



PROYECTO DE GRADO PLAN DE NEGOCIO ICE SHOTS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARLOS EDUARDO MOTTA LEÓN

ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLOREZ (Asesora metodológica)

HERNÁN LÓPEZ ARELLANO (Asesor temático)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA-UNALA

MEDELLÍN

2019-1

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Le agradezco a Dios y a la vida por ser la mejor maestra durante todo el proceso de aprendizaje y crecimiento a nivel profesional y personal.

A MI MADRE

Le agradezco a mi madre, por su apoyo incondicional y motivación que me brindó durante la construcción y desarrollo de este sueño.

A MIS PROFESORES

A lo largo de la carrera se encuentran docentes espectaculares, por ello reconozco el apoyo brindando durante algún momento del proceso académico por parte de Juan Fernando Jiménez, Adolfo Hernández, María Cristina Isaza y Sergio Giraldo.

A ISIS MIOSOTIS Y HERNÁN LÓPEZ

Les agradezco su disposición, paciencia y dedicación brindada durante la realización del plan de negocio, ya que fueron de vital importancia en el trabajo previo, desarrollo y cumplimiento del proyecto de grado.

RESUMEN

El sector licorero en Colombia se encuentra saturado de gran variedad de licores nacionales y extranjeros, pero hoy en día los consumidores buscan otro tipo de licores como mezclas y tragos cortos. Partiendo de lo anterior, surge la iniciativa de crear un plan de negocio basado en la producción y comercialización de paletas de licor, cuyo modelo de negocio está orientado en la diversificación del consumo de licor, al brindar un aperitivo en forma de paleta con contenido de fruta y mezcla de licores (similar a un cocktail), mediante la utilización de técnicas de mixología, en el que se proyecta activar la demanda del mercado a través de tres segmentos de cliente potenciales: distribución a bares y restaurantes, convenios catering y eventos masivos en la ciudad de Medellín a partir del año 2020.

Para el desarrollo del ejercicio se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, por medio del método Scrum se realizan tres sesiones experimentales con clientes potenciales, con el objetivo de diseñar un producto mínimo viable aceptable al mercado. En segundo lugar, a través del método Canvas se desarrolla la estructuración de un plan de negocio para la marca Ice Shots, el cual permitió identificar información valiosa para la construcción del esquema operativo, estratégico, comercial, administrativo y financiero.

En el trabajo, se analizan proyecciones a cinco (5) años, donde se obtiene la viabilidad del plan de negocio y se encuentra gran aceptación del producto en el mercado, a través de la realización de los sprints con los clientes potenciales, lo cual muestra un panorama positivo para la puesta en marcha del negocio.

Palabras Claves: Scrum, sprint, Canvas, Catering, producto mínimo viable, mixología, plan de negocio, segmento de clientes.

ABSTRACT

The liquor sector in Colombia is full of a wide variety of domestic and foreign liquors brands, but nowadays consumers are looking for other kinds of beverages such as blends and short drinks. Based on the above, the idea is to create a business plan based on the production and commercialization of liquor popsicles, whose business model is oriented towards the diversification of liquor consumption, by offering an appetizer in the form of a palette with fruit content and liquor mix (similar to a cocktail), through the use of mixology techniques, in which it is projected to activate market demand through three potential customer segments, distribution to bars and restaurants, catering agreements and massive events in the city of Medellín from 2020.

Qualitative and quantitative techniques were used to conduct the process of the academic exercise. Firstly, using the Scrum method, three experimental sessions were conducted for potential clients, with the purpose of identifying a minimum viable product acceptable to market. In second place, through the Canvas method, a business plan was developed for the Ice Shots brand, which has enabled us to identify valuable information for the construction of the operative, strategic, commercial, administrative and financial scheme or plan.

In the documento, financial projections are analyzed to five (5) years, where the viability of the business plan is obtained and great acceptance of the product in the market is found, through the accomplishment of the sprint with the potential clients, which shows a positive panorama for the beginning of the business.

Keywords: Scrum, sprint, Canvas, Catering, minimum viable product, mixology, business plan, Customer segmentation y plan de negocios.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Scrum: Es el método más popular de los métodos ágiles, provee un contexto para la mejora constante de un producto o actividad, donde se realizan entregas parciales a través de las iteraciones o sprint lo cual permite tener retroalimentaciones para lograr resultados rápidos y asertivos, sin la necesidad de realizar una inversión grande.

Sprint: Es el proceso de experimentación o iteración, donde se entrega un producto al cliente y a partir de este se realizan mejoras al producto, con la finalidad de lograr un resultado rápido y asertivo.

Canvas: Es un método que consta de nueve (9) pasos que simplifica cuatro áreas claves, oferta, estructura y viabilidad económica, los cuales son claves para la estructuración de un plan de negocio.

Catering: Servicio que se presta por empresas dedicadas suministro de comidas, licores y logística para la atención de eventos personalizados.

Producto mínimo viable: Proceso que permite el desarrollo de un producto viable a partir de la iteración y ajuste de aprendizaje obtenidos con clientes potenciales. Es usado para probar rápidamente un producto donde se tiene incertidumbre y desconocimiento de la aceptación en el mercado.

Segmento de clientes: Un segmento de clientes es un grupo de clientes que comparten uno o más atributos que son relevantes para las actividades de marketing.

Mixología: Definición que se le brinda a la técnica de mezcla de licores, cocteles y bebidas para la creación de nuevos sabores y crear tragos cortos clásicos.

Plan de negocios: es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios

presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
TÉRMINOS Y DEFINICIONES	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	9
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRAFICAS	10
INTRODUCCIÓN.....	11
MÓDULO 1: FORMULACIÓN DEL PROYECTO	12
1.1. Idea de Negocio.....	12
1.1 PREGUNTA ORIENTADORA.....	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.5 ALCANCE.....	14
1.5.1 Alcance Temático y técnico	14
1.5.2 Alcance temporal	14
1.6 METODOLOGÍA	14
1.6.1 Modalidad	15
1.6.2 Método	15
1.6.3 Técnicas E Instrumentos de Recolección y Análisis	16
1.5.4 Herramientas.....	17
1.5.5 Instrumentos	18
1.6.6 Consideraciones Éticas.....	18
MÓDULO 2: EL MERCADO	19

2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Análisis del entorno	20
2.2. Ficha Técnica	22
MODULO 3: PROPUESTA DE VALOR	24
3.1. Propuesta de Valor	24
3.2 Problemática o Necesidad para Satisfacer en el Mercado	24
3.3. Elementos Innovadores, Diferenciadores	24
MODULO 4: EL MERCADO	25
4.1 Descripción del Producto.....	25
4.2 Descripción y Atributos.....	25
4.3 Presentación, Diseño y Empaque	25
MÓDULO 5: ANALISIS DE LA INDUSTRIA O DEL SECTOR	26
5.1. Composición del Sector.....	26
5.2. Análisis de la Competencia.....	28
5.3 Competidores	28
MODULO 6: PRODUCTO MINIMO VIABLE.....	30
6.1. Primer sprint.....	30
6.2. Segundo sprint.....	42
6.3. Tercer sprint	44
MODULO 7: SEGMENTACIÓN	53
7.1 Caracterización de los Segmentos.....	53
MODULO 8: ESTRATEGIAS	54
8.1. Estrategia de Precios.....	54
8.2. Estrategias de Promoción.....	54
8.3. Estrategias de Posicionamiento.....	55
8.4. Estrategia de Fidelización.....	55
MODULO 9: CANALES.....	57
9.1. Comercialización y Distribución.....	57
9.2. Comunicación	57
MODULO 10: IMAGEN CORPORATIVA.....	59
10.1 Concepto de Imagen	59

10.2 Logo.....	59
MODULO 11: PROYECCIÓN DE COSTOS, GASTOS Y VENTAS A 5 AÑOS	60
MODULO 12: TÉCNICO.....	69
12.1. Tamaño y Localización.....	69
12.2. El Proceso: Actividades Clave	69
12.2.1 Actividad de producción de paletas.....	69
MODULO 13: CADENA DE VALOR	73
MODULO 14: PLAN DE PRODUCCIÓN	75
14.1 Capacidad física, operativa y técnica.....	75
MODULO 15: MARCO LEGAL.....	77
MODULO 16: VIABILIDAD FINANCIERA	80
16.1 Flujo de caja proyectado	80
16.2 Estado de resultados.....	81
16.3 Flujo de caja acumulado.....	82
16.4 Punto de equilibrio.....	82
1.6.5 Resultados financieros.....	84
BIBLIOGRAFÍA	85

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales Competidores	29
Ilustración 2: Diseño del logotipo de Ice Shots.....	59
Ilustración 3: Actividad de producción de las paletas.	70
Ilustración 4: Actividad de atención eventos masivos y catering.....	71
Ilustración 5: Actividad distribución a clientes bajo convenio.	72
Ilustración 6 Flujo del proceso.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: ficha técnica paleta Happy Rouse	22
Tabla 2: Ficha técnica paleta Tropical tequila Sunrise.	23
Tabla 3: Ficha de validación del primer pivote.....	31
Tabla 4: Pregunta N° 5 Para identificar posibles mejoras al producto.	35
Tabla 5: Pregunta N° 9 Para determinar posibles mejoras a la presentación del producto. ..	37
Tabla 6: Pregunta N° 11 Para identificar los sabores de más aceptación.	39
Tabla 7: Pregunta 12 Para identificar sugerencias adicionales para mejora del producto.	40
Tabla 8 Ficha de validación para conocer la percepción y opinión de clientes prospectos. ...	45
Tabla 9 Pregunta 5: Para conocer la percepción de sabor de la paleta.	48
Tabla 10: Costos mensual por paleta.	61
Tabla 11 Costos Anuales por ventas proyectadas.	62
Tabla 12 Gastos fijos mensuales.	63
Tabla 13 Gastos fijos anuales.....	64
Tabla 14 Gastos salariales mensuales.	65
Tabla 15: Gastos salariales anuales.	65
Tabla 16: Ventas mensuales por producto mes enero de 2020.	67
Tabla 17 Proyección de ventas anuales.	67
Tabla 18 Cuadro de actividades claves y recursos utilizados.	73
Tabla 19: Producción de paletas de acuerdo con la jornada laboral.....	75
Tabla 20: Flujo de caja proyectado (2020 – 2024).....	80
Tabla 21 Estado de resultados a 5 años.	81

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1: Distribución de consumo de sustancias psicoactivas en Medellín.	27
Gráfica 2: Pregunta No. 1 para identificar el género.	33
Gráfica 3: Pregunta N° 2 para determinar el rango de edad del entrevistado.	34
Gráfica 4: Pregunta N° 3 Para determinar la aceptación del producto.	34
Gráfica 5: Pregunta N° 4 Para identificar el tamaño ideal del producto.	35
Gráfica 6: Pregunta N° 6 Para determinar la aceptación del producto.	36
Gráfica 7: Pregunta N° 7 Para determinar el precio de la paleta.	36
Gráfica 8: pregunta N° 8 Para determinar la frecuencia de compra.	37
Gráfica 9: Pregunta N° 10 Para identificar la aceptación del producto en el segmento.	38
Gráfica 10: Pregunta 1 para conocer el género de los consumidores.	46
Gráfica 11 punto de equilibrio.	83

INTRODUCCIÓN

Con el presente plan de negocio se pretende motivar un cambio en la forma de consumo de las bebidas alcohólicas, teniendo como referencia el ambiente de vida nocturna y los hábitos de consumo de los diferentes licores en el mercado, mediante el diseño de un plan de negocio enfocado en el desarrollo de los nueve puntos de la metodología Canvas, lo cual permitirá identificar la viabilidad del negocio. Lo anterior aportará herramientas y estrategias para el correcto diseño de un producto mínimo viable que pueda ser llevado al mercado, experimentado por clientes potenciales, lo cuales contribuirán a la mejora constante logrando de esta forma un producto que se adapte a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, a través del flujo de caja proyectado se evaluará la viabilidad financiera del negocio que determinará factibilidad de poner en marcha el plan de negocio con todas las obligaciones en que se debe incurrir.

En la primera parte del trabajo, se estructura un plan de negocio a través de la metodología Canvas y a partir del desarrollo de esta, se amplía el panorama del mercado o industria del helado, de licores y del segmento de clientes a atender con el fin de llevar a cabo la creación de una organización dedicada a la venta de paletas de licor.

En la segunda parte, se diseña un producto mínimo viable de una paleta de licor bajo el método Scrum, donde se llevan a cabo tres procesos de experimentación llamados sprint, a partir de los cuales se busca que clientes potenciales prueben el producto y realicen sugerencias para la mejora del producto, buscando de esta forma tener un producto que tenga la aceptación de clientes y del mercado, para de esta manera minimizar los riesgos financieros y de mercado.

En la tercera parte, se evalúan los costos, gastos en los que incurrirá la organización para su puesta en marcha y los ingresos que se proyecta percibir a partir de la realización de un flujo de caja proyectado a cinco (5) años que permitan conocer la viabilidad financiera del plan de negocio de Ice Shots.

Luego del desarrollo del presente ejercicio académico, en la modalidad de emprendimiento, el lector podrá evidenciar la estructuración de un plan de negocio que requirió de varios sprints para la elaboración de un producto mínimo viable que generó aceptación en el mercado y se proyecta una demanda que puede subsanar los costos de producción y generar utilidades. Con ello, se concluye que el plan de negocio es viable financieramente, dada su aceptación en el mercado estudiado.

MÓDULO 1: FORMULACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Idea de Negocio

Colombia ha sido a lo largo de los años consumidora de licor en sus diferentes presentaciones, su consumo se divide entre cerveza, aguardiente, ron y whisky; según la Organización mundial de la Salud ocupa el puesto séptimo en Latinoamérica en consumo de licor. Es importante destacar que el último año las bebidas alcohólicas han sido afectadas, debido a las últimas reformas tributarias que se han aprobado, muestran que el volumen de venta de licores ha disminuido, sin embargo, los ingresos por ventas se mantienen, lo cual muestra un panorama alentador al sector licorero ante las diferentes barreras por parte del gobierno en materia impositiva, y las nuevas medidas del código de policía en su artículo 33 literal 2 donde se prohíbe el consumo de sustancias alcohólicas espacios públicos.

En particular en la ciudad de Medellín la vida nocturna se ha convertido en un espacio que se presta para realizar actividades que sacan de la rutina del día a día a las persona, ya que es un ambiente propicio para compartir con los amigos, familiares, pareja entre otros; algo que viene muy de la mano de éstos espacios y /o actividades es el consumo de alimentos y bebidas alcohólicas; es ahí donde se visualiza la oportunidad de desarrollar y diversificar el consumo de licor, al crear un producto novedoso que sirva como aperitivo para iniciar la celebraciones, cuyos componentes serían la combinación de licores de forma sólida bajo una presentación tipo paleta, en donde el producto sería el complemento perfecto amenizar las reuniones.

1.1 PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cómo diseñar un plan de negocio para la fabricación y comercialización de productos a base de licor en forma sólida en la ciudad de Medellín a partir del año 2019-2?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan de negocio para la fabricación y comercialización de un producto solido refrigerado a base de licor en la ciudad de Medellín a partir del año 2019-2.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de negocio de paletas de licor bajo la metodología Canvas.
- Diseñar un producto mínimo viable de paletas de licor bajo el método scrum.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio de Ice Shots.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Colombia se ha posicionado como el séptimo país en Latinoamérica con mayor consumo de licor, donde su consumo por tradición está dividido entre la Cerveza, Aguardiente y Ron, sin embargo, las nuevas tendencias de consumo muestra que el panorama ha cambiado y se está migrando hacía el consumo de bebidas como el Whiskey, vodka y tequila, donde su consumo ha ido en aumento y representa el 33,9%, es por ello, que el mercado de licores en la industria nacional viene presentando una variedad de opciones y prestaciones para diversificar y atender dicha demanda.

El ambiente de vida nocturna y la variedad de propuestas que presenta la ciudad para su disfrute, muestran que día a día los Medellinenses, se reúnen con amigos, familiares y pareja en lugares donde poder compartir experiencias que los lleven a salir de la rutina, gestando un ambiente propicio para el consumo comidas y bebidas alcoradas. La tendencia de consumo en la ciudad muestra que cada día el gusto y consumo de licor es más selectivo, diverso y aspiracional, ya que las personas buscan productos alcorados con mezclas, sabores y presentaciones que cautiven; muestra de ello son los bares y discotecas que tienen una propuesta de venta de licores en tragos cortos y cocteles, rodeado de un ambiente colorido y musical, todo ello permitiendo que las personas tenga un experiencia diferente a la hora de consumir licor.

Es por ello que esta idea de negocio se acopla a las nuevas tendencias de consumo, donde se pretende activar y atender las nuevas tendencias, por medio de un producto diverso, ligero y colorido, con variedad de mezcla de licores de forma sólida y refrigerada, que cautiven las noches de los amantes de los encuentros, siendo de esta forma un aliado ideal a la hora amenizar el ambiente.

1.5 ALCANCE

1.5.1 Alcance Temático y técnico

El presente plan de negocio se limita a la definición de la producción y comercialización de una paleta de licor, a través de los diferentes canales de comercialización, a elaborar los diferentes módulos del plan de negocio, que permitan definir la estructura de implementación y puesta en marcha de la idea de negocio, con el propósito de conocer la viabilidad financiera de la idea en el mercado.

1.5.2 Alcance temporal

El tiempo para la ejecución del presente plan de negocio es aproximadamente de 7 meses, tiempo necesario para realizar cada uno de los procesos que requiere la construcción de los distintos módulos y llegar a las conclusiones y viabilidad del negocio en el mercado.

1.6 METODOLOGÍA

Enfoque

Para el desarrollo del ejercicio se tienen presentes elementos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, por medio del enfoque cualitativo, se busca realizar la recopilación y análisis de datos para afinar el plan de negocio. En segundo lugar, se utilizará el enfoque cuantitativo para desarrollar un análisis de viabilidad económica del proyecto, en el que se utilizarán instrumentos financieros como flujo de caja y estado de resultados.

