja disponible	\$74.600.000
Caja neta	\$74.600.000

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Tabla 25. Balance general Helados Conitos Bogotá.
Diciembre 2015

Activos	2015
Activo corriente	\$91.800.000
Caja	\$74.600.000
Inventarios materia prima	\$15.400.000
Uniformes	\$1.800.000
Diferidos	\$22.500.000
Activo fijo	\$93.800.000
Máquinas	\$90.000.000
Depreciación acumulada	0
Moto	\$4.000.000
Depreciación acumulada	-\$200.000
Total activo	\$208.100.000

Pasivo	\$5.236.000
Impuesto por pagar	\$5.236.000

Patrimonio	\$202.864.000
Aportes socios	\$192.700.000
Resultado del ejercicio	\$10.164.000
Total pasivo + patrimonio	\$208.100.000

Tabla 26. Estado de pérdidas y ganancias. Diciembre 2015

Ingresos venta materia prima	\$36.000.000
Ingresos venta franquicia	\$15.000.000
Costo de ventas	\$21.600.000
Utilidad bruta	\$29.400.000
Sueldo administrador	\$6.000.000
Sueldo capacitadora	\$3.600.000
Arriendo	\$2.850.000
Servicios públicos	\$450.000
Depreciación moto	\$200.000
Combustible y mantenimiento	\$900.000

Total gastos	\$14.000.000
Utilidad operacional	\$15.400.000
Impuesto renta y cree	\$5.236.000
Utilidad neta	\$10.164.000

4.3.3. Aprendizajes

Al inicio de la operación en Bogotá tuvimos en cuenta los aprendizajes que ya habíamos tenido en las aperturas de Medellín; sin embargo, algunos aprendizajes aplicaron para la operación de Bogotá y otros los capturamos en la apertura de aquí, en Bogotá. El resumen de los aprendizajes lo dividimos en tres actores: consumidor final, empleados y dueño de establecimiento comercial, de acuerdo con factores que en Medellín funcionaron, y son los supuestos con los que empezamos antes del piloto y los aprendizajes después del piloto, como se muestra en la tabla 27.

Tabla 27. Aprendizajes Conitos Bogotá

Actor	Factor	En Medellín funcionó	Bogotá antes del piloto	Bogotá después de piloto
Consumidor final	Sabores del helado	Vainilla y chocolate	Vainilla y yogur	Vainilla y yogur
	Precio	Cono vainilla \$1.000 y de yogur \$1.500	Cono vainilla \$1.500 y de yogur \$2.000	Cono vainilla \$1.500 y de yogur \$2.000
	Ensalada de frutas	Representa la mitad de las ventas	Incluido en el portafolio	Representa el 10% de las ventas
	Sillas para sentarse alrededor del punto	NA	NA	4 sillas por punto de venta
Empleados	Modelo de contratación	Modelo de "empresarias" en donde se realiza un contrato de cuentas por participación estableciendo una sociedad y partiendo ganancias	Modelo de "empresarias" en donde se realiza un contrato de cuentas por participación estableciendo una sociedad y partiendo ganancias	Modelo de empleada con contrato por prestación de servicios por encima del salario mínimo
	Edad de empleadas	entre 18-30 años	entre 18-30 años	Entre 30-50 años
	Capacitadora	De planta de la empresa	De planta de la empresa	De planta de la empresa
	Lugar de capacitación	En la planta de producción	En el punto de venta	En la bodega
Dueño de local comercial	Formato Conitos metro cuadrado	En espacios ociosos de locales comerciales existentes	En espacios ociosos de locales comerciales existentes	En espacios ociosos de locales comerciales existentes
	Formato Conitos yogurt	En locales comerciales independientes y en burbujas	NA	Locales comerciales independientes
	Canon de arriendo	\$400.000 por mes	\$400.000 por mes	\$600.000 por mes
	Refrigerador para punto de metro cuadrado	NA	1 refrigerador por punto de venta para almacenamiento de fruta y mezcla de helado	1 refrigerador por punto de venta para almacenamiento de fruta y mezcla de helado
	Electricidad	Fácil adaptación a 220 V desde breakers sin sobre costo	Difícil adaptación a 220 V desde breakers con sobre costo	Convertidor de corriente 110 v a 220 v con costo adicional de \$800.000 por punto
	Horas capacitación	24 horas	24 horas	Más de 100 horas por punto
	Días pareto de ventas	Entre semana	Entre semana	Fines de semana
	Número de empleados	Uno por punto	Uno por punto	Dos por punto en fines de semana

