

**Diseño de Modelo de Negocio para el Mejoramiento del Sistema de Comercialización y  
Promoción de los Productos Ofertados por la Heladería Aliss Ubicada en Soledad –  
Atlántico.**

Winie Naideth Mesa Mendoza

Asesor

José Enrique Cotes Cotes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD  
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingeniería  
Ingeniería Industrial

2023

## **Resumen**

Este proyecto hace énfasis en la importancia de la aplicación del diseño de un modelo de negocio para la Heladería Aliss, como factor diferenciador e innovador de las empresas de su sector económico, partiendo de la identificación de las necesidades de innovación en los diferentes focos (producto, organizacional, mercadotecnia y procesos), por medio de la utilización de la observación e instrumentos de medición para tal fin. De este modo, el proyecto busca ofrecer un modelo de negocio CANVAS estructurado con estrategias basadas en el análisis DOFA y CAME con miras a la mejora continua y mitigación de las falencias en el ejercicio de sus actividades.

***Palabras clave:*** Modelo de negocio, CANVAS, análisis DOFA, análisis CAME.

## **Abstract**

This project emphasizes the importance of applying the design of a business model for the Aliss Ice Cream Shop, as a differentiating and innovative factor for companies in its economic sector, based on the identification of innovation needs in the different approaches (product, organizational, marketing and processes), through the use of observation and measurement instruments for this purpose. In this way, the project seeks to offer a CANVAS business model structured with strategies based on the SWOT and CAME analysis with a view to continuous improvement and mitigation of shortcomings in the exercise of its activities.

***Keywords:*** business model, CANVAS, SWOT analysis, CAME analysis.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	13
Planteamiento del Problema .....	14
Formulación del Problema.....	15
Justificación .....	16
Objetivos General .....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco Teórico y Legal.....	19
Marco Teórico .....	19
Modelo de Negocio.....	19
Modelo Canvas y su Estructura .....	20
Segmentación de Clientes.....	20
Propuesta de Valor.....	20
Canales.....	20
Relaciones con los Clientes.....	20
Fuentes de Ingreso.....	21
Actividades Clave.....	21
Recursos Clave.....	21
Asociaciones Clave.....	21
Estructura de Coste.....	21
Metodología de Construcción del Modelo CANVAS.....	21
Diagnostico Estratégico .....	23
Análisis Interno.....	24

Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	24
Análisis Externo.....	24
Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM. ....	25
Análisis DOFA.....	25
Perspectiva o Análisis Interno .....	25
Perspectiva o Análisis Externo. ....	25
Metodología de Construcción de un Análisis DOFA .....	26
Análisis CAME.....	26
Corregir.....	26
Afrontar.....	27
Mantener.....	27
Explorar.....	27
Diseño de Estrategias del Análisis CAME .....	27
Estrategias Ofensivas.....	27
Estrategias Defensivas.....	27
Estrategias de Supervivencia.....	27
Estrategias de Orientación.....	27
Marco Legal .....	28
Análisis DOFA.....	29
Descripción de la Empresa.....	29
Diagnóstico Interno.....	29
Capacidad Directiva.....	29
Capacidad Competitiva.....	31

Capacidad Financiera.....	32
Capacidad Tecnológica .....	33
Capacidad de Talento Humano .....	34
Diagnóstico Externo.....	35
Matriz DOFA .....	36
Análisis CAME.....	38
Estrategia DO 1-Planteamiento de la Misión, Visión y Eslogan de la Heladería. ....	39
Misión .....	40
Visión .....	40
Eslogan.....	40
Estrategia DO 2 - Servicio a Domicilio .....	40
Estrategia DO 4- Mejoramiento de Canales de Comunicación .....	41
Estrategia FO 1 y 4: Ampliación de Gama de Productos y Actualización de Brochure (Menú) .....	41
Modelo CANVAS .....	43
Segmentos de Clientes .....	44
Familias.....	44
Niños.....	44
Jóvenes.....	45
Adultos.....	45
Propuesta de Valor .....	45
Servicio a Domicilio .....	45
Modalidad Take Out.....	46

Variedad y Sabores de Helados.....	46
Calidad y Economía.....	47
Relaciones con los Clientes .....	47
Atención en Tienda.....	47
Redes Sociales .....	48
Material de Marketing y Promocionales.....	48
Canales.....	48
Tienda Física.....	48
Servicio a Domicilio .....	48
Redes Sociales .....	49
Flujo de Ingreso .....	49
Actividades Clave.....	49
Realización de Inventario de las Materias Primas y Elementos Complementarios.....	49
Abastecimiento de Materia Prima y Elementos Secundarios .....	50
Atención al Cliente en Tienda.....	50
Recepción de Pedidos Vía WhatsApp .....	50
Prestación del Servicio a Domicilio.....	50
Realización de Marketing y Publicidad.....	51
Recursos Clave.....	51
Talento Humano.....	51
Equipo y Tecnología .....	51
Materia Prima .....	51
Capital.....	52

Socios Clave.....	52
Estructura de Costos .....	52
Resultados.....	54
Conclusiones.....	57
Referencias Bibliográficas .....	59
Apéndices.....	61
Anexos .....	72

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Directiva</i> .....	31
<b>Tabla 2</b> <i>Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Competitiva</i> .....	32
<b>Tabla 3</b> <i>Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Financiera</i> .....	33
<b>Tabla 4</b> <i>Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Tecnológica</i> .....	34
<b>Tabla 5</b> <i>Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad de Talento Humano</i> .....	34
<b>Tabla 6</b> <i>Diagnostico Estratégico POAM – Fortalezas y Debilidades</i> .....	35
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz DOFA de la Heladería Aliss</i> .....	36
<b>Tabla 8</b> <i>Matriz CAME de la Heladería Aliss</i> .....	38

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Modelo CANVAS Formulado para la Heladería Aliss</i> .....	43
--	----

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Respuestas a Encuesta Diagnostico PCI y POAM</i> .....	61
<b>Apéndice B</b> <i>Tabulación de Resultados de Encuesta de Percepción de Productos de la Heladería</i> <i>Aliss</i> .....	69

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo A</b> <i>Menú Físico y Virtual Actualizado de la Heladería Aliss</i> .....	72
<b>Anexo B</b> <i>Servicio a Domicilio Heladería Aliss</i> .....	73
<b>Anexo C</b> <i>Publicaciones en Redes Sociales</i> .....	74

## **Introducción**

Con el transcurrir del tiempo, las organizaciones se encuentran cara a cara con nuevos retos desafiantes que pueden afectar el rumbo de estas, es por esto, que la adaptabilidad a los cambios del mercado juega un papel crucial para definir el éxito o fracaso. Gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como los métodos y modelos para gestión empresarial, las empresas pueden redefinir estos retos en oportunidades de mejoramiento para alcanzar objetivos y metas enfocadas en el crecimiento al tiempo que se satisfacen las necesidades del mercado y se contribuye al desarrollo de las comunidades.

El presente proyecto aplicado consta del diseño de un modelo de negocio para la Heladería Aliss; iniciará con un diagnóstico interno y externo que servirá de base para la estructuración del análisis DOFA, el cual será la fuente para la conformación de las estrategias que y adaptan a la organización a lo el análisis CAME. Finalmente, se tendrá en cuenta los aspectos anteriores sumados a las encuestas aplicadas a los clientes para la definición del modelo de negocio apto para las necesidades de la empresa y clientes.

Este tiene como propósito mejorar la comercialización y promoción de sus productos siendo como una guía desarrollar estrategias adaptables al cambio del mercado donde se encuentra ubicada, así como para la generación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes al tiempo que puedan agregar valor para la empresa y para los clientes.

## **Planteamiento del Problema**

En un mundo globalizado, donde la información se mueve cada vez más rápido gracias a la tecnología; ha ocasionado que las empresas se vuelvan más competitivas en esta área y deban adoptar culturas de inclusión e innovación tecnológica para estrechar lazos con sus clientes, proveedores y demás implicados directos con su actividad.

Es por esto que han recurrido a la utilización de maquinaria automatizada, software de gestión de la información más completos que los usados hace una década, marketing digital, redes sociales y páginas web para publicitar sus productos y servicios, acciones que, están al alcance de grandes organizaciones con flujos constantes de efectivo.

En relación a esto, las fami, micro y mini empresas no tienen estas oportunidades a la mano debido a sus recursos limitados y escasos conocimientos de industria 4.0 y sus herramientas para el mejoramiento empresarial.

## **Formulación del Problema**

¿Cómo contribuye el diseño de un modelo de negocio CANVAS a la mejora continua e integral del proceso de comercialización y promoción de los productos que ofrece la heladería Aliss?

## **Justificación**

La reciente emergencia sanitaria, la modernización de los sistemas de comercialización de productos, la actualización de los modelos empresariales y la necesidad del mejoramiento de la competitividad, ha direccionado a muchas empresas a volcarse al camino de la innovación en lo que compete a la forma en la que gestionan sus actividades, a raíz de un público altamente demandante y con altas expectativas de calidad de los productos y los servicios recibidos.

Para las grandes empresas, los procesos de innovación son más fáciles de accionar debido al conocimiento que poseen sus profesionales en campos de gerencia estratégica, diseño de proyectos, gestión del conocimiento y demás áreas que facilitan el mejoramiento continuo; pero para aquellos microempresarios y famiempresarios con bajos conocimientos profesionales, el proceso de innovación tiene mayor dificultad, ya que su actividad comercial inició con una idea poco pulida y planificada que se ejecutó para subsistir; lo que impide ver en amplio espectro las oportunidades de mercado y de expansión, teniendo así una falta de visión de negocio.

En relación a lo mencionado anteriormente se puede decir que en las comunidades microempresarias de nuestro país es común encontrar casos similares a los de la heladería Aliss, los cuales se fundaron con el fin de sostener económicamente a una familia sin prestar atención a formalismos como la misión, visión, valores corporativos y otros elementos básicos que se toman en cuenta para la creación de una empresa y son necesarios para un buen funcionamiento, ampliación de mercado y satisfacción de las necesidades que presentan las comunidades que se benefician del servicio que brinda esta micro empresa. Es por esto que es importante detectar los problemas y falencias que obstaculizan el mejoramiento de las actividades de la heladería Aliss con miras en la formulación y aplicación de alternativas que contribuyan a la optimización de la comercialización de los productos ofertados, al tiempo de establecer modelos de mejora para

casos futuros.

## **Objetivos**

### **Objetivos General**

Diseñar un modelo de negocio CANVAS que permita el mejoramiento del sistema de comercialización y promoción de los productos ofertados.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las necesidades principales y la percepción de los clientes frente a los productos ofertados por la Heladería Aliss.