El presente plan de negocio tiene elementos cualitativos, buscando identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, esto se genera a través de la recolección de información que sirve como primer insumo para la elaboración de la idea de negocio. La acción de indagatoria se mueve entre los hechos y la interpretación de los mismos, de manera dinámica, lo cual varía dependiendo del estudio de los participantes.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Por ello, se

hace uso del enfoque cuantitativo para hacer cálculos financieros que puedan mostrar la viabilidad o no, de llevar a cabo la inversión en el negocio.

1.6.1 Modalidad

El emprendimiento a lo largo de la historia se ha definido como la capacidad de iniciar o aprovechar una oportunidad en el mercado, a través del desarrollo y gestión de una idea o mejora sobre algo específico y lograr que se haga realidad, sobrepasando la incertidumbre e inconvenientes que se presentan en su proceso, al combinar factores técnicos, experiencia, intuición, y estrategia. “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” (Castillo A. , 1999)

1.6.2 Método

Para llevar a cabo el presente trabajo se hace necesario implementar dos métodos, con el propósito de plasmar un plan de negocio viable para el mercado, el Método Canvas y el Producto Mínimo Viable (PMV). Así, a través de los diferentes módulos del método Canvas, se desarrollará un plan de negocio para llevar al mercado un producto innovador. De igual manera, se realizará un producto mínimo viable (PMV), por medio del método Scrum que permita tener un producto factible y con aprobación por parte de los clientes potenciales.

El método Scrum es el encargado de la planificación, elaboración, ejecución y mejoras al producto (todo ello en campo). Por su parte, el método Canvas es responsable de la documentación plan de negocio a través de 9 elementos que se interconectan y permiten mostrar de forma estratégica el desarrollo del negocio, los cuales se desarrollan a en el presente ejercicio.

Método SCRUM: “Scrum es un método para trabajar en equipo a partir de iteraciones o Sprints. Así pues, **Scrum es una metodología ágil**, por lo que su objetivo será controlar y planificar proyectos con un gran volumen de cambios de última hora, en donde la incertidumbre sea elevada.” (SINNAPS, 2018)

La metodología Scrum se enfoca en la consecución de logros y mejoras de un producto o servicio a corto plazo, con lo cual se conoce de forma rápida y constante las mejoras que se deben realizar a su diseño, ya que una vez creado un producto mínimo viable (PMV) el cliente es participe del desarrollo del mismo al indicar sus falencias y sus aciertos. Con ello, se pretende entregar al mercado un bien o servicio que sea de fácil acogida, pero que puede variar con una constante retroalimentación, a esto se le conoce como modo beta (no terminado o en constante cambio).

El método Scrum se desarrolla a partir de 4 etapas, la planificación del sprint, etapa de desarrollo, revisión del sprint y retroalimentación, con lo cual se pretende tener un producto en mejora constante, desarrollado de forma ágil y que tenga acogida en el mercado.

El método Canvas permite tener un paso a paso como guía para el desarrollo del plan de negocio, rentable y perdurable en el tiempo, sustentado en una propuesta de valor sobre productos o servicios. Se desarrolla a partir de 9 módulos los cuales son: Segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de Ingresos, recursos claves, actividades claves, red de alianzas o asociaciones o socios claves y estructura de costos.

1.6.3 Técnicas E Instrumentos de Recolección y Análisis

Revisión documental

Latorre, Rincón y Arnal (2003, pág. 58) a partir de Ekman (1989) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información. (Roquet, 2014)

Grupo focal

“Es una técnica de investigación de marketing cualitativo realizada para probar productos, servicios, ideas, embalajes, fijación de precios, publicidad, concepto, o cualquier otra actividad de marketing que una compañía pueda estar dispuesta a realizar”. (International Research, 2018). El grupo focal permite la reunión de un público meta, donde se brinda un producto con la intención de poder observar y analizar la interacción y reacción que se tiene dicho público con el producto y de esta manera poder analizar estrategias que permitan realizar posibles mejoras al producto.

Flujograma

“Es una representación gráfica de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos”. (Nova, 2017)

Esa herramienta utilizada para llevar un paso a paso de procesos, procedimientos y actividades a través de gráficos, lo cual facilita su interpretación y descripción de forma sencilla, generando con esto dinamismo a la hora de realizar correcciones o cambios en procesos, generar estándares y detallar pasos vitales en el proceso.

Trabajo de Campo

El término inglés de Field-work (“trabajo de campo”) deriva de la experiencia constitutiva de la antropología que distingue la disciplina, donde, se adopta el modo investigación dedicado a la recopilación de información y registro de datos.

El trabajo de campo es una técnica utilizada para el desarrollo de una investigación de mercados, donde se busca recopilar información que permita identificar y tener una mirada holística con la finalidad de conocer los comportamientos y emociones del entorno donde se desea desarrollar la idea de negocio.

Benchmarking

“Es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. (Espinosa, 2017)

1.5.4 Herramientas

Herramientas Ofimáticas

“La ofimática es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados. Las herramientas ofimáticas permiten idear, crear, manipular, transmitir y almacenar información necesaria en una oficina”. (Geleon.com)

Las herramientas ofimáticas permiten llevar un orden y secuencia de la información, para realizar la tabulación de los datos recogidos en entrevistas realizadas en el trabajo de campo, para el trabajo se utilizara el programa Microsoft Excel la cual es útil para realizar operaciones numéricas en sus hojas de cálculo y la herramienta Google forms para el diseño de formulario de validación, la administración y tabulación de la información recogida en las encuestas.

La herramienta de desarrollo de plan de negocios Empreward, se utilizará para organizar datos y sacar informes financieros para el plan de negocios Ice Shots, con datos recogidos y verificados previamente.

Herramientas Matemáticas

Las herramientas matemáticas son un conjunto de ejercicios y operaciones que sirven para la resolución de ejercicios y cálculos financieros, que son esenciales para el desarrollo del flujo de caja de la empresa, que a su vez permiten evidenciar los posibles resultados en el desarrollo de la idea de negocio.

- Flujo de caja: “Es un informe financiero que presenta el detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, en un período determinado. A partir de este informe podemos conocer de manera rápida la liquidez de la empresa y tomar decisiones más certeras” (Emprende hoy, 2017). Es un instrumento estratégico para los administradores ya que brinda un panorama real de la liquidez de la organización y permite a su vez anticiparse al déficit o superávit de esta, por otra parte es clave para la toma de decisiones oportunas en materia de apalancamiento, condiciones de pago a proveedores y clientes, inversiones y gastos de mantenimiento.
- Tasa interna de retorno: “La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión”. (Torres, 2016)

1.5.5 Instrumentos

Ficha técnica: “Es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características técnicas de un objeto, material, producto o bien de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general contiene datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas, métodos de ensayo y especificaciones técnicas”. (Icontec, 2016)

1.6.6 Consideraciones Éticas

Este trabajo académico se enmarcará en lineamientos éticos y se orienta bajo la normativa de habeas data, Ley 1581 de 2012, que trata de la protección y manipulación de datos personales. En ese sentido es necesario tener consentimientos informados con los actores involucrados en el ejercicio académico, de acuerdo a esto el autor se compromete a:

- 1) garantizar la privacidad, confidencialidad e integridad de los datos personales de las fuentes primarias(participantes)
- 2) a realizar un proceso transparente de consentimiento informado que sea de forma verbal para el levantamiento de información y;
- 3) a mantener un trato amable y cordial con las personas que participen del proyecto durante todas las fases del mismo.

MÓDULO 2: EL MERCADO

2.1. Antecedentes

El origen de las mezclas de licores se remonta al siglo XIX en una farmacia en Nueva Orleans, donde el señor Antonie Amédée Peychaud, farmacéutica de profesión, tenía la costumbre de ofrecerle a sus amigos bebidas preparadas en una huevera consiguiendo una receta de su isla natal a base de amargo, coñac, azúcar y especias. A este tipo de bebidas y su forma de preparación la denominó “Coquetier” y que luego por deformación de la traducción paso a ser “Cocktail”.

El origen de las bebidas alcohólicas fue también impulsado en las farmacias, ya que el antiguo “agua vitae” o agua de la vida, que luego se derivó en la palabra “agua ardiente”, la cual era más que un placer para el paladar era un remedio medicinal. (Alvaréz, 2009). Las infusiones estomacales, las bebidas a base de quina y otros estimulantes fueron preparadas por farmacias hasta la llegada de los fabricantes de licores y agua ardiente, los cuales comenzaron a producir estos inventos químicos gastronómicos a escala industrial.

Pese a todo, en 1862 es donde se encuentra mayor evidencia, con la publicación de “How to Mix Drinks; or, The Bon, Vivant’s Companion de Jerry Thomas. Una guía para camareros que presentaba una gran cantidad de mezclas de todo tipo, y una parte de decenas de cocktails, señalándolos como una mezcla de bebidas en la que se hacía uso de los sabores amargos.

“Sea como fuere, los cócteles como tal comenzaron a hacerse populares en Estados Unidos a finales del siglo XIX y han llegado hasta nuestros días con grandes épocas de ingenio, como la provocada indirectamente por la ley seca estadounidense. En el siglo XX se convirtieron en símbolo de distinción, los lugares de moda de Norteamérica y Europa comenzaron a servir mil y una creaciones, las diferentes guerras mundiales y los contingentes americanos ayudaron a extenderlo más todavía y con todo ello alcanzamos la actualidad.” (Castillo T. , 2016).

De aquellos procedimientos, combinaciones y experimentos tan rudimentarios se ha pasado a los modernos cócteles y combinaciones basadas en su mayoría en aquellas legendarias y magistrales fórmulas. La mezcla de bebidas, es sin lugar a duda un arte, es decir, se necesita tener gran talento, sensibilidad, inteligencia y el saber. Existen tantas versiones de cócteles en el mundo y tantas versiones del original que sería imposible conocer exhaustivamente la historia de la coctelera.

La cultura coctelera está muy posicionada en la sociedad moderna y forma parte de ella; “los cócteles, más allá de ser una simple combinación de licores, son mucho más.” (Castillo T. , 2016).

2.1.1. Análisis del entorno

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en una reciente investigación del año 2018, clasifica a 191 países como los que más consumen alcohol en el mundo. Moldavia es uno de los lugares donde más licor consumen con un promedio de 17,4 litros de alcohol por persona al año (Gianfagna & De Los Santos, 2018). Esto “significa 178 botellas de vino, 64 litros de vodka o 1320 latas de cerveza por persona, al año” dijo el Sommelier Marco Senia a SBS italiano (periódico italiano).

En segundo lugar, se encuentra Bielorrusia, con 17,1 litros, y en el número tres, Lituania con 16,2 litros por persona, por año. En consiguiente esta Rusia con 14,1 litros, Republica checa con 14.1 litros, seguidos por Ucrania, Andorra, Rumania y Serbia. (Gianfagna & De Los Santos, 2018).

Estados Unidos ocupa el puesto número 49, lo que significa que el consumo de licor es casi la mitad a la que consumen en Moldavia, mientras que Canadá ocupa el lugar número 38. En Latinoamérica, y basados también en el estudio de la OMS se encuentra Chile, en el puesto 44, seguido de Argentina (45) y Brasil (48). Venezuela ocupa el puesto número 50, Paraguay y pero en los puestos 51 y 61 respectivamente, seguido de Panamá (62), Uruguay (67), Ecuador (71) y Republica dominicana (72) (Gianfagna & De Los Santos, 2018).

Colombia ocupa el sexto lugar en Latinoamérica con mayor gasto per cápita de bebidas alcohólicas. Sin embargo, en términos de la suma de dinero destinada para licor, Brasil ocupa el primer puesto, con US\$52.053,2 millones, luego está México, con US\$30.764,5 millones, según el periódico el Heraldo en su publicación del día 13 de febrero de 2017, en el artículo “Un colombiano toma promedio 51,4 litros de alcohol al año”.

Teniendo en cuenta los datos de FEDESARROLLO, “en los últimos 20 años el consumo de bebidas alcohólicas en el país ha caído 56%” (El Heraldo, 2017). Y en concordancia con lo expuesto por el director económico de FENALCO, el señor Rafael España, afirma que la compra de licor en Colombia es moderada, es decir está muy por debajo del promedio mundial. Adicionalmente, el señor Juan Ernesto Parra, director de FENALTIENDAS, indica que la cerveza se vende en un 75% de los locales de barrio y solamente en 52% de estas venden licores destilados (aguardiente, ron, vodka). (El Heraldo, 2017). Según Martha Patricia Gonzáles, presidenta de la Asociación Colombiana de Importadores de Vinos y Licores (AODI), afirma que “Colombia no tiene niveles sino patrones de consumo, es decir, se sabe que la gente bebe más cerveza los viernes, sábados y domingos” (González, 2017), adicional a ello, destacó que dentro de los licores destilados, los más importados son, respectivamente, el whisky, el tequila, marcas como Smirnoff Ice y otras bebidas listas para tomar. (González, 2017).

De acuerdo con la investigación de mercados a cargo de Euromonitor Internacional, la tendencia es ascendente, puesto que los datos registrados en el año 2011, la cifra de consumo de este tipo de bebidas cada año ha crecido en casi 10 litros adicionales. De igual forma, los

consumidores (con edad permitida) destinan a la adquisición de estos productos cada año US\$262,6, lo que supone prácticamente el 5% del PIB per cápita que Colombia registra en 2016. (Portafolio, 2017).



De acuerdo con Portafolio, cabe destacar que la cifra promedio, varía al tener en cuenta la muestra de la población seleccionada, pues el consumo per cápita en litros desciende hasta 72,6 si se tiene en cuenta a todos los consumidores mayores de 15 años, mientras que al tomar todos los ciudadanos de Colombia el dato es de 55,3 litros. En consideración con los datos en conjunto de la población colombiana, se espera que el consumo de alcohol tenga un crecimiento de 19,16%, el cual llegaría a 20,5% al hablar de la cerveza. Los licores, por el contrario, presentarían una ligera contracción, al pasar de 1,7 litros en promedio en 2016 a 1,3 litros en 2021. “Al finalizar el año 2016, la población colombiana consumió un total de 2.690,5 millones de litros de bebidas alcohólicas, una cifra que crecería hasta 3.332,2 millones en el 2021.” (Portafolio, 2017).

En la actualidad, el sector de bares se encuentra en una situación difícil, dado a la reforma tributaria estructural que empezó a regir desde el 1° de enero de 2017 en el país, ya que uno de sus artículos incluyó cambios para los impuestos que se pagan en los establecimientos de comercio.

2.2. Ficha Técnica

Posee la descripción de manera detallada de las características, técnicas, insumos y material utilizado para la elaboración de la paleta de licor. Para la elaboración de los tres Sprints realizados se utilizó la ficha técnica de la paleta Happy Rouse.

Tabla 1: ficha técnica paleta Happy Rouse

	FICHA TÉCNICA PALETA LICOR		
Preparado por: Carlos Eduardo Motta León	Aprobado por: Katherine Gómez	Fecha: 19/04/2019	Versión: 2019-3
NOMBRE DE PRODUCTO	HAPPY ROUSE		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Helado tipo novelties de consistencia solida elaborada a base de sirope de cereza, pequeños trozos de cereza y vodka.		
LUGAR DE ELABORACIÓN	La elaboración se realizará en la calle 83 # 43-15 teléfono 5400280 celular: 3122700924		
FORMULACIÓN	CANTIDAD	MATERIA PRIMA	
	200 ml	VODKA	
	700 ml	SIROPE CEREZA	
	2 Gramos	CMC (carboximetilcelulosa)	
	15 Gramos	AZUCAR	
	10 unidades	CEREZA	
PRODUCCIÓN 10 PALETAS			
PRESENTACIÓN	Paleta de 95 CC 5,5% grados de alcohol		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS	Tiene sabor a piña con un leve toque de licor de tequila y granadina		
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD	Cumplimento de BPM Decreto 3075 de 1997.		
TIPOS DE CONSERVACIÓN	Congelación	Temperatura de 0°C, durante 12 horas	
	Refrigeración:	Congeladores industriales	
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	Mantener a una temperatura constante de 1°C a 5°C.		
	Tipo de empaque: Molde de colores plástico 10 alto, 6 cm ancho, 4 cm profundidad		
	Material del palo: plástico 11.5 cm de largo por 1cm de ancho		
VIDA UTIL ESTIMADA	En condiciones de refrigeración 20 días		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Consumir una vez se saque del empaque		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Ficha técnica paleta Tropical tequila Sunrise.

 <p>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA UNALA</p>	FICHA TÉCNICA PALETA LICOR		
Preparado por: Carlos Eduardo Motta León	Aprobado por: Cesar Gómez	Fecha: 19/10/2018	Versión: 2018-2
NOMBRE DE PRODUCTO	TROPICAL TEQUILA SUNRISE		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Helado tipo novelties de consistencia solida elaborada a base de jugo de piña, pequeños trozos de piña y un deleitante sabor a coctel de tequila Sunrise.		
LUGAR DE ELABORACIÓN	La elaboración se realizará en la calle 83 # 43-15 teléfono 5400280 celular: 3122700924		
FORMULACIÓN	CANTIDAD / MATERÍA PRIMA		
	250 g de pulpa de piña		
	470 ml de jugo de piña		
	170 ml de whiskey		
	9 paletas		
PRESENTACIÓN	Paleta de 108 CC 5,5% grados de alcohol		
CARACTERÍSTICAS ORGANOLEPTICAS	Tiene sabor a piña con un leve toque de licor de tequila y granadina		
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD	Cumplimiento de BPM Decreto 3075 de 1997.		
	Principios y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento.		
TIPO DE CONSERVACIÓN	Congelación	Temperatura de 0°C, durante 12 horas	
	Refrigeración:	Congeladores industriales	
CONSIDERACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO	Mantener a una temperatura constante de 1°C a 5°C.		
	Tipo de empaque: Molde de colores plástico 10 alto, 6 cm ancho, 4 cm profundidad		
	Material del palo: plástico 11.5 cm de largo por 1cm de ancho		
VIDA UTIL ESTIMADA	En condiciones de refrigeración 20 días		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Consumir una vez se saque del empaque		

Fuente: Elaboración propia.

