

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BLUE LEAF: UNA ALTERNATIVA DIFERENTE DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE

TRABAJO DE GRADO

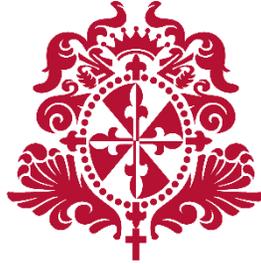
ANGIE PAOLA HIGUERA RODRÍGUEZ

DAVID SANTIAGO SOTO GARNICA

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



BLUE LEAF: UNA ALTERNATIVA DIFERENTE DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE

TRABAJO DE GRADO

ANGIE PAOLA HIGUERA RODRÍGUEZ

DAVID SANTIAGO SOTO GARNICA

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
MÓDULO 1. PRESENTACIÓN	5
1.1. Definición del negocio	5
1.1.1. Actividad.....	5
1.1.2. Oportunidad de negocio	5
1.2. Equipo emprendedor y colaboradores	7
1.2.1. Equipo emprendedor	7
1.2.2. Colaboradores	8
MÓDULO 2. MERCADEO.....	10
2.1. Producto.....	10
2.1.1. Descripción del producto	10
2.1.2. Características de los productos	10
2.1.3. Portafolio	11
2.1.4. Problemas y necesidades	15
2.1.5. Aspectos diferenciadores.....	16
2.1.6. Nuevos productos o servicios	16
2.2. Mercado.....	17
2.2.1. Ámbito geográfico	17
2.2.2. Mercado objetivo	17
2.2.3. Descripción del mercado	19
2.3. Competencia.....	21
2.3.1. Análisis de la competencia	21
2.3.2. Cuantificación de la participación de las empresas en el mercado	24
2.3.3. Comparación con la competencia.....	24
2.4. Precio.....	27
2.4.1. Fijación del precio.....	27
2.4.2. Estrategias	29
2.5. Distribución.....	30

2.5.1. Estrategias de distribución	30
2.5.2. Canal de distribución.....	31
2.6. Promoción.....	31
2.6.1. Estrategias de comunicación	31
2.6.2. Estrategias de adquisición y fidelización de clientes	32
2.7. Proyecciones de ventas.	33
MÓDULO 3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD.....	34
3.1. Producción.	34
3.1.1. Proceso de elaboración.....	34
3.1.2. Diagrama de flujo.....	35
3.1.3. Duración del ciclo productivo	35
3.1.4. Tecnología	37
3.1.5. Proveedores.....	37
3.1.6. Gestión de inventarios	38
3.1.7. Costos y gastos.....	39
3.1.8. Costos de producción	39
3.1.9. Gastos administrativos y de ventas.....	39
3.1.10. Costos fijos y costos variables.....	40
3.1.11. Margen por producto.....	40
3.2. Calidad.....	43
3.2.1. Control de calidad	43
3.3. Equipos e infraestructura locativa.	44
3.3.1. Necesidades de equipos y mobiliarios.....	44
3.3.3. Inversión inicial en equipo y maquinaria.....	48
3.3.4. Capacidad operativa instalada	49
3.4. Seguridad en el trabajo y medio ambiente.	50
3.4.1. Higiene, seguridad y prevención de riesgos	51
3.4.2. Medio ambiente y manejo de residuos	51
MÓDULO 4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	52
4.1. Planificación y programación.....	52
4.1.1. Planificación de ventas.....	52
4.1.2. Planificación de producción	52
4.1.3. Planificación de personal	53

4.1.4. Sistema de evaluación de resultados	53
4.2. Organización	54
4.2.1. Equipo.....	55
4.2.2. Organización del trabajo	55
4.3. Gestión de personal	59
4.3.1. Proceso de selección	59
4.3.2. Capacitación del personal.....	59
4.3.3. Retribución del emprendedor	60
4.3.4. Sueldos.....	60
MÓDULO 5. JURÍDICO - TRIBUTARIO.....	61
5.1. Determinación de la forma jurídica	61
5.1.1. Pasos para constituir y formalizar la sociedad.....	62
5.1.2 Cuantificación de Gastos de Constitución y Formalización de Blue Leaf.	65
5.2. Aspectos laborales.....	66
5.2.1. Aspectos laborales del emprendedor	66
5.2.2. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores	67
5.3. Obligaciones tributarias	68
5.4. Permisos, licencias y documentación oficial	72
5.4.1. Permisos y licencias	72
5.4.2. Regulación Contable	72
5.5. Cobertura de responsabilidades	73
MÓDULO 6. FINANCIERO	75
6.1. Plan financiero	75
6.2. Sistema de cobros y pagos.	77
6.3. Resumen de los datos financieros más relevantes	77
6.3.1. Punto de equilibrio	77
6.3.2. Flujo neto de efectivo.....	78
6.3.3. Estado de resultados	81
6.3.4. Balance general	82
6.3.5. Indicadores de rentabilidad financiera.....	83
6.3.6. Análisis de sensibilidad.....	83
MÓDULO 7. VALORACIÓN	86
7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles	86

7.2. Estrategias de desarrollo del proyecto	88
BIBLIOGRAFÍA	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales características del mercado objetivo de Blue Leaf	18
Tabla 2. Barrios de influencia de Blue Leaf	20
Tabla 3. Vectores de levantamiento del panorama competitivo	23
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la empresa en comparación con la competencia	26
Tabla 5. Precios de venta de Blue Leaf	28
Tabla 6. Actividades en el proceso de abastecimiento y alistamiento de insumos.....	34
Tabla 7. Actividades en la elaboración de las bebidas	35
Tabla 8. Duración del proceso.....	36
Tabla 9. Proveedores de Blue Leaf	38
Tabla 10. Margen de contribución unitario de Blue Leaf	41
Tabla 11. Ficha técnica del Food Truck	45
Tabla 12. Equipos y mobiliarios necesarios para el desarrollo de la actividad	46
Tabla 13. Inversión inicial en equipo y maquinaria.....	48
Tabla 14. Capacidad operativa instalada potencial.....	49
Tabla 15. Nivel de utilización requerido	50
Tabla 16. Cronograma de actividades – Junio 2016.....	52
Tabla 17. Cronograma de implementación del proyecto	54
Tabla 18. Perfil del cargo operario	55
Tabla 19. Perfil del cargo personal en ventas	56
Tabla 20. Perfil del cargo área logística	58
Tabla 21. Gastos de constitución y formalización.....	65
Tabla 22. Comparativo entre regímenes de seguridad social pensional en Colombia	66
Tabla 23. Obligaciones tributarias	69
Tabla 24. Inversión inicial.....	75
Tabla 25. Aportes de los socios.....	76
Tabla 26. Características del préstamo bancario	77
Tabla 27. Punto de equilibrio	77
Tabla 28. Análisis FODA.....	86

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estimación de la participación de las empresas en el mercado	24
Gráfico 2. Organigrama de Blue Leaf	55

GLOSARIO

Corporación de Abastos S.A. (CORABASTOS): Sociedad del orden nacional, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo papel es fijar los precios de los principales productos agroalimentarios.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): Entidad oficial fundada en 1951 que tiene como función la producción y difusión de investigaciones y estadísticas relacionadas con aspectos poblacionales, comerciales, agropecuarios, industriales, entre otros.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Entidad oficial que tiene como objeto ayudar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional.

Fitness: Tendencia mundial que consiste en el cuidado de la salud y el cuerpo a través de la buena alimentación y la actividad física.

Food Truck: Vehículo equipado para cocinar y vender comidas y bebidas.

Frappé: Consistencia espesa y helada producto de la mezcla de bebidas lácteas (leche y yogures) con hielo, utilizada principalmente para bebidas a base de frutas o café.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): Impuesto que grava el valor agregado de un producto a lo largo de las distintas fases de su producción. El impuesto debe ser pagado por los consumidores al Estado por la adquisición de un bien o el uso de un servicio.

Juicing: Tendencia mundial que consiste en realizar batidos de frutas y verduras mezcladas dependiendo de su función y beneficios para la salud.

Impuesto de Industria y Comercio (ICA): Impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial o de servicios que se realiza en Bogotá en forma ocasional o permanente con o sin establecimientos.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): Entidad del estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias.

Instituto de Desarrollo Urbano (IDU): Establecimiento público creado por la Alcaldía de Bogotá destinado a desarrollar obras viales de la ciudad junto con el espacio público y obras de infraestructura vial de gran envergadura.

Número de Identificación Tributaria (NIT): Número único asignado por la DIAN una sola vez, cuando el obligado se inscribe en el RUT.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI): Periodo de tiempo necesario para que los flujos netos acumulados de efectivo de un proyecto sean iguales al costo de la inversión.

Registro Único Tributario (RUT): Mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): Establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia que ofrece formación gratuita a millones de personas enfocada en el desarrollo económico, social y tecnológico del país.

Smoothie: También denominado batido, es una bebida cremosa preparada a base de frutas o verduras congeladas que le dan una consistencia densa y espesa diferente de los jugos de frutas tradicionales.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Indicador de rentabilidad definido como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos de efectivo resultantes de la operación un proyecto o empresa.

Valor Presente Neto (VPN): Indicador financiero que se define como el valor presente de su flujo de ingresos menos el valor presente de su flujo de costos.

RESUMEN

Blue Leaf es un proyecto de emprendimiento que consiste en la elaboración y venta directa de bebidas naturales a base de frutas a través de un food truck en la ciudad de Bogotá. Tras revisar algunas tendencias actuales como la cultura *Fitness* y el *Juicing*, y tras identificar un problema sobre los hábitos de alimentación desordenados que llevan muchas personas, nace Blue Leaf como una alternativa de alimentación saludable, natural, práctica y diferente.

El negocio contará inicialmente con un portafolio de 12 bebidas divididas en tres categorías. Primero, las bebidas alimenticias cuentan con altos contenidos nutricionales y sirven como fuente de alimento práctico y saludable; segundo, las bebidas funcionales, están diseñadas para ofrecer beneficios específicos de salud como desintoxicar, ayudar a bajar de peso o fortalecer las defensas; por último, las bebidas fuente de energía, cuentan con altos niveles de vitaminas y minerales que le permiten a los consumidores recargar energías rápidamente y continuar con sus actividades diarias. Adicionalmente, Blue Leaf ofrecerá la oportunidad a los consumidores de hacer su propia bebida, dándoles la posibilidad de elegir de entre más de 50 ingredientes entre bases, frutas, verduras, hierbas, semillas, adiciones y endulzantes.

El proyecto es liderado por Paola Higuera Rodríguez y David Santiago Soto, ambos estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y junto con ellos se encuentra un equipo de trabajo conformado por Mariana Quesada (chef), Nathaly Higuera (abogada), Jose Luis Sanabria (diseñador gráfico) y Javier Higuera (contador), quienes aportarán al desarrollo del proyecto desde sus áreas de experiencia.

La inversión inicial del proyecto se ha estimado en \$116.175.950, el equipo emprendedor contará inicialmente con un capital de \$43.800.000 aportado por los socios y solicitará un préstamo por valor de \$109.500.000. Las proyecciones elaboradas por el grupo de trabajo indican que Blue Leaf alcanzará ventas en su primer año de operación por \$146.501.000, \$274.050.742 en el segundo año y \$391.843.751 en el tercero. La empresa, de acuerdo a dichas proyecciones, alcanzará el punto de equilibrio en el segundo año de operación y recuperará la inversión en el tercer año. La TIR del proyecto es de 16,09% promedio anual.

Palabras clave: Bebidas, Smoothies, alimentación, fitness, juicing, Food Truck.

ABSTRACT

Blue Leaf is a project consisting in the elaboration and direct sale of natural fruit beverages in a Food Truck in Bogota. The idea was born after reviewing some current trends in the local market, such as Juicing and Fitness culture, and identifying increasing problems regarding people's eating habits. Blue Leaf, therefore, appears as a healthy, natural, practical and different food alternative.

Initially, the business will have a portfolio of 12 drinks separated in three categories. The first one will have nutritional drinks with high nutritional contents that serve as a practical and healthy source of nutrition; the second one will have functional drinks, designed to provide specific health benefits like detoxification, contribute to weight loss and help strengthen defenses; and third one will have beverages that serve as a natural and practical source of energy, with have high levels of vitamins and minerals that allow consumers to quickly recharge and continue with their daily activities. Additionally, Blue Leaf offers consumers the opportunity to make their own drinks, giving them the possibility to choose from more than 50 ingredients among bases, fruits, vegetables, herbs, seeds, additions and sweeteners.

The project is led by Paola Higuera Rodriguez and David Santiago Soto, students of the School of Management of Rosario University, along with a team formed by Mariana Quesada (chef), Nathaly Higuera (lawyer) Jose Luis Sanabria (graphic designer) and Javier Higuera (accountant), who will contribute to the development of the project from their areas of expertise.

The initial investment of the project is estimated at \$ 116.175.950. The team initially will have a capital of \$ 43.800.000, contributed by the partners, and will request a loan for \$ 109.500.000. Projections made by the group indicate that Blue Leaf will achieve in the first year of operation total sales for \$ 146.501.000, \$ 274.050.742 in the second year and \$ 391.843.751 in the third. The company, according to these projections, will reach breakeven in the second year of operation and will recover the investment in the third year. The IRR of the project is 16.09% annual average.

Key words: Beverages, Smoothies, nutrition, fitness, juicing, Food Truck.

MÓDULO 1. PRESENTACIÓN

1.1. Definición del negocio

1.1.1. Actividad

Blue Leaf es una empresa perteneciente a la industria de alimentos y bebidas que se dedicará a la elaboración y venta directa de jugos y smoothies naturales a base de frutas a través de un *Food Truck* que se ubicará en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá. La actividad económica está listada bajo el nombre de elaboración de bebidas de frutas (código 10202) en la clasificación CIIU adaptada para Colombia.

La actividad iniciará un año después de aprobado este proyecto de empresa. Inicialmente se venderán bebidas en eventos públicos y espacios privados, ya que no existe una reglamentación clara para la venta de alimentos en vehículos motorizados en espacio público; en cuanto exista dicha reglamentación esperamos realizar nuestra actividad en uno de los puntos permitidos para la venta en *Food Truck* en la localidad anteriormente señalada.

1.1.2. Oportunidad de negocio

1.1.2.1. ¿Cómo surge la idea?

La idea de negocio nace en agosto de 2014 a partir de un proceso de reflexión personal del grupo emprendedor respecto a su estilo de vida y a sus hábitos de alimentación. El equipo identifica un problema en su forma de alimentarse, debido, entre otras cosas, al poco tiempo libre con el que cuenta y a la limitada oferta alimenticia que encuentra en el mercado.

El grupo logra, a partir de esta reflexión, identificar un importante problema para muchas personas, quienes no logran encontrar alternativas de alimentación que satisfagan plenamente sus necesidades debido a diversos factores, como el tiempo del que disponen y el acceso. Igualmente, logra entender que las personas son cada vez más conscientes de la importancia de la buena alimentación y por lo tanto demandan alternativas saludables y prácticas.

Leaf nace, pues, como una alternativa de alimentación para las personas interesadas en los estilos de vida saludables y que buscan nuevas experiencias gastronómicas. El equipo emprendedor ha contado con el apoyo del Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario, el cual le ha brindado asesoría desde la fase de exploración de ideas hasta la modelación y consolidación de la idea de negocio.

1.1.2.2. ¿Qué oportunidad de negocio fue detectada?

Identificamos una oportunidad de negocio en dos fases: primero, reconociendo la existencia de una problemática relacionada con la alimentación de las personas; y segundo, revisando algunas de las tendencias gastronómicas más representativas en Colombia en la actualidad.

En primer lugar, identificamos que muchas personas no se encuentran plenamente satisfechas con las alternativas alimenticias existentes en el mercado. En segundo lugar, identificamos dos de las tendencias más importantes en la actualidad en materia de alimentación y gastronomía: la primera es la venta de alimentos y bebidas en vehículos motorizados (*Food Trucks*), la cual llegó al país hace 2 o 3 años y ha tenido una gran acogida, pues ofrece una experiencia diferente a la hora de comprar y consumir alimentos (El Tiempo, 2014). La segunda tendencia es la llamada *Juicing*, que consiste en la elaboración de bebidas naturales mezclando frutas y verduras con el objetivo de obtener beneficios como la desintoxicación del organismo, la reducción de peso y control de la ansiedad (Núñez, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, encontramos una oportunidad de negocio al poder hacer uso de las actuales tendencias en gastronomía para brindarle a las personas una experiencia

alimenticia a través de una bebida natural a base de frutas que satisfaga completamente sus necesidades y que se ajuste a sus necesidades de tiempo y acceso.

1.1.2.3. Necesidad del mercado

Blue Leaf a través de sus productos desea cubrir la necesidad de las personas de alimentarse saludablemente de manera deliciosa y práctica. Cada día, más personas están migrando a opciones de alimentación saludable ya que están tomando conciencia de los efectos de los hábitos de alimentación desordenados y la importancia de los productos naturales, frescos y saludables. Por esto Blue Leaf ofrecerá una alternativa de alimentación diferente y natural para aquellas personas que están cambiando sus estilos de vida. Blue Leaf se esforzará por entregarle al cliente un producto diferente, delicioso, práctico, 100% natural y saludable para ayudarlo en su proceso de cambio de hábitos de alimentación.