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

4.3.4. Próximos pasos

Para continuar con la expansión de la marca en la ciudad de Bogotá y cumplir con la visión de tener más de 200 puntos de venta en el año 2020, debemos seguir ubicando puntos de venta en sitios de alto tráfico, realizando alianzas con cadenas para la ubicación de puntos, tener un soporte técnico adecuado para las máquinas con técnicos especializados, incrementar la fuerza comercial para la venta de franquicias y expandir la capacidad de distribución. Para hacer la proyección a 2020, se espera que se tengan 211 franquicias vendidas, y para ello se tienen en cuenta los siguientes supuestos (tabla 28):

Tabla 28. Proyección a 2020

Supuesto	2015	2016	2017	2018	2019	2020
# puntos de venta al final del año	4	23	70	117	164	211
Ingresos por venta materia prima por punto	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Ingresos por venta de franquicia con costo de adquisición de máquina 10% incremento por año	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 13.500.000	\$ 22.000.000	\$ 30.500.000	\$ 29.000.000
Costo de ventas/ventas	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Sueldo de jefe comercial para expandir franquicia en noviembre de 2016		2.160.000	2.332.800	2.519.424	2.720.978	2.938.656
Sueldo para técnicos de las máquinas (1 cada 50 máquinas). El primero ingresa en noviembre de 2016		1.296.000	1.399.680	3.023.309	4.897.760	7.052.775
Sueldo repartidor (a cada 100 máquinas). El primero ingresa en noviembre de 2016		1.296.000	1.399.680	1.511.654	3.265.174	3.526.387
Sueldo de un gerente después de 20 máquinas		4.000.000	4.320.000	4.665.600	5.038.848	5.441.956
Gasto por combustible y mantenimiento por punto de venta	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Impuesto de renta y Cree	34%	34%	34%	34%	34%	34%

La proyección de los estados financieros y del flujo de caja a 2020 se presenta en las tablas 29, 30 y 31.

Tabla 29. Flujo de caja proyectado a 2020

FLUJO DE CAJA					
Flujo de caja	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Puntos de venta	4	23	70	117	164
Ingresos venta materia prima	36.000.000	512.000.000	2.348.000.000	4.604.000.000	6.860.000.000
Ingresos venta franquicia	15.000.000	60.000.000	162.000.000	264.000.000	366.000.000
Compra de inventarios	0	307.200.000	1.408.800.000	2.762.400.000	4.116.000.000
Utilidad bruta	51.000.000	264.800.000	1.101.200.000	2.105.600.000	3.110.000.000
Sueldo administrador	6.000.000	25.920.000	27.993.600	30.233.088	32.651.735
Sueldo capacitadora	3.600.000	15.552.000	16.796.160	18.139.853	19.591.041
Compra uniformes	0	850.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000
Jefe comercial	0	4.320.000	27.993.600	30.233.088	32.651.735
Técnicos	0	2.592.000	23.794.560	42.326.323	63.670.883
Repartidor	0	2.592.000	16.796.160	33.256.397	39.182.082
Gerente	0	8.000.000	51.840.000	55.987.200	60.466.176
Arriendo	2.850.000	12.312.000	13.296.960	14.360.717	15.509.574
Servicios públicos	450.000	1.944.000	2.099.520	2.267.482	2.448.880
Combustible y mantenimiento	900.000	12.800.000	58.700.000	115.100.000	171.500.000
Total Gastos	13.800.000	86.882.000	241.660.560	344.254.147	440.022.107
Impuesto renta y cree	0	5.236.000	51.958.120	291.971.410	598.585.590
Flujo neto	37.200.000	172.682.000	807.581.320	1.469.374.443	2.071.392.303
Caja disponible	74.600.000	247.282.000	1.045.863.320	2.506.237.763	4.568.630.066
Inversión en máquinas	0	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Caja neta	74.600.000	238.282.000	1.036.863.320	2.497.237.763	4.559.630.066