MODULO 3: PROPUESTA DE VALOR

3.1. Propuesta de Valor

En el mercado licorero se encuentra gran diversidad, presentaciones y sabores, entre licores nacionales y extranjeros, pero hoy en día el consumidor está migrando hacia diversos consumos, donde las nuevas tendencias apuntan a la ingesta de mezclas de licores exóticos y tragos cortos, es ahí donde se visualiza una oportunidad de negocio, de crear un producto ligero, diverso, colorido. Por ello, se pretende crear un producto que contenga mezcla de licores (tipo coctel), con pequeños trozos de fruta y forma sólida refrigerada (paleta), buscando cautivar el paladar de las personas que están motivadas a vivir una experiencia diferente, a la hora de consumir licor, teniendo de esta forma, un producto refrescante, fácil de llevar e ideal para amenizar el momento.

3.2 Problemática o Necesidad para Satisfacer en el Mercado

Más allá de atender un problema o necesidad, lo que se pretende con el presente plan de negocio es aprovechar las nuevas tendencias de consumo de licor, que se vienen presentando en la ciudad de Medellín, donde el público es selectivo, y busca nuevas propuestas en cuanto a presentaciones de licores. Por ello, se pretende atender, impulsar y llevar al mercado un producto tipo paleta a base de licor y con trozos de fruta.

3.3. Elementos Innovadores, Diferenciadores

Ice shots busca crear una paleta que contenga mezcla de licores llamativos para el consumidor, con pequeños trozos de fruta, permitiendo tener un trago corto en consistencia solicita, lo cual permitirá prologar su sabor, generando a su vez una experiencia de sabor diferente. El producto tendrá una presentación de 93 ml lo cual permite que sea fácil de llevar. Otro elemento diferenciador es que el producto tendrá un sabor propio de cada coctel o shot que se prepare, con lo cual se busca que el producto no contenga el sabor característico de los tragos cortos, que son amargos y fuertes en sus mezclas.

MODULO 4: EL MERCADO

4.1 Descripción del Producto

Ice shots es un producto alcorado de consistencia sólida refrigerada, tipo paleta, con un tamaño de 93 ml, empacado en molde plástico de colores, el cual se ofrece en diferentes preparaciones de licores entre ellos Happy Rouse (Vodka, sirope y cereza), Tropical Tequila Sunrise (tequila, granadina y piña), Café con Whisky (Whisky Black White, café, crema de café y jarabe de caramelo) y Paloma Popsicle (jugo de toronja, jugo de limón, tequila blanco y sal)

4.2 Descripción y Atributos

Según lo descrito hasta aquí, está argumentado que las mezclas de licor están ganando cada vez más un espacio en el mercado Licorero, mediante técnicas de mixología, sabores auténticos, diseños atractivos y propiedades organolépticas. Es por ello, que se busca brindar un producto novedoso tipo aperitivo, atractivo visualmente, colorido, cremoso y con un leve sabor a mezcla de licor. A lo anterior, se le suma creciente demanda del consumidor por licores cortos, cocteles y nuevas propuestas en la presentación de los licores.

4.3 Presentación, Diseño y Empaque

Ice shots se brinda en presentación de 93 ml, en un molde de la paleta tipo Brida (alargado y redonda en su punta) el contenedor es plástico con una dimensión de: 10 cm alto, 6 cm ancho, 4 cm profundidad. El agarre de la paleta es plástico con una dimensión de 10 cm largo y 2 cm de ancho. De otro lado el empaque tipo brida tendrá en su parte frontal el logotipo de la empresa y en su parte trasera tendrá un mensaje llamativo para los clientes.

MÓDULO 5: ANALISIS DE LA INDUSTRIA O DEL SECTOR

5.1. Composición del Sector

El sector al cual pertenece la empresa es el sector terciario que corresponde a servicios, y en particular al de bebidas y alimentos; subdividido entre bares y restaurantes, se puede decir que el sector está compuesto por aquellos lugares de diversión y esparcimiento nocturno que distribuye bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento. A este sector, pertenecen los bares y discotecas que se dedican a la comercialización de bebidas preparada tipo cocktails, las cuales dentro de su preparación se pueden encontrar preparaciones de bebidas frías, calientes, con o sin alcohol.

A nivel nacional, existe una asociación gremial creada para la integración de la industria del entretenimiento nocturno que es conocida como ASOBARES, entidad creada con el fin de fortalecer y consolidar un gremio especializado en el país. Según el diario La República, afirma que el sector de bares puede llegar a facturar 1.400 millones de pesos diarios, y además indica que en ciudades como Bogotá, tiene la mayor cantidad de bares en el país, que según la Cámara de Comercio se cuentan con 10,100 bares hasta el año 2016 (Muñoz, 2016).

En materia de seguridad, se puede afirmar que el sector de bares es uno de los más vigilados, puesto que, dentro de los establecimientos de comercio se deben proteger los derechos de autor, el ingreso de personas menores de edad y evitar el consumo de sustancias alucinógenas.

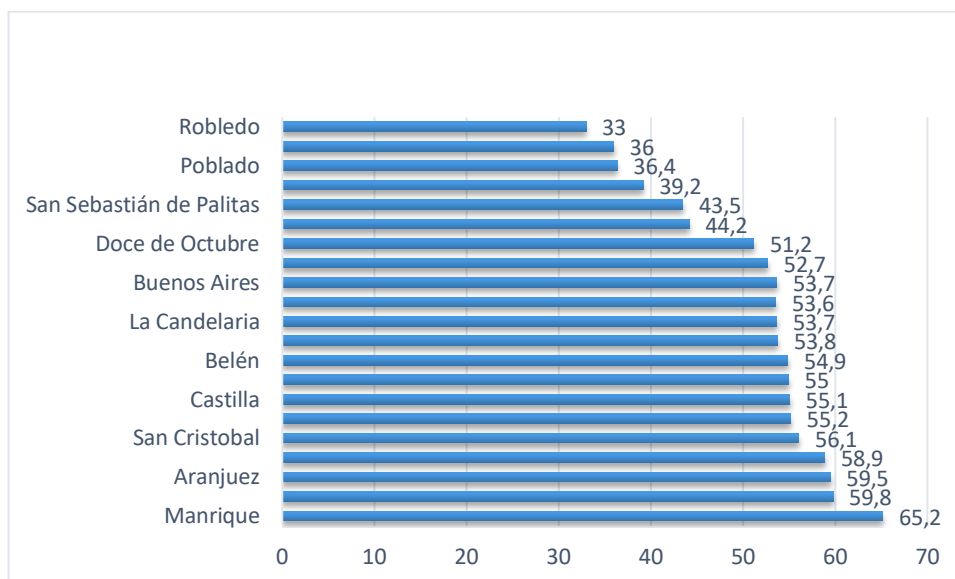
En Colombia, los productos Premium ganan cada vez más participación en casi todas las categorías de bebidas alcohólicas. El país se está convirtiendo en un lugar importante para el desarrollo de marcas de lujo, tal vez por el efecto del consumo conspicuo del colombiano, consumo que se entiende como el comportamiento de compra de marcas y productos por cuestiones de imagen o de apariencia, y las bebidas alcohólicas no son la excepción. Los consumidores colombianos buscan productos de la más alta calidad en el mercado a medida que van aumentando su poder adquisitivo y definen sus gastos. Otra de las tendencias a tener en cuenta, es que en algunos casos la diferencia de precios entre marcas estándares y marcas Premium no es tan significativa. Esto permite observar principalmente que las bebidas tienen un margen de aceptación mayor entre estos dos tipos de categorías. (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2013)

En el departamento de Antioquia, el consumo de bebidas alcohólicas es de alrededor del 86% de la población, según lo indica la Encuesta Hogares 2010, liderada por el Comité Departamental en la Prevención de Drogas, donde se encuentran con un puntaje del 88,1% hombres y 76,7% mujeres. (Comité Departamental de Prevención en Drogas de Antioquia, 2010).

“En el Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas (ENCSP) realizada por el Ministerio de la Protección Social en el año 2008, se encontró que la ciudad de Medellín y el área metropolitana tienen un consumo problemático de alcohol del 18.7% lo cual corresponde a 454.203 personas y ocupa el tercer lugar en el país. En el Departamento según la encuesta del Comité Departamental en la Prevención de drogas, Medellín y El Valle de Aburrá ocupan el quinto puesto en riesgo de alcoholismo después de las regiones del Bajo Cauca, Oriente, Suroeste y el Urabá.” (De La Urbe, 2011).

En el siguiente gráfico se ilustra el consumo de sustancias en las personas según su lugar de residencia.

Gráfica 1: Distribución de consumo de sustancias psicoactivas en Medellín.



Fuente: Primer Estudio Poblacional de Salud Mental Medellín 2011-2012

En la gráfica sobre consumo sustancias psicoactivas en los barrios de Medellín, se observa que el consumo está liderado principalmente por los barrios de Manrique con un 65,2% y Aranjuez con un 59,8 % donde su oferta licorera está dividida entre bares y discotecas.

5.2. Análisis de la Competencia

Al realizar la referenciación de la competencia de Ice Shots, en las diferentes zonas rosas de la ciudad, se encuentra que sus principales competidores son los locales de venta de shots como Shupa shots, chupitos y los distribuidores de coctel Fruzen mix cuyo segmento de mercado son los jóvenes y turistas. Por otra parte se encuentra que Amor-Acuya representa una competencia indirecta, al brindar una propuesta de producto similar.

Es importante resaltar que la propuesta de valor de Ice Shot's busca complementar el servicio de los actuales competidores del mercado, al brindar un producto innovador que esté disponible en los diferentes lugares para compartir, a su vez se encuentre presente en los eventos masivos de la ciudad y eventos catering donde sea contratado el servicio.

5.3 Competidores

Competidores directos:

Shupa Shots: Es una empresa de Medellín, que tiene 3 puntos de venta en el área metropolitana de Medellín, donde su propuesta de valor está caracterizada por ser un bar con espacios luminosos, temáticos y atractivos visualmente. Sus principales productos son cocteles, shots cortos, licores nacionales y extranjeros.

Chupitos: Es una empresa Colombiana con trayectoria en el mercado por más de 15 años, los cuales tienen 4 puntos de venta a nivel nacional. Su portafolio de productos está distribuido entre tragos clásicos (cocteles largos), elaboradores (trago por capas), Dulces (chupitos con sabores y componentes dulces), temáticos (variedad de tamaños con presentaciones exóticas), Jager (tragos desarrollados), Flooters (vaso de cerveza), chupitos calientes (encendidos a fuego) t tragos refrescantes.

Fruzen mix: Es una empresa antioqueña dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas de clasificación aperitivo no vínico más conocido como coctel a través de su marca. Su portafolio enfoca principalmente en la venta de líquidos para granizados en presentaciones de 250 ml, garrafón de 5 lts y botella 500 ml.

Competidores indirectos:

Amor-Acuyá Gelato: Heladería Medellinense, que se ganó el premio por parte de Gelato World Tour como el mejor gelato de américa y tercer mejor gelato del mundo. Su portafolio está

orientado a la elaboración y venta de helado tipo italiano, café, paleta de cocteles y sabores tradicionales y servicio para eventos.

Ilustración 1. Principales Competidores



Fuente: Elaboración propia.

MODULO 6: PRODUCTO MINIMO VIABLE

Según Erick Ries, el producto mínimo viable se realiza con el propósito de garantizar que el producto tenga clientes reales en el mercado, donde la visión está basada en verificar lo que el cliente quiere, qué tipo de clientes lo quieren y cuáles son los canales de distribución disponibles. Por tal motivo, es importante realizar un primer pivote o validación, por medio de la experimentación, la cual brinda conocimiento real de lo que desea la gente y medir lo aprendido, para luego avanzar a un segundo pivote, donde se mantiene la acción con las modificaciones necesarias de acuerdo a la información recibida en el primer pivote. (Ries, 2012)

6.1. Primer sprint

1) Planificación: En el primer proceso de validación o experimentación del producto mínimo viable, se elaborará un prototipo de paleta llamada: Happy Rouse, llevarla a uno de los segmentos de cliente que se desea atender, específicamente, al segmento de distribución a restaurantes, donde en alianza con la empresa Flutters Medellín se dará la degustación a las personas que se encuentran esperando su comida. Una vez se realice la degustación se le pedirá el favor a las personas de contestar una corta encuesta para conocer la percepción del cliente frente al producto.

2) Etapa de desarrollo: El proceso de validación, se realizó en la sede de Flutters Medellín ubicado en la sede Cra 74 #14, Medellín donde se seleccionó a personas que se encontraban departiendo en el lugar, se les dio conocer y probar el producto, posteriormente por medio de una ficha de validación de 12 preguntas, enfocadas en la aceptación del producto, sabor, presentación y tamaño, se indagó a los clientes prospectos por su percepción y opinión frente a la paleta de licor.

Preguntas:

Se realiza una ficha de validación con 12 preguntas donde los consumidores que probaron el producto pudieron evidenciar su percepción al respecto.

Tabla 3: Ficha de validación del primer pivote

FICHA DE VALIDACIÓN

Por medio de las siguientes preguntas, se pretende conocer la percepción del consumidor frente al producto.

*Obligatorio

1) ¿Cuál es su sexo? *

Masculino

Femenino

2) ¿Cuál es su rango de edad? *

Elige ▼

3) ¿cómo le pareció el producto? *

Malo

Bueno

Regular

Excelente

4) ¿Cuál de los siguientes tamaños le parece el adecuado para la paleta?

- Paleta 45 ml
- Paleta 120 ml

5) ¿Qué cree que le hace falta al producto?

Tu respuesta

6) ¿Pagarías por este producto?

- SI
- NO

7) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

Elige

8) ¿Con qué frecuencia comprarías este producto?

- Cada ochos días
- cada quince días
- celebraciones

9) ¿Cómo le parece la presentación de la paleta?

Tu respuesta

10) ¿Considera que el producto sirve como aperitivo para iniciar las celebraciones, una comida o rumba?

- SI
- NO

11) ¿Cuál de estos sabores le gustaría probar o estaría dispuesto a comprar?

- Café con whiskey (whiskey, crema de café).
- Tropical tequila sunrise (piña, tequila blanco, granadina).
- Paloma Popsicle (tequila blanco, limón, gaseosa toronja).
- Mango con tequila.
- Margarita (tequila, limón).
- Mojito (ron, limón, hierbabuena).

12) ¿Tiene alguna sugerencia adicional para el producto?

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

3) Revisión Sprint (respuestas de la ficha de validación).

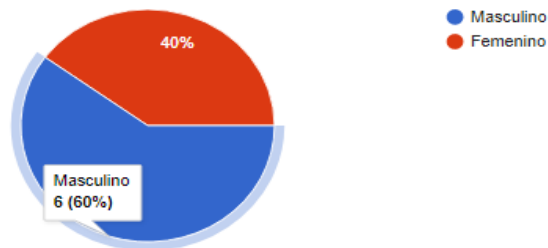
Hallazgos:

La encuesta fue realizada a 10 personas, en su mayoría hombres. Entre lo que se destaca la participación activa de los encuestados. El sprint se elaboró de acuerdo con las indicaciones del modelo Lean-Startup, en el que no es necesario hacer una muestra de la población numerosa (alrededor de mil personas) para saber la aceptación del futuro cliente; al contrario, se escogen pocas personas del segmento de mercado y se hace un primer pivote que consiste en dar una primera degustación de la paleta y a partir de la retroalimentación, mejorar el producto, tantas veces como sea posible.

Gráfica 2: Pregunta No. 1 para identificar el género.

1) ¿Cuál es su sexo?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

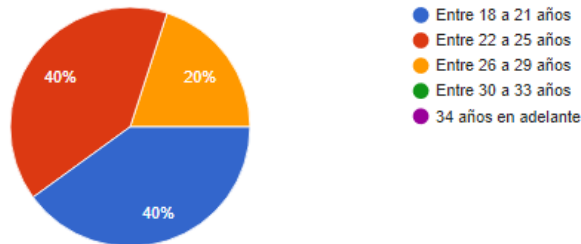
En la primera pregunta se obtiene que un 60% de los hombres encuestados contra un 40% de mujeres, a dicho indicador se le encuentra la siguiente información:

- Se evidencia que el género más interesado por participar de la prueba fueron los hombres.
- Entre los géneros se evidenció bastante interés por el producto y poder aportar a la mejora de la paleta, mediante su experiencia con el producto.

Gráfica 3: Pregunta N° 2 para determinar el rango de edad del entrevistado.

2) ¿Cuál es su rango de edad?

10 respuestas



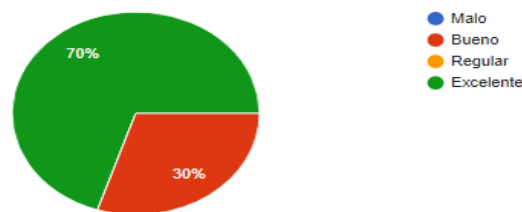
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Los rangos de edades se dividieron entre 5 grupos, con lo cual se identificó que en el segmento de clientes denominado distribución, había en su mayoría clientes jóvenes, lo cual permitió conocer que para dicho segmento nuestro público meta está dividido en igual porcentaje, para las edades entre 18 a 21 años representado por un 40% y en edades entre 22 a 25 años ocuparon de igual manera 40% de los clientes encuestados. Adicionalmente, entre los clientes entre 26 a 29 años representa un 20% de las personas.

Gráfica 4: Pregunta N° 3 Para determinar la aceptación del producto.