1.2. Equipo emprendedor y colaboradores

1.2.1. Equipo emprendedor

Paola Higuera Rodríguez

Estudiante de Administración de Empresas y Administración de Negocios Internacionales con 21 años de edad. En el año 2012 viajó a España para estudiar en la Universidad de Salamanca un año de administración de empresas, esta experiencia le permitió conocer tendencias, escenarios y oportunidades de negocio. Actualmente se encuentra cursando séptimo semestre en la Universidad del Rosario y es asistente administrativa de la empresa Biera S.A.S.

David Santiago Soto G.

Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario de 21 años de edad. En la actualidad se encuentra cursando su noveno semestre y se encuentra realizando su práctica profesional en Millward Brown, multinacional británica dedicada a la investigación de mercados y a la consultoría en temas de mercadeo.

En el 2011 fue reconocido con la Beca Mejor ICFES 50% de la Universidad del Rosario debido a sus resultados sobresalientes en la prueba de estado. El buen desempeño académico mostrado a lo largo de sus más de 4 años de carrera le ha permitido mantener la beca hasta el día de hoy, gracias a que ha mantenido un promedio ponderado por encima de 4.0 durante los nueve semestres.

David Santiago asume el papel de líder dentro del equipo y junto a Paola son los promotores del proyecto.

1.2.2. Colaboradores

Mariana Quesada

Chef egresada de la Academia de Cocina Verde Oliva en el año 2012 con 23 años de edad. En 2013, Mariana creó *MQ Sabe a vida*: empresa que ofrece soluciones en alimentación a través del servicio de *catering*.

Mariana se encargará del diseño de las recetas y de la presentación de las bebidas.

Nathaly Higuera

Abogada y especialista en derecho tributario de la Universidad del Rosario con maestría en derecho privado patrimonial de la Universidad de Salamanca de España y candidata a contadora pública de Pontificia Universidad Javeriana. Trabaja en la reconocida firma tributaria Quiñonez Cruz Abogados S.A.S. Nathaly ofrecerá asesoría tributaria y legal a Leaf.

Javier Higuera

Contador público de la Universidad Libre egresado en 1991, especialista en tributación de la Universidad de los Andes, en contabilidad financiera internacional (IFRS) de la Pontificia Universidad Javeriana, en revisoría fiscal de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y especialista en ciencias tributarias de la Universidad Central. Javier se ha desempeñado como revisor fiscal de importantes empresas como Agofer S.A.S., Biera S.A.S., Indigomez S.A.S., Manufacturas Silíceas S.A.S. y Alfaomega colombiana S.A. Javier Higuera será el asesor en el diseño del modelo contable y estructura financiera que utilizará la empresa.

Jose Luis Sanabria

Diseñador gráfico egresado de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en 2015. Jose Luis ha trabajado en proyectos personales y actualmente trabaja con un colectivo de diseñadores que manejan varios clientes pequeños y medianos. Jose Luis se encargará del diseño del identificador visual de Blue Leaf.

MÓDULO 2. MERCADEO

2.1. Producto.

2.1.1. Descripción del producto

La empresa se dedicará a la elaboración y venta de jugos y smoothies naturales a base de frutas y verduras. Para ello contará con más de 50 ingredientes en los que se incluyen frutas, verduras, hierbas y plantas, semillas, endulzantes y adiciones.

Las bebidas, además de ser 100% naturales, son fuente de nutrición y energía al contener vitaminas, minerales, fibra y antioxidantes. Igualmente, poseen numerosos beneficios para la salud, pues facilitan la digestión y asimilación de nutrientes de una forma rápida, práctica y sencilla. Por estas razones, nuestras bebidas son ideales para aquellas personas que buscan cuidar su salud, para aquellas que siguen una dieta equilibrada y realizan actividades de entrenamiento físico o para aquellas que desean merendar un alimento natural, delicioso, práctico y saludable.

2.1.2. Características de los productos

Las bebidas de Blue Leaf se caracterizan por ser 100% naturales y por estar hechas con ingredientes frescos y de calidad. Las recetas diseñadas por la chef Mariana Quesada aseguran las propiedades nutricionales y funcionales de cada una de las bebidas, así como su excelente sabor. Las características generales de los dos tipos de bebidas ofrecidas por la empresa se presentan a continuación.

1. **Jugos:** Son bebidas no alcohólicas que se caracterizan por ser bebidas refrescantes con una consistencia líquida (no *frappé*).
2. **Smoothies:** También llamados batidos; son bebidas no alcohólicas con una consistencia densa elaborada con frutas y/o verduras mezcladas con agua, leche, yogur, helado o hielo.

Al igual que los jugos, los smoothies poseen diferentes propiedades de las frutas y verduras que se implementen para su elaboración.

2.1.3. Portafolio

El portafolio de Blue Leaf ofrece en total 12 bebidas en tres categorías. En un principio, la empresa solo contará con una línea de productos (jugos y smoothies), pero se considerará incluir más a mediano plazo.

2.1.3.1. Categorías

Smoothies Funcionales

Son las bebidas caracterizadas por tener propiedades:

- Antioxidantes
- Desintoxicantes
- Digestivas
- Diuréticas
- Astringentes
- Calmantes/relajantes

1. Green Smoothie

Ingredientes: Kiwis, banano, espinaca, yogur, semillas de chía, manzana.

Propiedades: Antioxidante y digestivo.

Beneficios: Smoothie con bajos niveles de calorías, con alto contenido de fibra y vitamina C (kiwi) que favorece la formación de colágeno, ayuda a prevenir las infecciones al fortalecer el sistema inmunológico y facilita la digestión. También es fuente de hierro gracias a la espinaca que promueve el transporte y depósito de oxígeno en los tejidos. Tiene bajos niveles de calorías y alto contenido de fibra.

2. Orange Smoothie

Ingredientes: Naranja, jengibre, limón, pepino, espinaca, zanahoria.

Propiedades: Antioxidante, desintoxicante, digestivo, quemador de grasas.

Beneficios: Bebida rica en vitamina C (naranja) y en beta carotenos (zanahoria) que fortalece el sistema inmunológico. También, gracias a las propiedades digestivas de la zanahoria, es un smoothie que evita o soluciona el estreñimiento. Es ideal para expulsar la retención de líquidos (pepino) y junto con el jengibre ayuda a quemar grasa de manera rápida.

3. Purple Smoothie

Ingredientes: Fresas, moras, espinaca, semillas de chía, miel, agua/hielo.

Propiedades: Antioxidante, estabilizador de la sangre, digestivo.

Beneficios: Smoothie antioxidante, propiedad característica de los frutos rojos. Cuida el corazón de las personas al contener fibra que ayuda a disminuir el colesterol. Así mismo contiene ácido fólico que ayuda a prevenir enfermedades congénitas y promueve la salud del corazón. Y contiene potasio que ayuda a regular la presión arterial. Contiene semillas de chía, fuente vegetal de omega 3.

4. Yellow Smoothie

Ingredientes: Durazno, piña, mango, banano, maracuyá, agua/hielo.

Propiedades: Desintoxicante, diurético, digestivo y calmante.

Beneficios: Gracias a los nutrientes y vitaminas del durazno, este smoothie ayuda a limpiar los riñones y la vesícula biliar. Es una bebida rica en minerales como potasio, que regula la tensión arterial, fósforo, fundamental para el sistema nervioso, y magnesio que contribuye a prevenir estados de cansancio, ansiedad y estrés. La piña le da la propiedad diurética al smoothie, al estar compuesta en un 80% de agua que activa la función renal. Junto con el mango permite al organismo aprovechar mejor los nutrientes. La propiedad relajante se la da el durazno y el mango que contienen triptófano un aminoácido con propiedades relajantes.

Smoothies Energía

Bebidas con altos contenidos nutricionales y vitamínicos que le permiten al cliente recargar energías y seguir con sus actividades.

1. Smoothie de la Mañana

Ingredientes: Mora, fresa, naranja, yogur griego, linaza.

Propiedades: Desintoxicante, diurético, digestivo y calmante.

Beneficios: Esta bebida está diseñada para que el cuerpo recupere los nutrientes que necesita para aliviar los músculos después de ejercitarse.

2. Smoothie Alegría

Ingredientes: Papaya, Mango, leche de almendras, yogur griego, mandarina.

Propiedades: Desintoxicante, diurético, digestivo y calmante.

Beneficios: Este smoothie está diseñado para aquellas personas que necesitan recargar energías a lo largo del día. Esta bebida al contener papaya y mango facilita al cuerpo la absorción de nutrientes, además es rica en proteínas, carbohidratos, azúcar y vitamina C, lo que hace que brinde mucha energía y nutrientes. Ideal para beberla en las tardes.

3. Pecan Peach Smoothie

Ingredientes: Leche de soya, durazno, miel, almendras, banano.

Propiedades: Desintoxicante, diurético, digestivo y calmante.

Beneficios: El durazno es fuente de vitamina C y potasio, por lo que al combinarlo con leche de soya, almendras y miel, se obtiene una buena dosis de proteínas y minerales (calcio y magnesio) esenciales para el funcionamiento del cuerpo. Igualmente, proporciona Omega 3, garantizando energía para todas las mañanas.

4. Smoothie Libertad

Ingredientes: Naranja, manzana, semillas de chía, mango, banano.

Propiedades: Desintoxicante, diurético, digestivo y calmante.

Beneficios: Este smoothie se caracteriza por proporcionar dosis altas de proteína, hierro, ácido fólico, vitaminas y minerales, por lo que es fuente nutritiva y energética para el cuerpo.

Smoothies Alimento

Bebidas con contenido proteico, vitamínico y nutricional alto, para que el cliente reemplace su típica merienda.

1. Smoothie Moulin Rouge

Ingredientes: Sandía, cerezas, fresas, yogur griego, banano.

Beneficios: Es un batido ideal para desayunar o merendar, pues gracias a las vitaminas y minerales de los ingredientes, el smoothie tiene un contenido proteico y nutricional alto. Ideal para tomarlos en las mañanas, ya que además de ser un excelente alimento, contiene niveles altos de proteína, fibra y vitamina B6 que aumenta los niveles de energía.

2. Smoothie Tropical

Ingredientes: Fresas, maracuyá, banano, yogur, semillas de chía, avena.

Beneficios: Ideal para calmar el apetito gracias a los altos contenidos proteicos y vitamínicos de las frutas. Las semillas de chía son fuente natural de omega 3, dándole energía para todo el día. La avena al ser un cereal con alto contenido de fibra tiene la facilidad de saciar el apetito.

3. Smoothie Primavera

Ingredientes: Manzana, fresas, uvas, almendras, banano, avena.

Beneficios: ¡No más ansiedad! Este es un batido ideal para aquellas personas que desean seguir una dieta saludable pero que son ansiosas y comen cualquier cosa. Los ingredientes se caracterizan por su contenido de vitamina C que disminuye la sensación de hambre. Adicionalmente, el plátano ayuda a la producción de serotonina, capaz de reducir los síntomas de ansiedad y cuadros de depresión.

4. Smoothie Elixir

Ingredientes: Melón, fresas, leche de soya, banano, linaza, zanahoria.

Beneficios: Es una bebida baja en calorías pero con un alto contenido nutricional y proteico. La zanahoria, el plátano y las frambuesas tienen bastante fibra que ayuda a disminuir la sensación de apetito. Adicionalmente los ingredientes tienen altos contenidos de agua, vitaminas y minerales que aportan en promedio entre 60 y 140 calorías por unidad, disminuyendo la ansiedad por dulces

2.1.3.2. Adiciones

A todas las bebidas se les podrá adicionar granola, almendras o vitaminas. Las adiciones tendrán un costo adicional para el cliente de 500, 700 y 500 pesos, respectivamente.

2.1.3.3. ¡Haz tu bebida!

Aparte de su portafolio, Blue Leaf ofrece la opción *¡Haz tu bebida!* que le permite al cliente la tener la posibilidad de elegir los ingredientes de su bebida para que Blue Leaf se la prepare tal como le gusta. Para hacer su jugo o smoothie, el cliente sigue los próximos pasos:

1. Elegir la base de preparación
2. Elegir la combinación de frutas, verduras, hierbas y semillas (máximo 5 frutas y/o verduras, máximo 3 hierbas y máximo una semilla)
3. Elegir la consistencia de la bebida (líquida o *frappé*)
4. Elegir las adiciones (granola o vitaminas) y si desea endulzar su bebida con azúcar, Stevia o *Splenda*.

El cliente tiene la posibilidad de elegir entre más de 50 ingredientes para hacer su bebida.

2.1.4. Problemas y necesidades

Las personas han adquirido mayor interés por la alimentación saludable en los últimos años, producto de los nuevos estilos de vida y de las tendencias, como la *fitness*; que promueve el cuidado de la salud y la apariencia física.

Sin embargo, pese a que son conscientes de la importancia de la alimentación balanceada y saludable, algunos no lo pueden hacer porque no cuentan con el tiempo necesario debido a sus obligaciones laborales o académicas, lo cual ha generado hábitos alimenticios desordenados y poco saludables.

Por otra parte, muchas personas se encuentran insatisfechas con la oferta gastronómica ya que no encuentran la variedad y calidad que desean. En consecuencia, a menudo se ven obligadas a consumir alimentos con altos contenidos de grasas y azúcares que son dañinos para el organismo.

Es importante darle solución a este problema de alimentación por dos razones: la primera, porque las personas están dispuestas a cambiar sus hábitos de alimentación para mejorar su salud y apariencia física; y la segunda, porque seguir con hábitos desordenados y poco balanceados de alimentación puede generar problemas graves de salud y de autoestima.

2.1.5. Aspectos diferenciadores

Blue Leaf se diferencia de su competencia en su enfoque hacia los estilos de vida saludables, pues a través de sus productos promueve la salud y el bienestar de las personas que buscan funcionalidad en los alimentos que consumen. Por un lado, la empresa ofrecerá tres categorías de bebidas diferentes: la primera será la de bebidas funcionales, gracias a las propiedades naturales de las frutas y verduras son saludables y beneficiosas para los clientes, pues cada bebida cumple un objetivo diferente como por ejemplo, ser desintoxicante, calmar la ansiedad, o servir como relajante natural. La segunda categoría es la de alimentos, caracterizadas por los nutrientes de sus insumos que le ofrecen al cliente merendar de manera rápida, ligera, diferente y 100% saludable. Y la tercera categoría es la de las bebidas como fuente de energía, ideales para las personas que desean adquirir energía una vez realizan actividades físicas.

Por otro lado, Blue Leaf les ofrecerá a sus clientes la oportunidad de hacer su propia bebida de una forma como ninguna otra empresa en el mercado lo hace. El cliente tendrá la autonomía para escoger todos los ingredientes para preparar exactamente la bebida que quiere tomar o simplemente para experimentar nuevos sabores.

2.1.6. Nuevos productos o servicios

El equipo emprendedor evalúa la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas de pastelería y de ensaladas para comercializarlos y así robustecer el portafolio de productos.

2.2. Mercado

2.2.1. Ámbito geográfico

El Food Truck estará ubicado inicialmente en el barrio Chicó Norte, en un parqueadero público ubicado en la intersección de la calle 93 y la carrera 15, en la localidad de Chapinero al nororiente de Bogotá.

Chicó Norte es uno de los sectores más exclusivos de la ciudad, caracterizado por tener numerosos hoteles, restaurantes, bares, gimnasios y almacenes especializados. Es sede de grandes empresas y embajadas, y es el lugar de residencia de muchos bogotanos, predominantemente en estratos 5 y 6. El barrio es una zona estratégica para muchas marcas debido, entre otras razones, a su exclusividad y la gran cantidad de personas que transitan por sus calles cada día.

El equipo emprendedor ha seleccionado al barrio Chicó Norte para la ubicación de Blue Leaf, ya que además de ser una zona caracterizada por la gran afluencia de transeúntes, se concentran varios centros de entrenamiento físico como Sweet Lemon, Le Gym + Energy, Fun2Fit, entre otros, de manera que se tendrá la oportunidad de acceder al mercado objetivo en mayor medida y de manera más fácil.

2.2.2. Mercado objetivo

Para la segmentación del mercado objetivo se utilizó la herramienta conocida como matriz de segmentación híbrida (anexo 2), la cual es ampliamente utilizada en el mercadeo. La matriz permite hacer uso de varias variables de segmentación, lo cual enriquece el proceso y define de forma precisa el segmento de mercado (Schiffman & Kanuk, 2010). En el caso específico de Blue Leaf, la estimación del mercado objetivo incluyó variables demográficas, geográficas, psicográficas y comportamentales.

Las principales características del mercado objetivo de Blue Leaf, aparte de las demográficas, son enumeradas y explicadas a continuación.

