

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



My Bowl

Trabajo de Grado

Junio Castelblanco Domínguez

Daniela Salamanca Cárdenas

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



My Bowl

Trabajo de Grado

Junio Castelblanco Domínguez

Daniela Salamanca Cárdenas

Centro de Emprendimiento

Administración de Empresas

Bogotá

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. RESUMEN EJECUTIVO	11
1.1. Presentación de la Empresa.....	11
1.1.1. Datos Generales de la Empresa.....	11
1.1.2. Antecedentes del Proyecto.....	12
1.1.3. Cronograma	15
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	17
2.1. Oportunidad del Negocio.....	17
2.2. Concepto del Negocio (Propuesta de Valor).....	17
2.3. Orientación Estratégica.....	19
2.3.1. Misión	19
2.3.2. Visión.....	19
2.3.3. Objetivos	19
2.4. Producto o servicio	20
3. MERCADEO.....	23
3.1. Descripción del Mercado	23
3.1.1. Público Objetivo.....	23
3.1.2. Necesidad	25
3.1.3. Volumen del Mercado.....	26
3.2. Descripción del Entorno de Negocios	27
3.2.1. Ámbito Geográfico	27
3.2.2. Situación del Mercado	28
3.3. Análisis de la Competencia	34
3.4. Análisis DOFA	39
4. ANÁLISIS DE MERCADO	40

4.1.	Mezcla de Mercado	40
	Producto	40
	Precio	43
	Promoción / Comunicación	45
4.2.	Planeación de Ventas	48
5.	ESTRATEGIA OPERATIVA	52
5.1.	Producción	52
	5.1.1. Ficha Técnica	53
	5.1.2. Proceso de Elaboración	53
	5.1.3. Tecnologías Necesarias	57
	5.1.4. Distribución de la Planta	58
5.2.	Plan de Inventarios	58
6.	CALIDAD	61
6.1.	Control de Calidad	61
6.2.	Seguridad en el trabajo y medio ambiente	64
	6.2.1. Normativa de prevención de riesgos	64
	6.2.2. Norma Ambiental y de productos contaminantes	66
7.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	68
7.1.	Estructura Organizacional	68
	7.1.1. Áreas funcionales	68
	7.1.2. Organigrama	70
7.2.	Gestión de Personal	70
	7.2.1. Proceso de Selección	70
	7.2.2. Contratación	72
8.	JURÍDICO - TRIBUTARIO	73
8.1.	Aspectos Laborales y Seguridad Social	73
	8.1.1. Modalidad de Contratación	73
	8.1.2. Permisos, licencias y documentación oficial	75
9.	PLAN FINANCIERO	78
9.1.	Plan de Inversiones	78
9.2.	Estructura de Costos	80
	9.2.1. Margen de Contribución	82

9.3.	Punto de Equilibrio	83
9.4.	Los Estados Financieros	84
9.4.1.	El Balance General	84
9.4.2.	Estado de Resultados	85
9.4.3.	Flujo de Caja.....	88
9.5.	Análisis de Rentabilidad Económica.....	92
9.5.1.	Valor Presente Neto (VPN)	92
9.5.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	92
9.5.3.	Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	93
9.6.	Distribución de la Utilidades	93
10.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.....	94
10.1.	Pasos para la tramitación de la forma jurídica	95
10.2.	Costo.....	95
10.3.	Obligaciones Tributarias o Fiscales	96
11.	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	97
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades y objetivos	15
Tabla 2. Caracterización Grupo Objetivo	24
Tabla 3. Análisis de Competencia – Marketing Mix	35
Tabla 4. Escala de Calificaciones Análisis de Competencia	36
Tabla 5. Matriz de Competencia	37
Tabla 6. Análisis de Competencia – Propuesta de Valor	37
Tabla 7. Marketing Mix My Bowl: Producto	40
Tabla 8. Marketing Mix My Bowl: Precio.....	43
Tabla 9. Marketing Mix My Bowl: Distribución.....	44
Tabla 10. Marketing Mix My Bowl: Promoción	45
Tabla 11. Presupuesto Publicidad año 1	47
Tabla 12. Planeación de Ventas	48
Tabla 13. Planeación de Venta Detallado	51
Tabla 14. Maquinaria y Equipo Requerido.....	57
Tabla 15. Ciclo de Compras.....	59
Tabla 16. Manejo de Riesgo Laboral	65
Tabla 17. Plan de Manejo de Residuos My Bowl.....	66
Tabla 18. Detalle Salarial.....	74
Tabla 19. Estructura Crédito	78
Tabla 20. Costos Administrativos	80
Tabla 21. Costos Variables	81
Tabla 22. Margen de Contribución	82
Tabla 23. Punto de Equilibrio.....	83
Tabla 24. Balance General Proyectado a 3 años	84
Tabla 25. Estado de Resultados Primer Año.....	85
Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado a 3 años	86
Tabla 27. Flujo de Caja Menor Año 1	88
Tabla 28. Flujo de Caja Menor Proyectado a 3 años	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo My Bowl.....	11
Figura 2. DOFA My Bowl.....	39
Figura 3. Estructura menú My Bowl.....	42
Figura 4. Ventas Smoothie Bowl 12 oz y 24 oz.....	50
Figura 5. Ficha Técnica.....	53
Figura 6. Flujograma de Producción My Bowl.....	56
Figura 7. Distribución de Planta	58
Figura 8. Organigrama My Bowl.....	70
Figura 9. Punto de equilibrio vs Venta	83