Diagnosticar a través del análisis DOFA y análisis CAME el estado actual de la empresa como punto de partida del diseño del modelo de negocio.

Desarrollar el modelo de negocio que cumpla con las expectativas de los clientes para la contribución a la mejora de la comercialización de los productos de la Heladería Aliss.

## **Marco Teórico y Legal**

### **Marco Teórico**

#### ***Modelo de Negocio***

Un modelo de negocio se concibe como un plan inicial que define los parámetros de operación, estrategias, tipo de producto, necesidades a satisfacer, grupos de interés (clientes) y demás aspectos que fundamentan el inicio de actividades de una empresa.

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Pág. 511); por ende, un modelo de negocios no es más que la forma en la que una empresa lleva a cabo sus actividades, lo que incluye también la identificación de las necesidades internas que requieren intervención según su criticidad, considerando el estado de la empresa en pos del mejoramiento continuo, lo que evoca directamente a la necesidad de innovar en las áreas que flaquean o que, aunque no representen una debilidad, permitan una oportunidad de mejora.

Chesbrough y Rosenbloom (2002) indican que las funciones de un modelo de negocio son: estructurar la propuesta de valor; establecer y distinguir un segmento de mercado; definir la configuración de la cadena de valor; evaluar la estructuración de los costes y el potencial de beneficios; especificar la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Por lo anterior, en el planteamiento del modelo de negocio ha de tenerse en cuenta la visión de la empresa, objetivos, políticas, así como los elementos propios del modelo; ya que estos elementos encausan a la empresa en la toma de decisiones estratégicas. Cuando una empresa no comprende este concepto (si tiene un modelo de negocio definido, pero no aplicado) o en su defecto no tiene un modelo de negocio, no le es posible identificar las necesidades

internas y externas de la empresa, dejándola relegada en comparación a otras empresas que, si conocen y aplican su modelo de negocio en el desarrollo de su actividad, dándole la oportunidad de innovar y conducirse por el camino de la mejora continua.

### ***Modelo Canvas y su Estructura***

Para precisar el modelo de negocio de una empresa o proyecto se suele emplear el Modelo CANVAS, el cual fue desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004. Lorenzo (2012) indica que el CANVAS tiene como finalidad hacer que el proceso de desarrollo del modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la organización ha de tener en cuenta para trabajar de forma estratégica, permitiendo una adaptación rápida al movimiento del mercado, brindando oportunidades de innovación.

Este modelo está dividido en 9 secciones o bloques que permiten identificar las actividades relevantes, puntos de mejora y nuevas estrategias para el negocio. Estas 9 secciones son:

**Segmentación de Clientes.** Permite identificar los clientes y diferenciarlos según sus necesidades y requerimientos; de este modo, se orientan los servicios y productos con mayor eficacia desencadenando directamente a una mejor satisfacción y mejor propuesta de valor.

**Propuesta de Valor.** Es el eje de la razón de ser de la empresa y radica en la diferenciación de los productos y servicios frente a la competencia, engloba el servicio al cliente, tiempos de espera, calidad e incluso el diseño de estos.

**Canales.** Hace referencia a los medios que posee la empresa para comunicarse con el cliente. Abarca los medios utilizados para la promoción, venta y distribución de los productos y servicios ofertados por la empresa.

**Relaciones con los Clientes.** Consta de la forma en la que la empresa interactúa con el

cliente según sean las necesidades de cada segmento, permitiendo la anticipación en las necesidades de estas al tiempo que se crean nexos positivos y estables entre la empresa y los clientes. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas.

**Fuentes de Ingreso.** Consta principalmente la procedencia de las ganancias que recibe la empresa por su actividad económica.

**Actividades Clave.** Son las actividades principales y necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. Estas actividades corresponden al hilo principal de la propuesta de valor, interrelacionado cada uno de los elementos del modelo CANVAS, haciendo que este funcione.

**Recursos Clave.** Corresponde a todos los recursos (financieros, físicos, humanos, intelectuales, etc.) con los que cuenta la empresa para la generación de valor para el cliente; a su vez, permite un recuento e identificación de la necesidad de obtener nuevos recursos que ayuden al mejoramiento de la propuesta de valor de la empresa.

**Asociaciones Clave.** Corresponde a todos los actores externos de la empresa que colaboran en el desarrollo de la empresa, es decir, proveedores, distribuidores, inversores y socios que aportan a la empresa y la creación de valor de esta.

**Estructura de Coste.** Hace referencia la parte contable y financiera de la empresa, permite la identificación de gastos e inversiones prioritarios para el funcionamiento de la empresa; a partir de estos costos dependerá el costo de los productos ofertados.

### ***Metodología de Construcción del Modelo CANVAS***

La construcción del modelo CANVAS es un proceso que debe realizarse de manera colectiva, para esto se deben seguir las siguientes pautas:

- Involucrar a todas las personas esenciales en la formulación del modelo o del

proyecto empresarial. Se busca tener perspectivas diferentes para enriquecer el proceso ya que con un abanico de ideas y visiones amplio se presentan más opciones para llegar a una fórmula exitosa, para este proceso se recomienda el uso del método “lluvia de ideas”; Con esto se busca producir ideas y luego filtrar las que tengan mayor viabilidad para llegar a una decisión final;

- Colgar un mural con el esquema de los 9 bloques del modelo CANVAS de manera que permita el rediseño a medida que surjan las sugerencias;
- Utilizar Plantear diferentes posibilidades de modelo y evaluar la viabilidad de cada modelo planteado;
- Dedicar tiempo al diseño del modelo ya que este definirá la dirección de la empresa.

Así mismo, Para que la formulación y construcción del modelo CANVAS sea eficiente, puntual y acorde a las expectativas, debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos para cada bloque del modelo:

- En el bloque segmento de clientes se debe considerar y estudiar la demográfica, psicología, comportamiento y procedencia de los clientes para la correcta caracterización de sus necesidades;
- Para la propuesta de valor, el diseño del producto, trato o fidelización del cliente, precio, innovación y duración del producto o servicio son el foco del negocio;
- En el campo Canales se debe tener en cuenta las formas de compra y pago de productos, los medios de presentación de lista de productos, la forma de recepción del producto (domicilio o en tienda), medios de recepción de información y retroalimentación por parte de los clientes;
- En el bloque Relación con los clientes es necesario identificar el tipo de

interacción entre empresa y clientes (presencial, virtual o mixta), identificación del canal prioritario de comunicación, fidelización de clientes, recepción de información acerca de los productos (percepción y PQRSF);

- Para el bloque Fuentes de ingreso se debe determinar la procedencia de los ingresos según la segmentación de los clientes, medios de pagos propuestos y utilizados por los clientes;
- En cuanto a los Recursos clave, es necesario realizar la identificación de recursos importantes para el correcto funcionamiento de la empresa (materiales, intelectuales, humano y económico);
- Para la formulación del bloque Actividades clave es imprescindible la identificación de las acciones que generen mayor atractivo y que corresponden al eje central de la empresa;
- En cuanto al bloque Asociaciones clave se debe hacer un análisis de las empresas competidoras, empresas vecinas y de productos complementarios, así como el análisis de proveedores y externalizaciones;
- Por último, el bloque de Estructura de costes debe mostrar la definición de prioridades (reducir costos o aumentar valor de producto) y jerarquización de gastos (recursos, actividades y asociaciones claves).

### ***Diagnostico Estratégico***

El diagnostico estratégico corresponde al resultado del análisis de factores propios o análisis interno de la empresa, así como factores externos a esta, siendo los aspectos internos los que son inherentes de la organización y los aspectos externos a los que está expuesta una organización y que deben ser tenidos en cuenta ya que pueden tener repercusiones en el

desarrollo de las actividades rutinarias y no rutinarias de la empresa.

El diagnóstico estratégico consta de 2 componentes como se mencionó anteriormente; análisis interno y análisis externo los cuales se definen a continuación:

**Análisis Interno.** Corresponde a la evaluación de todos aquellos factores internos que pueden constituirse en una fortaleza o debilidad. Para este análisis, el perfil de la capacidad interna de la empresa herramientas se constituye en una herramienta confiable.

**Perfil de Capacidad Interna (PCI).** Para definir este concepto se cita la definición de Serna (2015):

El Perfil de Capacidad Interna - PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa. (p.168)

Con esta metodología se busca analizar la empresa desde cinco perspectivas o categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva (de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (productiva) y la capacidad de talento humano. Para esto se toman las fortalezas y debilidades y se califican bajo la escala Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) para posteriormente valorar el impacto que estas tienen sobre la organización, calificándolos bajo las mismas categorías. Este método se aplica mediante la aplicación de cuestionarios diligenciados individualmente para posteriormente ponderar los resultados y extraer criterios de manera grupal, determinando las fortalezas y debilidades imperantes en la empresa.

**Análisis Externo.** A diferencia del análisis interno, el análisis externo corresponde a la evaluación de todos aquellos factores ajenos a la empresa que pueden constituirse como una amenaza al funcionamiento normal de la empresa u oportunidades que se presentan para el

crecimiento de la misma.

**Perfil de Oportunidades y Amenazas –POAM.** Es definido por Gómez (2008) como:

La metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (p. 151)

De la misma manera que se elabora el Perfil de Capacidad Interna, las oportunidades y las amenazas se valoran como Alto (A), Medio (M) o Bajo (B).

### **Análisis DOFA**

El análisis DOFA consta de una matriz que resume los aspectos centrales del entorno de una actividad empresarial y su capacidad estratégica a partir de dos perspectivas principales (externa e interna respectivamente).

La sigla DOFA corresponde a los 4 factores relativos al negocio o empresa los cuales son: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Estas se dividen en 2 perspectivas:

***Perspectiva o Análisis Interno.*** Tiene que ver con las debilidades y fortalezas de la empresa, dichos factores son intrínsecos de la empresa sobre los cuales se tiene algo de gestión y control.

***Perspectiva o Análisis Externo.*** Tiene que ver con las amenazas y oportunidades que están presentes en el entorno de mercado, las cuales deben ser afrontadas y contempladas ya sea para anular y minimizar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento o innovación. Estos aspectos no pueden ser controlados de ninguna manera, por lo que deben ser contemplados para responder eficazmente a estas.

El análisis DOFA, es versátil y útil en diferentes aplicaciones, es decir, puede ser usado

para análisis de productos, unidades estratégicas, mercados, línea de productos, operación, entre otros con el fin de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para la empresa.