3) ¿cómo le pareció el producto?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

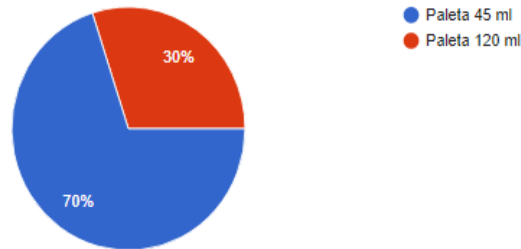
En la tercera pregunta se busca conocer la aceptación del producto, por parte de los clientes, con lo cual se identificó plena aceptación del producto en el segmento, donde se realizó la experimentación, ya que las cifras demuestran que al 70% de las personas encuestadas le pareció excelente el producto en cuanto al sabor resaltando de igual manera la innovación en el producto. Del mismo modo el 30% de las personas contestaron que producto es bueno, pero se le debe

realizar mejoras que permitan tener un producto de mejor calidad, es decir, que se adecue a las expectativas del cliente.

Gráfica 5: Pregunta N° 4 Para identificar el tamaño ideal del producto.

4) ¿Cuál de los siguientes tamaños le parece el adecuado para la paleta?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Es importante aclarar para efectos del primer pivote se realizaron las paletas con un molde de 45 ml, sin embargo, se les reveló a los clientes un molde de 120 ml que podría ser una segunda opción. Con lo anterior se obtuvo que el 70% de las personas prefieren la paleta de tamaño pequeño de 45 ml, pues consideran que el tamaño es ideal para ambientar el momento, más no para embriagarse con la paleta. Por otra parte se identificó que el 30% de las personas contestaron que les gustaría una paleta más grande, con el objetivo de disfrutar un poco más del contenido.

Tabla 4: Pregunta N° 5 Para identificar posibles mejoras al producto.

5) ¿Qué cree que le hace falta al producto?

9 respuestas

Más dulce
Cambiar la forma. Que no se descongele tan rápido
Descripción del porcentaje de licor
1 Fruta 2 Mejor textura sabor más compacto (no tanto hielo)
Más sabor a fruta
Que el sabor sea más compacto
Parte cremosa (Leche condensada)
Nada

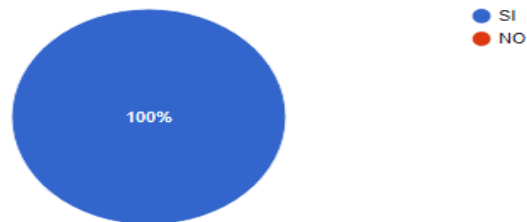
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

En esta pregunta se pretendía que el cliente informara libremente qué consideraba que le podría agregar al producto para que coincidiera con sus expectativas. Por lo tanto, entre las respuestas se evidenció que la mayoría de las mujeres preferían un producto dulce y cremoso. Por otra parte, a nivel general, las personas coincidieron en que al producto se le debía agregar pequeños trozos de fruta, debía ser compacto y verificar la forma de que el producto no se descongele tan rápido.

Gráfica 6: Pregunta N° 6 Para determinar la aceptación del producto.

6) ¿Pagarías por este producto?

10 respuestas



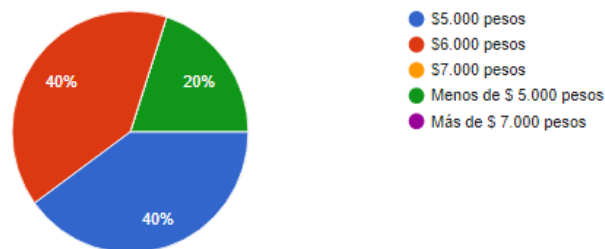
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Con esta pregunta se buscó que el cliente más allá de aportar posibles mejoras al producto, estuviera dispuesto a comprarlo, ya que es el punto de partida esencial para la puesta en marcha de la idea de negocio, y con ello se obtiene conocimiento de su aceptación y una imagen de producto novedoso en el mercado.

Gráfica 7: Pregunta N° 7 Para determinar el precio de la paleta.

7) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

10 respuestas



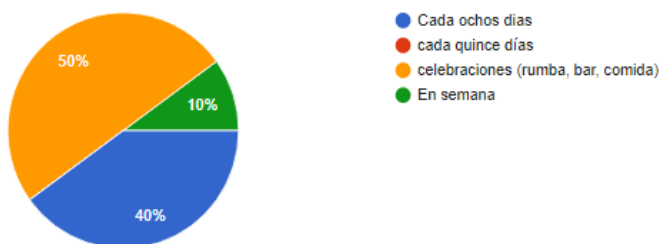
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

En esta pregunta se buscaba conocer la capacidad de compra del segmento y valor que estaría dispuesto a pagar el cliente por un producto nuevo, lo cual sirve como insumo para la realización del flujo de caja, donde se evidencia que el precio sugerido con el cual estarían dispuestos a pagar los clientes oscila entre \$5.000 y \$ 6.000 pesos.

Gráfica 8: pregunta N° 8 Para determinar la frecuencia de compra.

8) ¿Con qué frecuencia comprarías este producto?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Con esta pregunta se buscaba conocer la posible frecuencia de compra del producto por parte de los clientes, con lo cual se identificó que el 50% de las personas encuestadas informaron que comprarían el producto con la frecuencia en que visiten los bares, discotecas o lugares de comida. Adicionalmente, el 40% de las personas informaron comprarían el producto cada ocho días, y solo el 10% informo que estaría dispuesto a comprar el producto en semana.

Tabla 5: Pregunta N° 9 Para determinar posibles mejoras a la presentación del producto.

9) ¿Cómo le parece la presentación de la paleta?

10 respuestas

Me gustaría más de forma cilíndrica
Me gustaría que tuviera forma de fruta
El tamaño está perfecto
Ideal
Innovadora
Me gustaría más de forma cilíndrica (30 ml)
Me gustaría que tuviera forma de fruta (imagenes)
está chevere
perfecta
ideal

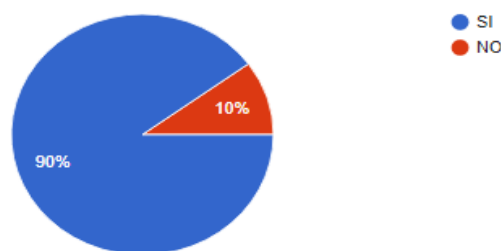
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

En las respuestas que dieron los clientes prospectos se identificó que si bien la presentación de la paleta es idónea, le gustaría una presentación de la paleta en forma cilíndrica o alargada.

Gráfica 9: Pregunta N° 10 Para identificar la aceptación del producto en el segmento.

10) ¿Considera que el producto sirve como aperitivo para iniciar las celebraciones, una comida o rumba?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

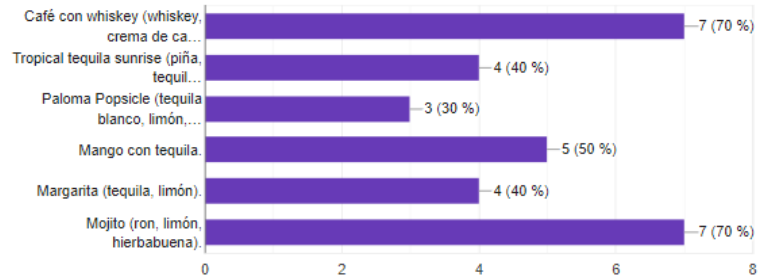
Con la respuesta a esta pregunta se buscaba conocer la aceptación del producto a la hora de ser incluido entre la oferta de productos de los segmentos de clientes, y de esta manera ir determinando los segmentos a los cuales la organización quiere incursionar. Donde un 90% de las

personas informaron que es ideal como aperitivo para iniciar rumba, celebraciones o comida. Adicionalmente, una persona contestó que le parecía informal el producto para una celebración.

Tabla 6: Pregunta N° 11 Para identificar los sabores de más aceptación.

11) ¿Cuál de estos sabores le gustaría probar o estaría dispuesto a comprar?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Con esta pregunta se buscaba conocer cuál de los sabores preferidos por los clientes de acuerdo a las tendencias de consumo en Colombia, con lo cual se encontró que los dos sabores que más estarían dispuestos a comprar o pagar los clientes serían el de mojito y café con whiskey, los cuales tuvieron una votación del 70% cada uno, de mismo modo el sabor de Mango con tequila tuvo una votación de 50%.

Tabla 7: Pregunta 12 Para identificar sugerencias adicionales para mejora del producto.

12) ¿Tiene alguna sugerencia adicional para el producto?

9 respuestas

Que no se sienta amargo al final. Más granadina para que tenga un sabor más suave. frutas.
1 Que el producto fuera más llamativo. 2 Más dulce 3 Que tenga una frase llamativa. 4 Brindar información en el empaque
Que tenga más dulce
Que se sienta más dulce
1 Que no se derrita rápido. 2 El sabor dure hasta el final.
1) Fruta picada 2) Más granadina 3) Utilizar tequila cremoso 4) Tener variedad de sabores. Alexander (Brandy, crema de leche, vainilla) Piña colada
infusionar la fruta para que se sienta más.
1) Que no sepa tanto a alcohol 2) Se descogela muy rápido.
Que no se descogele tan rápido

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Con esta pregunta se buscaba que el cliente expresara libremente, su opinión frente al producto y participara en la construcción de mejoras para la elaboración de un segundo pivote.

Según la opinión de los clientes prospectos, se identificó que los puntos más importantes que se deben tener presente, son que el producto sea más dulce, mejorar la presentación para que sea más atractiva, que la paleta no se derrita tan rápido y agregar trozos de fruta al producto.

- 4) Retroalimentación: En esta fase se debe realizar la construcción del segundo pivote con información suministrada por los clientes, con la finalidad de ir formalizando el producto mínimo viable. Entre los puntos que se deben trabajar para un producto mejorado, es

agregar más granadina para que la paleta no quede amarga al probarla inicialmente, lo cual va a permitir que sea más dulce, se debe mejorar la presentación para que sea más llamativa, mediante la realización de la paleta en un molde cilíndrico y agregarle color para que sea más atractiva visualmente, se debe verificar que la paleta no se derrita tan rápido y agregar trozos de fruta al producto.

Imagen 1 Prototipo de paleta sabor Happy Rouse.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 2 Clientes probando la paleta de sabor Happy Rouse.



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Segundo sprint

- 1) Planificación del sprint: Para el desarrollo del ejercicio fue necesario la realización de un segundo sprint, bajo el método Scrum, con el objetivo de ejecutar mejoras a la paleta, teniendo en cuenta las sugerencias que evidenciaron los consumidores encuestados en el primer sprint, buscando de esta manera ir afinando la propuesta de valor y producir un producto de calidad que reúna las sugerencias y necesidades de los clientes.

Las principales sugerencias que realizaron los consumidores encuestados en el primer sprint, se centran en que la paleta no se descongele rápido, que sea más cremosa, más dulce, que contenga trozos de fruta y que cuente con una presentación más llamativa. Por ello, se deben realizar diferentes pruebas con diversos productos que permitan la mejora del producto.

Etapas de desarrollo: Luego de realizar una pesquisa de insumos y materiales que brindan mayores condiciones al producto, se identificó que la cremosidad, textura y duración de la congelación se genera con el producto llamado CMC (Carboximetilcelulosa), de igual manera se identificó que para lograr que el producto sea más dulce se debe cambiar la

granadina por el sirope de cereza, y agregar pequeños trozos de cereza. Adicionalmente, se buscó un contenedor de paleta tipo brida (alargada y redonda en la punta) que permite que la paleta sea más delgada y llamativa visualmente.

A partir de la pesquisa realizada y teniendo en cuenta las sugerencias de los consumidores se buscó generar mejoras al producto, por ello, se realizó un segundo sprint a puerta cerrada para ello se mezcló las cerezas junto con el licor Vodka, se licuo el sirope junto con las cerezas y el producto CMC (Carboximetilcelulosa), posteriormente se le colocó el palo de agarre y se pusieron a congelar las paletas durante 12 horas en una nevera.

3) Revisión del sprint: La paleta fue probada nuevamente por varios consumidores los cuales indican que hay mayor cremosidad en la paleta, sin embargo, no está suficientemente congelada y que el sabor del licor no está distribuido en toda la paleta, ya que quedó en gran cantidad en la punta.

4) Retroalimentación: Se evidencia que la prueba realizada no fue suficiente para obtener un producto mínimo viable, por ello fue necesario realizar una segunda prueba en el segundo sprint, en el que se mezcló un 1 gramos de producto CMC (Carboximetilcelulosa), 10 ml de sirope, 15 ml de vodka, 10 ml de agua y 2 gramos de azúcar y picó 2 cerezas en trozos grandes, lo cual dio como resultado un producto mínimo viable (PMV).

Imagen 3: productos empleados para la elaboración de la paleta Happy Rouse.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4: Producto mínimo viable elaborado a puerta cerrada.



Fuente: Elaboración propia.

6.3. Tercer sprint

1) Planificación del sprint: Fue necesaria la realización de un tercer Sprint que pretendía validar las características del PMV obtenido en el segundo sprint, en el que se realizó las mejoras en sabor, congelación, textura, cremosidad y presentación sugeridas por el cliente. En esta oportunidad se buscaba validar el PMV en el que varias personas participaban como consumidores del producto, dando de esta forma una opinión respecto a la composición y sabor de la paleta, en otras palabras, el objetivo era saber si realmente las mejoras realizadas al producto se atendieron de forma asertiva o había que realizar mejoras adicionales para lograr la aceptación en el mercado.

Etapa de desarrollo: El proceso de elaboración y validación del producto se realizó nuevamente en la sede de Fluters Pedregal ubicada en la sede Cra 74 #14 Medellín donde se dio a probar la paleta a varios consumidores que ordenaron su cena y, posteriormente, se aplicó una encuesta de 9 preguntas orientadas a la mejora del sabor, textura, cremosidad y presentación.

Tabla 8 Ficha de validación para conocer la percepción y opinión de clientes prospectos.

FICHA DE VALIDACIÓN

Por medio de las siguientes preguntas, se pretende conocer la percepción frente a la paleta de sabor Happy Rouse.

***Obligatorio**

1) ¿Cuál es su sexo? *

Masculino

Femenino

2) ¿Cuál es su rango de edad? *

Elige

3) ¿Cómo califica la presentación de la paleta de licor en un rango de 1 a 5?

1 No me gusta

2 Por mejorar

3 buena

4 Excelente

5 Me encanta

Otro:

4) ¿Cómo califica el producto en un rango de 1 a 5? *

1 No me gusta

2 Regular

3 buena

4 Excelente

5 Me encanta

5) ¿Cómo le pareció el sabor de la paleta?

Tu respuesta

6) ¿Cómo le pareció la textura de la paleta?

Tu respuesta

7) ¿Cómo le parece el tamaño de la paleta?

Tu respuesta

8) ¿Qué cree que le hace falta a la paleta?

Tu respuesta

9) ¿Tiene alguna sugerencia adicional para la mejora del producto?

Tu respuesta

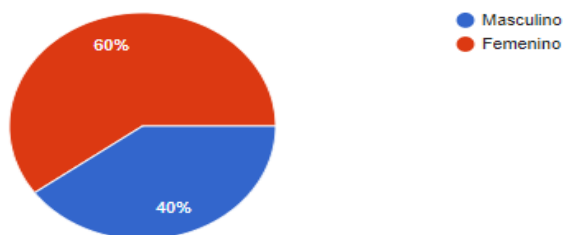
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

2) Revisión del sprint (Verificación de respuestas)

Gráfica 10: Pregunta 1 para conocer el género de los consumidores.

1) ¿Cuál es su sexo?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

En este tercer sprint se evidenció mayor participación del género femenino con una 60% frente a un 40 % de los hombres.

Gráfica 11: Pregunta 2 para conocer el rango de edad.

2) ¿Cuál es su rango de edad?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Entre los consumidores se evidenció que la participación estuvo dividida entre personas en un rango de edad de 26 a 29 años, 30 a 33 años y 34 años en adelante.

Gráfica 12: Pregunta 3 para determinar la presentación de la paleta.

3) ¿Cómo califica la presentación de la paleta de licor en un rango de 1 a 5?

5 respuestas



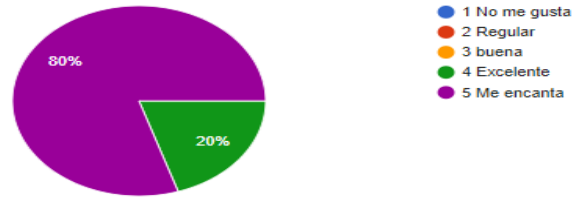
Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

En las respuestas de los participantes encuestados se evidencia una significativa aceptación de la presentación de la paleta, ya que el 60% indicó que le pareció encantadora la paleta y un 40% excelente, lo cual deja ver la acogida y asertividad en la mejora realizada al producto.

Gráfica 13: Pregunta 4 para conocer satisfacción del producto.

4) ¿Cómo califica el producto en un rango de 1 a 5 ?

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Las respuestas fueron muy positivas, debido que el 80% de las personas encuestadas respondieron que les encanta la paleta siendo esta una la mayor calificación (cinco) y el 20% indicó que les pareció excelente la cual representa la calificación de cuatro, lo cual permite ver un panorama positivo para la incursión del plan de negocio en el mercado.

Tabla 9 Pregunta 5: Para conocer la percepción de sabor de la paleta.

5) ¿Cómo le pareció el sabor de la paleta?

5 respuestas

muy rico
super buena tiene buena fruta y buen licor
Está muy bueno el sabor
Muy bueno porque tiene componente de fruta, licor y dulce
Autentico

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Entre las respuestas se evidenció que las personas encuestadas quedaron satisfechas con el producto brindado, ya que indicaron que su sabor era autentico, rico y diferente, lo cual permite ver que la mejora realizada a la composición producto fue asertiva, ya que la gente indico que la medida de licor era la adecuada, la cremosidad estaba a la medida y sabor era rico.

Tabla 10 Pregunta 6: Para conocer la percepción de la textura.

6) ¿Cómo le pareció la textura de la paleta?