GLOSARIO

SMOOTHIE BOWL: Un concepto innovador que hace referencia a un batido de frutas con una base que bien puede ser algún tipo de leche (normal, almendras, coco, de arroz, yogurt, etc), el cual se mezcla con diferentes toppings como frutas, cereales y/o dulces. El smoothie bowl es servido en un recipiente en forma de taza.

ALIMENTO FUNCIONAL: Son aquellos alimentos que se caracterizan por tener componentes que ofrecen beneficios para la salud y el cuerpo en general, tales como minerales, vitaminas, ácidos grasos, fibra alimenticia o antioxidantes. Estos alimentos complementan y hacen parte de una dieta equilibrada.

VALOR PRESENTE NETO: Por sus siglas VPN. Es un indicador que permite evaluar el proyecto en el largo plazo. A través del VPN se puede analizar si la inversión cumple o no cumple con los requisitos básicos del inversionista, enfocado en la maximización del beneficio.

TASA INTERNA DE RETORNO: Por sus siglas TIR. Es el indicador que expone que tan rentable es el proyecto. Cuando esta aumenta la rentabilidad aumenta, y viceversa.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: Por sus siglas PRI. Es el criterio que valora en cuanto tiempo se va a recuperar la inversión.

RESUMEN

My Bowl es un proyecto que nació de la búsqueda de formas de alimentarse mejor sin necesidad de entrar en temas de un estilo de vida fitness, sino que, se basa en el interés por encontrar formas de alimentarse balanceadamente sin recurrir a rigurosas dietas, con el fin de lograr un bienestar general.

Una vez se encontró una tendencia por el consumo de mezclas de frutas en jugos por su alto beneficio nutricional, surgió la idea de realizar batidos de fruta o smoothies, con la posibilidad de combinarlo con otro tipo de alimentos. De esta manera surge el concepto del Smoothie Bowl.

El público objetivo de esta idea de negocio son todas aquellas personas de estratos 4, 5 y 6 en su mayoría que trabajen en oficinas en el norte de Bogotá, y que busquen una opción rápida, saludable y diferente de alimentarse, con la cual se puedan identificar en términos de gustos; es por esto que My Bowl ofrece que el cliente sea quien decide cómo preparar su bowl.

Para el desarrollo de este proyecto se requiere una inversión inicial de \$35.960.000 (treinta y cinco millones novecientos sesenta mil pesos colombianos), que representaran el costo de adecuación del punto de venta, más la inversión inicial del inventario y los honorarios que se le otorgaran al personal que estará prestando el servicio. Se tiene proyectado que My Bowl tendrá un periodo de recuperación de la inversión durante el tercer año.

Palabras Clave

My bowl, Smoothie bowl, frutas, bienestar general, comida saludable, batido de frutas.

ABSTRACT

My Bowl is a project that was born from the search for ways to feed itself better without involving into a fitness lifestyle, but simply focusing on the interest in finding ways to eat in a balanced way without resorting to strict diets, to achieve a state of wellness.