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Tabla 30. Balance general del proyecto a 2020

BALANCE GENERAL						
Activos	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Activo corriente	91.800.000	253.682.000	1.052.263.320	2.512.637.763	4.575.030.066	7.128.324.964
Caja	74.600.000	238.282.000	1.036.863.320	2.497.237.763	4.559.630.066	7.112.924.964
Inventarios MP	15.400.000	15.400.000	15.400.000	15.400.000	15.400.000	15.400.000
Uniformes	1.800.000	0	0	0	0	0
Diferidos	22.500.000	0	0	0	0	0
Activo fijo	93.800.000	102.000.000	110.200.000	118.400.000	126.600.000	126.000.000
Máquinas	90.000.000	99.000.000	108.000.000	117.000.000	126.000.000	126.000.000
Depreciación acum	0	0	0	0	0	0
Moto	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Depreciación acum	-200.000	-1.000.000	-1.800.000	-2.600.000	-3.400.000	-4.000.000
Total Activo	208.100.000	355.682.000	1.162.463.320	2.631.037.763	4.701.630.066	7.254.324.964
Pasivo	5.236.000	51.958.120	291.971.410	598.585.590	907.520.484	1.176.473.230
Impuesto por pagar	5.236.000	51.958.120	291.971.410	598.585.590	907.520.484	1.176.473.230
Patrimonio	202.864.000	303.723.880	870.491.910	2.032.452.173	3.794.109.583	6.077.851.735
Aportes socios	192.700.000	192.700.000	192.700.000	192.700.000	192.700.000	192.700.000
Resultado del ejercicio	10.164.000	111.023.880	677.791.910	1.839.752.173	3.601.409.583	5.885.151.735
Total pasivo + patrimonio	208.100.000	355.682.000	1.162.463.320	2.631.037.763	4.701.630.066	7.254.324.964

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Tabla 31. Estado de pérdidas y ganancias a 2020

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
Ingresos venta materia prima (4 mm x punto)	36.000.000	512.000.000	2.348.000.000	4.604.000.000	6.860.000.000	9.116.000.000
Ingresos venta franquicia	15.000.000	60.000.000	162.000.000	264.000.000	366.000.000	348.000.000
Costo de ventas	21.600.000	307.200.000	1.408.800.000	2.762.400.000	4.116.000.000	5.469.600.000
Utilidad bruta	29.400.000	264.800.000	1.101.200.000	2.105.600.000	3.110.000.000	3.994.400.000
Sueldo administrador	6.000.000	25.920.000	27.993.600	30.233.088	32.651.735	35.263.874
Sueldo capacitadora	3.600.000	15.552.000	16.796.160	18.139.853	19.591.041	21.158.324
Gasto uniformes		2.650.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.350.000
Amort. Diferidos		22.500.000	0	0	0	0
Jefe comercial	0	4.320.000	27.993.600	30.233.088	32.651.735	35.263.874
Técnicos	0	2.592.000	23.794.560	42.326.323	63.670.883	84.633.297
Repartidor	0	2.592.000	16.796.160	33.256.397	39.182.082	42.316.649
Gerente	0	8.000.000	51.840.000	55.987.200	60.466.176	65.303.470
Arriendo	2.850.000	12.312.000	13.296.960	14.360.717	15.509.574	16.750.340
Servicios públicos	450.000	1.944.000	2.099.520	2.267.482	2.448.880	2.644.791
Depreciación máquinas	0	0	0	0	0	0
Depreciación moto	200.000	800.000	800.000	800.000	800.000	600.000
Combustible y mantenimiento	900.000	12.800.000	58.700.000	115.100.000	171.500.000	227.900.000
Total Gastos	14.000.000	111.982.000	242.460.560	345.054.147	440.822.107	534.184.619
Utilidad operacional	15.400.000	152.818.000	858.739.440	1.760.545.853	2.669.177.893	3.460.215.381
Impuesto renta y cree	5.236.000	51.958.120	291.971.410	598.585.590	907.520.484	1.176.473.230
Utilidad neta	10.164.000	100.859.880	566.768.030	1.161.960.263	1.761.657.410	2.283.742.152

Fuente: análisis del equipo de trabajo.