1. Son personas interesadas en la alimentación saludable
2. Son personas interesadas en el deporte, la actividad física y el ejercicio.
3. Son personas insatisfechas con la oferta alimenticia
4. Personas que buscan experiencias atractivas e innovadoras
5. Personas con estilos de vida ocupados.

Por un lado, las personas del mercado objetivo, son personas que se caracterizan porque realizan deportes o actividades físicas con frecuencia en gimnasios o centros de entrenamiento físico ubicados en la zona de Chicó Norte. Por otro lado, tienen el deseo de alimentarse sanamente, ya sea porque tienen hábitos de alimentación buenos o porque han tomado la decisión de cambiar sus malos hábitos. Igualmente, se encuentran inconformes con la oferta alimenticia que encuentran en el mercado (sea por variedad, conveniencia, acceso u otro factor), desde pequeños establecimientos hasta plazoletas de comida. Por último, buscan nuevas experiencias gastronómicas y tienen un estilo de vida ocupado, por lo que a menudo no logran alimentarse de la forma como quisieran.

La tabla 2 resume los elementos más representativos del segmento de mercado objetivo. La descripción completa del segmento de mercado se encuentra en el anexo 2 de este documento.

Tabla 1.
Principales características del mercado objetivo de Blue Leaf

Categoría	Descripción
	Género: Hombres y mujeres
Demográficas	Edad: Entre 18 y 35 años
	Ocupación: Estudiantes, trabajadores, independientes

	Ciudad: Bogotá
	Localidad: Chapinero
Geográficas	UPZ: Chicó Lago
	Nivel socioeconómico: 4, 5 y 6
	Personas interesadas en estilos de vida saludables
	Personas insatisfechas con la oferta alimenticia
Psicológicas	Personas que buscan nuevas experiencias en alimentación
	Personas interesadas en la realización de deportes y actividades físicas en general
	Personas preocupadas por su estado y apariencia física

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Descripción del mercado

2.2.3.1. Situación del mercado

La industria de la gastronomía se ha caracterizado en los últimos años por su dinamismo y crecimiento, impulsados por los cambios en los estilos de vida de los colombianos y las nuevas tendencias en alimentación (DATAiFX, 2014).

Cada vez más personas toman conciencia de la importancia de la actividad física y la buena alimentación, en parte, debido a los riesgos y problemas de salud asociados con el sedentarismo y

la mala nutrición. En respuesta, han comenzado a adoptar estilos de vida más saludables, y han cambiado no sólo la forma como comen, sino sus intereses, preocupaciones y pasatiempos.

Los nuevos estilos de vida han dado origen a la tendencia *fitness* y con ella a nuevas alternativas de alimentación enfocadas en lo natural, saludable y funcional. En los últimos años, varios restaurantes, *Food Trucks* y servicios de *catering* han adoptado la tendencia de la alimentación saludable y se han convertido en una solución para todos aquellos que no solo quieren cuidar de su salud y cuerpo, sino que buscan nuevas experiencias al comer. Estas alternativas han tenido un enorme éxito a nivel nacional y prueba de ello es que se hayan multiplicado en el país en los últimos cinco años.

En definitiva, existe una tendencia en el país, ya que cada vez más personas están interesadas en la alimentación saludable y cada vez aparecen más alternativas para satisfacer la demanda. Es un mercado que ha presentado un significativo crecimiento en los últimos cinco años y que se prevé continuará por el mismo camino.

2.2.3.2. Cuantificación del mercado

Para la cuantificación del mercado, primero se hizo un análisis del perfil demográfico de la UPZ¹ Chicó Lago, zona de influencia de la empresa (tabla 3). Se encontró que Chicó Lago tiene una población total de 26.940 habitantes², de los cuales el 59,9% vive en estrato 6, el 29,80% en estrato 5, el 8,90% en estrato 4 y solo el 1,24% en estrato 3, mientras que no tiene habitantes en estratos 1 y 2. El 37,3% de la población tiene entre 18 y 35 años de edad, es decir 10.060 habitantes, de los cuales 9.918 pertenecen a los estratos 4, 5 y 6.

Tabla 2.
Barrios de influencia de Blue Leaf

Antiguo Country	Chicó Norte III	El Retiro	Lago Gaitán
Chicó Norte	Chicó Occidental	Espartilla	Porciúncula

¹ UPZ: Unidad de Planeación Zonal.

² Proyecciones del DANE y la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (SDP).

Fuente: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Chicó Lago presenta grandes flujos de personas que ingresan diariamente de otras partes de la ciudad, especialmente por razones laborales, lo cual hace que exista un número potencial de clientes mucho mayor para la empresa. Sin embargo, el cálculo de la “población migrante” es bastante complejo ya que no existen cifras oficiales al respecto.

Por otra parte, se hizo un análisis de los competidores directos en el sector de Chicó Lago, en el cual se incluyeron los siguientes: Bawana, Uva Juice Bar, Cosechas y Yogi Juice. Estas empresas han logrado obtener el reconocimiento del segmento de mercado, se han posicionado como alternativas de alimentación saludable y han conseguido establecer una sólida base de clientes. La presencia de estos competidores en la zona ha hecho que el número de clientes haya crecido considerablemente y que más personas estén interesadas en la alimentación sana.

El tamaño del mercado de bebidas saludables a base de frutas en el sector de Chicó Lago al que el grupo finalmente llegó después de haber hecho sus cálculos es de 2.900 personas, teniendo en cuenta tanto los residentes de la zona como las personas que visitan la zona por motivos laborales o de entretenimiento.

El objetivo de participación de Blue Leaf es contar el 10% del mercado al cabo de los primeros 6 meses de operación.

2.3. Competencia

2.3.1. Análisis de la competencia

Para el estudio de competidores se realizó un proceso de observación y análisis, para los cuales se utilizaron dos herramientas: el perfil de la competencia y el levantamiento del panorama competitivo.

Con la primera herramienta, se compararon las ocho empresas más representativas que se encuentran resolviendo el problema de la alimentación no saludable y que se encuentran conglomeradas en el mismo sector donde operará la empresa. De estas, cuatro representan la competencia directa de Blue Leaf, ya que se encuentran en el mercado de las bebidas naturales a base de frutas, y las otras se dedican a la elaboración de ensaladas, wraps y pastelería natural.

- 1. Competidores directos:** Bawana, Uva juice, Cosechas y Yogi Juice
- 2. Competidores indirectos:** Salad to Go, Go Green, Fitness For Food y Quick Salad

Se escogieron diez variables o criterios que midieran el perfil de la competencia en términos cualitativos y cuantitativos, a cada uno de los cuales se le asignó una ponderación. El resultado del ejercicio será obtener una calificación de 1 a 5 para cada competidora, siendo 1 mayor debilidad en la variable y 5 mayor fortaleza en ella (anexo 3). A continuación se listan y definen las variables utilizadas para la evaluación:

- 1. Calidad del producto (15%):** Relación entre las características físicas e intangibles del producto que percibe el cliente con el precio que paga; incluye el cumplimiento de las expectativas.
- 2. Precio (7%):** Cantidad de dinero que el cliente paga por consumir un producto en el establecimiento.
- 3. Ubicación (8%):** Localización geográfica del establecimiento cercano a la ubicación del mercado objetivo
- 4. Servicio (12%):** Es el conjunto de actividades que realiza la empresa para atender al cliente dentro y fuera del establecimiento y que garantizan su regreso.
- 5. Aspecto del local (10%):** Son las características físicas del local en las que se incluye, ambientación y mobiliario para prestar un excelente servicio al cliente.
- 6. Expansión geográfica (5%):** Hace referencia al número de establecimientos que tiene la empresa para satisfacer su mercado objetivo (Barrio, localidad, región, nacional, etc.)
- 7. Portafolio de productos (10%):** Es la variedad de productos que ofrece la empresa adicional a los smoothies
- 8. Presentación (10%):** Son las características físicas del producto (decoración, tamaño, forma, etc.)

9. Personalización (18%): servicio que permite a los clientes diseñar sus propios productos dentro del establecimiento.

10. Tiempo de entrega (5%): Hace referencia al tiempo que se tarda la elaboración del producto y la entrega de éste al cliente.

En cuanto a la segunda herramienta, el levantamiento del panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de espacios desatendidos del mercado por la competencia y en estos se pueden encontrar oportunidades y desarrollar ventajas competitivas (Restrepo & Rivera, 2008, pág. 86).

La herramienta consiste en la elaboración de una matriz que relaciona las necesidades del cliente, los canales y la variedad de productos o servicios para cubrirlas (anexo 4). Para efectos del estudio se tomaron las siguientes necesidades, canales y productos:

Tabla 3.
Vectores de levantamiento del panorama competitivo

Necesidades del cliente	Canales	Productos
Personalización	Redes sociales	Smoothies
Calidad de vida/ Bienestar	Página web	Ensaladas
Alimentación	Food Truck	Sopas
Rapidez	Establecimiento (local)	Pastelería
Comodidad de consumo	Folletos y volantes	
Servicio a domicilio		
Facilidad de acceso		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez diseñada la matriz y teniendo en cuenta las ocho empresas utilizadas en el perfil de la competencia, se identificaron las necesidades y a través de qué canales y productos la competencia las satisface.

2.3.2. Cuantificación de la participación de las empresas en el mercado

Para el cálculo de la participación de la competencia directa nos basamos en el número de establecimientos que tiene cada empresa para abarcar el mercado en Bogotá. Teniendo en cuenta lo anterior, Cosechas es la empresa que mayor participación tiene ya que tiene más de 15 establecimientos en Bogotá, seguida por Bawana y Yogi Juice con 2 establecimientos y Uva solo con uno.

Gráfico 1.

Estimación de la participación de las empresas en el mercado



Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Comparación con la competencia

2.3.3.1. Resultados de la evaluación del perfil de la competencia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del perfil de la competencia, el competidor más fuerte para la empresa es Bawana Juice Shop & Deli, al destacarse en las diferentes variables estudiadas (anexo 3).

La empresa cuenta con un establecimiento, ubicado en la carrera 11 con calle 98, en la localidad de Chapinero en Bogotá y otro recién inaugurado a principios del mes de mayo de 2015 en el sector de San Diego, cerca de la torre Colpatria. Bawana se caracteriza porque tener un portafolio de productos amplio, natural y delicioso con precios bajos. La ubicación de la empresa es estratégica al encontrarse localizada en un sector empresarial, sobre una vía principal, visible y con gran afluencia de personas. El local ubicado en Chapinero es pequeño, pero está muy bien acoplado con la idea de bienestar que quiere transmitir la empresa, los ingredientes están a la vista del cliente para que este pueda observar todo el proceso de elaboración. En cuanto a sus productos la empresa diversificó su portafolio, contando actualmente con 4 líneas:

1. Jugos y Smoothies (Mixes y Special mixes)
2. Sándwiches (Grillers)
3. Sopas (Soup)
4. Pastelería (Pockets & Bakery)

Sobre la línea de jugos y smoothies; que es de nuestro interés, la empresa los clasifica en tres categorías, una de jugos elaborados en agua o en leche (Original), una de smoothies clásicos (Mixes) y una categoría de smoothies con adiciones de granola, café y yogur (Súper mixes).

En cuanto al precio, Bawana se destaca por tener los precios más bajos dentro del estudio, siendo el precio diferente según la categoría y tamaño elegido:

Original y Mixes

- 12 onzas: \$4.000 pesos
- 16 onzas: \$5.000 pesos
- 22 onzas: \$6.800 pesos

Special mixes

- 12 onzas: \$7.700 pesos
- 16 onzas: \$8.900 pesos
- 22 onzas: \$11.900 pesos

El grado de personalización de las bebidas ofrecido por Bawana es moderado al crear 4 pasos para la elaboración de la bebida: 1. La persona elige alguna de las tres opciones (original, Mixes o Special mixes), 2. Elige el suplemento vitamínico, 3. Elige la manera de endulzar la bebida y 4. La consistencia líquida o *frappé*).

2.3.3.2. Resultados del levantamiento del panorama competitivo

El resultado que arrojó la matriz (anexo 4) permitió identificar espacios desatendidos con el producto jugos y smoothies ofrecido por las diferentes empresas. El equipo emprendedor logró identificar que con los smoothies las empresas cubren la necesidad del cliente de buscar bienestar y alimentación saludable, y que por su ubicación estratégica las personas tienen fácil acceso a los establecimientos para consumir los productos.

Sin embargo las personas hoy en día buscan tener mayor autonomía en el diseño de sus productos. Para los smoothies sólo una empresa realiza un proceso de personalización que es Bawana. El servicio a domicilio es otra necesidad que se encuentra desatendida ya que de las 8 empresas, unas pocas lo realizan en el sector. En cuanto al canal, los mecanismos para darse a conocer y para vender sus productos son similares, pues la mayoría tiene página web, establecimiento fijo y utilizan redes sociales y folletos como medio de publicidad. Sin embargo, solo Yogi Juice trabaja con el concepto del Food Truck, lo cual representa una amenaza para la empresa, puesto que estos ya tienen el reconocimiento del mercado.

Adicionalmente, las 8 empresas, que en un inicio solo elaboraban jugos y smoothies, empezaron agregar productos para robustecer su portafolio perdiendo un poco su foco generador de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, a continuación se muestran las ventajas y desventajas que tiene la empresa en comparación con la competencia.

Tabla 4.
Ventajas y desventajas de la empresa en comparación con la competencia

Ventajas de Blue Leaf	Desventajas de Blue Leaf
<ul style="list-style-type: none">• Blue Leaf tendrá precios competitivos que reflejan la calidad de las recetas.	<ul style="list-style-type: none">• Se puede llegar a competir por precio, debido a que las empresas

-
- Blue Leaf se especializará en una sola línea de producto, aprovechando la tendencia del *juicing*, permitiéndonos mejorar las recetas y crear nuevas para entregarle al cliente una bebida natural y funcional.
 - Creamos un nuevo concepto de alimentación, presentado una bebida como alimento, no como refresco.
 - Ofreceremos la opción de personalización de las bebidas en un nivel que no ofrece la competencia, pues el cliente podrá elegir desde la mezcla de frutas hasta los suplementos alimenticios que desee.
 - Se realizará servicio de entrega a domicilio ya que está poco desarrollado por la competencia.
 - Al ser un establecimiento móvil (Food Truck) la empresa tiene mayor posibilidad para cubrir otros mercados y tener ingresos adicionales por la asistencia a eventos públicos y privados.
- competidoras tienen precios similares de los smoothies.
 - La competencia cuenta con un portafolio amplio de productos, que atrae a clientes que buscan un tipo de alimentación saludable tradicional a través de ensaladas y sopas.
 - Reconocimiento de las empresas y experiencia en el sector donde operan.
 - Los establecimientos de venta de las empresas tienen una ubicación estratégica difícil de igual, caracterizada por la afluencia de personas.
 - Dificultades con la reglamentación sanitaria para la elaboración de alimentos en vehículos motorizados. Problemas que no posee la competencia al tener un establecimiento comercial fijo (local).

Fuente: Elaboración propia

2.4. Precio.

2.4.1. Fijación del precio

En el proceso de análisis para la fijación de los precios de venta se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

1. Costos fijos
2. Costos variables
3. Nivel de precios del mercado
4. Perfil del cliente

En primer lugar, se hizo una estimación de los costos fijos entre los que se incluyen los salarios, los costos de mantenimiento y el combustible para el Food Truck. En cuanto a los costos variables, se hizo una estimación de los niveles de actividad para los seis primeros meses de operación, en la cual se consideraron la materia prima (agua, hielo, leche, yogur, frutas, verduras, hierbas y semillas), los envases, tapas, pitillos y servilletas.

En tercer lugar, se hizo un estudio de los precios de los competidores en el sector, que arrojó que existe un precio promedio por cada categoría de producto que oscila entre los \$5.000 y los \$8.000 dependiendo de la categoría. Finalmente, teniendo en cuenta que el nivel de precios de la zona es significativamente más alto que en otros sectores y que el 98,6% de la población del sector vive en estratos 4, 5 y 6, el grupo identificó que el poder adquisitivo de los clientes del sector es, en promedio, alto.

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente mencionados, el grupo determinó los precios de venta de los productos de Blue Leaf, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 5.
Precios de venta de Blue Leaf

Categoría	Producto	12oz	16oz
Funcionales	Green Smoothie	\$ 6.500	\$ 8.000
	Orange Smoothie	\$ 6.500	\$ 8.000
	Purple Smoothie	\$ 6.500	\$ 7.800
	Yellow Smoothie	\$ 6.500	\$ 7.900

Energía	Smoothie de la mañana	\$	6.500	\$	7.900
	Smoothie Alegría	\$	6.500	\$	8.100
	Pecan Peach Smoothie	\$	6.900	\$	8.500
	Smoothie Libertad	\$	6.700	\$	8.100
Alimento	Smoothie Moulin Rouge	\$	6.700	\$	8.300
	Smoothie Tropical	\$	6.500	\$	7.900
	Smoothie Primavera	\$	6.500	\$	7.900
	Smoothie Elixir	\$	6.900	\$	8.500

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Estrategias

El equipo emprendedor aplicará # acciones como parte de su estrategia de ingreso al mercado de las bebidas saludables a base de frutas.