### **Metodología de Construcción de un Análisis DOFA**

El proceso que conlleva la elaboración del análisis DOFA es el siguiente:

1. Identificar todos los cambios presentados en el entorno organizacional, desde el entorno general (factores sociales, demografía, movimientos y cambios del mercado, nuevos proveedores, etc.) como el entorno competitivo (nuevas empresas del mismo sector económico).
2. Identificar los recursos y capacidades propias de la organización (estructura interna, procesos, materia prima, costos, calidad, etc.)
3. Representar los hallazgos en una matriz de cuatro cuadrantes, categorizando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
4. Concertar con los grupos de interés del proceso de análisis los resultados obtenidos.

### ***Análisis CAME***

El análisis CAME es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias a partir de los datos obtenidos en el análisis DOFA. Mientras que el análisis DOFA se centra en identificar los 4 elementos claves de la actividad de las organizaciones, el análisis CAME pone en relación estos elementos con las acciones que deben ejecutarse en las empresas según los hallazgos. CAME es un acrónimo que indica cada una de las acciones en las que deben basarse las estrategias a diseñarse según cada elemento del DOFA:

**Corregir.** Está orientada a las debilidades, las estrategias en este aspecto del análisis deben focalizarse en la corrección de aquello que no está teniendo un funcionamiento óptimo

dentro de la organización

**Afrontar.** Hace relación a las amenazas, las estrategias diseñada en este campo buscan hacer frente a las amenazas detectadas.

**Mantener.** Hace énfasis en las fortalezas, el objetivo de este campo es afianzar las fortalezas identificadas y en lo posible repotenciarlas

**Explorar.** Las estrategias de este campo están enfocadas en las oportunidades con el fin de tener el aprovechamiento máximo de las oportunidades identificadas en el entorno.

### *Diseño de Estrategias del Análisis CAME*

En el análisis CAME existen 4 estrategias derivadas: estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de supervivencia y estrategias de orientación.

**Estrategias Ofensivas.** Estas estrategias surgen del análisis de las fortalezas y oportunidades, son estrategias de ataque y posicionamiento en el mercado; con esta se busca aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades del negocio para obtener un factor competitivo y diferenciador en referencia a otras empresas para llenar el vacío del mercado sin explorar o poco explorado.

**Estrategias Defensivas.** Están son formuladas a partir de las fortalezas principales de la empresa y las amenazas del entorno y del mercado, se usan principalmente para reafirmarse en el mercado frente a los competidores.

**Estrategias de Supervivencia.** Son estrategias encaminadas a evitar al máximo las amenazas al tiempo que disminuyen o neutralizan las debilidades de la empresa; su finalidad es contener y reducir los daños posibles en una situación perjudicial hasta que esta pueda re direccionarse.

**Estrategias de Orientación.** Estas estrategias están orientadas al re direccionamiento o

cambio de rumbo de la empresa a partir la corrección de las debilidades y el aprovechamiento de las oportunidades.

### **Marco Legal**

Debido a que la Heladería Aliss es un emprendimiento dedicado a la comercialización de helados, dulces y alimentos preparados de la misma línea, debe seguir una serie de lineamientos contemplados en la Ley 2069 de 2020. Dicha norma establece un marco regulatorio que favorezca el emprendimiento y el crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y crear igualdad.

Conforme a la Ley 2069 de 2020, al presente proyecto aplican los siguientes artículos:  
Artículo 5. Mecanismo exploratorio de regulación para modelos de negocio innovadores en industrias reguladas (SANDBOX), Artículo 77. Consultorios empresariales y Artículo 83.

## **Análisis DOFA**

### **Descripción de la Empresa**

La heladería Aliss, ubicada en carrera 10c #59a 16 (soledad, atlántico), fue fundada el 3 de abril de 2010 con inversión de recurso familiar bajo la dirección inicial de Iris Mendoza, quien luego cede la administración a su hija Angie Acosta. Es una empresa de alimentos dedicada a la comercialización de helados de la marca Colombina y Crem helado, productos derivados y de preparación in situ como malteadas, nevados y helados artesanales, así como de una variedad de dulces y golosinas.

El desarrollo de su actividad económica da como resultado ingresos promedio de 3 a 4 millones mensuales. La variación de estos ingresos radica en la cantidad de festividades que se presente en cada mes, ya que influye directamente en el flujo de ventas.

### **Diagnóstico Interno**

Con el objeto de identificar métodos y estrategias eficientes para el mejoramiento de la comercialización de la Heladería Aliss, se realizó el diagnostico interno a partir de un cuestionario basado en la metodología PCI (Perfil de Capacidad Interna) a la empresa para definir los puntos fuertes en su actividad, así como los aspectos a mejorar para la toma correcta de decisiones que contribuyan al objetivo que plantea este proyecto; de dicha encuesta se obtuvieron los siguientes hallazgos en las cinco capacidades del perfil de Capacidad interna.

#### ***Capacidad Directiva***

La empresa presenta deficiencia en varios aspectos de su capacidad directiva ya que solo se enfoca en la realización de celebraciones internas como cumpleaños, día de la madre y día del padre; pero no realiza actividades sociales, comunales o de responsabilidad social; tampoco cuenta con ningún tipo de direccionamiento estratégico por lo que no tiene establecido objetivos,

lo que indica una falta de identidad como empresa, sin definición razón de ser clara y sin metas a futuro. Sumado a esto, se lleva un proceso de control de presupuesto y estado de ventas, pero esta no se lleva de manera estructurada y consciente, lo que dificulta conocer con claridad la utilidad y los costos exactos de la actividad comercial, visualización de nuevas oportunidades de inversión y una comparativa entre los distintos proveedores para la escogencia de aquel que ofrezca mejor rentabilidad; así mismo, las metas que se fija la empresa en torno a las ventas no son sustentadas bajo análisis de costos o estudio de mercado, sino más bien por comparación con el mes anterior con el fin de obtener una recuperación financiera.

Por otro lado, la empresa tiene a su favor que, cuando se ve expuesta a baja demanda, retiro o captación de clientes por causa de la competencia, la empresa incursiona en la generación y oferta de nuevos productos para recuperar o atraer clientes y tiene buena orientación en la dinámica de toma de decisiones conjunta, tomando en cuenta las opiniones de los implicados en la dirección de la empresa. Estos hallazgos se resumen en la tabla a continuación.

**Tabla 1***Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Directiva*

Campo Evaluado	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Imagen corporativa	M		B
Direccionamiento estratégico		A	A
Control de procesos		A	A
Toma de decisiones	M		M
Habilidad para responder al mercado	A		A
Orientación al logro		A	A

*Nota:* Esta tabla muestra la valoración de los aspectos relevantes de la capacidad directiva de la heladería Aliss y su respectivo impacto.

***Capacidad Competitiva***

Respecto a la capacidad competitiva, la empresa tiene un punto fuerte frente a sus competidores ya que esta se promociona por redes sociales y los clientes ayudan a la atracción de nuevos clientes gracias a las recomendaciones. La empresa está situada en un sector comercial cerca de una avenida con alta actividad y afluencia de personas, y, aunque la competencia que tiene a su alrededor son centros comerciales, sus productos son de muy buena calidad, no solo por la materia prima sino por la respuesta del cliente a los productos, además, son diferenciados con los de la competencia, sus precios son asequibles y tiene gran variedad, lo que le permite competir en precios. Basado en estos hallazgos, en la siguiente tabla se indican los aspectos relevantes identificados y su respectiva valoración.

**Tabla 2***Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Competitiva*

Campo Evaluado	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Participación en el mercado	M		M
Captación de clientes		M	A
Costos de venta		B	B
Portafolio de productos	A		A
Fuerza del producto	M		M
Satisfacción del cliente	A		A

*Nota:* Esta tabla muestra la valoración de los aspectos relevantes de la capacidad competitiva de la heladería Aliss y su respectivo impacto.

***Capacidad Financiera***

Como confirmación en la capacidad directiva, la empresa tiene falencias en su capacidad financiera, su mayor deficiencia es la falta de control y contabilidad de sus movimientos, no posee disponibilidad de capital propio y no contempla la definición de un presupuesto, lo que le obliga a recurrir a créditos al momento de realizar algún tipo de mejora ya sea locativa o de equipo. Del mismo modo, al no tener metas de ventas establecidas, la empresa no contempla la necesidad de tomar acciones para conservar y adquirir más clientes, estando sujetos solo a la afluencia normal, de modo que el esfuerzo realizado en la promoción de sus productos en redes sociales sea hasta cierto punto, improductivo. Estos hallazgos se clasificaron de la siguiente manera, siguiendo el patrón propuesto por Serna (2014).

**Tabla 3***Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Financiera*

Campo Evaluado	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Acceso al capital		M	M
Capacidad de endeudamiento	A		A
Habilidad para competir	A		A
Manejo contable		A	A
Estabilidad de costos		B	B
Establecimiento de metas de ventas		A	A

*Nota:* Esta tabla muestra la valoración de los aspectos relevantes de la capacidad financiera de la heladería Aliss y su respectivo impacto.

***Capacidad Tecnológica***

Tomando en cuenta los datos tomados en la encuesta, la empresa invierte en el mejoramiento del proceso de producción y promoción de productos (wafflera y celular) a pesar de no tener un presupuesto para este, en secuencia con respuestas obtenidas en los puntos anteriores no hay definido un presupuesto para este, sino que la inversión se hace por necesidad, esta inversión se hace por oportunidad.

**Tabla 4***Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad Tecnológica*

Campo Evaluado	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Capacidad para innovar	A		A
Nivel tecnológico	M		M

*Nota:* Esta tabla muestra la valoración de los aspectos relevantes de la capacidad tecnológica de la heladería Aliss y su respectivo impacto.

**Capacidad de Talento Humano**

El talento humano está conformado por 2 personas que corresponde a un miembro de la familia delegado para manejar la empresa y un empleado que trabaja por horas o por día según el requerimiento; el empleado no requiere un grado de formación alto por lo que el requerimiento mínimo es bachiller y este tiene la función de atender a los clientes y ayudar en la elaboración de los productos; este empleado recibe su inducción debida cuando inicia por primera vez a ejercer funciones. Dado al que el tipo de contrato es por día u horas recibe un salario que oscila entre 25.000 y 30.000 pesos.

**Tabla 5***Diagnostico Estratégico PCI – Capacidad de Talento Humano*

Campo Evaluado	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Nivel académico trabajadores		B	B
Nivel de remuneración		B	B

*Nota:* Esta tabla muestra la valoración de los aspectos relevantes de la capacidad de talento humano de la heladería Aliss y su respectivo impacto.