Capítulo 5

Conclusiones

- **El helado de yogurt, una de las fuentes de crecimiento futuras de Conitos:** de acuerdo con Euromonitor Internacional, las innovaciones con productos de helados de yogurt, bajos en grasa y azúcar, deslactosados, helados de soya y con probióticos tendrán mucha fuerza, dado que la tendencia saludable será uno de los motores de consumo y representarán el crecimiento para los próximos años. Así lo confirman las ventas de Conitos, que, al cierre de diciembre, en el total de las ventas de helado, el 53% fue de yogurt, mientras que el 47% fue de cono de vainilla.
- **Una gran oportunidad para Conitos, llegar a mercados diferentes a los competidores:** de acuerdo con el estudio de la competencia directa, en donde los principales jugadores son Mimo's, McDonald's y Burger King, podemos ver que se enfocan en estratos 4, 5 y 6, con helados de vainilla y arequipe, con precios por encima de \$2.000. Conitos deberá mantener calidad igual a la de los competidores, con un portafolio diferenciado (helado de yogurt), a un mejor precio, en zonas de estratos 1, 2 y 3, para aprovechar el mercado que los competidores no están atendiendo.
- **Bogotá es ciudad de oportunidades para Conitos:**
 - **Por su tamaño:** la región tiene una población de 10,2 millones de habitantes, el 22% del país. Bogotá tiene cerca de 7,6 millones de habitantes, y Cundinamarca tiene 2,6 millones. Igualmente, la región cuenta con el mayor mercado de trabajo del país, con 4 millones de empleados y una tasa de ocupación del 65,3%. Su tamaño es similar a la suma de los mercados de Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. En Bogotá y Cundinamarca se localizan 321.000 empresas, el 34% de las empresas de Colombia, lo que la convierte en la principal plataforma empresarial del país. De acuerdo con el estudio, en las localidades de Bosa, Kennedy, Fontibón y Engativá se concentra el 37% de la población de Bogotá, por lo que fue acertado iniciar las operaciones allí, dado que su potencial demográfico y sus límites geográficos

cercanos le permitieron a Conitos tener resultados positivos después del segundo mes de operación.

- **Por su disposición a probar productos nuevos:** de acuerdo con nuestro estudio, el 65% de las personas están completamente dispuestas a probar una marca nueva de helados, y las principales razones son, en su orden: el sabor, la calidad y la cercanía del punto de venta.
 - **Por el precio que están dispuestos a pagar, que es más alto que el de Medellín:** en la ciudad de Medellín el helado de vainilla tiene un precio al público de \$1.000 y el helado de yogurt de \$1.500. De acuerdo con nuestro estudio, en la ciudad de Bogotá, las personas en su mayoría estarían dispuestas a pagar entre \$1.500 y \$2.000 por un helado de vainilla, y por un helado de yogurt, entre \$2.000 y \$3.000.
- **Portafolio con helado de yogurt, precios más altos y alianza con establecimientos de comercio, la mezcla de mercado modificada que ha dado resultados a la fecha:** como se vio en el capítulo de diagnóstico del mercado, el helado de yogurt no es explotado por los principales competidores de helado suave, por lo cual fue incorporado para iniciar los puntos de Bogotá. Adicionalmente, como vimos en el estudio, el público de Bogotá estaba dispuesto a pagar más que en Medellín, por lo que la determinación fue subir los precios, pero manteniéndonos por debajo de la competencia. Finalmente, empezar con un aliado como Festytortas le ha dado una asociación positiva a la marca Conitos generando recompra en el establecimiento.
- **Conitos, un negocio viable en Bogotá:** de acuerdo con nuestras fases del estudio, concluimos que el negocio de Conitos en Bogotá es viable, teniendo en cuenta que el mercado de Bogotá es atractivo, que los comerciantes con espacios ociosos están dispuestos a ubicar la marca en sus establecimientos y que en tres meses de operación ya contamos con cuatro puntos de venta en funcionamiento, con ventas acumuladas de más de \$40 millones y con una utilidad operacional acumulada de \$1.600.000, habiendo alcanzado a generar utilidades operacionales positivas a partir del segundo mes.