La primera de ellas es la ubicación del Food Truck en un punto estratégico en el barrio Chicó Norte, la calle 93 con carrera 15. Este lugar ofrece muchas oportunidades ya que se trata de un punto visible y muy transitado en la zona, lo cual garantizará que muchas personas vean el establecimiento. La segunda acción será lanzar una campaña de comunicación a través de redes sociales, correo electrónico, volantes (*flyers*) y con familiares y amigos, para dar a conocer no solo el lanzamiento de Blue Leaf, sino su propuesta como alternativa de alimentación saludable que se diferencia a las demás en el mercado. La tercera acción será la participación en ferias gastronómicas y eventos públicos, que permitirán no solo vender más sino darse a conocer en el medio local.

2.5. Distribución

2.5.1. Estrategias de distribución

1. Seleccionar ubicaciones estratégicas con afluencia de transeúntes para construir la reputación de la marca y para cumplir los objetivos de ventas.

Acciones

- Realizar un proceso de observación para la identificación de zonas más concurridas en la localidad de Chapinero.
- Perfilar el cliente que se ubica en la zona.
- Buscar espacios en la localidad de Chapinero donde se concentra el mercado objetivo.
- Identificar la ubicación de los puntos de venta de la competencia en la zona.
- Realizar una búsqueda de parqueaderos o espacios privados visibles en el barrio Chicó Norte en la localidad de Chapinero.

2. Realizar venta exclusiva de los productos para tener una relación directa con el cliente.

Acciones

- Vender el producto sin intermediarios

3. Ofrecer un servicio a domicilio para la venta de nuestros productos.

Acciones

- Delimitar geográficamente la zona donde se realizará el servicio domicilio
- Identificar a la competencia que también presta el servicio

4. Utilización de un establecimiento móvil (Food Truck) para abarcar otros mercados.

Acciones

- Acondicionar el Food truck para la elaboración y venta de los productos

- Identificar oportunidades de negocio en otras localidades

2.5.2. Canal de distribución

Con relación al canal de distribución, la empresa no contará con ningún tipo de intermediario y actuará como productor y comercializador para llegar al cliente final por dos razones principalmente; la primera porque al tratarse de un producto perecedero se requiere de un canal directo para garantizar la calidad de los productos entregados y la segunda razón es porque de esta manera se puede establecer un contacto directo con los clientes, que le permitirá a la empresa conocer sus gustos y preferencias.

La actividad de producción y distribución se realizará en un Food Truck (un vehículo motorizado adaptado para la elaboración y venta de alimentos). Adicionalmente, la estrategia de distribución será exclusiva al contar con un solo punto de venta de bebidas, el Food Truck.

2.6. Promoción

2.6.1. Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación de Blue Leaf se desarrolla a través del canal virtual, con redes sociales y correo electrónico, y del físico con volantes (*flyers*). A continuación se explicará cómo se desarrollará la comunicación en cada uno de los medios mencionados anteriormente.

1. Redes sociales

Las redes sociales son el medio más importante para la comunicación de la empresa debido a que permiten interactuar rápida y efectivamente con clientes y no clientes, y dar a conocer los productos, lanzamientos y ofertas del negocio. Se crearán páginas o cuentas en las redes Facebook, Twitter e Instagram en las que permanentemente se publicará contenido y noticias de Blue Leaf. El principal objetivo del uso de redes sociales es establecer interacciones con los clientes y potenciales clientes que generen valor tanto para el negocio como para ellos. No se requiere presupuesto para hacer comunicación en redes sociales.

2. Correo electrónico

El correo electrónico será utilizado para enviar información de promociones, lanzamientos y ofertas de temporada. El número de correos electrónicos enviados por semana no excederá de uno. No se requiere presupuesto para hacer comunicación por correo electrónico.

3. Volantes

Los volantes serán repartidos en las inmediaciones del sitio de ubicación del Food Truck (calle 93 con carrera 15) durante los primeros tres meses de funcionamiento del negocio. El presupuesto para la comunicación con volantes será de \$100.000 mensuales.

4. Nuevos medios

En la actualidad se estudia la posibilidad de crear una página web para el negocio. La decisión será tomada dentro de los primeros tres meses de operación.

2.6.2. Estrategias de adquisición y fidelización de clientes

Los siguientes son mecanismos que usará la empresa como estrategia de adquisición y fidelización de clientes:

- 1. Tarjetas de fidelización:** Es un mecanismo mediante el cual el cliente por cada compra obtiene un punto, al completar 10 compras (10 puntos) el cliente puede obtener una bebida de 16 onzas completamente gratis. Una vez se complete los puntos se le entregará al cliente una tarjeta nueva para empezar nuevamente a acumular sus puntos. Este mecanismo requiere de un presupuesto de \$100.000 para la elaboración de 200 tarjetas de fidelización inicialmente.
- 2. “Festival de frutas”:** Es un mecanismo creado por la empresa mediante el cual la primera semana cada 2 meses, se ofrecerá una promoción de 2 bebidas de 12 onzas por el precio de una. Este es un mecanismo que le permitirá a la empresa adquirir nuevos clientes y fortalecer los lazos con sus clientes actuales. Se requiere de un presupuesto de 300.000 pesos para la elaboración de la publicidad.

2.7. Proyecciones de ventas

Las proyecciones de ventas para los tres primeros años se hicieron teniendo en cuenta la tendencia del mercado, la capacidad instalada y los objetivos de participación de la empresa.

En primer lugar, se espera un crecimiento del mercado de bebidas naturales a base de frutas, siguiendo con la tendencia ya explicada. En segundo lugar, el Food Truck contará con la capacidad instalada inicial suficiente para cubrir con la demanda durante los primeros 36 meses de la operación. Finalmente, el objetivo de participación de mercado para Blue Leaf al cabo de los primeros seis meses de operación es del 10%, es decir que se espera contar con una base de clientes de al menos 290 personas. De ese momento en adelante el equipo emprendedor establecerá los siguientes objetivos de participación para cada periodo. Las proyecciones de ventas para los primeros 12 meses y los primeros 3 años se encuentran en el anexo 5.

MÓDULO 3. PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1. Producción.

3.1.1. Proceso de elaboración

Las actividades necesarias para poner los productos de la empresa al alcance del cliente se clasificaron en 3 categorías: En la primera categoría se clasifican las actividades referentes al proceso de abastecimiento y alistamiento de insumos para la elaboración de la actividad económica de la empresa:

Tabla 6.

Actividades en el proceso de abastecimiento y alistamiento de insumos

Actividad/ tarea	Tipo de tarea
Contactar a un proveedor de insumos (frutas, verduras, envases, pitillos, etc.)	Periódica
Transporte y recepción de insumos por parte de los proveedores.	Periódica
Control de calidad de los insumos: Verificar las condiciones del pedido y la calidad de los insumos (cantidad y contenido pedido, maduración de las frutas y verduras, fechas de vencimiento, calidad de los envases, etc.)	Regular
Alistamiento de materia prima para elaboración de bebidas (limpiar, pelar, cortar, almacenar y refrigerar a -4 grados centígrados)	Regular
Control de inventarios: verificar que los insumos sean los necesarios para el plan de producción, en caso de lo contrario realizar pedido a proveedores	Regular

Fuente: Elaboración propia

La segunda categoría hace referencia a las actividades de publicidad y promoción para el reconocimiento de la marca y adquisición de clientes, en esta categoría se encuentran todas las actividades y mecanismos mencionados en la sección 2.6 y se realizarán de forma esporádica para

el cumplimiento de las proyecciones de ventas. Por último la tercera categoría reúne las actividades referentes para la elaboración y entrega de las bebidas a los clientes:

Tabla 7.

Actividades en la elaboración de las bebidas

Actividad/Tarea	Tipo de tarea
Contratación y capacitación del personal	Periódica
Alistamiento de equipo y utensilios para la preparación de bebidas	Regular
Preparación de las bebidas según especificación del cliente	Regular
Envasar bebidas	Regular
Entregar el pedido al cliente	Regular
Realizar servicio post venta	Regular

Fuente: Elaboración propia

Las actividades que son periódicas (realizar pedido al proveedor, actividad logística y contratación y capacitación del personal) son las que no se realizan con la misma frecuencia y regularidad; su realización depende de las necesidades de la empresa para cumplir con las proyecciones de producción. Por su parte las actividades regulares, son las se realizan día a día en la empresa ya que hacen parte de su actividad económica.

3.1.2. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo desde que se contacta al cliente por medio de publicidad y promoción hasta que se entrega el producto se encuentra en el anexo 6

3.1.3. Duración del ciclo productivo

El ciclo productivo está compuesto por dos procesos, el primero es el de abastecimiento y alistamiento de materias primas e insumos y el segundo es el de elaboración de las bebidas.

Teniendo en cuenta la periodicidad de las actividades anteriormente descritas la duración del proceso puede cambiar, sin embargo para el ejercicio tomaremos cada una de los pasos del proceso como si se realizaran de forma regular:

Tabla 8.
Duración del proceso

Proceso de abastecimiento y alistamiento de insumos (1)	
Pasos	Duración (en minutos)
Realizar pedido a proveedores	45 minutos
Transporte de materia prima	1440 minutos
Recibimiento del pedido	10 minutos
Control de calidad	40 minutos
Alistamiento de materias primas	120 minutos
Alistamiento de equipos y utensilios	5 minutos
Control de inventarios	60 minutos
Pago y entrega de factura	2 minutos
Selección de ingredientes para la elaboración	1 minuto por bebida
Proceso de licuado	1,5 minutos por bebida
Envase del producto	0,5 minutos por bebida
Entrega del producto	0,5 minutos por bebida
Lavar equipos y utensilios	5 minutos por bebida
Duración del proceso productivo	1730,5 minutos

Fuente: Elaboración propia

Dentro del ciclo productivo se encuentran dos puntos críticos, el primero, es el transporte de materia prima e insumos por parte del proveedor con una duración de 1440 minutos, ya que el pedido debe realizarse con 24 horas de anticipación para garantizar que se encuentren los insumos

antes de la apertura al público. Un problema que puede existir en esta fase es el incumplimiento de los horarios estipulados para la entrega de pedido por parte de los proveedores; por lo que la duración de esta fase puede extenderse por motivos ajenos a la empresa.

El segundo, se encuentra en la fase de alistamiento de materias primas e insumos que tiene una duración de 120 minutos, su duración se debe principalmente a las actividades que se necesitan realizar para tener listos los ingredientes: limpiar, pelar, cortar y refrigerar las frutas y verduras y desempacar y organizar los utensilios (envases, pitillos, cubiertos, etc.). Siendo una actividad que realiza la empresa, es necesario controlar su tiempo para que no se extienda.

Cabe resaltar que la duración del proceso de producción percibida por el cliente es de 5,5 minutos, puesto que el proceso de abastecimiento y alistamiento de insumos (1720 minutos) y el proceso de limpieza de los utensilios y equipos utilizados (5 minutos) no se realizarán de forma simultánea a la llegada del cliente.

3.1.4. Tecnología

Los equipos que utilizará la empresa son los siguientes:

1. Licuadoras
2. Extractores de jugo
3. Nevera
4. Vitrina de congelación
5. Planta eléctrica

En ese orden de ideas, la tecnología que utilizará la empresa será moderna, si bien no se trata de tecnología avanzada.

3.1.5. Proveedores

Blue Leaf contará con dos proveedores para las frutas, verduras, hierbas, plantas y semillas; y uno para las bases, endulzantes, adiciones y otros elementos necesarios. Con todos ellos se mantendrá, al menos inicialmente, una política de pago de contado. Los proveedores de Blue Leaf son presentados en la tabla 10.

Tabla 9.
Proveedores de Blue Leaf

Proveedor	Descripción	Políticas
Jaimar Ltda.	Empresa dedicada a la distribución de frutas, verduras, hortalizas a nivel institucional Ubicación: Corabastos, bodega 23, locales 77 y 78	Entregas a domicilio sin costo adicional Descuento del 3% por pago de contado.
Agrosierra Ltda.	Empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas, verduras y hortalizas a restaurantes, casinos y otras empresas Ubicación: Corabastos, bodega 15, locales 3 y 15	Entregas a domicilio sin costo adicional Descuento del 5% por pago de contado.
Alkosto	Cadena de almacenes, comercializadora de alimentos, productos de aseo, electrodomésticos y otros productos.	N/A

Fuente: Elaboración propia.

3.1.6. Gestión de inventarios

La gestión de los inventarios será diferente para cada categoría. Los inventarios de bases (en su mayoría lácteas) tendrán rotación semanal y se mantendrán refrigerados. Por otra parte, los inventarios de frutas y verduras se rotarán quincenalmente y se mantendrán despulpados y congelados para garantizar su óptimo estado durante períodos más largos de tiempo. Finalmente, los inventarios de hierbas y plantas, semillas, endulzantes y adiciones tendrán rotación mensual y se mantendrán a temperatura ambiente.

Los inventarios de todas las materias primas se mantendrán almacenados en el interior del vehículo, unos en la nevera y otros en la zona de almacenamiento. Los consumos de materias primas por mes, elaborados a partir de las proyecciones de ventas, se especifican en el anexo 7.

3.1.7. Costos y gastos

En esta sección se hace una breve revisión de la asignación de todos los costos y gastos se clasifican y cuantifican en el anexo 8.

3.1.8. Costos de producción

1. Materiales directos

Los materiales directos corresponden a todas las materias primas y demás elementos necesarios para la elaboración de las bebidas. En esta categoría se incluye el costo de todas las bases, frutas, verduras, semillas, plantas, endulzantes y acompañamientos de la bebida, así como el costo de los envases y tapas.

2. Mano de obra directa

En la mano de obra directa se incluye la nómina de los empleados dedicados específicamente a la producción de las bebidas. En primera instancia, la empresa contará con dos operarios encargados exclusivamente de esta tarea.

3. Costos indirectos de fabricación

En los costos indirectos de fabricación de la empresa se incluyen los costos correspondientes al funcionamiento, mantenimiento y limpieza del Food Truck, al arrendamiento del parqueadero y a los materiales indirectos de fabricación. El costo del funcionamiento de la planta eléctrica, la limpieza y el mantenimiento de las licuadoras y extractores, el combustible del vehículo, así como el costo de los tapabocas, servilletas y pitillos se incluyen en esta categoría.

3.1.9. Gastos administrativos y de ventas

1. Gastos administrativos

En los gastos administrativos se incluye la nómina del administrador del Food Truck, quien además servirá de cajero.

2. Gastos de mercadeo y ventas

En los gastos de mercadeo y ventas se incluye la nómina del domiciliario y los gastos en comunicación y publicidad.

3.1.10. Costos fijos y costos variables

En los costos fijos se agruparon todos los costos relacionados con la nómina, el arrendamiento del parqueadero, el mantenimiento y limpieza del vehículo y los equipos. En los costos variables se incluyen los materiales directos (MD) e indirectos de fabricación. Esto

3.1.11. Margen por producto

El margen de contribución unitario de cada producto de Blue Leaf se cuantifica a continuación en la tabla 11.

Tabla 10.