Once a tendency was found for the consumption of fruit blends in juices due to their high nutritional benefit. The idea of making fruit shakes or smoothies arose with the possibility of mixed it with other types of food. This way the Smoothie Bowl concept emerged.

The target audience for this business idea are all those people, whose social status are between 4 and 6, mostly working in offices in the north of Bogota, and looking for a fast, healthy and different food option, and that can match with their tastes. Therefore, My Bowl is customized by each customer, who is the one who decides how to prepare their mix.

For the development of this project, an initial investment of \$ 35,960,000 (thirty-five million nine hundred sixty thousand Colombian pesos) is required, representing the cost of the point of sale plus the initial inventory investment and the fees that will be awarded to those who are rendering service. It is projected that My Bowl will have a period of recovery of the investment during the third year.

Key words

My bowl, Smoothie bowl, fruits, wellness, healthy food, Fruit shake.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1. Datos Generales de la Empresa

My Bowl S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de opción diferente y personalizada de comida saludable, combinando frutas, diferentes bases y toppings. La venta se hace a través de un establecimiento físico ubicado en la ciudad de Bogotá, en el área de oficinas localizado entre la calle 90 y calle 100, entre carrera 11 y carrera 19. Según el código CIIU, My Bowl está catalogada dentro del grupo de “Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p – 5619”

Tiene como objeto social la elaboración y venta de alimentos. Asimismo, se podrá realizar cualquier otra actividad lícita considerada dentro de la legislación colombiana.

Logo

Figura 1 Logo My Bowl



Fuente: Elaboración Propia

1.1.2. Antecedentes del Proyecto

1.1.2.1. Origen de la Idea de Negocio

My Bowl tiene como creadores a dos jóvenes emprendedores, estudiantes de la Universidad del Rosario, quienes quieren y confían en sus capacidades para crear un proyecto que les permita desarrollarse profesional y personalmente, el cual está atado a un proyecto de vida; por tal razón comienzan a abrir su mente a ideas para implementar e innovar en el mercado bogotano.

Nosotros siempre nos hemos preocupado por llevar una vida saludable, sin embargo, entendemos, desde nuestra experiencia, que no es una decisión fácil, puesto que las opciones saludables que existían en momentos anteriores no estaban acordes con las necesidades que teníamos, en términos de tiempo, sabor y dinero, es por esto, que en un viaje que realizamos juntos a Alemania en el 2015, llegamos a una estación de metro, donde lo único que queríamos comer era algo que los hiciera sentir enérgicos y que fuera rápido, pues teníamos que continuar con el plan del día, es así como encontramos una idea de snack/postre saludable que cada uno podía armar, y era a base de yogurt. Guardamos esta idea en nuestra cabeza y volvimos a Colombia, sin embargo, evaluamos la idea de cambiar la base del producto, y que en vez de yogurt, sea con frutas, puesto que consideramos que en Colombia existe una amplia variedad de sabores y texturas.

Daniela, quién en su necesidad de comer cada vez mejor por cuestiones de salud, encuentra recetas de bowls, plantea la idea, la cual es acogida por Junio, quien es una persona altamente deportiva y durante un largo período de estadía en Miami, investigando, descubrieron lugares que ofrecen la solución a las necesidades de ambos, por medio de smoothies. Es así, como los dos conocimientos se unen y nace “My Bowl”, un concepto fresco, adaptable y diferente, basado en la metodología “fast casual”, concepto que combina smoothies a base de frutas y diferentes ingredientes, que genera un producto personalizado, nutritivo y rápido.

1.1.2.2. Equipo Emprendedor

Junio Andrés Castelblanco Domínguez

Practicante para Procolombia en Miami, como Manufacturing Assitant. Cuenta con alto interés y afinidad hacia el emprendimiento, toda vez que, encuentra el desarrollo empresarial como inductor del bienestar social de un país; además de tener gran influencia por parte de su padre, quien es dueño de su propia empresa, desde hace 16 años, y cuentas con grandes habilidades en el manejo de los negocios.

Junio Andrés hizo parte del Winter School on Entrepreneurship en Enero del 2015 en la Universidad de Tilburg, Holanda. Ha realizado pequeños emprendimientos, aprovechando las oportunidades que se presentan en el momento indicado.