5 respuestas

perfecta
está muy rica, es cremosa
tiene cremosidad
cremosa
Suave

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Entre las respuestas registradas por las personas encuestadas, se evidenció que la gente quedó a gusto con la textura, lo cual da un parte positivo al trabajo de mejora de la paleta en su textura, ya que fue uno de los retos, producir una paleta que no se descongelara rápido y aparte de ello fuera cremosa, lo cual muestra que se atendió de forma directa la sugerencias realizadas por los clientes potenciales en el primer sprint.

Tabla 11 Pregunta 7: Para conocer la aceptación en el tamaño de la paleta.

7) ¿Cómo le parece el tamaño de la paleta?

5 respuestas

perfecto
ideal
perfecto

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Las respuestas por parte de los usuarios fueron de aceptación a la presentación de 93 ml que se les brindó, donde se evidencia que las personas están interesadas en un presentación de paleta pequeña, donde se puede disfrutar del aperitivo con un poco de licor, sin la intención de emborracharse.

Tabla 12 Pregunta 8: Para conocer posibles mejoras al producto.

8) ¿Qué cree que le hace falta a la paleta?

5 respuestas

nada
nada
un poco más de licor
un poco más grande
Variedad en la presentaciones

Fuente: Elaboración propia.

Entre las respuestas se evidenció que las personas perciben la paleta como un producto completo. Una sugerencia puntual fue que le hubiera gustado ver las otras presentaciones de la paleta.

Tabla 13 Pregunta 9: Para identificar sugerencias a nivel general.

9) ¿Tiene alguna sugerencia adicional para la mejora del producto?

5 respuestas

ninguna
ninguno
más componente de licor
tener variedad de tamaños

Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta Google forms.

Entre las sugerencias realizadas por los clientes potenciales, está que le hubiera gustado que la paleta tuviera más licor y que se contara con la muestra de otros tamaños de paleta.

- 3) **Retroalimentación:** Para la incursión de la idea de negocio en el mercado, se recomienda tener una carta donde se le muestren las diferentes presentaciones en las que viene el producto, con el fin de brindarle variedad de tamaños a los clientes, puesto que si bien se

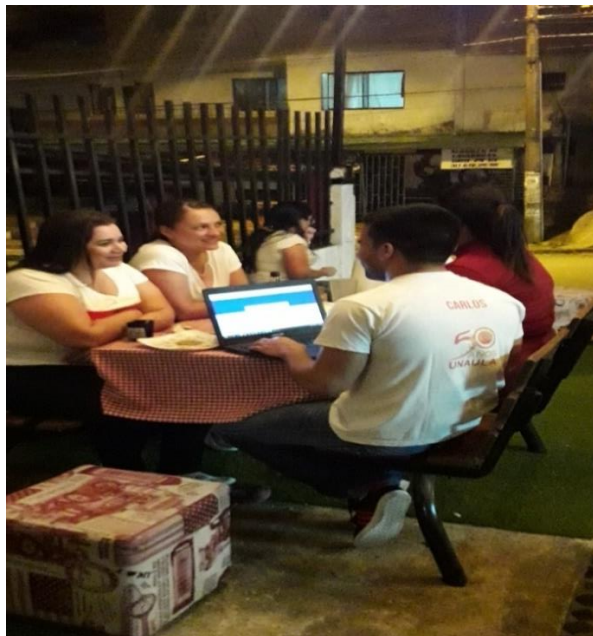
observa que a las personas les parece adecuado el tamaño de la paleta, hay quienes desean un tamaño más grande del producto.

Imagen 5 proceso de experimentación con prototipos de clientes



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 6: Realización de encuesta posterior a la prueba del producto.



Fuente: Elaboración propia.

HALLAZGOS

Identificación de los early adopters

En el desarrollo de los sprints se buscó identificar un Early Adopter del producto que sirva como insumo para definir el Buyer persona (perfil del cliente) que está en condición de realizar la compra del producto, todo esto, basado en el comportamiento y motivación en la fase de experimentación del producto. En los dos procesos de experimentación (Sprint) presenciales se identificó que la edad promedio de las personas que frecuentan el restaurante de flutters son jóvenes entre de 18 a 35 años, atraídas por el espacio auténtico, compartir entre amigos y familiares, estrato económico entre 3 o 4, con un gusto aspiracional a la hora de consumir productos.

Definición de precios

Durante el desarrollo de los sprints se consultó a las personas que participaron de la experimentación, sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por la paleta, y se identificó que el precio que pagarían se encuentra entre \$5.000 y \$6.000 pesos. Entonces, se definió que el precio de venta del producto en la presentación de 93 ml va a ser de \$5.000 pesos, teniendo en cuenta que los costos de producción del producto oscilan entre \$1800 y \$2000 pesos.

Prototipo del producto

Durante el desarrollo de los ejercicios de experimentación se identificó que se pueden brindar 3 tamaños del producto de 45 ml, 93 ml y 120 ml, debido a que las personas estuvieron de acuerdo con el tamaño del primer sprint de 45 ml y en el desarrollo del tercer sprint los encuestados informaron que el tamaño de 93 ml también era adecuado. Sin embargo, algunos de los participantes indicaron que sería bueno tener una presentación más grande, es decir de 120 ml.

Es importante mencionar que actualmente el valor de costos producción y precio de venta está sustentado sobre la presentación de paleta de 93 ml sobre el cual se obtuvo el producto mínimo viable, para un posterior estudio de mercado se debe evaluar los costos de producción y precio de venta de la presentación de la paleta de 45ml y 120 ml.

MODULO 7: SEGMENTACIÓN

7.1 Caracterización de los Segmentos

El segmento de la empresa Ice Shots son personas jóvenes, con edad mínima legal para consumo de licor de 18 años ubicadas en la ciudad de Medellín, amantes de los productos auténticos e innovadores, extracto socioeconómico entre 3 o 4, con un consumo de mesurado alcohol.

Las personas en la ciudad de Medellín, han migrando a nuevos ambientes y hábitos de consumo los cuales han optado por tener experiencias memorables y diferentes, en comparación con generaciones anteriores donde se optaba por compartir en espacios comunes. En concordancia con lo anterior, se definen tres nichos de mercado a los cuales se quiere llegar con el producto.

Distribución (convenios): Con este segmento se busca realizar alianzas comerciales con bares, discotecas, estanquillos y restaurantes, que quieran incluir el producto como parte de su portafolio de productos, sirviendo como aperitivo o entrada, a la hora de iniciar las celebraciones.

Eventos Catering: Dirigido a eventos privados de diversas categorías: eventos sociales, empresariales, culturales y deportivos, en los cuales se busca vivir experiencias memorables y exclusivas, donde la presentación hace juego con la autenticidad en cada detalle del evento, son el tipo de público que comúnmente denominados público selectivo con un estilo de vida “aspiracional”.

Eventos Masivos: Dirigido a los eventos potenciales de ciudad de Medellín: ferias, festivales y demás celebraciones de la ciudad. Este segmento de cliente es masivo y son eventos normalmente realizados por entidades públicas.

MODULO 8: ESTRATEGIAS

8.1. Estrategia de Precios

En el sector licorero existen gran cantidad de presentaciones de licores, entre licores nacionales e internacionales, por ello mediante una política de precios se desea identificar el precio ideal con el cual la paleta puede incursionar en el mercado, buscando la maximización de las utilidades ya que esta determina la demanda del producto. Por lo ello, se proyecta establecer el precio justo teniendo presente variables de costos, competencia del producto y precio promedio de productos sustitutos o competidores reales, esto con el fin de brindar al consumidor un precio que esté dentro de su presupuesto y por el cual está dispuesto a pagar, incentivando la demanda de la paleta y posibles recompras.

8.2. Estrategias de Promoción

Redes sociales: Se realizaran campañas de publicidad sobre la marca, en las redes sociales más populares en Colombia, como Facebook e Instagram, donde se pretende que a los clientes que sigue las cuentas de la empresa, les llegue información sobre descuentos, nuevos productos, sabores y en qué lugares puede encontrarse el producto y en qué eventos estará presente el producto. Adicionalmente, se subirán videos y fotografías de personas consumiendo el producto y mostrando la experiencia de sabor a la hora de consumir la paleta.

Sitio web, se pretende crear una página de la marca donde se pueda encontrar toda la información del producto y una landing page, donde el cliente pueda incluir información para requerimiento del producto o sugerencias en pro de la mejora continua del producto. A través, de Google adwords que es plataforma de pago por clic, se pretende generar visibilidad de la página a la hora de realizar la búsqueda de productos relacionados, por parte del cliente.

Otra herramienta de promoción es el material pop, que se entregará a cada cliente al momento de recibir el producto en los eventos donde esté presente la marca.

8.3. Estrategias de Posicionamiento

De acuerdo con lo encontrado al realizar el análisis del sector y los hallazgos en la realización de los pivotes del producto mínimo viable, se utilizarán las siguientes estrategias que permitan el posicionamiento y crecimiento de la marca en el sector licorero.

Características del producto: El producto cuenta con características organolépticas y técnicas de mixología (mezcla de licores con trozos de fruta), lo cual genera atributos auténticos en su sabor generando un producto cremoso con suave sabor a licor, tamaño 93 ml y presentación colorida en su empaque, junto con una frase motivante, lo cual representa un producto autentico con un valor diferenciador frente a la competencia y otros productos que podrían ser sustitutos.

Alianzas: A través de las alianzas realizadas con entidades publico privadas, se pretende llevar producto a diferentes eventos de ciudad y lugares de encuentro, con el objetivo de lograr el reconocimiento de la marca en diversidad de ambientes.

Calidad: Esta estrategia enfoca en la realización de un producto autentico, con el cual las personas se identifiquen, por ser un producto compacto que contenga un leve sabor a licor, trozos de fruta y variedad de sabores, llevando una presentación llamativa y colorida.

Consumidor: Por medio del voz a voz de los consumidores se pretende ampliar la demanda, de igual manera los videos con la experiencia de las personas que consumen el producto, se subirá a los perfiles de redes sociales para que más personas se sientan interesadas y atraídas con el consumo de la paleta.

8.4. Estrategia de Fidelización

La relación que la empresa va a tener con los clientes es a través de asistencia personal, que es la que está basada en una “interacción humana”; donde el cliente puede comunicarse de manera directa con un representante único de la organización encargado del servicio al cliente, para que le ayude durante el proceso de venta.

Ésta relación, tendrá como fin generar relaciones estables con los clientes. Esto, a partir de conducta de compra de los consumidores, con base en el diseño de estrategias y acciones enfocadas en facilitar la interacción con los mismos para brindarles siempre una experiencia memorable.

Estas experiencias será parte del valor de la organización, ya que por medio del servicio de calidad que se les pueda ofrecer, se busca fidelizar clientes y expandir el radio de difusión de la marca. La empresa se va a caracterizar por estar al tanto de los hábitos de consumo, y que el cliente

la pueda encontrar siempre en lugares donde puedan acceder al producto cada que lo requiera gracias a las alianzas estratégicas que tendrá para la comercialización de su producto en eventos de ciudad, eventos públicos y privados.

La empresa está en el compromiso de aportar un excelente servicio desde el primer contacto con el cliente, para resolver sus inquietudes y motivarlo a tomar una decisión de compra que sea de su agrado, permitiendo así una cadena valor que se pueda percibir desde la producción hasta el consumo del producto.

MODULO 9: CANALES

9.1. Comercialización y Distribución

Con el canal de comercialización y distribución se busca enfocar la estrategia de captación de clientes, en los tres segmentos definidos por la organización, donde se proyecta cautivar al target de clientes que frecuentan los lugares con los cuales se pretende realizar las alianzas estratégicas, logrando de esta manera no solo el reconocimiento de la marca, sino una venta masivas cada uno de los segmentos.

1 Convenios con empresas: Por medio de la alianza con discotecas, bares y restaurantes, se pretende que estos establecimientos realicen la distribución del producto y lo incorporen a su portafolio de productos.

2 Eventos de ciudad: Se plantea realizar la venta del producto en diferentes eventos de sociales y culturales, al brindar el producto como aperitivo para la celebración de las reuniones o celebraciones de ciudad.

3 Eventos de catering: Se plantea prestar el servicio con personal de la compañía al realizar la instalación de un stand de Ice shots y brindar el producto a cada uno de los invitados, siendo este un aliado para amenizar la celebración.

9.2. Comunicación

Los canales de comunicación estarán alineados al bienestar de las personas y brindar un mejor servicio, por ello se fomenta la cercanía con los clientes a través de canales físicos y virtuales, con lo cual se pretende conocer los aciertos y sugerencias de mejora en cuanto al producto y servicio brindado.

Canales de servicio: A través de los diferentes eventos en los cuales estará presente la marca se busca crear una experiencia de servicio memorable, con el objetivo de generar recordación de la marca y posterior recomendación del producto a otras personas.

Página web y redes sociales: Se utiliza el espacio virtual como canal de comunicación y marketing de la organización Ice shots, al poner en difusión los diferentes productos y servicios, de igual manera es un espacio de interacción con el cliente a través del chat box, donde el cliente tiene

respuesta a sus inquietudes, y a través del landing page se busca que el cliente ingrese sus datos e ingrese información de sugerencias.

La radio: Según el periódico el Tiempo “la radio Nacional crece en audiencia y ya tiene más de 63.000 oyentes”. De acuerdo con la nota publicada en octubre de 2016, los oyentes de radio tuvieron un crecimiento del 65% desde el 2015 (el tiempo, 2017), de acuerdo a lo anterior, es pertinente pautar la marca a través de dicho canal, lo cual permitiría llegar más clientes en la ciudad de Medellín.

Material POP: Reparto de publicidad física en los eventos de relacionamiento, donde se tenga información de páginas web y números donde se puede solicitar el producto.

Fases del canal:

1. Percepción: Los clientes siempre van a observar productos frescos, de excelente calidad. En reflejo de mostrar siempre en el día a día de las personas, como el compartir con amigos y la familia, un producto que es de fácil acceso, es refrescante, llamativo por sus diferentes tonalidades, se podrán contactar con la empresa si desean el servicio de catering para eventos privados y así tener exclusividad de productos, descuentos especiales, etc.

2. Evaluación: A través de nuestros perfiles en redes sociales, se estará incentivando al usuario a evaluar su experiencia con el producto y el servicio recibido, otorgándoles a cambio descuentos especiales para sus próximas compras, de igual manera, en los eventos de catering se tendrá un supervisor que revisará y evaluará el desempeño, la calidad, y la capacidad de recomendación de la empresa en próximos eventos en una corta entrevista y una encuesta de satisfacción.

3. Compra: Se considera que un aspecto fundamental para que el cliente compre el producto es hacer una campaña publicitaria que permita recordación de la marca, y que los clientes se sientan identificados con la empresa. Además, tener sabores irresistibles que ayudarán al cliente a identificar claramente que el producto que se le ofrece es siempre el mismo y lo diferencie de la competencia.

4. Entrega: La entrega se realizará en los restaurantes, bares y discotecas con las cuales se tenga alianza, en eventos de catering y eventos masivos.

MODULO 10: IMAGEN CORPORATIVA

10.1 Concepto de Imagen

La imagen y el concepto que se quiere proyectar es de simplicidad y autenticidad, el cual está enfocado en brindar un producto ligero, exótico, colorido, el cual haga juego con el ambiente y los espacios, donde se pretende generar experiencias memorables, y ser recordado con el aliado a la hora de amenizar las celebraciones.

10.2 Logo

Ilustración 2: Diseño del logotipo de Ice Shots.



Fuente: Elaboración propia bajo la herramienta Canva.

MODULO 11: PROYECCIÓN DE COSTOS, GASTOS Y VENTAS A 5 AÑOS

11.1 Costos

En este módulo se verifican y evalúan los costos en los que incurre el producto para su elaboración en tema administrativo, de producción y venta del producto. Lo anterior permite tener un panorama del costo del producto para conocer su competitividad, precio de venta, verificar proveedores sustitutos para la producción, eficientar los costos y conocer la viabilidad de producto en el mercado.

11.1.1 Costos mensuales

En la siguiente tabla se describen los costos unitarios en una producción mensual para la elaboración de las cuatro paletas a ofertar, en una presentación de 93 ml (Mojito, tequila Sunrise, Café con Whisky y Happy Rouse).

Tabla 10: Costos mensual por paleta.

COSTO DE VENTAS (COP)		ene-20
Unidades		1.306
EMPAQUE Y LOGO		\$745,00
AGUA GAS		\$39,00
ZUMO DE LIMON		\$32,00
CMC		\$25,00
AZUCAR		\$5,00
MENTA		\$75,00
LICOR RON		\$937,00
Costos de ventas por unidad		\$1.858,00
Total costos de ventas MOJITO		\$2.426.548
Unidades		1.306
EMPAQUE Y LOGO		\$746,00
JUGO DE PIÑA		\$204,00
AZUCAR		\$5,00
CMC		\$25,00
PULPA PIÑA		\$192,00
TEQUILA LICOR		\$660,00
Costos de ventas por unidad		\$1.832,00
Total costos de ventas TEQUILLA SUNRIS		\$2.392.592
Unidades		1.306
EMPAQUE Y LOGO		\$746,00
JARABE		\$17,00
CREMA DE CAFE		\$29,00
AZUCAR		\$5,00
CMC		\$25,00
CAFE		\$122,00
LICOR WHISKY BLACK WHITE		\$855,00
Costos de ventas por unidad		\$1.799,00
Total costos de ventas CAFE CON WISKE		\$2.349.494
Unidades		1.306
EMPAQUE Y LOGO		\$746,00
PULPA DE FRUTA		\$300,00
AZUCAR		\$5,00
CMC		\$25,00
SIROPE CEREZA		\$130,00
LICOR		\$554,00
Costos de ventas por unidad		\$1.760,00
Total costos de ventas HAPPY ROUSE		\$2.298.560
TOTAL COSTOS DE VENTAS		\$9.467.194

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empaware.

En la anterior tabla se definen los costos unitarios por insumo que se requiere para la elaboración de los cuatro sabores que se incluirán dentro del portafolio de productos de la organización Ice Shots. Entre los cuatro tipos de sabores de paletas se evidencia que el costo promedio está en \$1800 pesos.