Margen de contribución unitario de Blue Leaf

Producto		PV	CV	MCU	MCU	Costos fijos	Ventas		MCUP	
				(\$)	(%)		Unidades	Dinero		%
Green Smoothie	12oz.	\$6.500	\$2.130	\$ 4.370	67%	\$ 67.344.193	915	\$ 5.947.500	3,878%	2,607%
	16oz.	\$8.000	\$2.389	\$ 5.611	70%		735	\$ 5.880.000	3,115%	2,185%
Orange Smoothie	12oz.	\$6.500	\$1.764	\$ 4.736	73%		810	\$ 5.265.000	3,433%	2,501%
	16oz.	\$8.000	\$1.817	\$ 6.183	77%		575	\$ 4.600.000	2,437%	1,884%
Purple Smoothie	12oz.	\$6.500	\$1.231	\$ 5.269	81%		915	\$ 5.947.500	3,878%	3,143%
	16oz.	\$7.800	\$1.406	\$ 6.394	82%		570	\$ 4.446.000	2,416%	1,980%
Yellow Smoothie	12oz.	\$6.500	\$1.109	\$ 5.391	83%		915	\$ 5.947.500	3,878%	3,216%
	16oz.	\$7.900	\$2.174	\$ 5.726	72%		690	\$ 5.451.000	2,924%	2,119%
Smoothie de la mañana	12oz.	\$6.500	\$2.674	\$ 3.826	59%		915	\$ 5.947.500	3,878%	2,283%
	16oz.	\$7.900	\$2.817	\$ 5.083	64%		690	\$ 5.451.000	2,924%	1,882%
Smoothie Alegría	12oz.	\$6.500	\$2.019	\$ 4.481	69%		870	\$ 5.655.000	3,687%	2,542%
	16oz.	\$8.100	\$2.112	\$ 5.988	74%		795	\$ 6.439.500	3,369%	2,491%
Pecan Peach Smoothie	12oz.	\$6.900	\$2.415	\$ 4.485	65%		915	\$ 6.313.500	3,878%	2,521%
Smoothie	16oz.	\$8.500	\$2.493	\$ 6.007	71%		825	\$ 7.012.500	3,497%	2,471%
Smoothie	12oz.	\$6.700	\$2.379	\$ 4.321	64%		990	\$ 6.633.000	4,196%	2,706%
Libertad	16oz.	\$8.100	\$2.513	\$ 5.587	69%		795	\$ 6.439.500	3,369%	2,324%
Smoothie Moulin Rouge	12oz.	\$6.700	\$2.172	\$ 4.528	68%		775	\$ 5.192.500	3,285%	2,220%
	16oz.	\$8.300	\$2.192	\$ 6.108	74%		890	\$ 7.387.000	3,772%	2,776%

Smoothie	12oz.	\$6.500	\$1.900	\$ 4.600	71%	1.035	\$ 6.727.500	4,387%	3,104%
Tropical	16oz.	\$7.900	\$2.113	\$ 5.787	73%	650	\$ 5.135.000	2,755%	2,018%
Smoothie	12oz.	\$6.500	\$2.041	\$ 4.459	69%	750	\$ 4.875.000	3,179%	2,181%
Primavera	16oz.	\$7.900	\$2.280	\$ 5.620	71%	795	\$ 6.280.500	3,369%	2,397%
Smoothie Elixir	12oz.	\$6.900	\$2.361	\$ 4.539	66%	1.005	\$ 6.934.500	4,259%	2,802%
	16oz.	\$8.500	\$2.557	\$ 5.943	70%	795	\$ 6.757.500	3,369%	2,356%
¡Haz tu bebida!	12oz.	\$7.000	\$1.958	\$ 5.042	72%	2.130	\$ 14.910.000	9,027%	6,503%
	16oz.	\$8.500	\$2.458	\$ 6.042	71%	1.850	\$ 15.725.000	7,841%	5,574%
						23.595	\$ 173.300.500		70,784%

Fuente: Elaboración propia.

El margen de contribución ponderado de Blue Leaf es del 70,784%, esto quiere decir que de cada peso vendido se obtienen 70,78 centavos para cubrir los costos fijos y generar utilidad.

3.2. Calidad.

3.2.1. Control de calidad

Para la empresa es sumamente importante realizar un seguimiento a los procesos que intervienen para la entrega del producto final al cliente, por ello en la fase de abastecimiento y alistamiento de insumos que se mencionó anteriormente, se ha establecido una serie de requisitos para la compra y alistamiento de la materia prima con el fin de ofrecerle al cliente siempre los mejores ingredientes y garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y sanidad. En ese orden de ideas, se les exigirá a los proveedores cumplir con las siguientes especificaciones para el recibimiento del pedido:

1. Contar con certificaciones de calidad.
2. Las frutas y verduras entregadas deben estar frescas.
3. Deben cumplir con los tiempos de entrega del pedido.
4. Cumplir con las especificaciones del pedido en términos de cantidad.

En cuanto a la fase de elaboración se exigirá que:

1. Los empleados tengan un certificado de manipulación de alimentos.
2. Los empleados tengan una formación en educación sanitaria.
3. Los empleados tengan y hagan uso de elementos de protección e higiene personal.
4. La empresa tenga un plan de capacitación continuo del personal que manipula alimentos con el objetivo de mantenerlos actualizados sobre nuevas tendencias y técnicas de manipulación.
5. El empleado encargado de la limpieza llevará un plan de control (formato de inspección de orden y limpieza) con el objetivo de vigilar que esté aseado el food truck para la elaboración de la actividad económica de la empresa.

3.3. Equipos e infraestructura locativa.

3.3.1. Necesidades de equipos y mobiliarios

Para la operación de Blue Leaf será necesario adquirir los siguientes equipos:

Food truck

El vehículo donde se realizará la actividad económica de la empresa debe ser adaptado, de acuerdo con el Decreto 3075 de 1997 en el cual se mencionan las normas de diseño e infraestructura que se deben tener en cuenta para dar cumplimiento con las reglas fitosanitarias exigidas por la Secretaría de Salud de Bogotá.

El food truck contará con una planta eléctrica para el funcionamiento de los equipos (nevera y vitrina de congelación) y por lo tanto no será necesario la inclusión de estufas y hornos ya que la actividad económica no depende de equipos a gas. Tendrá un área de exhibición de los ingredientes (vitrina de congelación) donde el cliente podrá ver y escoger los ingredientes que desea para su bebida. Las características físicas se pueden ver en el anexo 9.

El camión que será adaptado para la actividad económica será de la marca Foton modelo 2015 de la línea Awmark 2.7 toneladas, el cual hace parte de la gama de camiones livianos de la marca. Tiene llantas sencillas lo que lo hace versátil al poder ingresar a los centros de ciudades sin ninguna restricción y por su tamaño favorece el ingreso por calles estrechas y parqueo fácil, adicionalmente tiene una excelente capacidad de carga lo que permite hacer las modificaciones necesarias para adaptar la cocina de Blue Leaf.

El valor comercial del vehículo es de \$80.000.000 pesos y no incluye las adaptaciones anteriormente descritas para el funcionamiento de la empresa, por ello se contactará a la empresa dedicada a la modificación de vehículos Safe Tech Colombia S.A.S quienes se encargaran del diseño del food truck para la preparación y manejo de alimentos. Según cotizaciones realizadas a la empresa el valor de las modificaciones tiene un valor de \$30.000.000 de pesos e incluye:

- Cubrimiento de las paredes y pisos del vagón en acero inoxidable.

- Adaptación de cocina industrial (lavaplatos, mesa de trabajo bordeada)
- Instalación de generador eléctrico.
- Instalación de vitrina de congelación y nevera.
- Ductos de salida en la parte superior.
- Tanque de almacenamiento de agua de 500 litros.
- Depósito de aguas residuales de 100 litros.
- Mesa de trabajo bordeada.

Tabla 11.
Ficha técnica del Food Truck

Ficha técnica del camión	
Marca	Foton
Línea	Awmark 2.7 toneladas
Modelo	2015
Color	Blanco
Precio de compra	\$80.000.000
Peso bruto	4.540 kg
Carga disponible máxima	2.740 kg
Dimensiones	Longitud total (mm): 4700 Longitud de la cabina (mm): 1460 Alto total (m): 2.150 Ancho Total (Mm) 1.720
Motor	Mecánico Diésel con niveles de emisiones EURO II.
Beneficios	Excelente capacidad de carga, freno de ahogo, fácil mantenimiento y bajo consumo de combustible

Fuente: www.foton.com

Tabla 12.*Equipos y mobiliarios necesarios para el desarrollo de la actividad*

Equipos y mobiliarios	Descripción	Cantidad	Valor del equipo (unidad)	Valor del equipo (total)
Vehículo	Tabla # (incluye modificaciones)			
	Marca: Honda			
Planta eléctrica*	Modelo: EP6500CXSLDC			
	Voltaje: 110/220 voltios	1	\$110.000.000	\$110.000.000
Cocina industrial*	Incluye: Lavaplatos, alacena y barra.			
Tanque de agua cónico^{3*}	Capacidad: 500 litros			
	Dimensiones: 91 cm x 148 cm x 128 cm			
Depósitos de basura	Capacidad: 50 litros para desechos orgánicos e inorgánicos	2	\$50.000	\$100.000
Nevera⁴	Marca: Challenger	1	\$626.050	\$626.050

³ Precio de compra obtenido de la lista de precios de la empresa Colempaques, http://www.coval.com.co/pdfs/listasprecios/ult_colempaques.pdf

* Los equipos y mobiliarios marcados con un asterisco (*) se incluyen en las modificaciones del vehículo y por lo tanto su costo se incluye dentro del costo del vehículo.

⁴ Nevera cotizada en Alkosto, para ver precio de compra, <http://www.alkosto.com/nevera-challenger-250lts-cr259b>

	Capacidad: 250 litros			
	Modelo: CR259B			
	Dimensiones: 55.3 x 129 x 64.6 cms			
Vitrina congeladora⁵	Modelo: Var-2000 H			
	Dimensiones: 1445 mm x 1160 mm x 1400 mm	1	\$4.500.000	\$4.500.000
Licadoras	Marca: Oster			
	Modelo: BLSTPB-WBL My Blend	6	\$ 85.000	\$510.000
	Capacidad: 20 onzas			
	Incluye: vasos moderadores de 20 onzas			
Vasos moderadores de licuadora	Marca Black&Decker			
	Modelo: FusionBlade	6	\$12.000	\$72.000
	Capacidad 20 onzas			
			Inversión inicial total	\$116.175.950

Fuente: Elaboración propia.

⁵ Para ver características del producto, <http://indufrialcolombia.com/producto-155-var-2000h.html>

Para la elaboración de la tabla 14, se tuvieron en cuenta los precios de las cotizaciones hechas por empresas especializadas entre las cuales se incluyen:

1. Indufrial (vitrina congelador)
2. Colempaques (tanque de almacenamiento)
3. Etagro & Cía. (planta eléctrica 6500 watts)
4. Alkosto y Homecenter (nevera y depósitos de basura)
5. Oster (licuadoras y vasos moderadores de 20 onzas)

3.3.3. Inversión inicial en equipo y maquinaria

Tabla 13.
Inversión inicial en equipo y maquinaria

Producto	Precio unitario	Unidades	Total
Foton Awmark 2.7 toneladas			
Planta eléctrica Honda EP6500CXSLDC	\$ 110.000.000	1	\$ 110.000.000
Tanque de agua cónico			
Cocina industrial			
Vitrina congeladora Indufrial VAR-2000H	\$ 4.500.000	1	\$ 4.500.000
Nevera Challenger CR259B	\$ 626.050	1	\$ 626.050
Licuadora Oster BLSTPB-WBL My Blend	\$ 85.000	6	\$ 510.000
Vasos para licuadora Black&Decker			
FusionBlade	\$ 12.000	6	\$ 72.000
Caja registradora Casio PCR T280	\$ 367.900	1	\$ 367.900
Depósitos de basura	\$ 50.000	2	\$ 100.000
TOTAL			\$ 116.175.950

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Capacidad operativa instalada

La empresa contará inicialmente con 2 empleados en el área operativa, cada uno de los cuales trabajará 8 horas diarias y estará a cargo de 6 licuadoras y 12 vasos moderadores. Teniendo en cuenta los tiempos de elaboración de las bebidas y limpieza de los equipos (2,5 y 5 minutos respectivamente), la capacidad de producción por equipo es de 8 bebidas por hora. En ese orden de ideas, la capacidad total de producción por hora será de 96 bebidas si se utilizan 12 vasos moderadores. Teniendo en cuenta que el horario laboral de los empleados será de 8 horas, la capacidad operativa instalada será de 768 bebidas por día.

Para la estimación del nivel de utilización requerida se tomaron las proyecciones de ventas como base para el cálculo y se obtuvo que la capacidad operativa instalada es mucho mayor a la demanda de bebidas estimada en las proyecciones de ventas para cada uno de los tres años calculados. Para el primer año se deben elaborar en promedio 66 bebidas por día para satisfacer la demanda de 20.585 bebidas, haciendo uso del 8% de la capacidad instalada. Para el segundo año el nivel de utilización requerida para satisfacer la demanda de 23.673 bebidas es en promedio de 76 bebidas por día haciendo uso del 10% de la capacidad instalada y finalmente para el tercer año en promedio se deben elaborar 87 bebidas por día para producir al año 27.224, haciendo uso del 11% de la capacidad instalada. Lo anterior se resume en las siguientes tablas.

Tabla 14.
Capacidad operativa instalada potencial

CAPACIDAD OPERATIVA INSTALADA	
CAPACIDAD DE PERSONAL	
Personal operativo	2 personas
Horas de trabajo diario	8 horas
Tiempo elaboración bebidas	2,5 minutos
Limpieza de utensilios	5 minutos

Capacidad personal 24 bebidas

CAPACIDAD DE EQUIPO

Número de equipos 12 vasos (6 licuadoras, 6 vasos adicionales)

Capacidad por equipo (por hora) 8 bebidas

Capacidad total (por hora) 96 bebidas

Capacidad total (por día) 768 bebidas

Capacidad total (por mes) 19.969 bebidas

Capacidad total (por año) 239.616 bebidas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15.
Nivel de utilización requerido

Año	Producción bebidas	Nivel de utilización requerido por día
1	20.310	66 bebidas
2	37.025	118 bebidas
3	27.224	170 bebidas

Fuente: Elaboración propia

La empresa en los primeros tres años de funcionamiento tendrá suficiente capacidad operativa para atender en totalidad la demanda esperada.

3.4. Seguridad en el trabajo y medio ambiente

3.4.1. Higiene, seguridad y prevención de riesgos

1. Higiene

El equipo emprendedor adelanta la elaboración de un plan de saneamiento que servirá como marco para todos los procesos de limpieza y desinfección en el Food Truck. El plan estipula la limpieza diaria de todos los equipos y utensilios, y limpiezas semanales del vehículo en general. Igualmente, se estipula la instalación de un tanque de 500 litros de agua potable, la ubicación de dos canecas (una para desechos orgánicos y otra para los no orgánicos) y la utilización de elementos como guantes, tapabocas y gorras para garantizar la calidad de todas las bebidas.

Por último, en el interior del Food Truck será instalado un sistema de refrigeración para todas las materias primas que lo requieran, de acuerdo a la normativa de la Secretaría de Salud de Bogotá.

2. Seguridad y prevención de riesgos

En primera instancia, el Food Truck será sometido a una revisión técnico mecánica completa cada año y a revisiones de mantenimiento cada tres meses para garantizar el correcto funcionamiento del vehículo. En segundo lugar, será instalado un extintor tipo K, el cual es utilizado principalmente para la supresión de fuegos en restaurantes.

Para la prevención de riesgos se ha determinado la utilización de tapones para los oídos, debido al repetido uso de equipos ruidosos en un espacio cerrado.

3.4.2. Medio ambiente y manejo de residuos

Blue Leaf adoptará la medida de separar los residuos orgánicos e inorgánicos con el fin de facilitar el reciclaje de los materiales; el manejo de los recursos orgánicos se hará de acuerdo a las normas distritales. Igualmente se harán todos los esfuerzos para utilizar los recursos de la manera más eficiente posible y de esta manera ahorrar electricidad y agua.

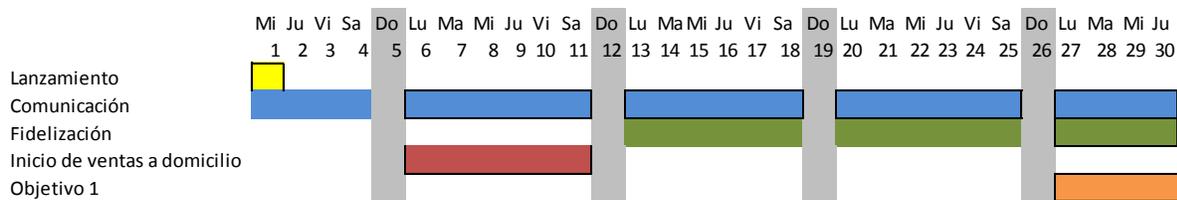
MÓDULO 4. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1. Planificación y programación

4.1.1. Planificación de ventas

El grupo tiene planificado que la salida al mercado se realice a comenzar el mes de junio de 2016. A partir de la fecha de inicio, se irán implementando las estrategias de comunicación y fidelización, así como el servicio complementario de domicilio. En el siguiente cronograma se detallan las fechas de implementación de cada uno de los elementos mencionados anteriormente.

Tabla 16.
Cronograma de actividades – Junio 2016



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo uno corresponde al objetivo de alcanzar ventas por 25 bebidas diarias. Este objetivo se establece para la quinta semana de operación del negocio.

4.1.2. Planificación de producción

La elaboración de las bebidas se realizará en la medida que el cliente realice el pedido, por lo tanto la planificación de producción es la de ventas del punto anterior.

4.1.3. Planificación de personal

Inicialmente será necesario contratar 4 personas, dos para el área de operación, una para el área de ventas y otra para el área de logística. Durante los primeros 6 meses los emprendedores David Santiago Soto y Angie Paola Higuera harán parte de los 4 empleados con los cuales contará Blue Leaf para la realización de las funciones de administración y desempeñar los cargos de cajero y auxiliar de cocina. Una vez pasado los 6 meses se contratarán dos personas que cumplan con el perfil del cargo que reemplacen a los emprendedores en el área de ventas y de operación.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada del vehículo, durante los tres primeros años de actividad no será necesario contratar personal adicional en el área de operación por dos razones: la primera porque la capacidad instalada sobrepasa la demanda según las proyecciones de ventas; en todo caso de ser necesario hacer uso de la capacidad subutilizada para hacer frente a la demanda se implementarán más equipos (licuadoras o vasos moderadores) siempre y cuando no se vea erosionada la productividad por empleado. La segunda razón por la cual no se contratará personal en ésta área es la capacidad de infraestructura del vehículo ya que solo se pueden encontrar dentro de éste 3 personas encargadas (cajero y dos operarios). Sin embargo, viendo el progreso de las ventas y el porcentaje de éstas por servicio a domicilio, será necesario contratar a personal encargado para su realización para abarcar plenamente la zona. Dependiendo de los resultados durante el primer año se contratará a esta persona a principios del segundo año.