Cuenta con capacidad de resolución de conflictos y toma de decisiones mediante un debido proceso lógico, gran interés en las áreas de comercio internacional y operaciones logísticas.

Rol: Dentro del proyecto Junio es uno de los fundadores de My Bowl y cuenta con las responsabilidades de planeación financiera y productiva, junto con la estrategia.

Daniela Salamanca Cárdenas

Marketing Trainee en Novartis Colombia, cuenta con gran visión y ganas de emprender como reto personal. Posee gran fluidez y facilidad para hablar en público, y buen manejo del lenguaje verbal que permite una comunicación asertiva.

Tiene interés en la alimentación saludable, lo que la ha llevado a ampliar su conocimiento respecto a esto, de forma empírica, debido a la continua búsqueda de sentirse bien físicamente.

Se destaca su capacidad de liderazgo como fortaleza, toda vez que, logra encaminar a sus compañeros en la consecución de las metas en común. Así mismo, cuenta con sentido creativo, y gran interés en las áreas de mercadeo y gestión humana.

Rol: Dentro del proyecto, Daniela hace parte del equipo de fundadores de My Bowl y cuenta con las responsabilidades de mercadeo y manejo de personal, además de trabajar en la estrategia y control del negocio junto con Junio.

Fortalezas del Equipo Emprendedor

Los integrantes de este equipo emprendedor se conocen muy bien y han trabajado juntos desde hace más de 3 años. Son un gran complemento, lo cual les permite tener una visión amplia y concreta de las distintas áreas del negocio.

Como equipo, ambos aportan ideas beneficiosas para el desarrollo de la idea de negocio, puesto que gracias a la visión global que han adquirido al vivir en distintos países, logran integrar nuevas ideas, pero a su vez consiguen aterrizarlas y adaptarlas a la realidad colombiana.

Diego Céspedes

Chef de oficio, co-creador del Tratamiento Nutrapédico Integral, trabajando desde la ciudad de Bogotá con personas que combinan terapias alternativas con comida sana. El chef Diego Céspedes incursiona en la vida saludable en el 2005 a causa de sufrir de sobre peso; comienza a experimentar en este campo aprovechando su talento para la cocina, y prueba diferentes recetas que lo ayudan a mejorar su estilo y calidad de vida, bajo la filosofía “somos lo que comemos”, dando paso a la creación de “Alimentación Saludable a Domicilio”, su empresa de recetas y comida saludable, la cual complementa con su propio canal en YouTube. Fortalece esta vocación con estudios encaminados a la alimentación saludable, cursos en Dietoterapia, y el inicio de la maestría en Nutrición y Dietética.

Esto le hace ganar amplia experiencia en el mundo de los alimentos, sus propiedades, beneficios y formas adecuadas de ser consumidas.

1.1.3. Cronograma

Tabla 1. Cronograma de actividades y objetivos

Actividad	Fecha	Objetivo
Plan de Negocio y Desarrollo de Concepto	Ago 2015 – Oct 2016	Definir una idea de negocio que se vea representado en un estilo propio de My Bowl, planteando el cómo convertirla en algo tangible y rentable.
Estudio del Mercado (Con Prueba de Producto)	Sept 2015 – Dic 2015	Conocer las características del mercado, tanto en términos de industria, como del público objetivo, determinando la reacción de este frente al producto.
Estudio de Costos	Sept 2016	Determinar la estructura de costos y gastos de My Bowl, logrando planear financieramente la idea de negocio, de acuerdo al conocimiento del mercado, el público objetivo y estructura financiera.
Consecución del Local	Nov 2016 – Dic 2016	Encontrar el local indicado en la zona establecida para crear y brindar la experiencia My Bowl.
Adecuación del Local	Dic 2016 – Ene 2016	Adecuar y adaptar el local para brindar y plasmar el estilo My Bowl.