## Diagnóstico Externo

Para la realización del diagnóstico externo se hace uso del perfil POAM, con el fin de identificar las oportunidades presentes en el mercado, así como las amenazas potenciales del entorno donde se encuentra ubicada la empresa. Tomando en cuenta el contexto anterior, se presentan las oportunidades y amenazas detectadas para la heladería Aliss en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*Diagnostico Estratégico POAM – Fortalezas y Debilidades*

Entorno	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Económico	Situación económica del cliente		A	A
	Impuestos		B	B
	Acceso al capital	M		M
	Variedad de productos	A		A
	Capacidad de satisfacción de demanda	A		A
	Infraestructura y edificación			A
Social	Violencia		A	A
	Inseguridad y delincuencia		A	A
	Desempleo		B	B
	Nivel de educación	B		B
Tecnología	Contacto de manera virtual con los clientes	A		A
	Innovación en función al cliente	A		A
	Facilidad de acceso a la tecnología	A		
Política	Situación del país		A	A
	Pagos a grupos al margen de la ley		A	A
Ambiental	Manejo de residuos		B	B

	Uso y ahorro de energía	A	A
	Manejo y uso eficiente del agua	M	M
Geográfico	Condiciones climáticas	A	A
	Ubicación	M	M

*Nota:* Esta tabla indica las fortalezas y amenazas detectadas, así como el impacto de estas sobre el funcionamiento de la empresa.

### Matriz DOFA

Partiendo de los factores identificados en los diagnósticos interno y externo, se formula la matriz DOFA de la heladería Aliss:

#### Tabla 7

*Matriz DOFA de la Heladería Aliss*

Fortalezas	Debilidades
1. Los productos ofertados por la heladería son de buena calidad	1. La empresa no cuenta con misión y visión, lo cual no le permite la realización de estrategias eficientes y por lo tanto no tendrá los resultados esperados.
2. La satisfacción del cliente frente a los productos es alta	2. La infraestructura no es la suficiente para la atención al cliente
3. Diversidad de productos que van acorde a las preferencias de los clientes	3. Deficiencia en la publicidad por redes
4. Precios accesibles al cliente y acorde a la calidad ofrecida	4. Falta de adquisición de nuevos clientes por medio de redes sociales
5. Capacidad para satisfacer la demanda de productos	5. Falta de fidelización de clientes

6. Los ingresos son estables y permiten el funcionamiento de la empresa

7. La empresa hace frente a la competencia

8. Los clientes atraen nuevos clientes gracias a las recomendaciones

6. La empresa no tiene definida metas de ventas por mes, lo que no le permite proyectar gastos

7. La empresa no tiene disponibilidad de capital propio para realizar inversiones, estas se hacen por medio de créditos propiciando el endeudamiento

8. La empresa no lleva manejo contable de sus movimientos

9. La empresa compra los elementos secundarios (vasos, servilletas, cucharas, sorbetes, entre otros) al detal generando costos más altos afectando el valor del producto y la utilidad.

Amenazas	Oportunidades
1. Riesgo de amenazas por parte de la delincuencia común y cobro de vacunas a los comercios cercanos a la empresa	1. Estructuración de nuevos servicios a necesidades no cubiertas
2. Pérdida de clientes por la falta de adecuación locativa	2. Disposición a la implementación de gestión del cambio organizacional e innovación
3. En soledad se presentan apagones de energía, generando pérdidas por la afectación a la integridad del producto	3. Expansión del mercado a través de las redes sociales
4. En algunas ocasiones, se presentan retrasos en la recolección de residuos sólidos por parte de la empresa encargada	4. Adición de nuevos productos para ofertar a los clientes
5. El alza de impuestos a alimentos con etiquetas y los problemas económicos del país, han provocado el aumento del precio de los productos	5. El clima de la región favorece a la comercialización de productos fríos, alineados a los productos ofertados por la empresa

Nota: Matriz DOFA Heladería Aliss.

## Análisis CAME

A partir de una encuesta realizada a los clientes acerca de la percepción de la empresa (Apéndice B) y de la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se estructuran las estrategias de supervivencia, defensivas, ofensivas y de orientación para la heladería Aliss:

**Tabla 8**

*Matriz CAME de la Heladería Aliss*

Estrategia FO	Estrategias FA
1. Caracterizar a los clientes según sus necesidades	1. Definir presupuesto para el diseño del plan de mejoras locativas y equipos para el funcionamiento, según permita la seguridad del sector.
2. Ampliar la gama de productos ofertados por la heladería según sugerencias de los clientes.	2. Ofrecer nuevas alternativas de atención al cliente.
3. Crear promocionales de temporada y aniversario para cautivar nuevos clientes	
4. Crear un brochure de productos actualizado (menú)	
Estrategias DO	Estrategias DA
1. Definir misión, visión y eslogan de la heladería	1. Establecer plan de mejoras locativas de implementación por fases
2. Ofrecer el servicio a domicilio ya que la infraestructura es deficiente	2. Adquirir una planta eléctrica para evitar pérdida de producto
3. Implementar estrategias de ventas y marketing agresivas y atractivas de manera presencial y redes sociales	3. Ubicar puntos ecológicos para la disposición de los residuos

- |  |  |
|--|--|
| 4. Mejorar los canales de comunicación con los clientes y aumentar la cantidad de publicaciones por medio de redes sociales. | 4. Analizar los costos de los helados ofertados para determinar donde se pueden reducir costos |
| 5. Iniciar el manejo básico contable de ingresos y gastos de la empresa para generar un mayor control                        |  |
| 6. Contemplar la búsqueda de proveedores al por mayor para compra de elementos secundarios                                   |  |
| 7. Crear programas de fidelización y recompensa a clientes fieles  |  |
| 8. Establecer metas de ventas para cada mes  |  |

---

*Nota:* Matriz CAME Heladería Aliss.

La heladería Aliss es una empresa con 13 años de funcionamiento con operación estable, lo que implica directamente que es un emprendimiento exitoso. Pese a esto, la empresa no tiene definido la misión, visión ni modelo de negocio que le permita plantearse metas de mejoramiento y crecimiento empresarial aterrizadas y que encaminen a la empresa al punto en el que se desea estar, diversifique segmentos de clientes, aumente la creación de valor y genere mayores utilidades para la empresa. En base a la matriz CAME, se evidencia que la empresa debe aplicar en mayor medida estrategias de supervivencia y orientación, ya que no tiene parámetros base para una mejor operación; es por esto que se aplican las estrategias descritas a continuación:

### **Estrategia DO 1-Planteamiento de la Misión, Visión y Eslogan de la Heladería**

En esta estrategia se conforma la misión, visión y eslogan de la empresa basado en el objetivo puntal de esta y su factor diferenciador de la siguiente manera:

### ***Misión***

Crear helados y combinaciones de sabores que evoquen emociones y creen momentos memorables, dando dulzura a la vida de nuestros clientes.

### ***Visión***

Brindar a los clientes helados de calidad con el mejor servicio de domicilio para convertirnos en la heladería favorita de Barranquilla.

### ***Eslogan***

En los días calurosos todos se derriten menos nosotros, el frío nunca había podido resistir tanto. Heladería Aliss

### **Estrategia DO 2 - Servicio a Domicilio**

Esta estrategia surge a partir de la debilidad detectada en la matriz DOFA referente al espacio de consumo y atención a los clientes. Se conversa la idea de realizar la implementación del servicio a domicilio, el cual se empieza a aplicar en marzo con poca solicitud del servicio, por lo que se aplicó una encuesta de percepción (Apéndice B) a un grupo de clientes que consumieron el producto en la heladería; teniendo este servicio en observación, se formularon dos (2) preguntas puntuales: la primera, si les gustaría que la heladería prestara el servicio a domicilio y, la segunda, que tan frecuente harían solicitud del servicio. Las respuestas fueron que el 88% de los encuestados les gustaría que la heladería prestara el servicio y que el 76% de ellos harían un uso ocasional del mismo (Apéndice B).

En base a las respuestas, se evidenció que no todos los clientes tenían conocimiento de esta modalidad, por lo cual se tomó la decisión socializar con los clientes esta modalidad para relanzarse con la celebración del día de las Madres 2023, para esto se avisó con 15 días de anticipación por WhatsApp a clientes habituales y esos a su vez hicieron recomendaciones a

nuevos clientes, quienes comenzaron a hacer pedidos para regalar a sus familiares.

#### **Estrategia DO 4- Mejoramiento de Canales de Comunicación**

Con la implementación del domicilio se evidenció que la empresa no tenía la suficiente fuerza en redes sociales. Esta empresa cuenta con una cuenta de Instagram creada en 2019, la cual tenía deficiencias en la forma de presentar sus productos, así mismo no presentaba un medio de comunicación personalizada y directa con los clientes. Con esta estrategia se buscó que la empresa presentara sus productos mejorando la calidad de sus publicaciones al tiempo que se alineo la cuenta de Instagram con la cuenta de WhatsApp para la presentación y comunicación de la empresa con los clientes. Actualmente la empresa cuenta con 280 seguidores.

#### **Estrategia FO 1 y 4: Ampliación de Gama de Productos y Actualización de Brochure (Menú)**

Estas dos estrategias se implementaron de manera consecutiva de acuerdo a la reacción de los clientes a los nuevos productos que se iban ofertando; esta variación consistió básicamente en complementar los helados con un adicional más consistente que ofreciera un mayor deleite de los sabores, así que con esto en mente se adicionaron productos como los waffles o también conocidos como gofres; el plan inicial era ofertarlos como detalles dulces en horas de la mañana, pero la acogida de estos fue de tal magnitud que se adicionó al menú principal de la heladería y su oferta está disponible a cualquier hora del día.

Este nuevo producto provocó que la carta menú tuviera que reorganizarse y actualizarse, dejando de ofertar productos de bajo consumo y adicionando los productos nuevos. Este menú se adiciono al feed de Instagram y a la cuenta de empresa de WhatsApp (Anexos) para facilitarle al cliente la información acerca de los productos, su valor y contenido de los helados ofertados, evitando que el cliente pierda tiempo en la labor embarazosa de preguntar por cada plato de

interés y pase directamente a pedir lo que desea consumir.