11.1.2 Costos anuales

Para el desarrollo del ejercicio se definieron los costos de los cuatro productos a ofertar de acuerdo a la producción anual en número de paletas para los 5 años en que se realizó el flujo de caja proyectado. A cada año se realizaron incrementos en los costos del 3% teniendo en cuenta el incremento del IPC.

Tabla 11 Costos Anuales por ventas proyectadas.

COSTO DE VENTAS (COP)	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades	15.672	16.456	17.278	18.142	19.049
EMPAQUE Y LOGO	\$745,00	\$768,00	\$791,04	\$814,77	\$839,21
AGUA GAS	\$39,00	\$43,00	\$44,29	\$45,62	\$46,99
ZUMO DE LIMON	\$32,00	\$33,00	\$33,99	\$35,01	\$36,06
CMC	\$25,00	\$26,00	\$26,78	\$27,58	\$28,41
AZUCAR	\$5,00	\$6,00	\$6,18	\$6,37	\$6,56
MENTA	\$75,00	\$825,00	\$849,75	\$875,24	\$901,50
LICOR RON	\$937,00	\$965,00	\$993,95	\$1.023,77	\$1.054,48
Costos de ventas por unidad	\$1.858,00	\$2.666,00	\$2.745,98	\$2.828,36	\$2.913,21
Total costos de ventas MOJITO	\$29.118.576	\$43.870.630	\$47.445.042	\$51.312.107	\$55.493.737
Unidades	15.672	16.452	17.275	18.139	19.046
EMPAQUE Y LOGO	\$746,00	\$768,00	\$791,04	\$814,77	\$839,21
JUGO DE PIÑA	\$204,00	\$210,00	\$216,30	\$222,79	\$229,47
AZUCAR	\$5,00	\$6,00	\$6,18	\$6,37	\$6,56
CMC	\$25,00	\$26,00	\$26,78	\$27,58	\$28,41
PULPA PIÑA	\$192,00	\$198,00	\$203,94	\$210,06	\$216,36
TEQUILA LICOR	\$660,00	\$680,00	\$700,40	\$721,41	\$743,05
Costos de ventas por unidad	\$1.832,00	\$1.888,00	\$1.944,64	\$2.002,98	\$2.063,06
Total costos de ventas TEQUILA SUNRIS	\$28.711.104	\$31.061.376	\$33.593.656	\$36.332.054	\$39.293.041
Unidades	15.672	16.452	17.278	18.142	19.049
EMPAQUE Y LOGO	\$746,00	\$768,00	\$791,04	\$814,77	\$839,21
JARABE	\$70,17	\$75,75	\$78,02	\$80,36	\$82,77
CREMA DE CAFE	\$29,00	\$30,00	\$30,90	\$31,83	\$32,78
AZUCAR	\$5,00	\$6,00	\$6,18	\$6,37	\$6,56
CMC	\$25,00	\$26,00	\$26,78	\$27,58	\$28,41
CAFE	\$122,00	\$126,00	\$129,78	\$133,67	\$137,68
LICOR WHISKY BLACK WHITE	\$855,00	\$881,00	\$907,43	\$934,65	\$962,69
Costos de ventas por unidad	\$1.852,17	\$1.912,75	\$1.970,13	\$2.029,23	\$2.090,10
Total costos de ventas CAFE CON WISKEY	\$29.027.156	\$31.468.563	\$34.039.906	\$36.814.291	\$39.814.315
Unidades	15.672	16.456	17.278	18.142	19.049
EMPAQUE Y LOGO	\$746,00	\$769,00	\$792,07	\$815,83	\$840,30
PULPA DE FRUTA	\$300,00	\$309,00	\$318,27	\$327,82	\$337,65
AZUCAR	\$5,00	\$6,00	\$6,18	\$6,37	\$6,56
CMC	\$25,00	\$26,00	\$26,78	\$27,58	\$28,41
SIROPE CEREZA	\$130,00	\$139,00	\$143,17	\$147,47	\$151,89
LICOR	\$554,00	\$570,00	\$587,10	\$604,71	\$622,85
Costos de ventas por unidad	\$1.760,00	\$1.819,00	\$1.873,57	\$1.929,78	\$1.987,66
Total costos de ventas HAPPY ROUSE	\$27.582.720	\$29.932.736	\$32.371.542	\$35.010.069	\$37.862.935
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$114.439.556	\$136.333.305	\$147.450.147	\$159.468.521	\$172.464.028

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empware.

Para la verificación de la tabla de costos unitarios de los cuatro sabores de las paletas a comercializar (Mojito, Tequila Sunrise, Café con Whisky, Happy Rouse) fue necesario ir al almacén de cadena Makro, Plaza de mercado Minorista, Punto de la impresión y Mercados D1, para realizar la referenciación de precios de cada uno de los insumos incluidos en la producción de las paletas de licor.

11.2 Gastos fijos

En este módulo se determinan los gastos fijos en los que incurre la organización Ices Shots para el desarrollo de la operación: comercial, operativa y administrativa. Lo anterior permite tener un panorama de los gastos fijos totales.

11.2.1 Gastos fijos mensuales

En la siguiente tabla se relacionaron los gastos fijos mensuales en los que incurre la organización para el desarrollo de su operación.

Tabla 12 Gastos fijos mensuales.

GASTOS FIJOS (PESOS COLOMBIANOS)		ene-20
REPRESENTACIÓN		\$150.000
GASTOS TRANSPORTE		\$100.000
Gastos Comerciales		\$250.000
SERVICIO PUBLICOS		\$600.000
MANTENIMIENTO Y SOSTENIMIENTO		\$500.000
Gastos Operaciones		\$1.100.000
ARRENDAMIENTO		\$600.000
Gastos Administrativos		\$600.000
TOTAL GASTOS FIJOS		\$1.950.000

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empaware.

En la anterior tabla se describen los gastos en los que incurre el área comercial para realizar los convenios empresariales, los gastos operativos en los que se incurren para el proceso de elaboración de la paleta y los gastos administrativos en los que se incurre para al alquiler de la bodega donde quedará el área de producción y administrativa.

11.2.2 Gastos fijos anuales

Para el desarrollo del ejercicio fue necesario definir los gastos mensuales en los que debía incurrir la organización, para posteriormente conocer los gastos anuales proyectados en el flujo de cada a 5 años, con el obtenido se proyectar los ingresos mínimos que debe percibir la organización para el desarrollo de la operación.

Tabla 13 Gastos fijos anuales.

GASTOS FIJOS (COP)	2020	2021	2022	2023	2024
REPRESENTACIÓN	\$1.800.000	\$1.854.000	\$1.909.620	\$1.966.909	\$2.025.916
GASTOS TRANSPORTE	\$1.200.000	\$1.236.000	\$1.273.080	\$1.311.272	\$1.350.610
Gastos Comerciales	\$3.000.000	\$3.090.000	\$3.182.700	\$3.278.181	\$3.376.526
SERVICIO PUBLICOS	\$7.200.000	\$7.416.000	\$7.638.480	\$7.867.634	\$8.103.663
MANTENIMIENTO Y SOSTENIMIENTO	\$6.000.000	\$6.180.000	\$6.365.400	\$6.556.362	\$6.753.053
Gastos Operaciones	\$13.200.000	\$13.596.000	\$14.003.880	\$14.423.996	\$14.856.716
ARRENDAMIENTO	\$7.200.000	\$7.416.000	\$7.638.480	\$7.867.634	\$8.103.663
Gastos Administrativos	\$7.200.000	\$7.416.000	\$7.638.480	\$7.867.634	\$8.103.663
TOTAL GASTOS FIJOS	\$23.400.000	\$24.102.000	\$24.825.060	\$25.569.811	\$26.336.905

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empreward.

En tabla de gastos anuales se definieron los gastos en los que incurre la organización de forma anual en el área comercial, operativa y administrativa. A dichos gastos se les realizó un incremento por año del 3% teniendo en cuenta el índice de precios al consumidor (IPC).

11.3 Gastos salariales

Se definió que la organización requería de 5 personas para el desarrollo de su operación operativa, comercial, administrativa y gerencial, donde se definió un SLMLV para el personal operativo, comercial y administrativo más respectivas prestaciones de ley, para la contadora se definió un pago por presentación de servicios de \$400.000 pesos y para el gerente un sueldo de \$2.000.000 pesos más prestaciones de ley.

11.3.1 Gastos salariales mensuales.

Tabla 14 Gastos salariales mensuales.

SALARIOS (COP)		ene-20
Cantidad		1
Remuneración total		\$828.116
AGENTE DE COMERCIALIZACION Y MERCADEO		\$828.116
Comercial		\$828.116
Cantidad		1
Remuneración total		\$828.116
AGENTE DE PRODUCCION		\$828.116
Operaciones		\$828.116
Cantidad		1
Remuneración total		\$828.116
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		\$828.116
Cantidad		1
Remuneración total		\$400.000
CONTADOR		\$400.000
Cantidad		1
Remuneración total		\$2.000.000
GERENTE		\$2.000.000
Finanzas y Administración		\$3.228.116
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		\$4.884.348

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Emproware.

En la anterior tabla se relaciona la obligación de pago de nómina en la que debe incurrir la organización mensualmente, para el desarrollo de su operación, donde se tendrán vinculadas 5 personas divididas de la siguiente manera: 1 persona en el área comercial, 1 persona en área operativa y 3 personas en el área financiera y administrativa.

11.3.2 Gastos salariales anuales.

Una vez definido los gastos salariales mensuales, se realizó la proyección de los gastos anuales para los 5 años que se proyectó el flujo de caja.

Tabla 15: Gastos salariales anuales.

SALARIOS (COP)	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
AGENTE DE COMERCIALIZACION Y MERCADEO	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
Comercial	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
AGENTE DE PRODUCCION	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
Operaciones	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$9.937.392	\$10.434.264	\$10.955.975	\$11.503.774	\$12.078.963
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$4.800.000	\$5.040.000	\$5.292.000	\$5.556.600	\$5.834.430
CONTADOR	\$4.800.000	\$5.040.000	\$5.292.000	\$5.556.600	\$5.834.430
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000	\$27.783.000	\$29.172.150
GERENTE	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000	\$27.783.000	\$29.172.150
Finanzas y Administración	\$38.737.392	\$40.674.264	\$42.707.975	\$44.843.374	\$47.085.543
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$58.612.176	\$61.542.792	\$64.619.925	\$67.850.922	\$71.243.469
Comercial	1	1	1	1	1
Operaciones	1	1	1	1	1
Finanzas y Administración	3	3	3	3	3
Cantidad empleados	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Emproware.

En la definición de los gastos salariales anuales se realizó un incremento anual proyectado de acuerdo al promedio de incrementos anual de los últimos años del 5%.

11.4 Proyección de Ventas

El pronóstico de ventas se realizó para estimar las ventas de las paletas durante 5 años futuros; dicho pronóstico está basado en la venta del 80% de la capacidad de instalada de la organización. La principal fuente de ingresos de la empresa se da a partir de la comercialización de las paletas de licor, a través de sus tres segmentos de clientes definidos (catering, eventos masivos, distribución bajo convenios). Mediante el sistema de ventas al detal, se busca que la empresa tenga sus ingresos brutos, a los cuales se proyectó un incremento del 5% anual.

Del resultado de esta actividad se deben subsanar los costos directos, costos indirectos de producción, los costos de comercialización y los costos financieros que la organización requiera para el desarrollo de su operación.

En la siguiente tabla se proyectan los ingresos en ventas de los 4 productos que comercializará la organización en los 3 segmentos de mercado (catering, eventos masivos, distribución bajo convenios) donde se proyectó una venta del 80% de la capacidad instalada de la organización Ice Shots.

11.4.1 Proyección de Ventas mensuales.

Tabla 16: Ventas mensuales por producto mes enero de 2020.

INGRESOS (COP)		ene-20
Unidades		1.306
Precio		\$5.000,00
Ingresos MOJITO		\$6.530.000
Unidades		1.306
Precio		\$5.000,00
Ingresos TEQUILLA SUNRISE		\$6.530.000
Unidades		1.306
Precio		\$5.000,00
Ingresos CAFE CON WISKEY		\$6.530.000
Unidades		1.306
PRECIO		\$5.000,00
Ingresos HAPPY ROUSE		\$6.530.000
TOTAL INGRESOS		\$26.120.000

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empaware.

En la siguiente tabla se definen los ingresos anuales en ventas, que proyecta percibir la organización Ice Shots, de acuerdo a sus tres segmentos de mercado y sus 4 productos. En el incremento de las ventas se definió un crecimiento del 5% para cada uno de los años.

11.4.2 Proyección de Ventas anuales.

Tabla 17 Proyección de ventas anuales.

INGRESOS (COP)	2020	2021	2022	2023	2024
Unidades	15.672	16.456	17.278	18.142	19.049
Precio	\$5.000,00	\$5.250,00	\$5.512,50	\$5.788,13	\$6.077,54
Ingresos MOJITO	\$78.360.000	\$86.391.900	\$95.244.975	\$105.008.254	\$115.771.059
Unidades	15.672	16.452	17.275	18.139	19.046
Precio	\$5.000,00	\$5.300,00	\$5.565,00	\$5.843,25	\$6.135,41
Ingresos TEQUILLA SUNRISE	\$78.360.000	\$87.195.600	\$96.135.375	\$105.990.712	\$116.855.019
Unidades	15.672	16.452	17.278	18.142	19.049
Precio	\$5.000,00	\$5.300,00	\$5.565,00	\$5.843,25	\$6.135,41
Ingresos CAFE CON WISKEY	\$78.360.000	\$87.195.600	\$96.152.070	\$106.008.242	\$116.873.425
Unidades	15.672	16.456	17.278	18.142	19.049
PRECIO	\$5.000,00	\$5.300,00	\$5.565,00	\$5.843,25	\$6.135,41
Ingresos HAPPY ROUSE	\$78.360.000	\$87.214.680	\$96.152.070	\$106.008.242	\$116.873.425
TOTAL INGRESOS	\$313.440.000	\$347.997.780	\$383.684.490	\$423.015.449	\$466.372.929

Fuente: Elaboración propia con la herramienta Empaware.

En la tabla se evidencia los ingresos que proyecta obtener la organización Ice Shots durante los primeros 5 años, al realizar la venta del 80% de la producción representada en 62.688 unidades cuya participación está dividida con un 25% por cada producto.

MODULO 12: TÉCNICO

12.1. Tamaño y Localización

La organización Ice Shots ubicará en el barrio Manrique, en la dirección calle 83 # 43-15 donde tendrá un local para la realización de la producción y el manejo de la parte administrativa del negocio, desde ahí se realizará la distribución a los diferentes puntos de entrega, y se realizará el despacho de la mercancía para los eventos masivos y catering. Dicho local no tendrá venta al público pues inicialmente estará ubicado como punto de almacenamiento, producción y administrativo.

12.2. El Proceso: Actividades Clave

Para el desarrollo de su operación productiva y comercial la organización define tres actividades claves, las cuales le permiten tener presente la planeación, programación, control y ejecución de sus actividades, procedimientos y proceso, logrando de esta forma sinergia para el logro de sus resultados.

12.2.1 Actividad de producción de paletas

Para el proceso de producción de las paletas se tiene asignada una persona encargada del proceso de elaboración, donde se tienen definidos 4 procedimientos:

Programación de producción donde se relaciona información de número de unidades a producir e insumos necesarios para la producción.

Preparación de insumos.

Proceso de empaque (vertir la mezcla en los moldes y poner a congelar)

Almacenamiento en congeladores industriales (producto listo para venta).

Ilustración 3: Actividad de producción de las paletas.



Fuente: Elaboración propia

En el flujograma de la ilustración tres (3), se puede ver claramente el proceso de cómo se producirán las paletas, de acuerdo con una serie de pasos o actividades secuenciales definidos previamente por la gerencia, que deben ser ejecutados por los empleados de producción de forma estandarizada para la elaboración de un producto con uniformidad y de alta calidad.

12.2.2 Actividad de realización de eventos

Para el desarrollo de esta actividad se tiene asignada una persona quien es la encargada de realizar la instalación del stand en el evento contratado y de realizar la entrega de los productos y publicidad de la empresa. En esta actividad se tienen definidos los siguientes procedimientos:

- 1) Instalación del stand en el evento.
- 2) Entrega de paletas a los invitados o participante del evento.
- 3) Entregar tarjetería de la empresa.
- 4) Facturación del servicio.

Ilustración 4: Actividad de atención eventos masivos y catering



Fuente: Elaboración propia

En el flujograma de la ilustración cuatro (4), se puede ver claramente el proceso de cómo se planeará y ejecutarán los eventos masivos y de catering, de acuerdo con una serie de pasos o actividades secuenciales definidos previamente por la gerencia.

12.2.3 Actividad distribución del producto

Para el desarrollo de esta actividad se tiene asignada una persona quien es la encargada de realizar acuerdos comerciales con las empresas, con el propósito de realizar un convenio entre empresas para vender el producto en cada una de las empresas aliadas. La actividad consta de 4 procedimientos:

- 1) Convenio con la empresa
- 2) Ingreso del pedido
- 3) Programación de la producción
- 4) Almacenamiento y empaque del producto.

Ilustración 5: Actividad distribución a clientes bajo convenio.



Fuente: Elaboración propia

En el flujograma de la ilustración cinco (5), se puede ver claramente el proceso de cómo se distribuirán las paletas a los clientes bajo convenio (o contrato de distribución), de acuerdo con una serie de pasos o actividades secuenciales definidos previamente por la gerencia. Estos deben ser ejecutados con uniformidad, profesionalismo y alta calidad.

12.2.4 Síntesis de actividades claves del plan de negocio

En la presente tabla se describe las tres actividades principales que desarrollará la organización con sus respectivos procedimientos y recursos utilizados para su realización.

Tabla 18 Cuadro de actividades claves y recursos utilizados.