Compra de Muebles y Enseres, Maquinaria y Equipo	Ene 2016	Comprar y desarrollar los muebles y equipos necesarios y adecuados para la adaptación final de My Bowl, que representen el sello de frescura y relajación de la marca.
Diseño del Menú y Prueba de Producto	Oct 2016 – Nov 2016	Identificar y desarrollar las mezclas perfectas para los smoothie bowls, junto con la determinación de frutas y toppings perfectos para la creación de cada uno de los bowls, acompañado de una prueba final de los mismos. (Asesoramiento de un experto en nutrición y cocina)
Contratación y Capacitación del Personal	Feb 2016	Contratar la persona idónea para el servicio al público en My Bowl, que cumpla los requisitos establecidos en el proceso de contratación
Compra de Insumos	Ene 2016 - Feb 2016	Comprar la materia de prima e insumos necesarios para la elaboración exacta de los bowls.
Implementación de Estrategias de Mercadeo	Ene 2016 - Feb 2016	Asegurar la entrada exitosa de My Bowl en el mercado por medio del desarrollo de las estrategias de mercadeo planteadas.
Apertura My Bowl	Feb 2016	Iniciar con el proyecto My Bowl de forma exitosa en el mercado bogotano.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1. Oportunidad del Negocio

En Colombia, 1 de cada 3 personas no consume frutas diariamente (MinSalud, 2013), y actualmente cada vez más personas se preocupan por lo que comen, sin embargo, se considera que las opciones saludables tradicionales no son apetitosas, y cuando salen quieren comer algo para darse gusto (IAIimentos, 2012), no obstante, esto no quiere decir que en darse gusto no se encuentre un opción que sea saludable y cumpla con los requerimiento que se tienen de comer mejor, en donde se puedan consumir frutas pero en una presentación diferente a la tradicional, sobre todo en las horas de la mañana y media tarde .

Actualmente, si el individuo tiene hambre, comerá lo que encuentre a su disposición y se ajuste a sus necesidades, es por esto que continuar contribuyendo al cambio de hábitos saludables, es un reto, pero también se convierte en una oportunidad de negocio en crecimiento, toda vez que, la tendencia del mercado refleja que las personas están en una búsqueda de opciones innovadoras que se ajusten a la rutina diaria, y que no pierdan un excelente sabor.

Aunque es un mercado en crecimiento, la oferta actualmente puede representar solamente el 15% de las ventas totales, con una población que está tomando conciencia del vínculo entre alimentación y mantenerse saludable (León, 2016), por lo cual, My Bowl entraría a brindarle opciones al consumidor actual según su estilo de vida.

2.2. Concepto del Negocio (Propuesta de Valor)

My Bowl es un smoothie bar que ofrece una opción diferente y personalizada de desayunos y snacks para cualquier momento del día, en forma de bowl con una base de

smoothie de frutas (mezcla de frutas), complementado con diferentes tipos de toppings, como frutas, frutos secos, cereales y dulces, haciendo un bowl perfecto para cada cliente.

Nuestros smoothie bowls están elaborados con ingredientes naturales y frescos, convirtiéndose en una alternativa nutritiva y fresca para nuestros clientes, que buscan una opción diferente, funcional, rápida, práctica y deliciosa.

My bowl está dirigido a hombres y mujeres que trabajan en la ciudad de Bogotá, quienes están en constante movimiento en una de las principales zonas laborales de la ciudad, como lo es el área entre la calle 100 y calle 90, entre la carrera 11 y carrera 19. Esta población se caracteriza por buscar una alimentación responsable con el objetivo de sentirse bien con lo que consumen, prestando atención a las características y beneficios de los alimentos. Asimismo, son personas con limitado tiempo en el día, debido a la actual demanda de tiempo que exige la rutina de la sociedad, sin embargo, cuentan con facilidad para invertir en opciones innovadoras que satisfagan sus necesidades alimenticias.

Nuestros clientes podrán encontrar My Bowl en un establecimiento físico, que se diferencie por ser un espacio que ofrece un ambiente tranquilo y vibrante, permitiéndoles distraerse y relajarse en un momento específico dentro su rutina diaria.

Para garantizar el mejor producto a nuestros clientes y que cumpla con las características que queremos establecer alianzas importantes con nuestros proveedores, quienes nos aseguren la frescura y procedencia natural de los insumos en los tiempos establecidos y de acuerdo a los términos acordados. Igualmente debemos permanecer en alianza con el experto en nutrición que nos soporte en el manejo y combinación del ingrediente, además de indicarnos y actualizarnos en el beneficio de cada uno de ellos.