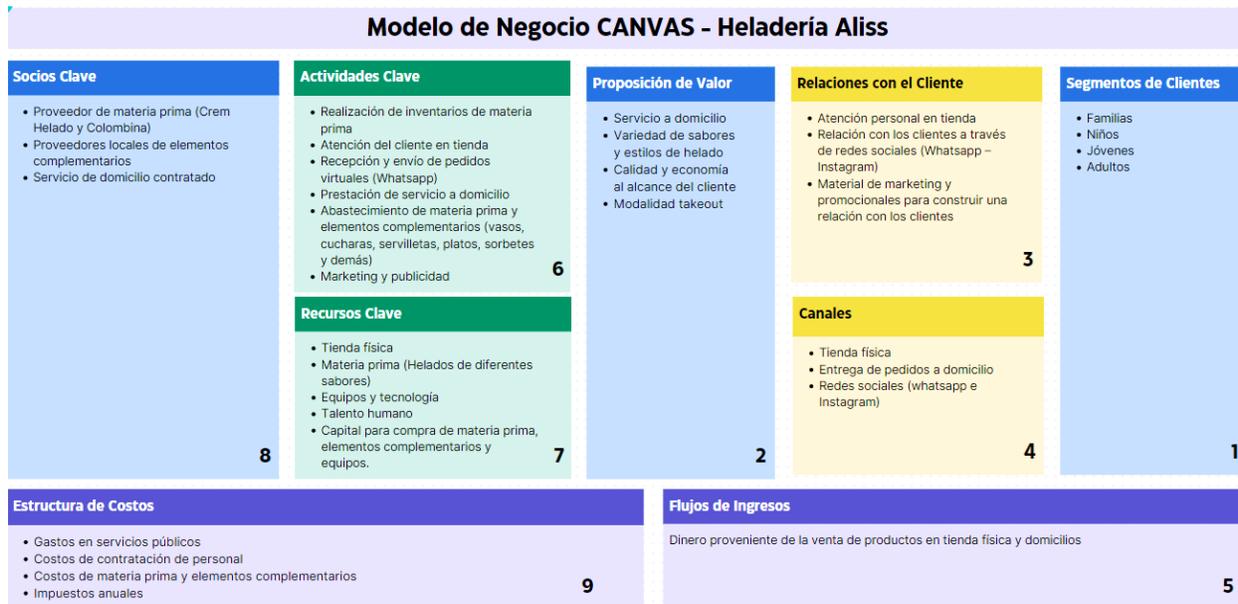
## Modelo CANVAS

Para la estructuración del modelo CANVAS se toman en cuenta los análisis DOFA, CAME y las encuestas realizadas a los clientes que se acercaron a consumir productos a la heladería. La base de esta encuesta fue conocer la percepción de los clientes respecto a la satisfacción en cuanto a los productos que ofrece, la atención al cliente, conocer sus opiniones y sugerencias y conocer si el servicio a domicilio es una opción para consumir sus productos.

En base a todos los factores que influyen en la actividad de la heladería y que fueron detectados en los análisis FODA y CAME aplicados, se formuló el modelo CANVAS a continuación:

**Figura 1**

*Modelo CANVAS Formulado para la Heladería Aliss*



Teniendo presente tanto la identificación de los componentes fundamentales como el desarrollo del proyecto, se logró reconocer la importancia de cada segmento consignado en el modelo CANVAS elaborado, los bloques se conformaron de la siguiente manera:

## **Segmentos de Clientes**

Para la segmentación de clientes, se realizó una observación para determinar la tipología de clientes se acercan a la heladería y su comportamiento de consumo de productos según las modalidades ofrecidas para finalmente hacer la respectiva clasificación de estos; dando como resultado 4 grupos representativos: familias, niños, jóvenes y adultos.

### ***Familias***

La tipología de este segmento es variable, ya que se presentan grupos familiares de tipo convencionales. sin núcleo, ampliadas y monoparentales. El 90% de esta fracción del segmento pertenece a familias convencionales y monoparentales. Su consumo en la heladería se da frecuentemente los fines de semana cuando los miembros de éstas suelen reunirse para pasar tiempo familiar luego de la semana laboral y se realiza normalmente in situ.

El 10% restante corresponde a familias sin núcleo y familias ampliadas. Esta fracción del segmento se subdivide en cuanto a la modalidad de consumo, ya que las familias ampliadas consumen los productos in situ y las familias sin núcleo usan con mayor frecuencia la modalidad take out (para llevar)

### ***Niños***

Esta fracción del segmento corresponde a niños y niñas con edades oscilantes entre los 7 y 13 años en etapa escolar. Su comportamiento de consumo está centrado en 3 días específicos de la semana (miércoles, jueves y viernes); bajo la premisa de ahorro de su mesada diaria para la compra de los productos entre las 12:30 pm y 5:30 pm (horarios de salida de la jornada escolar diaria). Por el horario de consumo, estos suelen solicitar los productos bajo la modalidad take out (para llevar).

### ***Jóvenes***

Esta fracción del segmento corresponde a jóvenes entre los 14 y 26 años que suelen venir en grupos o en parejas. El consumo de los productos por parte de este grupo se da con las 3 metodologías de la empresa; in situ, take out (para llevar) y domicilio, normalmente en el horario de 6:00pm a 9:00pm para la modalidad in situ y take out y domicilio desde las 4pm hasta las 7:30 pm aproximadamente los días jueves, viernes, sábado y domingo.

### ***Adultos***

En esta última fracción del segmento de clientes, el rango de edades oscila entre los 25 y los 60 años, a diferencia de los jóvenes; los adultos suelen venir en parejas o de manera individual. En cuanto a la modalidad del consumo, el comportamiento es similar al de los jóvenes en el mismo rango de horas y días, pero su consumo es destacable en días especiales y festividades como san Valentín, aniversarios o cumpleaños, en cuanto al servicio a domicilio solicitados por esta fracción del segmento, los productos solicitados están enfocados en regalos para parejas.

### **Propuesta de Valor**

La empresa establece 3 aspectos claves y diferenciados como su propuesta de valor: el servicio a domicilio, la modalidad take out (para llevar), calidad de productos y variedad de sabores.

### ***Servicio a Domicilio***

Este se ofertó bajo el eslogan “el helado no se derrite y conserva su forma a pesar de la distancia”. Se establece este servicio como propuesta de valor bajo 2 condiciones principales; el clima y el espacio locativo de la empresa. Debido a que soledad pertenece a la costa caribe, las altas temperaturas que se presentan desde las 10am hasta las 5pm, limitan el acercamiento de los

clientes a la locación física para evitar la exposición al calor y sol característicos de la región, por ende, la opción del servicio a domicilio, abre la posibilidad del consumo del producto en cualquier punto del sector o ciudad, al tiempo que el producto conserva su integridad durante el trayecto hasta el punto final de entrega.

Desde el punto de vista locativo, el servicio a domicilio soluciona la restricción de la comercialización de los productos y provee un mayor alcance de clientes en diferentes puntos de Soledad atlántico y sectores circundantes, a la vez que proporciona una solución al cliente en la satisfacción de sus necesidades.

### ***Modalidad Take Out***

Esta propuesta de valor es una alternativa para consumir los productos en un lugar distinto al de su origen, coloquialmente significa comida para llevar. En línea a la problemática del espacio locativo, los helados son servidos en elementos desechables que permiten el traslado de los productos comprados en la locación física, de este modo el cliente puede consumir el producto durante su trayecto o consumirlo en el lugar de su preferencia. Esta opción se abre cuando el cliente tiene la posibilidad de pasar a la tienda física pero no desea consumir los productos en el sitio o no desea pagar el costo del domicilio.

### ***Variedad y Sabores de Helados***

Lo que refiere este punto de la propuesta de valor es a la diversificación de los sabores y tipos de helados que maneja la empresa según los productos adquiridos en el contrato de aprovisionamiento con la empresa Crem Helado y Colombina. En lo que respecta a las cremas los sabores que se comercializan son: vainilla, fresa, napolitano, tres leches, vainilla chip, chocolate, ron con pasas, brownie, macadamia, frutos rojos, maracuyá, uva, lulo, chicle, masmelo, mandarina, cappuccino, veteado de mora, tiramisú, entre otros sabores; siendo

ofrecidos en vasos desechables por número de bolas, en conos, canastillas y helados temáticos según la descripción de la carta (Anexo A)

También se ofrecen helados de la línea light de la empresa colombiana, los cuales vienen empacados en presentación individual y helados regulares en la misma presentación (empacados) como chococono, platillo, Robín Hood, Drácula, Yet, Aloha, Polet, Nucita Bocatto, casero, artesanal entre otros. Por último, se ofrecen malteadas, waffles y ensaladas de frutas que vienen acompañados de crema de helado de la predilección del cliente.

### ***Calidad y Economía***

En este fragmento de la propuesta de valor enfocada en la calidad, la heladería tiene contrato de aprovisionamiento de productos de dos marcas nacionales que cumplen con los estándares de calidad requeridos por la ley colombiana. Agregando a lo anterior, los precios del mercado de estos productos están al alcance de los clientes gracias a la tipología de helados ofertados y al alcance de distribución de estos helados a nivel nacional.

### **Relaciones con los Clientes**

En el bloque de relaciones, se establecieron 3 maneras de interacción entre la empresa y los clientes; la atención en tienda, relación es por medio de las redes sociales y material de marketing y promocionales

### ***Atención en Tienda***

El primer tipo de relación identificado entre empresa - cliente es la es la atención persona a persona; en esta relación el cliente tiene mayor cercanía con la empresa, los productos y el personal de la tienda. Ahora bien, este tipo de relación permite retroalimentación inmediata y de primera mano, lo que contribuye a la mejora continua en los productos y servicios.

### ***Redes Sociales***

Esta relación se da principalmente por medio de la aplicación WhatsApp; en esta, el cliente puede solicitar los productos para recoger en tienda o por domicilio, siendo una relación más cerrada, directa y formal entre cliente – empresa. La ventaja de este medio radica en la facilidad de obtener información de la percepción de los clientes hacia la empresa de manera organizada haciendo uso de formularios de Google.

### ***Material de Marketing y Promocionales***

El tercer tipo de relación con los clientes es por medio de las publicaciones en redes sociales (Instagram), en esta, la relación es totalmente asincrónica y la interacción se da a través de los me gusta o comentarios en las publicaciones.

### **Canales**

Los canales por los cuales la propuesta de valor de la heladería llega a los clientes son: tienda física, en sus hogares por medio del domicilio y las redes sociales (WhatsApp para la realización de pedidos e Instagram por medio de la interacción con el contenido).

### ***Tienda Física***

Es el canal primario por el cual la propuesta de valor llega a los clientes, ya que es el canal con el cual la empresa inicio la interacción con los clientes. En este canal, la transmisión de la propuesta de valor se da de primera mano y es perceptible rápidamente a los sentidos del cliente, es decir, de modo visual y gustativo al observar los productos y degustarlos en el lugar.