ACTIVIDADES CLAVES	
ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PALETA	RECURSOS
1) Programación de producción	Auxiliar administrativo
2) Producción de paletas (Preparación)	Un colaborador. 3 recipientes para mezcla, 4 moldes de paleta Y 3 licuadoras.
3) Se vierte la mezcla en moldes y se pone a congelar por 2 horas	1 Salmuera
4) Se retiran las paletas del congelador y pasan a empaque de plástico de presentación.	Stickers de presentación
5) Almacenamiento: Mantener en temperatura 1 C° y hasta 5 C°	2 congeladores industriales
ACTIVIDAD DE REALIZACIÓN DE EVENTOS	RECURSOS
1) Se realiza instalación del stand dentro del evento	Carrito de paletas o stand
2) Se realiza entrega de las paletas a los invitados o participantes.	Un colaborador: Vendedor (polivalente)
3) Se entrega tarjetería de la empresa	tarjetería
4) Se factura el evento de acuerdo al servicio requerido y número de paletas.	Papelería
ACTIVIDAD DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	RECURSOS
1) Se realizará el convenio con la empresas	colaborador: vendedor (polivalente)
2) Ingresar el pedido del producto	colaborador: persona producción
3) Programación de producción	colaborador: persona producción
4) Almacenamiento y empaque del producto	2 congeladores industriales

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de síntesis de actividades, se puede ver claramente cada proceso y las respectivas actividades que se deben ejecutar, con los recursos con los que debe contar la organización para garantizar la producción y la ejecución de cada uno de los procesos en los segmentos de clientes definidos. Es importante aclarar que en la actividad de realización de eventos se está incluyendo el segmento de catering y eventos masivos, debido que las actividades son similares y debe contar con los mismos recursos.

MODULO 13: CADENA DE VALOR

Para la realización de la cadena de valor la organización Ice Shots se enfocará en el posicionamiento de la marca, la cual se basa en ofrecer un producto de calidad a los diferentes segmentos de clientes, por medio de una propuesta innovadora “paleta de licor” la cual sirve de aperitivo, pues cuenta con características organolépticas y técnicas de mixología que generan atributos únicos al producto. Aparte de su gran sabor, la propuesta cuenta con valores diferenciadores frente a la competencia como diseño, mensaje aspiracional, propósito, calidad y compromiso con el cliente, nuestra marca siempre estará en constante evolución, pues nuestro

producto estará diseñado para atender las necesidades de nuestros clientes, lo cual nos hace creer en el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Logística interna: Por medio de la demanda del mercado, oportunidades de negocio y convenios con clientes, se tendrá conocimiento del número de paletas que se deben producir.

Insumos requeridos:

- Licor 100% legal, adquirido en establecimientos de comercio habilitados y certificados.
- Fruta fresca, adquirida en establecimientos que distribuyan alimentos de calidad.
- Moldes para hacer paletas de material apto para la producción responsable con la salud.
- Neveras industriales con baja emisión de CO2 para enfriar la paleta.
- Licuadoras, cuchillos, y demás enseres (menaje).
- Material de empaque.
- Personal para iniciar la producción.
- Elementos de protección personal.
- Salmuera.

Operaciones (Desarrollo del proceso productivo): En el área de producción se realiza el proceso de elaboración del producto, donde la persona encargada da inicio a sus funciones con los respectivos elementos de protección personal, con el fin de evitar contaminación del producto y accidentes en el área de trabajo.

Pasos para la producción de 9 paletas de tequila sunrise.

- En una tasa con 470 ml de jugo de piña, combinar con 250 gr de pure de piña y en 178 ml de tequila blanco.
- En el molde de las paletas, vertir una cucharada de granadina y luego vertir la mezcla de la piña con el tequila.
- Poner los palos para paleta y congelar a una temperatura de 0°C, durante 12 horas.
- Luego de las 12 horas, retirar del congelador y sacar las paletas del molde, humedeciendo con agua durante 2 minutos o hasta que la paleta despegue del molde.
- Llevar el producto a poner su material de empaque correspondiente.
- Almacenar el producto hasta su venta a una temperatura entre 1°C a 5°C.

Logística Externa:

Salida: Una vez elaborado y empacado el producto, se almacenará en los refrigeradores ubicados en el área de producción, donde permanecerán mientras se realiza la distribución por medio de la motocicleta a los diferentes aliados distribuidores y eventos contratados.

Ventas y Marketing: Con el desarrollo de campañas en redes sociales, radio y publicidad se pretende obtener la atención de nuestro público meta, ganar su interés, generar un deseo e impulsarlo al consumo de la paleta y, finalmente, fidelizarlo.

Por medio de las redes sociales se pretende obtener clientes potenciales para generar ventas e impulsar el conocimiento de la marca.

Por medio de las alianzas con bares, discotecas y restaurantes, se busca llegar a nuestro target de clientes, con lo cual se pretende obtener posicionamiento de la marca, de tal manera que los clientes nos prefieran frente a los productos de la competencia, por ser un producto auténtico, innovador y delicioso.

A través de los eventos masivos y catering, se brindará un servicio de calidad, diseño y propuesta de lujo, con la finalidad de que los usuarios participantes del evento recomienden nuestra marca y sirvan de aliados, al mostrar nuestro producto a sus clientes.

Servicio al cliente: Por medio del servicio de atención a las sugerencias, quejas y reclamos que nuestros clientes tienen acerca del producto, se desea realizar mejoras en el producto y el servicio brindado.

MODULO 14: PLAN DE PRODUCCIÓN

14.1 Capacidad física, operativa y técnica

Por medio de la planeación y programación de pedidos, se realizará la producción de las paletas, donde se contará con una persona para el desarrollo de la producción, con lo cual se atenderá los tres segmentos de clientes. La información consignada permitirá tener precisión sobre la capacidad instalada de la empresa y la capacidad de respuesta para atender la demanda del mercado.

Tabla 19: Producción de paletas de acuerdo con la jornada laboral.

PRODUCCIÓN PALETAS							
JORNADA LABORAL PRODUCTIVA	MINUTOS LABORADOS	PRODUCCIÓN DIARIA	DIAS LABORADOS	PRODUCCION SEMANAL	PRODUCCIÓN MENSUAL	PRODUCCIÓN ANUAL	PRODUCCIÓN PARA 3 SEGMENTOS
6,8	408	272	6	1632	6528	78336	2176

PRODUCCIÓN POR MOLDE (UNIDADES)	DURACIÓN PRODUCCIÓN MINIMA DE 10 UNDS (MINUTOS)	JORNADA LABORAL (HORAS)	N° TRABAJADORES	CANTIDAD POR UNIDAD
10	15	8	1	93 MI

Fuente: Elaboración propia

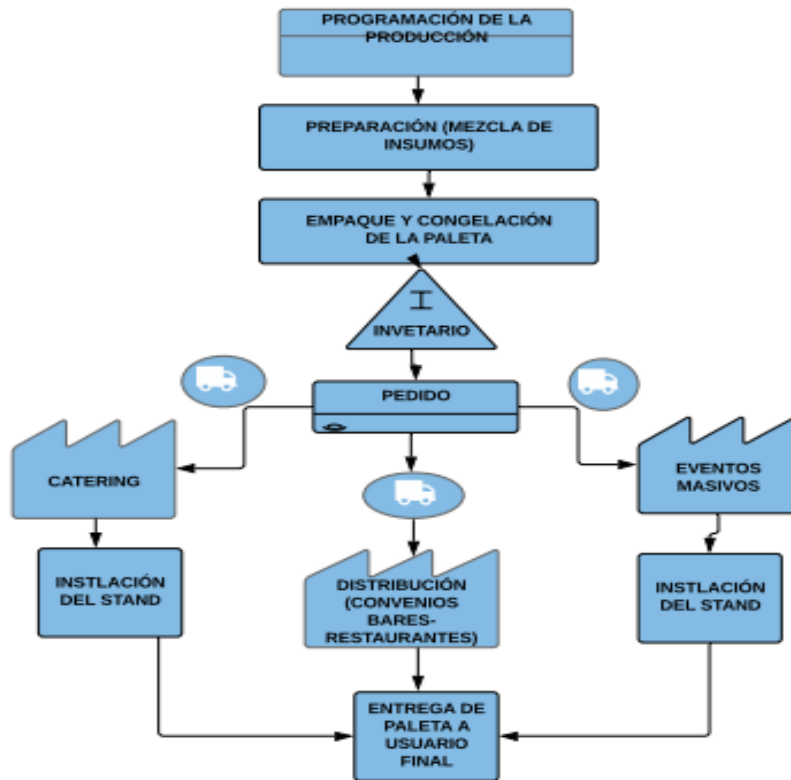
En el desarrollo del primer pivote de la paleta, se identificó que el tiempo para la producción de la paleta, una vez se hayan comprado los insumos para su elaboración es de 15 minutos, proceso que se divide en cuatro puntos importantes: 1) Porción, 2) preparación, 3) empaque y 4) congelación.

La gráfica muestra cómo el área de producción con una persona asignada para la labor contratada, en turnos de 8 horas diarias, representa 6.8 horas productivas, lo cual constituye 408 minutos productivos.

Una vez definido el tiempo de elaboración de la paletas de 15 minutos para la producción de 10 unidades, se realizó una regla de tres simple, donde se identificó que la producción diaria es de 272 unidades, las cuales al ser multiplicadas por los 6 días laborales da una producción semanal de 1632 unidades y al ser multiplicadas por el mes (4 semanas), nos da una producción mensual de 6528 unidades. Para conocer la producción anual proyectada se tomó la producción mensual de 6528 y se multiplicó por los 12 meses del año, lo cual arrojó una producción anual de 78.336 unidades.

14.2 Flujograma Completo del Proceso.

Ilustración 6 Flujograma del proceso.



Fuente: Elaboración propia

En el flujograma de la ilustración cinco (6), se puede ver claramente el proceso completo para la atención de los tres segmentos de clientes potenciales, iniciando desde la producción de las paletas hasta la entrega del producto al cliente final.

MODULO 15: MARCO LEGAL

Para que un establecimiento de comercio pueda abrirse legalmente en Colombia se deben de cumplir con una serie de requisitos que deben cumplirse, ya que, de no hacerlo y en caso de una

revisión por parte de las autoridades competentes se puede incurrir en la acción de sellado del negocio o ser sujeto a una sanción económica. Para ello es necesario:

- **Inscripción en el registro mercantil:** Todo establecimiento de comercio debe de inscribirse en el registro mercantil, entendido este como el instrumento legal que tiene como objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos del comerciante. Dicha inscripción tendrá un costo de \$41.000 por los derechos por registro de matrícula mercantil de establecimientos, sucursales y agencias (Confecámaras, 2018).

- **Diligenciar el certificado de usos de suelos:** Antes de iniciar con la apertura del establecimiento de comercio, es necesario diligenciar en la oficina de planeación municipal el certificado de uso de suelos. Este certificado tiene como objetivo que las autoridades competentes certifiquen la actividad desarrollada por el establecimiento que puede desarrollar en el lugar. Además, es importante ya que, en la ciudad hay sectores donde no se pueden desarrollar ciertas actividades, como es el caso de los bares y expendios de bebidas alcohólicas, los cuales no pueden funcionar en determinadas zonas (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018).

- **Adquisición del certificado de Sayco & Acinpro:** Todo establecimiento de comercio que tenga amplificación de música o difusión de cualquier obra protegida por derechos de autor, debe de pagar por los respectivos derechos. Y su costo es un salario mínimo legal vigente (Acinpro, 2017).

- **Adquirir el concepto sanitario:** Todo establecimiento de comercio cuyo objeto social sea el expendio de productos alimenticios, debe de disponer de su respectivo concepto sanitario. El no tener este documento, el establecimiento puede estar sujeto a cierre, o las mercancías decomisadas en caso de presentar un riesgo para los consumidores. Este certificado tiene un costo de \$1.119.780,20 ante el Invima (INVIMA, 2012).

- **Certificado de seguridad:** Este certificado es expedido por el respectivo departamento de bomberos, y busca que el establecimiento de comercio cumpla con las normas de seguridad en lo que concierne a extintores, salidas de emergencia, botiquín de primeros auxilios, y demás mecanismos y herramientas de seguridad que permitan en un momento atender una emergencia. (RIDSSO, 2018)

- **Lista de precios:** Todo establecimiento de comercio debe de hacer público los precios de sus productos, lo cual puede colocarlos en el empaque o en el envase, o en una lista general visible.

- **Inscripción al RUT:** El Registro Único Tributarios, es un certificado que todo comerciante debe de tener, y en caso de ser un comerciante perteneciente al régimen simplificado, deberá exhibir el RUT en un lugar visible del establecimiento de comercio.

Según el decreto 1793 de 2009 expedido por la Alcaldía de Medellín, “Mediante el cual se regulan los horarios de funcionamiento de los establecimientos de comercio y se establece el procedimiento de certificación en Rumba Segura”. Establece los horarios en los cuales los establecimientos de comercio pueden funcionar, dependiendo de su actividad comercial y su

ubicación, según el artículo 1, decreta que podrán funcionar hasta la 1 de la mañana del día siguiente, siempre y cuando se encuentren ubicados en zonas aptas de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial.

Además, en el artículo 11 del mismo decreto, explica de manera clara que la expresión “bebida Alcohólica” que se refiere el documento, cobija el género de licores y la cerveza, y en general las bebidas que contengan 2.5 grados o más de alcohol. Y en complemento está la Ley 1816 de 2016, artículo 2, párrafo 3º, expresa: “Entiéndase por licor destilado la bebida alcohólica con una graduación superior a 15 grados alcoholimétricos a 20o C, que se obtiene por destilación de bebidas fermentadas o de mostos fermentados, alcohol vínico, holandas o por mezclas de alcohol rectificado neutro o aguardientes con sustancia de origen vegetal, o con extractos obtenidos con infusiones, percolaciones o maceraciones que le den distinción al producto, además, con adición de productos derivados lácteos, de frutas, de vino o de vino aromatizado.”

Rumba Segura, es una certificación de calidad de los establecimientos de comerciales nocturnos, que busca garantizar un servicio óptimo y unas condiciones de seguridad para toda la ciudadanía. Una entidad de control y certificación será la encargada de calificar los establecimientos en diferentes modalidades: AAA para funcionamiento de 24 horas, AA para extensión de horario hasta las 4:00 a.m. A con funcionamiento hasta las 2:00 am. Adicional a ello, la alcaldía de Medellín otorgará una resolución con un sello que garantice esta práctica (Secretaría de Gobierno, 2018).

Según el modelo de negocio que se pretende implementar, cabe revisar también el Acuerdo 53 de 1991 del Concejo de Medellín, en el artículo 13, define las ventas estacionarias como: “Son elementos de carácter permanente o transitorio ubicados en los espacios de uso público, y en los cuales se desarrollan actividades de carácter económico, tales como kioscos, chazas, vitrinas, toldos, casetas y similares.” Y posteriormente el artículo 14 define las condiciones generales para este tipo de ventas, para tener en cuenta principalmente no obstaculizar la libre circulación en las aceras, no obstaculizar el acceso a edificaciones, iglesias, bancos, etc. En consiguiente, el artículo 15 manifiesta sobre las ventas transitorias y las define de la siguiente manera: “Son ventas ambulantes o estacionarias temporales que se realizan en sitios adyacentes a estadios, plazas de toros y lugares donde se celebran concentraciones y festejos populares, eventos deportivos, culturales o religiosos. También se entiende como tales aquellas ventas que se realizan en el espacio público por pocas que responden a situaciones transitorias, por ejemplo: época navideña, temporadas escolares, etc.”

MODULO 16: VIABILIDAD FINANCIERA

Se presenta el análisis de la viabilidad financiera del plan de negocio de Ice Shots, el cual se desarrolló a través de 5 momentos: Flujo de caja proyectado, Estado de resultados, flujo de caja acumulado, punto de equilibrio y análisis financiero. Este análisis tiene como finalidad determinar la factibilidad financiera del plan de negocio, conocer la financiación requerida, y recursos necesarios para la puesta en marcha del plan de negocio y el logro de las ganancias esperadas.

16.1 Flujo de caja proyectado

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja proyectado entre el año 2020 y el 2024 el cual permite conocer la liquidez de la organización Ice Shots.

Tabla 20: Flujo de caja proyectado (2020 – 2024)

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (PESOS C)	2020	2021	2022	2023	2024
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 313.440.000	\$ 661.399.800	\$ 1.045.034.363	\$ 1.467.997.388	\$ 1.934.315.271
Costo de ventas	-\$ 114.440.862	-\$ 250.758.021	-\$ 398.188.399	-\$ 557.636.558	-\$ 730.079.613
Salarios	-\$ 58.612.176	-\$ 120.154.968	-\$ 184.774.899	-\$ 252.625.827	-\$ 323.869.302
Gastos fijos	-\$ 23.400.000	-\$ 47.887.000	-\$ 73.108.610	-\$ 99.086.868	-\$ 125.844.473
Impuestos	-\$ 28.357.791	-\$ 59.118.274	-\$ 96.260.147	-\$ 140.609.278	-\$ 193.086.658
Ingresos y egresos extraordinarios	-\$ 26.900.000	-\$ 55.145.000	-\$ 84.802.250	-\$ 115.942.363	-\$ 148.639.482
Caja generada por operaciones	\$ 61.729.171	\$ 128.336.537	\$ 207.900.057	\$ 302.096.495	\$ 412.795.743
Variación cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$ 16.405.050	-\$ 31.092.450	-\$ 46.514.220	-\$ 62.707.079	-\$ 79.709.580
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 16.405.050	-\$ 31.092.450	-\$ 46.514.220	-\$ 62.707.079	-\$ 79.709.580
Inversión en activos fijos	-\$ 25.721.315	-\$ 25.721.315	-\$ 25.721.315	-\$ 25.721.315	-\$ 25.721.315
Flujo de caja libre	\$ 19.602.806	\$ 71.522.772	\$ 135.664.523	\$ 213.668.101	\$ 307.364.847
Aportes de los dueños	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000
Deuda corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 175.387.608	\$ 170.775.216	\$ 166.162.824	\$ 161.550.432	\$ 156.938.040
Flujo de caja de la deuda	\$ 175.387.608	\$ 170.775.216	\$ 166.162.824	\$ 161.550.432	\$ 156.938.040
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del financiamiento	\$ 355.387.608	\$ 350.775.216	\$ 346.162.824	\$ 341.550.432	\$ 336.938.040
CAJA FINAL	\$ 374.990.414	\$ 422.297.988	\$ 481.827.347	\$ 555.218.533	\$ 644.302.887

Fuente: Elaboración propia bajo el software Emproware.