Finalmente, My Bowl obtendrá ingresos por medio de la venta directa de los Smoothie Bowls, en el lugar establecido, y más adelante, por medio de diferentes canales de distribución que se acerquen aún más al cliente y sus necesidades.

2.3. Orientación Estratégica

2.3.1. Misión

En MyBowl, nuestro objetivo es ofrecer una opción distinta y rápida de alimentación, con productos frescos y naturales, de una forma personalizada y on the go, por medio de una fuerte relación con nuestros proveedores, quienes garanticen la calidad de los insumos, para entregarle a nuestros clientes un producto que cumpla con la propuesta de valor y con sus necesidades diarias.

2.3.2. Visión

En el 2021 MyBowl tendrá presencia en las principales ciudades del país, con un amplio reconocimiento de la marca en términos de calidad y beneficio de sus productos, además de los procesos de innovación que tendrán como objetivo pasar de ofrecer productos con bases limitadas, a ofrecer combinaciones con gran variedad de bases e ingredientes, perfectos para cualquier momento del día.

2.3.3. Objetivos

- Ofrecer una opción distinta y rápida de alimentación, con productos frescos y naturales, de una forma personalizada, contribuyendo en la mejora y adaptación de los hábitos alimenticios de los bogotanos.

- Alcanzar el 5% del mercado de My Bowl, por medio de la entrada exitosa y posicionamiento en el mercado actual, y por la expansión a diferentes sectores de la capital, que cuenten con características similares a la actual y que permitan ampliar el mercado objetivo.

- Innovar constantemente en el portafolio de productos de My Bowl, por medio de la inclusión de nuevas combinaciones de bowls e implementación de bowls de sal.
- Proporcionar un servicio rápido y estandarizado en tiempos, que se ajusten a la rutina diaria de los consumidores, en una atmósfera tranquila y de confort con carácter 100% personalizado.
- Desarrollar canales de distribución alternos con el fin de lograr un posicionamiento robusto de My Bowl estimulando las ventas del negocio.
- Consolidar la relación estratégica a largo plazo con proveedores para lograr productos excelentes, permitiendo garantizar los estándares de calidad prometidos a los clientes.
- Alcanzar ventas de \$88.660.000 para el primer año, y lograr un crecimiento en estas del 51% para el segundo.
- Alcanzar un margen de contribución del 30 % para el primer año, y mantenerlo o superarlo para los dos años siguientes, consolidando una estructura financiera sana que le permita a My Bowl tener capacidad de negociación y fortalezca su presencia en el medio.
- Generar alto impacto en redes sociales, en términos de asociación con el producto directamente, e igualmente, con motivación para mejorar el estilo de vida, brindándole a My Bowl una opción de crecimiento.

2.4. Producto o servicio

El producto que vamos a ofrecer en My Bowl, consiste en un bowl (en dos tamaños) que se arma al gusto de cada cliente, con una base de mezcla de frutas en una consistencia espesa, toppings que se dividen en fruta picada, cereales, frutos secos y dulces, presentado en un bowl sencillo y de una forma agradable.

La ventaja de nuestro producto y por lo que se diferencia es porque es:

- Práctico: porque nuestros bowls son fáciles de preparar, fáciles de llevar y fáciles de comer. Además de que es una opción para cualquier momento del día que puede reemplazar comidas tradicionales a las que las personas están expuestas.

- Rápido: porque el proceso de compra y preparación no toma más de 10 minutos, siendo así un producto elaborado de forma rápida sin sacrificar calidad ni sabor y que soluciona la problemática de tiempo de nuestros clientes. Utilizamos tiempos y medidas estandarizadas que garanticen esta premisa.
- Personalizado: porque llevamos el producto a un punto donde este se encuentra con los antojos y necesidades de nuestros clientes, ofreciendo varias opciones con las que el cliente puede jugar y combinar. De esta forma generamos una experiencia única en la que cada persona pueda armar su bowl a su gusto y ponga su sello en él, puesto que finalmente llevará una banderita con su propio nombre.
- Fresco y funcional: porque es un producto que ofrece gran beneficio nutritivo a nuestros clientes, por medio de ingredientes frescos y naturales, donde las personas están informadas de los beneficios de lo que pueden elegir.