- **Conitos una propuesta para dar opciones de empleo:** teniendo en cuenta las cifras de desempleo y la informalidad de los trabajos realizados en estas zonas, se procederá a contratar el personal de Conitos con todas las prestaciones legales y ofreciendo un salario mayor al mínimo legal vigente, dando así oportunidades de empleo a las personas.

Referencias bibliográficas

- 100 franquicias (s. f.). Franquicia Yogen Früz. Obtenido de <http://www.100franquicias.com.co/franquicias/barescafesrestaurantes/Yogen-Fruz/Franquicia-yogen-fruz.htm>
- Ayala, L., y Arias, R. (s. f.). La Mezcla de Mercadeo. En *Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas*. Recuperado el 26 de febrero de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc006.htm>
- Batz, C., Montealegre, J. C., y Ricaurte, I. E. (2012). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de helados tipo soft con frutas amazónicas*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bernal U., C. (20 de octubre de 2011). ¿Contaminación ambulante? En *Semana*. Recuperado el 2 de agosto de 2015, de <http://www.semana.com/opinion/articulo/contaminacion-ambulante/248125-3>
- Bravo, J. C. (2013). *Análisis sobre los factores administrativos y financieros por los cuales algunas pymes en Colombia no logran el éxito*. Obtenido de repository.unimilitar.edu.co
- Bustamante, C. (8 de julio de 2013). Helados, el mercado del billón de pesos. En *portafolio.co* Recuperado el 27 de julio de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/helados-el-mercado-del-billon-pesos>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2014). *Tablero de indicadores. Herramienta virtual de consulta con indicadores y estadísticas de Bogotá-Región*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-Economico/Tablero-de-indicadores>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2013). *Balance de la economía de Bogotá y Cundinamarca 2013*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/3161>

Congreso de la República (2004). *Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, mediana y pequeña empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Contenidos Digitales CEET (2015). Conozca en detalle las localidades de Bogotá (infografía). *Casa Editorial El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/Multimedia/infografia/localidadbogota/>

DANE (2015). *Indicadores del mercado laboral. Trimestre marzo-mayo 2015*. Dane. 2015. Recuperado en julio de 2015, de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/ocupacion-y-empleo/mercado-laboral/91-sociales/mercado-laboral>

Dinero (septiembre de 2014). Dulce negocio. En *Dinero.com*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/negocios-helados-colombia/192907>

Dinero (7 de agosto de 2012). Solo tres de las 20 mejores franquicias están en Colombia. En *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/solo-tres-20-mejores-franquicias-estan-colombia/154808>

FDS Group (s. f.). Franquicias FDS Group, Servicios a Empresas. En *Infofranquicias.com*. Obtenido de www.infofranquicias.com

Giraldo, B. E. (2007). Estadísticas de la microempresa en Colombia - Análisis comparativo 1990-2005. *Corporación para el Desarrollo de las Microempresas*. Bogotá. Obtenido de <http://propais.org.co/biblioteca/observatorio/estadisticas-sobre-las-microempresas-en-colombia-beatriz-giraldo.pdf>

Gómez, C. (10 de noviembre de 2013). La guerra fría: Nutresa y Colombina luchan por la venta de helados. En *eltiempo.com*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13173685>

Helados Curazao (2014). *Conitos Yogurt*. Obtenido de <http://www.heladosconitos.com/>