El flujo de caja libre, muestra lo que se espera obtener del plan de negocio, en cuanto a liquidez, para el inicio de operaciones se realiza una inversión inicial por \$15,000,000 y una financiación por \$ 15.000.000 para la adquisición de activos fijos (constitución legal, menaje,

maquinaria, motocicleta etc); se observa como los ingresos alcanzan a cubrir los gastos y costos de la operación, generando un balance positivo para los primeros cinco años, lo cual muestra la viabilidad del plan de negocio y la capacidad apalancamiento para atender cualquier imprevisto.

Importante mencionar que el flujo de caja muestra un panorama positivo para los primeros cinco años de la puesta en marcha del plan de negocio, teniendo en cuenta que la empresa no realiza inversiones adicionales durante el periodo proyectado. Para los ingresos se proyectó una venta del 80% de la capacidad instalada y un crecimiento en ventas en promedio del 5% para los 5 años evaluados, lo cual representa ganancia de \$ 307.364.847 millones a lo largo de los 5 años.

16.2 Estado de resultados

En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados proyectado en un periodo de 5 años (2020 – 2024), donde se muestran los ingresos y los gastos dando como resultado positivo que puede generar el plan de negocio Ice Shots.

Tabla 21 Estado de resultados a 5 años.

ESTADO DE RESULTADOS (PESOS COLI	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 313.440.000	\$ 347.959.800	\$ 383.634.563	\$ 422.963.025	\$ 466.317.883
Costo de ventas	-\$ 114.440.862	-\$ 136.317.159	-\$ 147.430.378	-\$ 159.448.159	-\$ 172.443.055
Margen bruto	\$ 198.999.138	\$ 211.642.641	\$ 236.204.185	\$ 263.514.867	\$ 293.874.828
Salarios	-\$ 58.612.176	-\$ 61.542.792	-\$ 64.619.931	-\$ 67.850.928	-\$ 71.243.475
Otros gastos fijos	-\$ 23.400.000	-\$ 24.487.000	-\$ 25.221.610	-\$ 25.978.258	-\$ 26.757.605
Gastos fijos	-\$ 82.012.176	-\$ 86.029.792	-\$ 89.841.541	-\$ 93.829.186	-\$ 98.001.080
Resultado operativo	\$ 116.986.962	\$ 125.612.849	\$ 146.362.644	\$ 169.685.681	\$ 195.873.748
Amortizaciones	-\$ 4.154.263	-\$ 4.154.263	-\$ 4.154.263	-\$ 4.154.263	-\$ 4.154.263
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	-\$ 26.900.000	-\$ 28.245.000	-\$ 29.657.250	-\$ 31.140.113	-\$ 32.697.119
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	-\$ 28.357.791	-\$ 30.760.483	-\$ 37.141.873	-\$ 44.349.131	-\$ 52.477.381
Resultado neto	\$ 57.574.908	\$ 62.453.103	\$ 75.409.257	\$ 90.042.174	\$ 106.544.985

Fuente: Elaboración propia bajo la herramienta Empaware.

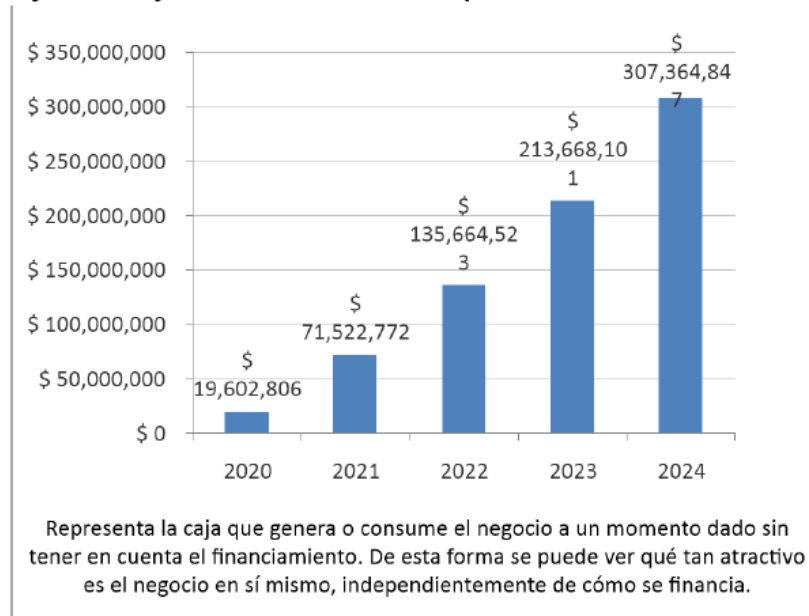
Se observa que las cuentas como mayor representatividad son las ventas y gastos, donde se observa un crecimiento en ventas en relación al año 2020 y año 2021 de 11% crecimiento que se mantiene constante en un 10% para los siguientes 3 años, con respecto a los costos se registra un incremento para el primer año de 19% y se mantiene constante un crecimiento del 8% para los siguientes 3 años. Por otra parte, los salarios representan un aumento en la variación porcentual del 5% y los gastos fijos representan un incremento durante los cinco años del 3% debido a que estos se encuentran estandarizados según la inflación proyectada para los próximos 5 años.

16.3 Flujo de caja acumulado

Representa la caja que genera y consume el negocio durante los 5 años sin tener en cuenta el financiamiento, de esta manera se puede ver la factibilidad del negocio independientemente del financiamiento.

Gráfica 12: Flujo de caja libre acumulado.

Flujo de caja libre acumulado (PESOS COLOMBIANOS)



Fuente: Elaboración propia bajo la herramienta Emproware.

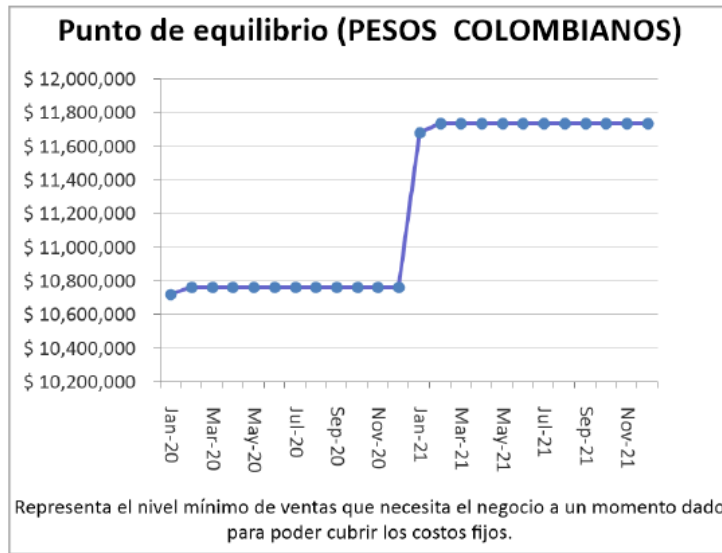
En el primer año se tendrá que realizar un esfuerzo económico para subsanar la inversión realizada por \$25.721.315 realizada en adquisición de equipos de oficina, motocicleta, muebles, trámites y legalizaciones de la organización, maquinaria y herramientas, de igual soportar los gastos de Ice Shots mientras se estabiliza el negocio a través de los ingresos en ventas.

A lo largo de los 5 años y pese a la inversión y gastos en los que incurre la organización, se observa gran factibilidad y estabilidad del negocio sin tener en cuenta el financiamiento.

16.4 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio en el cual la organización Ice Shots espera tener ganancias, será cuando el ingreso sea superior a \$11.700.000 pesos el cual se espera obtener en Enero de 2021, desde ese punto se generan utilidades.

Gráfica 11 punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración propia bajo la herramienta Empaware.

Este dato se obtiene de analizar los gastos y la utilidad necesaria para solventar estos gastos, por lo siguiente podemos inferir que en promedio se tienen que tener ingresos para el primer año de 11.800.000 de pesos mensualmente.

Este objetivo debe lograrse gracias a la activación de las ventas, a través de los tres segmentos de mercado: distribución, catering y eventos privados donde se obtendrá el 100 %.

1.6.5 Resultados financieros

Tabla 22 tabla de índices de rentabilidad, operativos y financiero.

INDICES (PESOS COLOMBIANOS)	2020	2021	2022	2023	2024
INDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	24%	21%	20%	19%	19%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	14%	13%	14%	14%	15%
Resultado neto / Ventas	18%	18%	20%	21%	23%
Resultado operativo / Ventas	37%	36%	38%	40%	42%
INDICES OPERATIVOS					
Caja / Activo	91%	90%	89%	89%	88%
INDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Deuda financiera / Activos	42%	36%	31%	26%	22%
Deuda financiera de corto plazo / deuda financiera total	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia bajo la herramienta Empaware.

Indices de Rentabilidad:

Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) para los primeros 5 años del negocio presenta un rendimiento de los activos netos positivo, ya que para el primer años fue del 24% y se mantiene un promedio de 20,6 % durante el periodo de 5 años mostrando de esta manera una rentabilidad positiva para el inversionista debido a que los activos de la compañía son bajos y la utilidad neta se subsana en su primer año de funcionamiento.

Rentabilidad sobre activos (ROA) para los primeros 5 años tiene un balance positivo y un promedio del 14% debido a que supera el 5% que se espera obtener en un negocio, lo cual muestra la eficiencia de los activos totales de la organización.

Resultado neto/ Ventas: Una vez la organización haya descontado las amortizaciones, intereses e impuestos se obtiene una rentabilidad para los dos primeros años del 18% y a partir de allí tiene un crecimiento consecutivo para los 3 años siguientes.

Resultado operativo / Ventas: Una vez se eliminen los gastos operativos (gastos y costos) se obtiene una rentabilidad en promedio para los primeros 5 años de operación del 38,6% con un crecimiento en promedio del 2% entre cada año.

Indice Operativo: El negocio tiene un balance positivo en liquidez en relación a sus activos, con un promedio para los 5 años del 89,4 % con lo cual puede apalancarse para realizar adquisiciones o lanzamiento de nuevas líneas de productos.

Índice Endeudamiento: Para la puesta en marcha se requiere un capital de \$ 25.721.315 pesos del cual, del cual 15.000.000 se obtendrían por financiamiento con una entidad bancaria y el resto de capital propio, por lo anterior se evidencia una deuda del 42% para el primer año relación a los activos y un decrecimiento para los siguientes años.

Análisis del negocio:

Las ganancias totales del negocio Ice Shots a lo largo de los 5 años son de \$ 307.364.847 pesos colombianos, lo cual representa una ganancia por año de \$61.472.969 de pesos, lo cual permite evidenciar la rentabilidad positiva del negocio.

De otro modo, se realizar un ejercicio para calcular el estudio económico, el cual arroja un valor presente neto (VPN) que se obtiene de medir el flujo de caja anuales a través de los cinco años del proyecto, menos la inversión inicial requerida, con la tasa de descuento del 40% registra un resultado positivo de \$ 101.593.479 millones teniendo en cuenta la proyección de los 5 años (2020 – 2024).

En cuanto a la rentabilidad que ofrece el plan de negocio, se identificó que la inversión que se debe realizar inicialmente es baja en comparación con los ingresos proyectados mensuales ya que para la puesta en marcha del negocio se debe realizar una inversión de \$ 25.721.315 pesos y los ingresos mensuales en ventas son de \$ 26.120.000 pesos, por lo cual se proyecta una recuperación rápida del negocio, la TIR ÁCIDA (tasa interna de retorno) es de 196.9 % por ello se concluye que el plan de negocio es viable, dado que se obtendría un porcentaje rentabilidad mayor al esperado el cual es del 40%.

Se concluye que el plan de negocios Ice Shots es viable, ya que los resultados a futuro son superiores a las obligaciones financieras, impuestos y gastos propios del desarrollo de la operación y comercialización de la paleta, donde se evidencia que las ganancias son superiores a las inversiones de los cooperativistas.

BIBLIOGRAFÍA

Emprende hoy. (09 de Junio de 2017). Recuperado el 01 de Abril de 2019, de *Emprende hoy*: <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-flujo-de-caja-y-para-que-sirve-noticia-1056696>

Acinpro. (21 de marzo de 2017). *Acinpro.* Obtenido de <https://www.acinpro.org.co/docs/reglamentos/regl-tarifas.pdf>

- Alvaréz, V. O. (2009). *El Mundo De Los Cócteles*. Buenos Aires, Argentina.
- Amit, R., & Muller, E. (1995). Push and Pull Entrepreneurship. En *Journal of Political Economy* (págs. 12 (4), 64-80).
- Aulet, W., & Murray, F. (2 de Mayo de 2013). *A tale of Two Entrepreneurs: Understanding - differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2259740
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (10 de 2018). *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Consulta-usos-del-suelo.aspx>
- Castillo, A. (1999). *Estado del Arte En la Enseñanza del Emprendimiento*. First Public Inc Chile S.A.
- Castillo, T. (2016 de Marzo de 2016). *Bon Viveur*. Obtenido de <http://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/origenes-e-historia-de-la-cocteleria>
- Comité Departamental de Prevención en Drogas de Antioquia. (2010). *Comité Departamental de Prevención en Drogas de Antioquia*. Obtenido de <https://docs.google.com/presentation/d/1Vre5L7jRcMdTLbYinVm19LtzRMkGUi3sAgp8qo00B3U/edit#slide=id.p20>
- Confecámaras. (2018). *Tarifas del Registro Mercantil Año 2018*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2018/Tarifas%20Renovacion%20Registros%20Publicos%202018.pdf>
- cualitativa, L. e. (s.f.). *UJUAEN*. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de http://www.ujaen.es/investigaticos_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- De La Urbe. (2011). *De la Urbe UdeA*. Obtenido de Medellín, en los primeros lugares en consumo de Alcohol: <http://delaurbe.udea.edu.co/2014/10/14/medellin-en-los-primeros-lugares-en-consumo-de-alcohol/>
- El Heraldo. (13 de Febrero de 2017). *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-toma-en-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237>
- Estrategia internacional. (s.f.). *Retos directivos*.
- Forbes Staff. (26 de Septiembre de 2018). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/corona-presenta-una-paleta-para-los-amantes-de-la-cerveza/>
- Geleon.com*. (s.f.). Recuperado el 2019 de Abril de 2019, de <http://jorgeofi.galeon.com/>

- Gianfagna, I., & De Los Santos, M. (20 de Febrero de 2018). *SBS/ World Health Organization*. Obtenido de <https://www.sbs.com.au/yourlanguage/spanish/es/article/2018/02/20/los-paises-con-mas-consumo-de-alcohol-del-mundo?language=es>
- González, M. P. (13 de febrero de 2017). (D. E. Heraldo, Entrevistador)
- Hoselitz, B. (1960). *Sociological Factors in Economic Development*. Glencoe: Free Press.
- Ibáñez, J. (1992). *Sinnaps*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Icontec. (s.f.). *Icontec Internacional*. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de Icontec Internacional: <https://www.icontec.org/Ser/Nor/Paginas/Nor/ftp.aspx>
- International Research*. (s.f.). Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de International Research: <https://www.sisinternational.com/que-es-un-grupo-focal/>
- INVIMA. (05 de enero de 2012). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/tramites-y-servicios/tarifas.html>
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. Nueva York: Free Press.
- Kirzner, I. (1980). The Primacy of Entrepreneurial Discovery . En *Prime Mover of Progress: The Entrepreneur in Capitalism and Socialism* (págs. 5-29). A. Seldon.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Nueva York: Houghton Mifflin.
- Moya Muñoz, P., & Santana Ruiz, S. (Diciembre de 2016). *Sobre el Concepto de Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-emprendimiento.pdf>
- Muñoz, J. (03 de Junio de 2016). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/bares-un-negocio-que-factura-1400-millones-diarios-2385951>
- Nova, A. (31 de Mayo de 2017). *BDO*. Recuperado el 01 de Abril de 2019, de BDO: <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (s.f.). *Principales Tendencias de las Bebidas Alcohólicas en Mercados de América*. Argentina.
- Osterwalder. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Portafolio. (11 de Mayo de 2017). *Revista Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombianos-beben-al-ano-10-litros-mas-de-alcohol-que-en-2011-505807>

- Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- RIDSSO. (octubre de 2018). *Red Internacional de Seguridad y Salud Ocupacional RIDSSO*. Obtenido de <http://www.ridsso.com>
- Ries, E. (2012). *Lean Startup*. USA: Crown Publishing Group.
- Rocha, V. C. (2012). *The entrepreneur in economic theory: from an invisible man toward a new research field*. Porto: Universidad de Porto.
- Roquet, D. R. (s.f.). *Metodología de la investigación*.
- Sampieri, H. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, F. (s.f.). Trabajo de campo, etnografía. *Academia* , 2.
- Secretaría de Gobierno. (octubre de 2018). *Secretaría de Gobierno*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Atención%20Ciudadana/Secciones/Plantillas%20Genéricas/Documentos/2010/Preguntas%20Frecuentes/SECRETARÍA%20DE%20GOBIERNO.pdf>
- SINNAPS. (06 de 06 de 2018). *SINNAPS*. Recuperado el 01 de 03 de 2019, de SINNAPS: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-scrum>
- Tiempo, E. (29 de 12 de 2015). *El Tiempo*. Recuperado el 27 de 02 de 2019, de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16469197>
- Torres, M. (11 de Noviembre de 2016). *Rankia*. Recuperado el 25 de 04 de 2019, de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>
- Tuttle, C. (1927). The Function of the Entrepreneur. *American Economic Review*.