### ***Servicio a Domicilio***

Este además de hacer parte de la propuesta de valor, actúa también como canal, ya que permite abarcar la transmisión de los demás componentes de la propuesta de valor fuera de las locaciones físicas de la empresa.

### ***Redes Sociales***

Este canal permite conocer de manera visual y asincrónica la propuesta de valor por medio de la presentación de los productos y servicios ofertados por la heladería (menú).

### **Flujo de Ingreso**

Los ingresos de la empresa están conformados por el dinero recibido por la comercialización en la tienda física y domicilios, siendo la única fuente de ingresos. Estos ingresos pueden ser en efectivo o transferencia electrónica.

Debido a que la empresa no tiene asociados fuera del propietario, la empresa no recibe inyección de capital de manera externa.

### **Actividades Clave**

Las actividades clave de la empresa se subdividen en 2 campos fundamentales que le permiten operar de manera eficiente y ofrecer los productos y servicios esperados por los clientes, los cuales son: según la operación y procesos de elaboración de los productos de la empresa y según la perspectiva cliente y propuesta de valor. Bajo la perspectiva de la operación y elaboración de los productos se encuentran:

#### ***Realización de Inventario de las Materias Primas y Elementos Complementarios***

Esta actividad consta de la clasificación y conteo de los helados empacados, cremas y elementos complementarios según su nivel de consumo, una vez realizada la clasificación, se determina cuáles son los elementos y materia prima de mayor y menor rotación para evitar la acumulación de elementos de poco consumo o en su defecto solicitar la cantidad incorrecta de elementos de mayor rotación, lo cual desencadenaría el incumplimiento en la satisfacción de la demanda de productos, por esta razón, esta actividad tiene el fin de definir y conocer los requerimientos de la materia prima y elementos secundarios precisos para la realización del

aprovisionamiento.

### ***Abastecimiento de Materia Prima y Elementos Secundarios***

En secuencia con la actividad anterior, una vez realizado el inventario del stock de materia prima y elementos secundarios se procede a contactar al proveedor de las empresas correspondientes para la realización del pedido según la necesidad detectada.

Por otra parte, la perspectiva del cliente origina la atención al cliente en tienda, recepción de pedidos vía WhatsApp, prestación del servicio a domicilio, la realización de marketing y publicidad a través de la generación de contenido e interacción por redes sociales.

### ***Atención al Cliente en Tienda***

La atención al cliente inicia desde el saludo inicial al cliente (s), asesoramiento y resolución de dudas acerca de los productos que desean consumir, demora del servicio, atención de requerimientos durante la estadía en la heladería y despedida. De este modo, la atención al cliente es pilar para forjar credibilidad y diferenciación de la competencia, por eso se convierte en una actividad clave.

### ***Recepción de Pedidos Vía WhatsApp***

De la mano con la atención presencial, la respuesta y recepción de los pedidos realizados por los clientes es otra actividad clave ligada a la propuesta de valor representada en el servicio a domicilio, ya que la demora en la respuesta al cliente por este medio puede ocasionar inconformidad, malas reseñas y por ende la pérdida de clientes.

### ***Prestación del Servicio a Domicilio***

Una vez recibido los pedidos vía WhatsApp se alistan los productos a enviar, se solicita el servicio tercerizado y se realiza el envío al destino del pedido. Se constituye una actividad clave porque hace parte importante de la propuesta de valor planteada por la empresa.

### ***Realización de Marketing y Publicidad***

Esta última actividad clave está enfocada en el entorno virtual y permite el conocimiento de los productos de la empresa por medio de la realización del posteo de imágenes, historias y reels en redes sociales, siendo Instagram la red utilizada para este fin.

### **Recursos Clave**

La propuesta de valor establecida para la empresa requiere distintos recursos clave para llevar a cabo el modelo de negocio y su actividad cotidiana, los cuales se describen a continuación:

#### ***Talento Humano***

Este recurso es necesario para la atención del cliente en tienda, preparación de los productos, transporte de los domicilios y manejo de las redes sociales y la recepción de los pedidos vía WhatsApp.

#### ***Equipo y Tecnología***

Dentro de los equipos requeridos para la elaboración de los productos ofertados por la heladería se encuentran las waffleras, licuadora, batidora, neveras y los utensilios de cocina para la preparación y conservación de los helados. Dentro del componente tecnológico, se requiere el teléfono celular para la toma de pedido por medio de WhatsApp, cámara de alta calidad de imagen y espacio de almacenamiento para la toma de fotografías de los productos y posteo en la página de Instagram.

#### ***Materia Prima***

Consta de las cremas de helado, conos, canastillas y adicionales (gomitas, chocolates, brownies, etc.), harina para preparación de los waffles y frutas. Como elementos secundarios o complementarios se encuentran los vasos, platos y cubiertos desechables, la indumentaria de

cristal y demás elementos que conforman este campo.

### ***Capital***

Este recurso es el utilizado para la adquisición de todos los recursos anteriores, así como también para cubrir las responsabilidades y gastos de operación.

Todos estos recursos son fundamentales para la operación óptima de la heladería ya que están engranados de tal forma que crean dependencia una de la otra para poder llevar a funcionamiento la empresa.

### **Socios Clave**

Dentro de sus operaciones, la empresa tiene como socios clave a los proveedores de la materia prima, es decir, Colombina y Crem Helado con quienes se estableció el contrato de disposición de las neveras, adquisición y aprovisionamiento de cremas y dulces, bajo las condiciones de seguridad alimenticia establecidas por ley, además de la garantía de la calidad de los productos suministrados.

Por otro lado, también se identificó como socios clave a los comercios locales que proveen los elementos complementarios (tiendas) y el servicio a domicilio suministrado por un tercero de trabajo informal. Debido a que la empresa no tiene fuentes de ingreso diferentes a la proveniente de la comercialización de sus productos, no posee aliados en el ámbito financiero.

### **Estructura de Costos**

Dentro de la clasificación de los costos de la empresa se pueden identificar los costos fijos de operación como son las facturas de servicios públicos, pago de impuestos, pago de préstamos o tarjeta de crédito y talento humano. Este último se maneja por pago pacto bajo una tarifa fijada y negociada entre el trabajador y el propietario. Esta tarifa ronda los \$30.000cop por día o jornada laborada en la heladería.

Del mismo modo, están los costos variables constituidos por la compra y aprovisionamiento de la materia prima y los elementos complementarios.

## Resultados

A continuación, se enlistan los resultados obtenidos en la aplicación parcial de las estrategias y aplicación total modelo CANVAS; esto se debió al alto índice de delincuencia común y el alza de amenazas a los locales:

- Con la aplicación de la propuesta de valor referente al servicio a domicilio, la venta estimada para esa celebración específica rondaba los \$400.000, promedio estimado que la heladería contemplaba todos los años. Para este 2023 la heladería tuvo un ingreso aproximado de \$525.000 en la misma fecha de este año, representando un aumento del 31,25% en ventas. Esta estrategia tuvo bastante acogida y los clientes empezaron a recurrir a esta modalidad con mayor frecuencia, pues por medio de la aplicación WhatsApp pasó de recibirse 4 pedidos por día a 7 pedidos por día. El alza de solicitudes de este servicio también dio por factores climáticos ya que, por las altas temperaturas de la región, algunos clientes optan por consumir los productos en casa y por esta razón se consolidó como componente fuerte de la propuesta de valor del modelo Canvas, teniendo en cuenta que una de las debilidades fuertes de esta empresa es el espacio locativo para el consumo de los productos, por medio de este modelo se pudo enfatizar el aprovechamiento de esta debilidad al convertirla en una oportunidad para innovar.

- En el bloque segmentos de clientes, el comportamiento de cada segmento permitió la estandarización, anticipando de manera aproximada la demanda de la tipología de cada producto y servicio ofertado, mejorando la organización y eficiencia en la atención, reduciendo los tiempos de preparación y atención al cliente; así mismo permitió prever los insumos requeridos para cada segmento.

- En cuanto a la relación con los clientes, el modelo permitió un mayor acercamiento con los mismos, al tiempo que contribuyó al mejoramiento de los canales de

comunicación a partir de la retroalimentación recibida tanto en las interacciones dadas en la tienda física como por medio de las redes sociales en las cuales se abrió paso la heladería, ampliando así alcance y facilitando el acceso a clientes virtuales, lo que aumentó la confianza en los productos y servicios relacionados a estos.

- Respecto al flujo de ingresos que tiene la heladería siendo esta una empresa de comercialización de productos comestibles, el ingreso que recibe son producto de esta actividad, la diferencia antes y después del modelo radica en la implementación del servicio a domicilio en la propuesta de valor, ya que los ingresos pasaron de ser enteramente en efectivo a recibir pagos por medio de carteras electrónicas, facilitando la comercialización y accesibilidad a los productos por la variedad de métodos de pago.

- En la identificación de las actividades claves, el modelo ayudó a priorizar las actividades principales como la elaboración de malteadas y helados o el abastecimiento de la materia prima de las secundarias como la limpieza de los utensilios, el orden y aseo de la cocina cada vez que se realiza una preparación; de esta manera, la empresa presentó mayor optimización del tiempo en la ejecución de las actividades primarias o claves, así como en la organización en la ejecución de las tareas secundarias derivadas de las actividades claves, mejorando el servicio general prestado a los clientes.

- Dentro de los recursos claves, en el modelo se presentaron los recursos que fueron seleccionados y reconocidos como necesarios e irremplazables en la actividad de la empresa debido a la correlación de estos para la ejecución de las actividades claves ya que estos conforman la materia prima, recursos humanos, elementos tecnológicos y el capital y sin estos recursos las actividades no podrían llevarse a cabo.

- En el caso de los socios clave fueron representados en el modelo resultante, los

cuales son indispensables en la ejecución de las actividades, en la adquisición de recursos y provisión del servicio a domicilio en la propuesta de valor.

- Por último, por medio del modelo se lograron estipular los costos que surgen por la operación de la empresa, dentro de los cuales están los costos fijos como los servicios públicos y/o costos de contratación de personal, así como los costos de ley (impuestos). Dicha información generó una concienciación de los costos, gastos e ingresos, lo que facilita un mejor enfoque y administración de los recursos económicos y financieros por parte del propietario y administrador de la empresa

En consecuencia, con la implementación de las estrategias anteriores, y la aplicación del modelo CANVAS (figura 1), se logró que la empresa comprendiera el valor de sus productos y una mejor manera de impulsarlos para dar valor a sus clientes. Adicional a esto, dichas estrategias le permitieron observar a la empresa nuevas oportunidades en el mercado, tanto de manera física como virtual, realizando una exploración en el campo de la transformación digital por medio del uso de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), aspecto que le proporcionó una visión de cómo moverse según los segmentos de clientes y la comprensión de sus necesidades para una mejor satisfacción.