Así mismo, cabe resaltar que en caso de que se desee ampliar el negocio según se superen las proyecciones de ventas y/o que un inversionista esté interesado en el concepto de negocio y desee invertir en el proyecto para poner en marcha otro Food Truck durante los tres primeros años, será necesario contratar 5 personas más para encargarse de este segundo vehículo.

4.1.4. Sistema de evaluación de resultados

Para evaluar los resultados, la empresa implementará un sistema de seguimiento y control de una serie de indicadores de desempeño, con el fin de identificar en qué periodos se cumplen las metas y objetivos propuestos y en cuáles no, con el fin de implementar mecanismos de mejora. Los siguientes son algunos de los indicadores que se evaluarán mes a mes:

- Número de bebidas vendidas por hora
- Tiempo promedio de entrega del pedido
- Tiempo promedio de espera en fila
- Cumplimiento de las proyecciones de ventas
- Porcentaje de ventas generadas por servicio a domicilio
- Porcentaje de insumos utilizados para la elaboración de bebidas

Mediante este sistema se asegurará que la empresa cumpla con sus proyecciones anteriormente descritas.

Asimismo, se medirá y evaluará la satisfacción de los empleados en el trabajo mediante encuestas en las cuales podrán calificar según criterios establecidos, el grado de satisfacción laboral. Esto permitirá a la empresa mejorar aspectos para construir un clima laboral agradable para los empleados y así aumentar su productividad.

Tabla 17.
Cronograma de implementación del proyecto

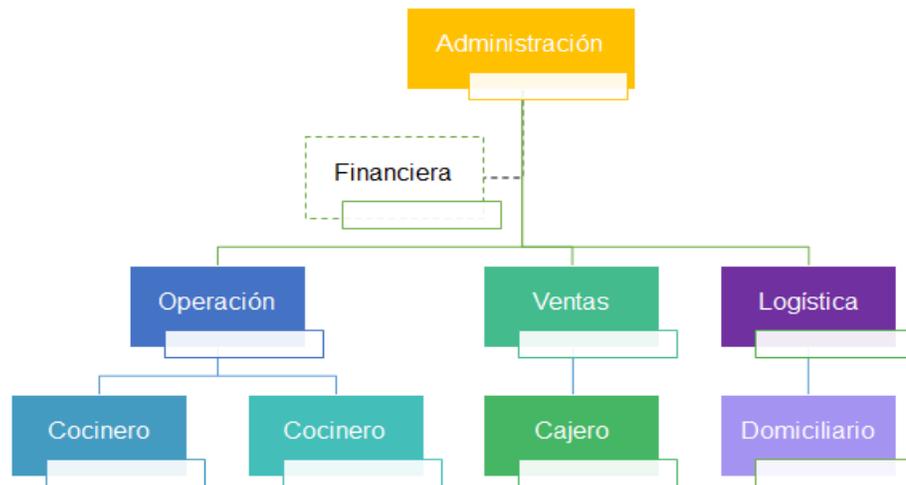
ACTIVIDADES	AÑO 2015					AÑO 2016												
	MES	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consecución financiación		■																
Pruebas de producto			■	■	■													
Constitución de la sociedad							■											
Compra del vehículo								■										
Adaptación del vehículo								■	■	■								
Obtención certificado manipulación de alimentos								■	■									
Consecución de proveedores								■										
Compra de equipos y utensilios								■	■									
Contratación de personal										■	■							
Capacitación de personal											■							
Inicio de la actividad													■					

Fuente: Elaboración propia

4.2. Organización

4.2.1. Equipo

Gráfico 2.
Organigrama de Blue Leaf



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Organización del trabajo

Tabla 18.
Perfil del cargo operario

Cargo	Cocinero
Área	Operación
Descripción del cargo	Persona encargada de elaborar las bebidas basadas en las recetas diseñadas por el Chef y en las especificaciones del cliente en <i>¡HAZ TU BEBIDA!</i>
Salario mensual	Salario mínimo mensual legal vigente (\$644.350) + Auxilio de transporte: \$ 74.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alistar materias primas ❖ Organizar los insumos para la elaboración de bebidas

- ❖ Elaborar bebidas según especificaciones del cliente
- ❖ Mantener aseado y organizado el puesto de trabajo
- ❖ Llevar y hacer seguimiento del plan de control
- ❖ Envasar las bebidas
- ❖ Verificar que las materias primas, utensilios y equipos se encuentren en buenas condiciones.
- ❖ Reportar al administrador cualquier tipo de novedad en el área de operación

Habilidades y experiencia

- ❖ Nivel de educación: Bachiller
- ❖ Experiencia previa en la elaboración de alimentos
- ❖ Conocimientos en manipulación de alimentos.
- ❖ Conocimiento de las condiciones de aseo.

Cualidades y aptitudes

Perfil del cargo

- ❖ Cualidades: Personas con disposición, activas, tolerantes, que sepan trabajar en equipo.
- ❖ Aptitudes: Agilidad, servicio al cliente, capaz de asumir responsabilidades.

Condiciones de trabajo

- ❖ Ruido generado por los equipos, el vehículo y la calle.
- ❖ La mayor parte de la jornada laboral se desarrolla de pie

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.
Perfil del cargo personal en ventas

Cargo	Cajero
Área	Ventas

Descripción del cargo Persona encargada de atender al cliente, recibir las ordenes, coordinar con el área operativa y entregar el pedido al cliente. Igualmente, desempeñar actividades administrativas

Salario mensual Salario mínimo mensual legal vigente (\$644. 350) + Auxilio de transporte: \$ 74.000

Funciones

- ❖ Recibir al cliente
- ❖ Tomar el pedido
- ❖ Transmitir el pedido al área de operación
- ❖ Manejar la caja
- ❖ Reportar al administrador cualquier novedad
- ❖ Entregar datos necesarios sobre nivel de ventas al día al administrador
- ❖ Entregar el pedido al cliente

Habilidades y experiencia

- ❖ Nivel de educación: Bachiller
- ❖ Conocimientos básicos en informática
- ❖ Experiencia relacionada con venta al público en cualquier sector

Cualidades y aptitudes

Perfil del cargo

- ❖ Cualidades: Personas con disposición, activas, tolerantes, que sepan trabajar en equipo, con actitud de servicio, colaborativas, honestas, extrovertidas.
- ❖ Aptitudes: Agilidad, servicio al cliente, capaz de asumir responsabilidades, agilidad con las cuentas.

Condiciones de trabajo

- ❖ Ruido generado por los equipos, el vehículo y la calle.
- ❖ La mayor parte de la jornada laboral se desarrolla sentado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.
Perfil del cargo área logística

Cargo	Domiciliario
--------------	--------------

Área	Logística
-------------	-----------

Descripción del cargo	Persona encargada de recibir y atender al cliente, así como el de manejar la caja y entregar los pedidos al cliente.
Salario mensual	Salario mínimo mensual legal vigente (\$644. 350) + Auxilio de transporte: \$ 74.000
Funciones	<ul style="list-style-type: none">❖ Recibir pedidos del área de operación❖ Entregar pedidos a clientes dentro de la cobertura de la empresa❖ Entregar reporte al administrador de novedades/ problemas en la entrega de pedidos.
	<i>Habilidades y experiencia</i>
	<ul style="list-style-type: none">❖ Nivel de educación: Bachiller❖ Experiencia relacionada con venta al público en cualquier sector
	<i>Cualidades y aptitudes</i>
Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none">❖ Cualidades: Personas con disposición, activas, tolerantes, que sepan trabajar en equipo, con actitud de servicio, colaborativas, honestas, puntual.❖ Aptitudes: Agilidad, servicio al cliente, capaz de asumir responsabilidades, agilidad con las cuentas.
	<i>Condiciones de trabajo</i>

- ❖ Ruido generado por los equipos, el vehículo y la calle.
 - ❖ La mayor parte de la jornada laboral se desarrollará fuera del food truck
-

Fuente: Elaboración propia

4.3. Gestión de personal

4.3.1. Proceso de selección

Para el proceso de preselección de candidatos al puesto de trabajo se utilizará como canal de contratación los clasificados de periódicos y bolsas de empleo, mediante el cual se realizará la publicación de la oferta. Para la selección del personal se tendrá en cuenta si el aspirante cumple con los requisitos básicos como: edad, experiencia y certificación de manipulación de alimentos. Posteriormente para aquellos aspirantes que cumplen dichos requisitos se les realizará una serie de pruebas sobre manipulación de alimentos y psicotécnicas para evaluar las capacidades del aspirante. Finalmente quien cumpla los requisitos y tenga resultados positivos en las evaluaciones será quien ocupe el puesto de trabajo ofertado.

4.3.2. Capacitación del personal

El proceso de capacitación tiene dos fases, una primera que tiene una duración de 1 a 2 horas, en la que se le da a conocer al empleado todos los aspectos referentes a la empresa: la estructura, los objetivos, los valores corporativos, las políticas internas, las funciones, el puesto y las condiciones de trabajo. La segunda fase hace referencia a la operación como tal, ésta tiene una duración de 5 días en la cual se les indicará a los empleados del área operativa el manual de procedimientos, se les enseñará cómo elaborar las bebidas y a utilizar los equipos. Al empleado de ventas, se le enseñará a usar el programa para registrar los pedidos y a coordinar su actividad con la del área de operación. Al personal de logística (domiciliario) se le mostrará la zona que abarcará Blue Leaf, la manera como deberá llevar las bebidas y el tiempo que debe tardarse en la realización

del servicio. Al cabo de los 7 días se le realizará una prueba escrita y/o práctica de las habilidades desarrolladas en los días de capacitación con el fin de prestar el mejor servicio al cliente.

4.3.3. Retribución del emprendedor

Como anteriormente se mencionó, los emprendedores harán parte de la nómina los primeros 6 meses, por lo que recibirán un salario mínimo mensual legal vigente de \$ 644.350 pesos más prestaciones sociales.

Así mismo como se establecerá en los estatutos de constitución de la sociedad por acciones simplificadas, la retribución a los accionistas se dará mediante la distribución de las utilidades (dividendos) que estará sujeta a la proporción en número de acciones suscritas por cada accionista y el porcentaje de las utilidades que se vaya a repartir.

4.3.4. Sueldos

A los empleados se les pagará el salario mínimo mensual legal vigente (S.M.M.L.V.) teniendo como referencia el establecido para el año 2015 de \$644.350 pesos con prestaciones sociales y pago de horas extras en caso de que se presente.

El valor a pagar a los empleados incluyendo auxilio de transporte, descontando el porcentaje de aportes a la seguridad social y pensión que le corresponden a este y suponiendo que no trabajaran horas extras, ni domingos ni festivos será de \$666.802 pesos.

El costo de la nómina por mes será de \$2.667.208 pesos, lo que para el primer año será de \$47.190.783 pesos suponiendo un incremento en el nivel de precios de 3,63% para el año 2016 (Bancolombia, 2014). Para los siguientes dos años se el valor a pagar a los empleados será de \$3.334.010 pesos por mes teniendo en cuenta la introducción de un nuevo empleado al cual también se le pagará un salario mínimo mensual legal vigente.

MÓDULO 5. JURÍDICO- TRIBUTARIO

5.1. Determinación de la forma jurídica

Para determinar la forma jurídica más conveniente, evaluamos las principales formas contractuales societarias que prevé el ordenamiento jurídico, en específico, los artículos 294 y siguientes del código de comercio y lo dispuesto por la ley 1258 de 2008.

De manera preliminar, decidimos que los atributos de la personalidad de la sociedad que seríamos socios tendría las siguientes condiciones (Villamizar, Derecho Societario, 2011):

- a) **Nombre comercial:** Entendido como el que adopta una compañía para identificarse e individualizarse de los demás, decidimos que el nombre de la sociedad sería “Blue Leaf”
- b) **Capacidad jurídica:** como fue mencionado, la capacidad jurídica de una sociedad está determinada por su objeto social, y por las actividades que en virtud de ese objeto desarrolle el representante legal. En este sentido el objeto social de nuestra compañía, será la elaboración de bebidas de frutas, actividad prevista en el código CIU No. 10202.
- c) **Domicilio:** es el lugar donde la compañía cumplirá sus principales acciones de gestión, en este caso, el domicilio de nuestra sociedad es la ciudad de Bogotá. Al momento de la creación no se plantean domicilios secundarios donde la sociedad pueda desarrollar una de sus sucursales. No obstante, dependiendo de la evolución financiera de la misma, si se puede prever a largo plazo una expansión de nuestra idea de negocios a otras jurisdicciones a nivel nacional.
- d) **Nacionalidad:** Nuestra sociedad tendrá nacionalidad colombiana, y por lo mismo se registrará por las normas del país.

Partiendo de un análisis realizado sobre los distintos tipos societarios, se decidió que la mejor forma societaria para promover el proyecto es la sociedad por acciones simplificada (SAS). Este tipo societario es el más nuevo en el panorama empresarial colombiano, pues fue creada hasta el año 2008 a partir de la ley 1258. Brinda las ventajas de las sociedades anónimas, pero brinda

muchísima más practicidad respecto su creación, modificación o transformación. Nos llama mucho la atención que el principio rector de este tipo de sociedades es la prevalencia de la autonomía de los constituyentes, y que en cierta medida prevalece la sustancia sobre la forma.

Uno de los aspectos que más nos llamó la atención, es el régimen de responsabilidad, pues los accionistas, solo seríamos responsables hasta el monto de nuestros aportes, incluso en material laboral y tributaria. Además, la sociedad por acciones simplificadas, facilita en gran medida la administración de la compañía, y resulta ser una sociedad flexible y económica en comparación con los otros tipos societarios previstos por el código de comercio (Villamizar, 2013)

Características principales:

- La creación de la SAS se realiza a través de un documento privado, el cual debe ser autenticado por quienes participan de la misma; además debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.
- Cuenta con un término de duración indefinido y un objeto social indeterminado, lo que significa que la empresa podrá realizar cualquier actividad lícita durante el tiempo que lo considere conveniente, siempre y cuando esto sea lo expresado y acogido por los asociados de la SAS.
- Puede existir el voto múltiple y la libertad de organización, no estando obligada a establecer una junta directiva. Esto significa que las funciones administrativas y la representación legal le corresponderán a la persona o representante legal que sea escogido por la asamblea.
- Una ventaja importante, es que si bien se rige por las normas de la sociedad anónima, esta sociedad no está obligada a tener revisor fiscal, salvo que tenga activos brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 S.M.M.L.V. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 S.M.M.L.V.

5.1.1. Pasos para constituir y formalizar la sociedad

1. Constitución de la sociedad

El portal web de la Cámara de Comercio de Bogotá, establece de manera detallada los pasos necesarios para que nuestra sociedad Blue Leaf S.A.S. nazca a la vida jurídica. Siguiendo la información disponible en este portal⁶. Debemos seguir los siguientes pasos:

1. Documentos Necesarios para registrar a Blue Leaf como persona jurídica

- Original del documento de identidad de los accionistas.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT). Se tramita en la DIAN, y su trámite se especifica en el acápite siguiente.
- Formularios necesarios para el registro, disponibles en la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Formulario registro con otras entidades. (necesario para registrarse ante la Secretaría de Hacienda de Bogotá).

2. Trámite y creación del RUT

Todas las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá, ofrecen asesoría especializada para iniciar éste trámite, en las Sedes de dicha entidad se podrá crear el Pre-RUT a través del portal que ofrece la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales), para posteriormente proceder a su formalización en las sedes de la Administración de Impuestos.

Creado el Pre Rut, la Cámara de comercio emite un certificado de existencia y representación preliminar, que nos permitirá acercarnos a una entidad financiera para tramitar la cuenta corriente y/o de ahorros de nuestra empresa.

⁶ <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

Con el certificado de la apertura de cuenta, emitido por una entidad financiera autorizada, nos podremos acercar a la DIAN para formalizar el RUT y definir el Número de Identificación Tributaria (NIT) de Blue Leaf.

Para formalizar el RUT puede acudir alguno de los representantes legales, con una copia de la cédula de ciudadanía (se debe exhibir el original del documento de identidad ante el funcionario que realiza el trámite de formalización).

3. Documentos de constitución

Por ser nuestra empresa una SAS, podremos acudir a la Cámara de Comercio con los estatutos sociales, los cuales pueden constar en documento privado. Si acudimos los dos accionistas a la Cámara de Comercio, en dicha entidad nos harán la presentación personal y reconocimiento de firma del acto de constitución, si alguno no puede ir, debe surtirse la misma diligencia (de presentación personal) ante una notaría del Círculo de Bogotá.

4. Formularios requeridos para formalizar la empresa

Los formularios requeridos, son los siguientes:

- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de Comercio o Proponente). (Disponible en la Cámara de Comercio)
- Formulario adicional de registros en otras entidades.