Helados Conitos (s. f.) Obtenido de www.heladosconitos.com

Hernández, K. (1 de noviembre de 2010). Evita los errores habituales en las MiPyMEs. En *pymempresario.com*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de www.pymempresario.com/2010/11/evita-los-errores-habituales-en-las-mipymes/

La Barra (9 de noviembre de 2010). Crece la industria del helado en Colombia. *revistalabarra.com.co*. Recuperado el 27 de 07 de 2015, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos--helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>

La Paletería (s. f.). Obtenido de <http://www.lapaletteria.co/>

La República (25 de agosto de 2014). Obtenido de http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales_159861

Masfranquicias (s. f.). Helados Mimo's \$150.000.000 COP. Obtenido de <http://www.masfranquicias.com/franquicias/helados-mimos/>

Medios & Difusión (s. f.). Recuperado en julio de 2015, de <http://www.mediosydifusion.com/inicio/item/113-tiendas-de-barrio-encabezan%E2%80%98ranking%E2%80%99-de-negocios-servinformaci%C3%B3n>

Metro Cuadrado (11 de junio de 2015). Los precios en el país siguen en aumento. *Metrocuadrado.com*. Recuperado en agosto de 2015, de <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/los-precios-de-la-vivienda-en-el-pais-siguen-en-aumento>

Mincomercio, Industria y Turismo (2015). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Obtenido de: <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>

MinTIC (julio de 2015). *Boletín Trimestral de las TIC. Cifras Primer Trimestre de 2015*. Obtenido de http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-11128_archivo_pdf.pdf

- Morales, G., y Ramírez-Navas, J. (marzo de 2015). El helado desde la antigüedad hasta nuestros días. *ResearchGate*. Recuperado el 1 de agosto de 2015, de <http://www.researchgate.net/publication/273831451>
- Noticias RCN (2015). Cartografía de la inseguridad en Bogotá. En *www.noticiasrcn.com*. Obtenido de <http://www.noticiasrcn.com/especialesrcn/inseguridad-bogota/#localidades>
- Pérez, V. (25 de octubre de 2014). Yogur, queso y helado son los snacks más consumidos por los colombianos. En *larepublica.co*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de http://www.larepublica.co/yogur-queso-y-helado-son-los-snacks-m%C3%A1s-consumidos-por-los-colombianos_184776
- Pérez, V. (25 de agosto de 2014). Crem Helado y Mimo's lideran negocio de más de US\$800 millones anuales. En *www.larepublica.co*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales_159861
- Secretaría Distrital de Planeación (enero de 2015). Obtenido de www.sdp.gov.co
- Secretaría Distrital de Planeación (2015). Parques Distritales. *Ordenamiento Territorial. Espacio Público*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EspacioPublico/Sistema%20de%20Espacio%20P%C3%BAblico/Parques%20Distritales.pdf>
- Secretaría Distrital de Planeación (2009). *Reloj de Población*. Recuperado en 2015 de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>
- Servinformación (s. f.). Recuperado en julio de 2015, de <http://www.servinformacion.com/>
- Strategyzer (2016). The Business Model Canvas in 2 minutes. En *businessmodelgeneration.com*. Recuperado el 26 de febrero de 2016, de <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Villa, C. F. (s. f.). 513. Consideraciones sobre la mezcla de mercadeo. *Tiempo de mercadeo*. Obtenido de <http://www.tiempodemercadeo.com/articulos-de-mercadeo/513-consideraciones-sobre-la-mezcla-de-mercadeo>

Otras fuentes consultadas

Observatorio de Desarrollo Económico (diciembre de 2015). *Estadística y de análisis, sobre sectores y variables asociados con el desarrollo económico de Bogotá*. Obtenido de observatorio.desarrolloeconomico.gov.co

Wikipedia (12 de agosto de 2015). Colombia_Bogotá_location_map.png. Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/78/Colombia_Bogot%C3%A1_location_map.png/270px-Colombia_Bogot%C3%A1_location_map.png