## Conclusiones

La heladería Aliss se ha mantenido en operación durante 13 años gracias a la excelente calidad de sus productos y a los clientes que ha mantenido con el transcurrir de los años, pese a esto, la empresa atravesó periodos de crisis e inestabilidad debido a la contingencia sanitaria del COVID-19, lo que dio vía libre a este proyecto.

Para este proyecto aplicado se tuvieron en cuenta todas las dificultades enfrentadas por la empresa así como su debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales se abarcaron en análisis DOFA realizado, observándose una gran gama de fortalezas entre la que se destaca la calidad de sus productos, la aceptación y satisfacción de los clientes, esto le permitió a la empresa permanecer activa a pesar de la debilidad más evidente y de la cual muchos clientes recalcaron en la encuesta que es el espacio locativo de la heladería. Teniendo en cuenta esta debilidad y las oportunidades que las TIC y el entorno proporcionó, se establecieron estrategias y un modelo de negocio óptimo para la heladería que la impulso al aumento de sus ventas y a abarcar un nuevo segmento de clientes que no poseía un año atrás, los clientes virtuales, mejorando de manera significativa y progresiva la comercialización y promoción de los productos en redes sociales.

En cuando a las amenazas, fue difícil afrontar la delincuencia común, lo cual no permitió la implementación de otras estrategias claves para la obtención de resultados más favorables para la empresa como la expansión de la heladería, el mejoramiento en el aprovisionamiento de los elementos complementarios de la heladería, entre otros, ya que los grandes movimientos levantaban alertas a estos grupos y exponían a la heladería a peligros para su operación.

En este sentido, con la elaboración en implementación del modelo CANVAS, la empresa cuenta con una nueva perspectiva frente a las situaciones que se viven en el sector donde se

encuentra localizada. Igualmente, dicho modelo le brinda a la empresa una proyección futura, que aunque se encuentra en espera porque la delincuencia común no le ha permitido a la empresa dar el paso para mejoras físicas más visibles, las mejoras realizadas en el campo virtual le permiten seguir el ritmo de las demandas cambiantes del mercado, proporcionándole estrategias que le dan acceso para competir mejores entornos económicos, manteniendo el interés y valor de sus productos a través de interacciones claras, seguras y confiables con los clientes fijos, al tiempo que se abre paso a otros nuevos.

Viendo este proyecto desde la perspectiva de la ingeniería industrial de la mano de la industria 4.0, el modelo de negocio planteado para el mejoramiento de los procesos de la heladería Aliss puede ser replicado y acondicionado bajo el enfoque propio de empresas no solo dedicadas al expendio de helados sino también a aquellas empresas emergentes bajo el contexto de la operabilidad base de toda empresa al constituirse; en pocas palabras, este modelo es la base primaria para empresas nuevas con miras a expansión y crecimiento bajo las visiones contempladas para sí mismas.

## Referencias Bibliográficas

Amazon Business (2017). ¿Qué es un análisis CAME y como se hace?

<https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,%2C%20amenazas%2C%20fortalezas%20y%20oportunidades.>

Amit, R. y Zott, C. (2001). *La creación de valor en el comercio electrónico*. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 1(3), 16-27

Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. DOI:

<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>

Carazo, J. (2020). *Modelo Canvas*. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). *El papel del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation*. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Clavijo, C. (2023). *Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos*.

<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

Da silva, D. (2022). *¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso*. Web Content

& SEO Associate, LATAM. <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>

Fundación Nantik Lum, (2017). *Mi modelo de negocio: CANVAS y plan de empresa*.

[https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3\\_Mi\\_modelo\\_de\\_negocio\\_canvas\\_y\\_plan\\_de\\_empresa.pdf](https://emprendimientoymicrofinanzas.com/wp-content/uploads/2018/05/3_Mi_modelo_de_negocio_canvas_y_plan_de_empresa.pdf)

Gómez, H. S. (2008). Capítulo 5. Planeación y Gestión Estratégica. En H. S. Gómez, *Gerencia Estratégica: Planeación y gestión. Teoría y metodología*. Bogotá D.C: 3R Editores 10°

Edición.

Ley 2069 (2020). Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. *Diario Oficial*

No. 52.418 - 6 de junio de 2023. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/d4819f07-9817-4ee1-9fb8-acd45fabee86/Ley-2069-del-31-de-diciembre-de-2020-por-medio-del.aspx>

Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de estrategia Empresarial*. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez, C. (s.f.). Actualizaciones en la 7ma (séptima) edición de las Normas APA. Normas APA. <https://normas-apa.org/introduccion/actualizaciones-en-la-7maseptima-edicion-de-las-normas-apa/>

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*. Colombia, Bogotá: 3R Ediciones.

## Apéndices

### Apéndice A Respuestas a Encuesta Diagnostico PCI y POAM

#### *Perfil de Capacidad Interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas de la Heladería Aliss*

Esta encuesta tiene como finalidad la recolección de información para determinar el perfil de capacidad interna y perfil de oportunidades y amenazas de la Heladería Aliss como punto de partida para la elaboración de la matriz DOFA, CAME y modelo CANVAS:

#### Perfil de Capacidad Interna de la Empresa

##### Capacidad Directiva

1. ¿Qué actividades realiza la empresa para mantener su imagen corporativa?

Celebración de festividades importantes (cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del trabajador entre otros)

Actividades de beneficio y responsabilidad social

Otro

Ninguno de los anteriores

2. Con cuales de los siguientes direccionamientos estratégicos cuenta la empresa

Misión

Visión

Objetivos

Políticas y valores corporativos

Ninguna de las anteriores

3. De qué forma se realiza el control de los procesos

Informes periódicos

Revisión de presupuesto y estado de ventas mensuales

No se realiza control

4. Cuando hay una crisis, ¿cómo se toman decisiones?

Como es una empresa familiar y los problemas nos afectan a todos, nos reunimos para ver que se puede hacer y las decisiones se toman entre todos, la idea es que salgamos bien, a pesar de que yo soy quien está al frente de la heladería y mi mamá me entrego el control de todo, se suele consultar todo, aunque normalmente no se nos presentan crisis.

5. Como responde la empresa frente a la competencia

Descuentos y cupones

Premios por fidelización

Servicios adicionales

Innovación en los productos

Ninguno de los anteriores

6. La empresa tiene trazada metas de venta por mes:

Si

No

### Capacidad Competitiva

1. Tiene competencia cerca del sector donde se encuentra ubicado la empresa:

Si, el centro comercial metropolitano, centro comercial nuevo milenio, centro comercial nuestro atlántico

2. Como se hace la captación de los clientes

Presencial

Redes sociales

Recomendaciones de otros clientes

Otro

3. Como se estipula el precio de venta de los productos

Según el cálculo de costos

Según comparativa de los precios del mercado

Según la solvencia de pago del cliente

De acuerdo al valor agregado

Otro

4. Como se realiza la publicidad y promoción de los productos

Por redes sociales

Voz a voz de clientes

Televisión o radio

Medios escritos

Otro

5. La empresa cuenta con página web

Si

No

6. La empresa realiza estudio de mercado cuando va a lanzar un nuevo producto

Si

No

7. Porque medio recibe retroalimentaciones de los clientes

Redes sociales

Llamadas telefónicas

In situ

Encuestas de satisfacción

Reseñas de google

No recibe retroalimentaciones

8. Si se reciben retroalimentaciones, cual es el tratamiento de estas.

De acuerdo al tipo de retroalimentación, se da tratamiento. Si es en cuanto al sabor del helado se da una muestra a otros clientes para conocer su percepción y decidir si se sigue ofertando ese sabor de helado; si es en cuanto al precio no se da tratamiento, si los helados empacados no gustan se realizan preguntas a otros clientes acerca de su percepción, se analiza el número de ventas y se determina si se sigue vendiendo o no.

9. ¿Cuál es la ventaja de la empresa frente a la competencia?

Los helados son de buena calidad, tradicionales y de acuerdo a la preferencia y gusto de los clientes; además son de fácil consecución para los clientes.

### *Capacidad Financiera*

1. La empresa tiene capital disponible para realizar inversiones o mejoras

Si

No

2. ¿La empresa ha realizado créditos?

Si

No

3. Si la respuesta fue afirmativa en el punto anterior, bajo que concepto fue solicitado el crédito

Mejoras locativas (construcción o reparación física de la empresa)

Compra de equipos y/o utensilios necesarios para la ejecución de las actividades

rutinarias de la empresa

Inversión en tecnología y marketing

Otro

4. Como es la estabilidad de los costos

Variable, todo depende del aumento de los precios de las cajas de helados, helados empacados, conos y demás adicionales.

5. ¿La empresa está en la capacidad de competir con los precios?

Si

No

6. Como se lleva la contabilidad de la empresa

Personal interno

Personal subcontratado

No se lleva contabilidad

7. La empresa maneja indicadores para medir el cumplimiento o logro de metas

Si

No

### *Capacidad Tecnológica*

1. La empresa destina fondos para la innovación de productos

Si

No

2. ¿Qué innovaciones ha realizado recientemente?

Realicé la compra de una wafflera para para ofertar un nuevo producto y un celular para uso de la heladería

3. ¿la empresa realiza estudio de mercado?

Si

No

4. Considera que Los equipos o tecnologías utilizadas actualmente son las necesarias y suficientes para el desempeño de las funciones

Si

No

#### *Capacidad de Talento Humano*

1. Cuál es la cantidad de trabajadores que tiene la empresa

2

2. Realiza proceso de inducción a los nuevos trabajadores

Si

No

3. Como se realiza el proceso de inducción

Se explica el movimiento de la caja, se explica cómo se deben preparar servir los helados, se explica el proceso de salubridad al momento de preparar y servir los helados (cambio de guantes, utilización de gorro de malla para que no caiga pelo en los helados, limpieza de uñas, limpieza de utensilios, y el manejo de higiene al recibir la plata)

4. Qué tipo de contratación maneja la empresa

Por horas o por día

5. Cuál es el rango de salario que tienen los empleados de la empresa

Entre \$20.000 y \$30.000 por día laborado

### ***Perfil de Oportunidades y Amenazas***

El perfil de oportunidades y amenazas, permite identificar las amenazas que pueden afectar de manera negativa en el desempeño de sus actividades cotidianas, así como las oportunidades que permiten a la empresa incursionar en un nuevo mercado, tipo de clientes, adición de nuevos productos, etc.