Vale aclarar que dichos formularios, están disponibles de manera gratuita en todas las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá y también se pueden conseguir en el portal web.⁷

5. Formalización

Con los documentos reseñados, se puede acudir a cualquier sede de la Cámara de Comercio de Bogotá, y tramitar el registro mercantil de nuestra sociedad, para formalizar el registro debemos pagar los gastos de registro, que se reseñarán a continuación. Posterior a la formalización, Blue Leaf deberá registrar el libro de accionistas y el libro de actas en la Cámara de Comercio, a través de la carta de solicitud de inscripción de libros

5.1.2 Cuantificación de Gastos de Constitución y Formalización de Blue Leaf.

Tabla 21.

Gastos de constitución y formalización

Trámite	Costos	Total
Acta de constitución o estatutos sociales	Al ser por documento privado no tiene costo alguno.	\$0
Registro ante la cámara de comercio	El 0.7% sobre el valor del capital suscrito.	\$3.066.000
	El valor del capital suscrito de Blue Leaf es de \$43.800.000	
	Derechos de Registro	
	Formulario de Registro	\$ 4.500
Comprar y registrar los libros de la compañía ante la cámara de comercio	\$11.200 por cada libro (son dos libros, el libro de actas y el libro de accionistas)	\$ 22.400
Abrir una cuenta bancaria	No tiene costo	\$ 0

⁷<http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>

Fuente: Elaboración propia.

Trámite de RUT y obtención de NIT	No tiene costo	\$ 0
TOTAL		\$3.139.900

5.2. Aspectos laborales

El empleador, es una parte activa en la promoción del sistema de protección social, motivo por el cual coadyuva de manera activa en el sostenimiento del mismo a través de un porcentaje sobre, cuya base siempre será el salario base del empleado.

Con la creación del impuesto para la equidad CREE, a través de la ley 1607 de 2012, se suprimió el aporte que debían realizar las empresas a título de salud (8.5%), SENA (2% sobre el valor de la nómina) e ICBF (3% sobre el valor de la nómina). En el acápite de obligaciones tributarias se especificarán el hecho generador e impacto fiscal de dicho tributo.

Resumidas las principales obligaciones laborales relacionadas con el régimen de seguridad social, a continuación procedemos a resaltar el régimen de seguridad social que tendrán los accionistas, que a su vez serán trabajadores de la compañía.

5.2.1. Aspectos laborales del emprendedor

Para definir el régimen social de los emprendedores, a continuación se nombra las principales características de los dos regímenes de seguridad social pensional que existen en Colombia para decidir la mejor opción.

Tabla 22.

Comparativo entre regímenes de seguridad social pensional en Colombia

Régimen solidario de prima media con prestación definida.	Régimen de ahorro individual con solidaridad
Los aportes van a un fondo común administrador por el Estado, a través de Colpensiones.	Los aportes van a una cuenta individual.

La pensión depende del número de semanas y el salario cotizado en los últimos 10 años.

El máximo porcentaje de la pensión será equivalente al IBL (Ingreso Base de Liquidación), entre el 70.5% y el 80%, **cotizando semanas adicionales. Quien haya cotizado el mínimo de semanas, es decir 1.175 en 2010, el tope oscilará entre el 55% y el 65%.**

La edad para pensionarse es: para el caso de las mujeres a los 57 años, y para el caso de los hombres a los 62.

La pensión depende del capital acumulado en la cuenta individual.

La pensión dependerá del ahorro y los rendimientos obtenidos a través del tiempo.

La pensión puede ser a cualquier edad.

Fuente: www.protección.com

Aunque a primera vista el régimen de ahorro individual parece más atractivo, consideramos que el régimen de prima media por estar administrado por el Estado, ofrece mayores garantías y seguridad. Motivo por el cual será éste el régimen elegido por los accionistas de la sociedad.

5.2.2. Aspectos laborales y seguridad social de los trabajadores

Modalidades contractuales

En relación con la modalidad contractual de nuestros empleados, consideramos que el tipo de contrato que más nos beneficia, es el contrato laboral a término fijo, este tipo de contrato está definido por el código sustantivo del trabajo, en su artículo 46. Las razones que nos llevan a tomar esta decisión son las siguientes:

- El empleado tendrá certeza sobre el término del contrato.
- Una de las razones de terminación del contrato es el vencimiento de plazo, y esta terminación no da lugar a indemnización alguna, por parte del empleador.

- La empresa tendrá la facultad de decidir si renueva el contrato con sus empleados o no. y bastará con avisar al trabajador con un plazo no inferior a 30 días de la decisión de la compañía,
- El periodo de prueba es de máximo 2 meses.

5.3. Obligaciones tributarias

Las personas jurídicas consideradas como residentes fiscales colombianos de acuerdo a lo previsto por el artículo 24 del Estatuto Tributario, están sujetas a una serie de obligaciones tributarias de orden nacional, departamental, distrital y municipal las cuales componen el régimen tributario nacional, que se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 23.
Obligaciones tributarias

Orden	Tributo	Hecho generador	Causación del tributo	Tarifa
Nacional	Renta	Es la generación de ingresos susceptibles de incrementar el patrimonio en el año gravable y considerados como gravados por la Ley. Art. 26 del E.T	Se tienen en cuenta los ingresos obtenidos por el ente económico a 31 de diciembre de cada año gravable.	25%
	Cree	Lo constituye la obtención de ingresos que sean susceptibles de incrementar el patrimonio de los sujetos pasivos en el periodo gravable. (art. 21 Ley 1607 de 2012)	Se tienen en cuenta los ingresos obtenidos por el ente económico a 31 de diciembre de cada año gravable.	8%
	Impuesto Nacional al Consumo	Prestación o venta al consumidor final de los siguientes bienes o servicios: (...) 2, Servicio de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías para consumo en el lugar, para ser llevadas por el comprador o entregadas a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, y el	Se causa al momento del pago. Este tributo lo pagan los consumidores, y Blue Leaf, será el responsable de declararlo ante la	8%

Municipal/
Distrital

		servicio de expendio de comidas y bebidas Autoridad Tributaria alcohólicas para consumo dentro de bares, nacional. tabernas y discotecas. (artículos 512-9 y 512-11 del E.T)		
GMF	El uso del sistema financiero		Se causa al momento de la disposición de recursos, administrados por el sistema financiero.	0,004%
ICA	La realización o el ejercicio de actividades comerciales, industriales o de servicios en el territorio de la jurisdicción municipal, para el caso que nos ocupa, es Bogotá. (artículo 32 de la Ley 14 de 1983)		Para el caso de Bogotá, la causación es bimestral, es decir que se causa al finalizar cada bimestre.	1,104%

Municipal/ Distrital	Impuesto complementario de Avisos y Tableros	La utilización del espacio público a través a de avisos visibles. “El impuesto de avisos y tableros, autorizado por la ley 97 de 1.913 y la ley 84 de 1.915 se liquidará y cobrará a todas las actividades comerciales, industriales y de servicios como complemento del impuesto de industria y comercio, con una tarifa de un quince por ciento (15%) sobre el valor de éste, fijada por los Concejos Municipales”.	Depende de la causación del impuesto de Industria y Comercio	15% sobre el valor del ICA
Departamental	Vehículos	La posesión de automotores nuevos, usados y los que se internen temporalmente al territorio nacional	Se causa el 1 de enero de cada año.	<p>Es una tarifa progresiva, a) Hasta \$ 20.000.000 1,5%</p> <p>b) Más de \$ 20.000.000 y hasta \$ 45.000.000 2,5%</p> <p>c) Más de \$ 45.000.000 3.5%</p>

Fuente: Elaboración propia

Tratándose del impuesto sobre la renta, es necesario tener en cuenta que en el panorama legislativo fiscal, la constitución de una sociedad tiene una serie de beneficios planteados por la ley 1429 de 2010 (Ley de primer empleo), uno de los beneficios, que se encuentra vigente, es el relacionado con la progresividad del impuesto sobre la renta, previsto en el artículo 4 de la ley mencionada. Quiere decir lo anterior, que los ingresos percibidos en el año de constitución no serán gravados por el impuesto sobre la renta.

5.4. Permisos, licencias y documentación oficial

5.4.1. Permisos y licencias

Nuestra idea de negocio está pensada para desarrollarse inicialmente en espacios de usos privado, tal como ha sido mencionado a lo largo de este documento. Esto porque en la actualidad, no existe una regulación palpable que defina las condiciones para ejecutar un negocio de venta de comida o preparación de bebidas, como en nuestro caso, a través de un vehículo motorizado. No obstante, en caso de que exista de ejecutar nuestra actividad en un espacio público será necesario, acudir a las disposiciones de las normas reglamentarias sobre el uso del espacio público, definidas en los Decreto 3075 de 1997, y 463 de 2013, proferidos por la Alcaldía de Bogotá. Es por esta razón, en la primera fase de desarrollo de nuestro negocio, no será necesario, el trámite de licencias o permisos para el funcionamiento, otorgados por las autoridades competentes (como el IDU), pues nuestra actividad, se desarrollará en un espacio, netamente privado.

5.4.2. Regulación Contable

Políticas contables

Las prácticas y políticas contables que serán utilizadas por Blue Leaf, para el registro de sus operaciones y la preparación de los estados financieros se regirán por las disposiciones prescritas por la Superintendencia de Sociedades, la cual contempla las normas de contabilidad generalmente aceptadas y establecidas en el decreto 2649 de 1993, Decreto 2706 de 2012 y demás normas concordantes.

Obligación de tener revisor fiscal

Nuestra sociedad no está obligada a tener revisor fiscal, de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 13 de la Ley 43 de 1990, pues sus activos brutos no exceden el equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior no excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.

Libros de contabilidad

Los libros de contabilidad, son documentos que permiten a la compañía el registro de sus operaciones (transacciones), hacen parte del grupo de libros de comercio, previstos por el artículo 49 del código de comercio. Estos ya no deben registrarse ante la Cámara de comercio de Bogotá, obligación que sigue existiendo para los libros de actas y de accionistas, no obstante si se deben llevar en debida forma, de acuerdo a las prácticas de contabilidad generalmente aceptadas. Los libros de contabilidad que debe llevar la empresa son: el libro mayor y de balances, el libro diario y el libro auxiliar.

5.5. Cobertura de responsabilidades

Los seguros son muy importantes dentro de una compañía, pues permiten preservar el patrimonio de la misma en caso de un evento desafortunado, es por esta razón que Blue Leaf tendrá los siguientes seguros:

- Por ejercer la actividad a través de un vehículo motorizado, la empresa está obligada a tener un SOAT (seguro obligatorio para accidentes de tránsito), este seguro busca una atención inmediata en caso de un accidente ocurrido en las vías del país.
- Seguro de vehículo: se buscará tener un seguro que tenga una cobertura de responsabilidad civil, (que blinde a la empresa de las demandas punitivas, relacionadas con las lesiones u los daños producidos por el vehículo a terceros), y que involucre un factor de asistencia técnica, en caso de acontecer alguna falla mecánica del vehículo.
- Seguro o póliza de todo Riesgo: es probablemente una de las pólizas de aseguramiento más completas, pues involucra además de las protecciones anteriormente descritas, una asistencia respecto de otra clase de eventos desafortunados, tales como incendios, asesoría legal, asistencia mecánica especializada, entre otros.

MÓDULO 6. FINANCIERO

6.1. Plan financiero

Para la elaboración del plan financiero de la empresa se hizo uso del simulador Plan de empresa en línea, desarrollado por Bogotá emprende. Fue necesario agrupar los productos de Leaf en las cuatro categorías (Funcional, Energía, Alimento y Haz tu bebida) y según los tamaños ofrecidos 12 y 16 onzas, teniendo 8 productos, ya que el simulador no permite la entrada de más de 12 productos. Por ello se hizo el cálculo del precio de venta y costo variable promedio por categoría para realizar el ejercicio.

6.1.1. Inversión total inicial

La composición de la inversión inicial total de Leaf se indica en la tabla presentada a continuación.

Tabla 24.
Inversión inicial

Detalle	Valor unitario	Unidades	Valor Inversión
Foton Awmark 2.7 toneladas			
Planta eléctrica Honda EP6500CXSLDC	\$ 110.000.000	1	\$ 110.000.000
Tanque de agua cónico			
Cocina industrial			
Vitrina congeladora Indufrial VAR-2000H	\$ 4.500.000	1	\$ 4.500.000
Nevera Challenger CR259B	\$ 626.050	1	\$ 626.050
Licuada Oster BLSTPB-WBL My Blend	\$ 85.000	6	\$ 510.000
Vasos para licuadora Black&Decker			
FusionBlade	\$ 12.000	6	\$ 72.000
Caja registradora Casio PCR T280	\$ 367.900	1	\$ 367.900

Depósitos de basura	\$ 50.000	2	\$ 100.000
TOTAL			\$ 116.175.950

Fuente: Elaboración propia.

Se estima una necesidad de inversión de capital de trabajo de \$50.000.000 de pesos que serán invertidos en periodos posteriores a la iniciación del proyecto.

6.1.2. Estructura de financiamiento

El dinero para financiar el proyecto vendrá de 3 fuentes: el aporte de los socios, un préstamo bancario y donaciones. Leaf contará en total con siete socios que harán aportes en dinero en diferentes cuantías, y que a cambio recibirán una participación en la empresa. En la tabla 26 se precisan los aportes de cada uno de los socios y el monto total de dinero aportado.

Tabla 25.
Aportes de los socios

Nombre del socio	Aporte
David Santiago Soto Garnica	\$ 2.200.000
Angie Paola Higuera Rodríguez	\$ 2.200.000
Higuera Higuera Consultores S.A.S.	\$15.000.000
Carlos Arturo Garnica V.	\$6.100.000
Gloria Garnica	\$6.100.000
Maria Cristina Rodríguez	\$ 6.100.000
Francisco Méndez	\$ 6.100.000
Total aportes	\$ 43.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el grupo solicitará un crédito a través de la línea capital de trabajo para micropyme de Bancolombia. Esta línea de crédito está dirigida a personas naturales o jurídicas con actividad económica independiente interesadas en aumentar su capital de trabajo. El banco bajo

esta línea, ofrece préstamos desde \$1.000.000 hasta 60 meses con tasas de interés fijas o variables. En la siguiente tabla se especifican las condiciones del crédito a tomar.

Tabla 26.
Características del préstamo bancario

Entidad	Bancolombia
Línea de crédito	Crédito para capital de trabajo
Cuotas	Mensuales fijas
Valor de la cuota (Mensual)	\$ 3.742.739
Tasa de interés (E.A.)	26,82%
Tasa de interés (M.V.)	1,9997%
Plazo (meses)	48
Valor del préstamo	\$ 109.500.000

Fuente: Elaboración propia con información de Bancolombia⁸.

6.2. Sistema de cobros y pagos

En un principio, Blue Leaf no contará con un sistema de cobros y pagos, ya que sus compras y ventas se realizarán de contado.

6.3. Resumen de los datos financieros más relevantes

6.3.1. Punto de equilibrio

Tabla 27.
Punto de equilibrio

⁸ Tomado de:

http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/necesidades/financiacion/creditoPesos/bancolombia/carteraOrdinariaBancolombia/tas_carteraOrdinariaBancolombia.asp?opcion=op1

Productos	Ventas anuales	Unidades anuales	Ventas mensuales	Unidades mensuales
Smoothie Funcional 12 onzas	\$ 20,210,689	3,109	\$ 1,684,224	259.11
Smoothie Funcional 16 onzas	\$ 15,126,461	1,909	\$ 1,260,538	159.06
Smoothie Energía 12 onzas	\$ 18,425,129	2,771	\$ 1,535,427	230.89
Smoothie Energía 16 onzas	\$ 18,064,938	2,217	\$ 1,505,412	184.71
Smoothie Alimento 12 onzas	\$ 23,338,497	3,510	\$ 1,944,875	292.46
Smoothie Alimento 16 onzas	\$ 26,428,336	3,243	\$ 2,202,361	270.23
¡Haz tu bebida! 12 onzas	\$ 15,300,399	2,186	\$ 1,275,033	182.15
¡Haz tu bebida! 16 onzas	\$ 16,136,739	1,898	\$ 1,344,728	158.20
TOTAL VENTAS ANUALES	\$153,031,188	VENTAS MENSUALES	\$12,752,599	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de punto de equilibrio indican que la empresa deberá vender \$153.031.188 al año para alcanzar el punto de equilibrio, es decir 12,8 millones de pesos al mes, en promedio. De acuerdo a las proyecciones de ventas y gastos, la empresa alcanzará el punto de equilibrio en el segundo año de operación.

6.3.2. Flujo neto de efectivo

A continuación se presenta el flujo neto de efectivo para los primeros 12 meses.

Concepto	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos operativos													
Ventas de contado		7.950.750	8.570.250	9.271.250	10.053.750	10.913.750	11.773.750	12.650.250	13.561.750	14.515.750	15.551.250	16.621.750	17.692.250
Total ingresos operativos	0	7.950.750	8.570.250	9.271.250	10.053.750	10.913.750	11.773.750	12.650.250	13.561.750	14.515.750	15.551.250	16.621.750	17.692.250
Egresos operativos													
Materia prima	46.925.000	2.018.500	2.174.250	2.351.500	2.550.250	2.769.750	2.989.250	3.215.250	3.450.500	3.697.250	3.965.500	4.243.000	4.520.500
Gastos de venta		124.032	133.696	144.632	156.839	170.255	183.671	197.344	211.563	226.446	242.600	259.299	275.999
Mano de obra variable		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de obra directa fija		1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094	1.847.094
Otros costos de producción		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.700.000
Gastos administrativos		2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.236.894	2.236.894	2.236.894	2.248.894	2.248.894	2.248.894
Total egresos operativos	46.925.000	7.714.519	7.879.933	8.068.119	8.279.076	8.511.992	8.744.908	8.996.581	9.246.051	9.507.683	9.804.087	10.098.287	10.592.487
Flujo neto operativo	-46.925.000	236.231	690.317	1.203.131	1.774.674	2.401.758	3.028.842	3.653.669	4.315.699	5.008.067	5.747.163	6.523.463	7.099.763
Ingresos no operativos													
Aportes													
Activos fijos	24.246.750				0			0			0		

Capital de trabajo	20.000.000				0			0			0		
Financiación													
Activos fijos	64.500.000				0			0			0		
Capital de trabajo	45.000.000			0				0			0		
Total ingresos no operativos	153.746.750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos no operativos													
Gastos preoperativos	1.962.400												
Amortizaciones		1.295.414	1.324.367	1.353.967	1.384.228	1.415.165	1.446.794	1.479.130	1.512.189	1.545.986	1.580.539	1.615.864	1.651.978
Gastos financieros		2.447.325	2.418.372	2.388.773	2.358.512	2.327.574	2.295.945	2.263.609	2.230.551	2.196.753	2.162.201	2.126.876	2.090.761
Compra de activos fijos	88.746.750				0			0			0		
Total egresos no operativos	90.709.150	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739	3.742.739
Flujo neto no operativo	63.037.600	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739	-3.742.739
Flujo neto	16.112.600	\$ -3.506.509	-3.052.423	-2.539.608	-1.968.065	-1.340.981	-713.897	-89.071	572.960	1.265.327	2.004.424	2.780.724	3.357.024
+ Saldo inicial		\$ 16.112.600	12.606.091	9.553.669	7.014.060	5.045.995	3.705.014	2.991.116	2.902.046	3.475.006	4.740.333	6.744.757	9.525.481
Saldo final acumulado	16.112.600	\$ 12.606.091	9.553.669	7.014.060	5.045.995	3.705.014	2.991.116	2.902.046	3.475.006	4.740.333	6.744.757	9.525.481	12.882.505

6.3.3. Estado de resultados

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas	7.950.750	8.570.250	9.271.250	10.053.750	10.913.750	11.773.750	12.650.250	13.561.750	14.515.750	15.551.250	16.621.750	17.692.250
- Costo de ventas	6.801.072	6.956.822	7.134.072	7.332.822	7.552.322	7.771.822	7.997.822	8.233.072	8.479.822	8.748.072	9.025.572	9.503.072
Utilidad bruta	1.149.678	1.613.428	2.137.178	2.720.928	3.361.428	4.001.928	4.652.428	5.328.678	6.035.928	6.803.178	7.596.178	8.189.178
- Gastos admon.	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.224.894	2.236.894	2.236.894	2.236.894	2.248.894	2.248.894	2.248.894
- Gastos de ventas	124.032	133.696	144.632	156.839	170.255	183.671	197.344	211.563	226.446	242.600	259.299	275.999
Utilidad operacional	-1.199.248	-745.162	-232.348	339.195	966.279	1.593.363	2.218.190	2.880.221	3.572.588	4.311.684	5.087.985	5.664.285
- Otros egresos	2.447.325	2.418.372	2.388.773	2.358.512	2.327.574	2.295.945	2.263.609	2.230.551	2.196.753	2.162.201	2.126.876	2.090.761
- Preoperativos	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883	40.883
Utilidad a. De imp.	-3.687.456	-3.204.418	-2.662.004	-2.060.200	-1.402.178	-743.465	-86.303	608.786	1.334.951	2.108.600	2.920.226	3.532.640

De lo anterior se tiene que para el primer año se empiezan a obtener utilidades a partir del mes 8, esto se debe principalmente a los costos financieros presupuestados.

6.3.4. Balance general

Activo	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Caja	16.112.600	12.882.505	81.069.282	225.086.889
Cuentas por cobrar	0	0	0	0
Inventarios	46.925.000	46.925.000	46.925.000	46.925.000
Total activo corriente	63.037.600	59.807.505	127.994.282	272.011.889
Activos sin depreciación	88.746.750	88.746.750	88.746.750	88.746.750
Depreciación		17.225.745	34.451.490	51.677.235
Total activo fijo neto	88.746.750	71.521.005	54.295.260	37.069.515
Otros activos	1.962.400	1.471.800	981.200	490.600
Total activos	153.746.750	132.800.310	183.270.742	309.572.004
Pasivo				
Cuentas por pagar		0	0	0
Prestamos	109.500.000	91.894.380	68.941.005	39.015.482
Impuestos por pagar		0	0	0
Prestaciones sociales				
Total pasivo	109.500.000	91.894.380	68.941.005	39.015.482
Patrimonio				
Capital	44.246.750	44.246.750	44.246.750	44.246.750
Utilidades retenidas		0	-3.340.820	70.082.987
Utilidades del ejercicio		-3.340.820	73.423.807	156.226.786
Total patrimonio	44.246.750	40.905.930	114.329.737	270.556.522
Total pasivo y patrimonio	153.746.750	132.800.310	183.270.742	309.572.004

Teniendo en cuenta uno de los indicadores de liquidez más usados (la razón de liquidez) se muestra que por cada pasivo corriente que debe Blue Leaf, la empresa posee \$0,65 pesos de activo líquido para cubrirlo. Se puede observar que no es suficiente para respaldar la totalidad de los pasivos a corto plazo.

Adicionalmente, cabe resalta que al inicio de la actividad económica de la empresa se observa un nivel de endeudamiento alto debido a la necesidad de inversión fija y en capital de trabajo. Sin embargo, al finalizar el primer año de actividad el 69,2% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores. La empresa tiene para el primer año un nivel de endeudamiento del 60% que es manejable.

6.3.5. Indicadores de rentabilidad financiera

1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

El proyecto arroja una tasa interna de retorno del 16,09% promedio anual.

2. Valor Presente Neto (VPN)

Para el cálculo del VPN fue necesario tomar en consideración una tasa de interés de oportunidad, que para el caso del proyecto fue del 15%. El resultado final del cálculo del valor presente neto es de \$3.708.750, lo cual significa que el proyecto arroja \$3.708.750 adicional que un proyecto que rente un 15%. Por lo tanto que Blue Leaf es un proyecto viable.

3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El PRI se calcula sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. En el caso del proyecto, la inversión es de \$153.746.750, y como las utilidades de los tres primeros años son mayores, se concluye que la inversión se recupera en el tercer año de operación.

6.3.6. Análisis de sensibilidad

El ejercicio del análisis de sensibilidad consistió en hacer cambios en el nivel de ventas para evaluar el impacto en las demás variables del estado de resultados. Este ejercicio se hizo para los tres años de operación. Los resultados se muestran a continuación.

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1

CUENTA	INCREMENTO DE			
	10 %	20 %	-10 %	
	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1
VENTAS	149.126.500	164.039.150	178.951.800	134.213.850
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	37.945.500	41.740.050	45.534.600	34.150.950
+ MANO DE OBRA FIJA	22.165.125	22.165.125	22.165.125	22.165.125
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	18.200.000	18.200.000	18.200.000	18.200.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	17.225.745	17.225.745	17.225.745	17.225.745
TOTAL COSTO DE VENTAS	95.536.370	99.330.920	103.125.470	91.741.820
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	53.590.130	64.708.230	75.826.330	42.472.030
GASTOS ADMINISTRATIVOS	26.806.724	26.806.724	26.806.724	26.806.724
GASTOS DE VENTAS	2.326.373	2.559.011	2.791.648	2.093.736
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	24.457.033	35.342.495	46.227.958	13.571.570
- GASTOS FINANCIEROS	27.307.253	27.307.253	27.307.253	27.307.253
- GASTOS PREOPERATIVOS	490.600	490.600	490.600	490.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-3.340.820	7.544.642	18.430.105	-14.226.283
IMPUESTOS	0	2.640.625	6.450.537	0
UTILIDAD NETA	-3.340.820	4.904.018	11.979.568	-14.226.283
RENTABILIDAD/VENTAS	-2,24%	2,99%	6,69%	-10,60%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	-2,52%	3,69%	9,02%	-10,71%

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 2

CUENTA	INCREMENTO DE			
	-5 %	10 %	12 %	
	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 2	AÑO 2
VENTAS	276.790.248	262.950.735	304.469.272	310.005.077
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	75.415.320	71.644.554	82.956.852	84.465.158
+ MANO DE OBRA FIJA	23.938.334	23.938.334	23.938.334	23.938.334
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	22.032.000	22.032.000	22.032.000	22.032.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	17.225.745	17.225.745	17.225.745	17.225.745
TOTAL COSTO DE VENTAS	138.611.399	134.840.633	146.152.931	147.661.238
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	138.178.848	128.110.102	158.316.341	162.343.839
GASTOS ADMINISTRATIVOS	37.987.015	37.987.015	37.987.015	37.987.015
GASTOS DE VENTAS	4.317.928	4.102.031	4.749.721	4.836.079
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	95.873.905	86.021.055	115.579.605	119.520.745
- GASTOS FINANCIEROS	21.959.499	21.959.499	21.959.499	21.959.499
- GASTOS PREOPERATIVOS	490.600	490.600	490.600	490.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	73.423.807	63.570.957	93.129.507	97.070.647
IMPUESTOS	25.698.332	22.249.835	32.595.327	33.974.726
UTILIDAD NETA	47.725.474	41.321.122	60.534.179	63.095.920
RENTABILIDAD/VENTAS	17,24%	15,71%	19,88%	20,35%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	26,04%	22,55%	33,03%	34,43%

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 3

CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 3	-8 %	12 %	15 %
VENTAS	399.811.108	367.826.220	447.788.441	459.782.775
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	116.312.242	107.007.262	130.269.711	133.759.078
+ MANO DE OBRA FIJA	26.259.249	26.259.249	26.259.249	26.259.249
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	23.328.000	23.328.000	23.328.000	23.328.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	17.225.745	17.225.745	17.225.745	17.225.745
TOTAL COSTO DE VENTAS	183.125.236	173.820.256	197.082.705	200.572.072
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	216.685.873	194.005.963	250.705.737	259.210.703
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.744.085	38.744.085	38.744.085	38.744.085
GASTOS DE VENTAS	6.237.053	5.738.089	6.985.500	7.172.611
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	171.704.735	149.523.790	204.976.153	213.294.007
- GASTOS FINANCIEROS	14.987.349	14.987.349	14.987.349	14.987.349
- GASTOS PREOPERATIVOS	490.600	490.600	490.600	490.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	156.226.786	134.045.840	189.498.203	197.816.058
IMPUESTOS	54.679.375	46.916.044	66.324.371	69.235.620
UTILIDAD NETA	101.547.411	87.129.796	123.173.832	128.580.437
RENTABILIDAD/VENTAS	25,40%	23,69%	27,51%	27,97%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	32,80%	28,15%	39,79%	41,53%

MÓDULO 7. VALORACIÓN

7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles

En la siguiente matriz se resume los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades de la empresa; así como las estrategias para evitar los puntos débiles, superar las amenazas, aprovechar las oportunidades y potencializar las fortalezas.

Tabla 28.
Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de alimentación diferente 2. Los costos son menores a los de restaurantes con establecimiento fijo. 3. Ubicación estratégica favorable. 4. Relación cercana con el cliente. 5. Facilidad para cambiar ubicación. 6. Facilidad para ampliar portafolio de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo para la implementación. 2. Espacio de planta (food truck) limitado. 3. Necesidad de inversión alta. 4. Necesidad de contar con un experto en alimentos. 5. Tener que pagar por cupo en eventos públicos.
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Reorientación (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente tendencia del juicing. 2. Creciente preocupación de las personas por la salud. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar inicialmente una estrategia de penetración en el mercado para dar a conocer la marca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un plan de control y seguimiento de objetivos. 2. Constituir la sociedad como S.A.S para acogerse a los

- | | | |
|---|---|---|
| <p>3. Servicio de catering en eventos públicos y privados.</p> <p>4. Tendencia del food truck en crecimiento.</p> <p>5. Ley 1429 de 2010 como incentivo para la creación de empresa.</p> <p>6. Reconocimiento a través de la Asociación Colombiana de Food truck.</p> | <p>2. Reforzar mediante estrategias de publicidad los beneficios de los productos.</p> <p>3. Establecer un contacto directo con el cliente mediante la eliminación de los intermediarios.</p> <p>4. Una vez se dé a conocer la marca, realizar estrategias de desarrollo de mercado.</p> <p>5. Participar en eventos públicos y privados ofertados por la asociación.</p> <p>6. Realizar alianzas estratégicas con empresas y universidades para participar en sus eventos institucionales.</p> | <p>beneficios de la Ley 1429 de 2010.</p> <p>3. Capacitar (emprendedores y empleados) sobre nuevas tendencias de alimentación, servicio al cliente y mercadeo.</p> <p>4. Realizar provisiones y llevar un control sobre la inversión y los gastos en los que incurra la empresa.</p> <p>5. Realizar evaluaciones del cumplimiento de objetivos con los empleados para retroalimentar y mejorar el servicio.</p> |
|---|---|---|

Amenazas

Estrategias Defensivas (FA)

Estrategias Supervivencia

(DA)

- | | | |
|---|--|---|
| <p>1. Creciente número de alternativas saludables.</p> <p>2. Reconocimiento de marcas que llevan tiempo en el mercado.</p> <p>3. No hay una regulación clara para la venta de alimentos en un</p> | <p>1. Ampliar el portafolio de productos para atacar otros frentes de la competencia.</p> <p>2. Abarcar otros mercados en la localidad de Chapinero y Usaquén</p> <p>3. Realizar programas de fidelización de clientes.</p> <p>4. Realizar estrategias de publicidad informativa e intensiva en redes sociales para el reconocimiento de la marca.</p> | <p>1. Adaptación del portafolio del producto según los deseos del cliente.</p> <p>2. Estrategias de diversificación.</p> <p>3. Ubicarse inicialmente en un espacio privado (parqueadero) para no tener problemas con las ventas en espacio público.</p> |
|---|--|---|

- | | | |
|---|--|---|
| vehículo (food truck). | 5. Fijar el nivel de precios asequibles teniendo en cuenta el perfil del mercado objetivo. | 4. Realizar alianzas estratégicas con proveedores reconocidos de materia prima. |
| 4. Competencia de puestos móviles informales (comerciantes ambulantes) con bajos precios. | 6. Ofrecer servicio a domicilio para que el cliente no tenga que desplazarse hasta el food truck (sirve en caso de mal clima). | 5. Realizar prácticas de responsabilidad social. |
| 5. Clima. | | 6. Buscar obtener certificaciones de calidad. |
-

Fuente: Elaboración propia

7.2. Estrategias de desarrollo del proyecto.

Las estrategias para el desarrollo del proyecto se clasifican en 4 tipos: las ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia. El punto 7.1 las resumen en la matriz FODA.

BIBLIOGRAFÍA

- Bancolombia. (Agosto de 2014). *Investigaciones Bancolombia*. Obtenido de <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/31282/2014082010262067.pdf>
- Cuevas, C. F. (2010). *Contabilidad de costos: Enfoque gerencial y de gestión*. Bogotá: Pearson.
- DATAiFX. (23 de octubre de 2014). Recuperado el 20 de abril de 2015, de Industria de bebidas en Colombia tendría un crecimiento de 5% este año: <http://www.dataifx.com/noticias/macroeconomia/articulo-20102-industria-de-bebidas-en-colombia-tendria-un-crecimiento-de-5-este-a%C3%B1o->
- El Espectador. (2014 de agosto de 8). Recuperado el 16 de abril de 2015, de Bebidas y alimentos impulsan el crecimiento de la industria: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bebidas-y-alimentos-impulsan-el-crecimiento-de-industria-articulo-509278>
- El Tiempo. (22 de agosto de 2014). Recuperado el 15 de abril de 2015, de 'Smoothies', batidos cremosos y naturales: <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/como-preparar-smoothies-/14422997>
- Horngrén, C. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson .
- Pedreño, P. (2010). *Contabilidad: Iniciación práctica*. Valladolid: Lex Nova Ediciones .
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Villamizar, F. R. (2011). *Derecho Societario* (Vol. 1). Bogotá: Temis.
- Villamizar, F. R. (2013). *La Sociedad por Acciones Simplificada*. Bogotá: Temis .