A continuación, se encuentra un cuadro con los factores externos que afectan o pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa. Clasifique de la siguiente manera el nivel afectación al que está expuesto la empresa según su criterio

(A) Alto - (M) Medio - (B) Bajo

**Tabla A 1**

*Factores Externos que Afectan o Pueden Afectar de Manera Positiva o Negativa a la Empresa*

Entorno	Variable	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Económico	Situación económica del cliente		A	A
	Impuestos		B	B
	Acceso al capital	M		M
	Variedad de productos y servicios	A		A
	Capacidad de satisfacción de demanda	A		A
	Infraestructura y edificación			A
Social	Violencia		A	A
	Inseguridad y delincuencia		A	A
	Desempleo		B	B
	Nivel de educación	B		B
Tecnología	Contacto de manera virtual con los clientes	A		A

	Innovación en función al cliente	A	A
	Facilidad de acceso a la tecnología	A	
<hr/>			
	Situación del país		A A
Política	Pagos a grupos al margen de la ley		A A
<hr/>			
	Manejo de residuos		B B
Ambiental	Uso y ahorro de energía		A A
	Manejo y uso eficiente del agua	M	M
<hr/>			
	Condiciones climáticas	A	A
Geográfico	Ubicación	M	M

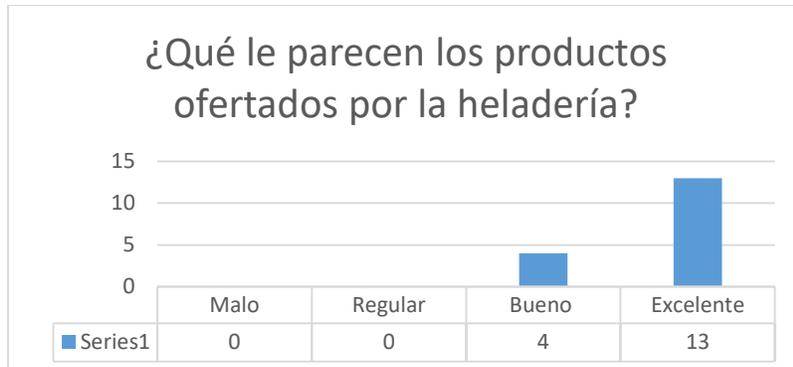
*Nota:* Respuestas del propietario de la empresa referente al perfil de capacidades y perfil de oportunidades y amenazas de la heladería Aliss.

## Apéndice B Tabulación de Resultados de Encuesta de Percepción de Productos de la Heladería Aliss

1. ¿Qué le parecen los productos ofertados por la heladería?

**Figura A 1**

*Opinión Productos Ofertados por la Heladería*



2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los productos adquiridos?

**Figura A 2**

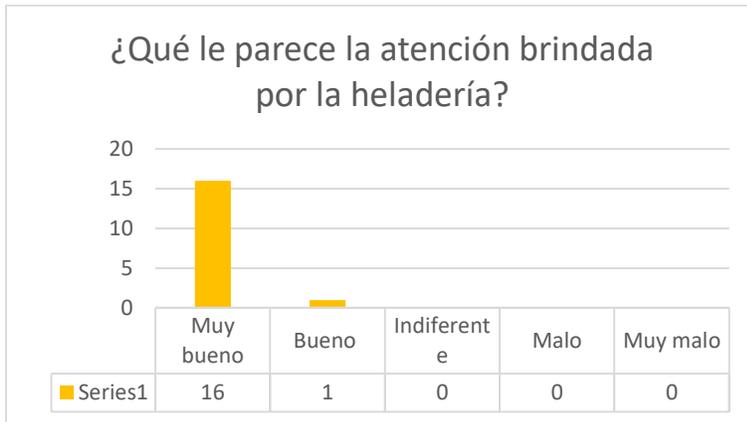
*Satisfacción Productos Adquiridos*



3. ¿Qué le parece la atención brindada por la heladería?

**Figura A 3**

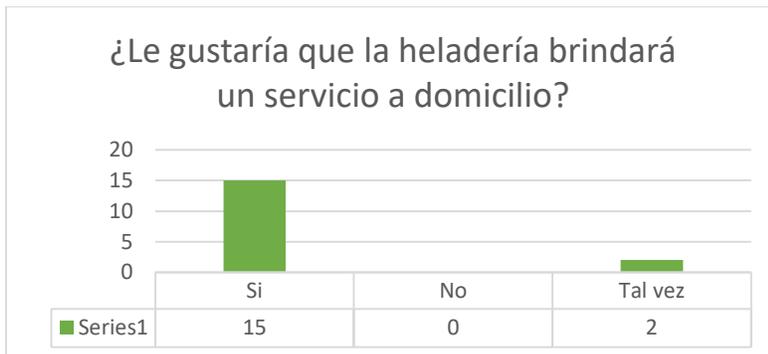
*Percepción Servicio de Atención en la Heladería*



4. ¿Le gustaría que la heladería brindará un servicio a domicilio?

**Figura A 4**

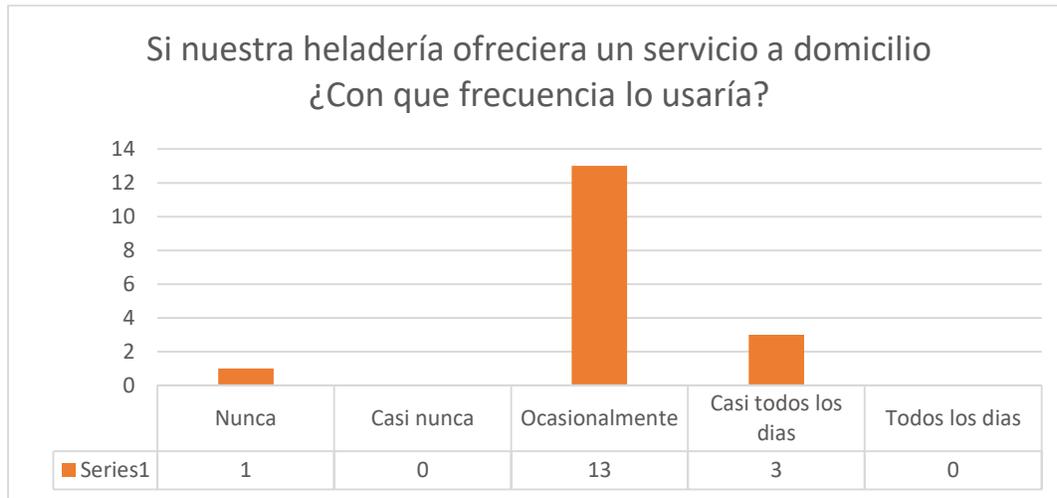
*Consulta para Ofertar Servicio a Domicilio*



5. Si nuestra heladería ofreciera un servicio a domicilio ¿Con que frecuencia lo usaría?

**Figura A 5**

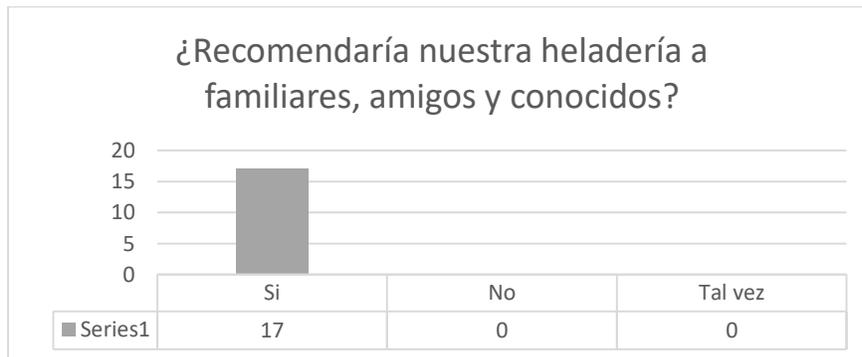
*Frecuencia de Uso de Servicio a Domicilio si se Implementara*



6. ¿Recomendaría nuestra heladería a familiares, amigos y conocidos?

**Figura A 6**

*Recomendación de la Heladería a Otros Clientes*



*Nota.* Representación gráfica de las respuestas obtenidas de los clientes acerca de la percepción de productos y servicios de la heladería Aliss.

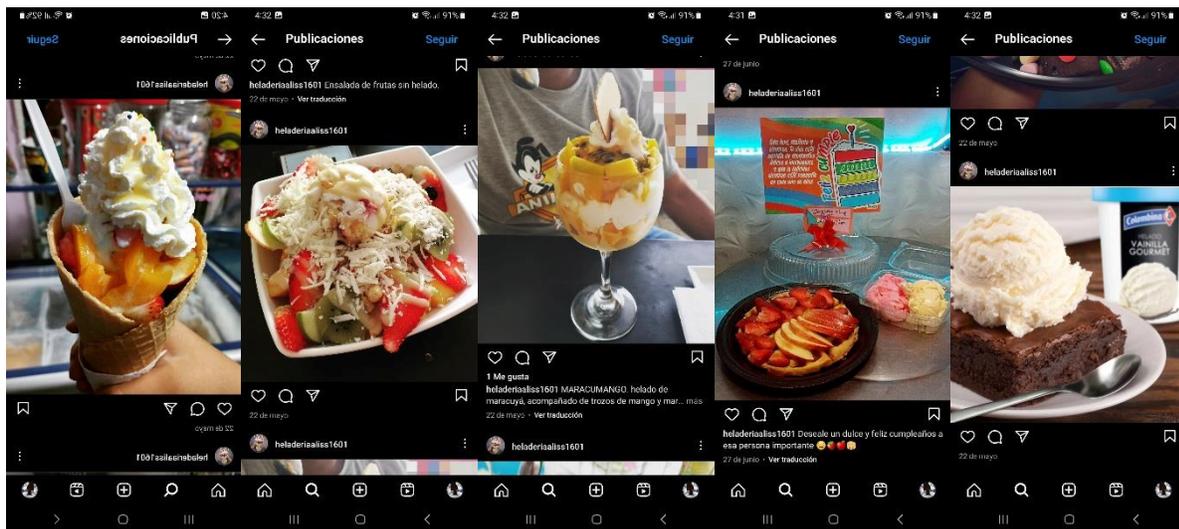


## Anexo B Servicio a Domicilio Heladería Aliss



Nota: Envío a domicilio de pedido solicitado por WhatsApp.

## Anexo C Publicaciones en Redes Sociales



Nota. Posteo en redes sociales (Instagram – WhatsApp) de los productos ofertados por la heladería Aliss. Tomado de “*Heladería Aliss*” (2023).

<https://instagram.com/heladeriaaliss1601?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>