Nuevos productos y/o servicios

Inicialmente empezaremos con los bowls de fruta, sin embargo, la idea, a medida que vayamos creciendo, es implementar otro tipo de bowls que también vayan por la onda saludable, tal y como lo son los bowls a base de quinua, acompañados de verduras y una proteína.

Por otro lado, también pretendemos dar a nuestros clientes opciones de snacks saludables como los son las barras de cereal integrales, tortas integrales, granolas y yogures, parfaits, junto con algunos jugos funcionales.

Es importante aclarar, que no queremos ser vistos como una opción solo para personas fitness, si no queremos reflejar en nuestros clientes que somos una opción fresca a la que pueden ir para relajarse y disfrutar de un momento tranquilo, en el que pueden compartir con amigos o colegas. Para esto, la idea también es ofrecer opciones de bowls dulces a bases de helados, para que así podamos atender todo tipo de necesidades y antojos de nuestros clientes.

Estos smoothie bowls se logran en una serie de pasos, donde el consumidor podrá armar el bowl que prefiera, eligiendo los ingredientes de una barra mostrador que está a su disposición. Se elige una base, compuesta por frutas combinadas con agua, agua de coco, yogurt natural o leche; luego una serie de frutas y toppings. El bowl será producido y entregado en el momento, dando claridad al cliente de los beneficios de lo que consumirá, lo que permitirá conservar un producto fresco y nutritivo, de una forma rápida y personalizada.

Estos smoothie bowls pueden ser consumidos en cualquier momento de día, siendo perfectamente adaptable a las necesidades del mercado, sin embargo, se encuentran más alineados con las horas de la mañana y media tarde, puesto que funciona como desayuno y snack.

3. MERCADEO

3.1. Descripción del Mercado

3.1.1. Público Objetivo

El público objetivo al que nosotros queremos llegar realmente y en términos generales está compuesto por todas las personas que quieran una opción diferente, que tengan un gusto particular por las frutas y las ideas innovadoras que se puedan hacer con estas y lo más importante que estén buscando espacios para salir de las rutinas tan agitadas en las que viven.

Ahora para ser más específicos, las principales características y variables demográficas de nuestro público objetivo son todos los hombres y mujeres entre las edades de 18 – 55, que bien pueden estar estudiando y/o trabajando y que tengan ingresos mensuales superiores a 2 salarios mínimos legales vigentes, que en su mayoría serán personas pertenecientes a estratos 4, 5 y 6.

Adicionalmente, las personas pertenecientes a nuestro grupo objetivo, son aquellas que frecuentan la zona norte de la ciudad de Bogotá, más específicamente entre las calles 100 y 90 con carreras 11 y 19, en la localidad de chapinero.

Como características de personalidad, nuestro grupo objetivo se identifica por ser personas que principalmente buscan una opción alimenticia que sea saludable diferente a lo que se encuentra actualmente en el mercado y que no dispongan de mucho tiempo, por lo cual necesitan una alternativa rápida, pero al mismo tiempo de gran calidad. Son personas que quieren saber que están comiendo, y que beneficios le aporta a su cuerpo, ya que tienen un interés especial por su bienestar general.

Tabla 2. Caracterización Grupo Objetivo

EDAD	18 – 55 años
GENERO	Hombres y Mujeres
OCUPACIÓN	Estudiantes, Trabajadores
NIVEL DE INGRESOS	Mayor a SMLVM
ESTRATO	4, 5 y 6
UBICACIÓN	Área de Oficinas Norte de Bogotá
CARACTERÍSTICAS	<p>Costumbres: Tiene un horario establecido, se preocupa por tener una alimentación responsable, tiene conciencia sobre el valor nutricional de la comida, no consume desayuno en su casa, sino cerca al trabajo.</p> <p>Actividades: Leer, escribir, asistir a reuniones, asistir a actividades y eventos sociales, hacer ejercicio (de forma continua y esporádica)</p> <p>Estilo de vida: Agitado, poco tiempo disponible dentro de su rutina diaria, interés por lo visualmente atractivo y mueve su entorno en esto.</p> <p>Motivaciones: Interés por nuevas alternativas de alimentos, interés por su bienestar (salud), sentirse enérgico, éxito profesional.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Necesidad

Comer de forma saludable, entendiendo saludable como una alimentación nutritiva y no exclusivamente como comida de bajas calorías, es un reto que las personas están tomando, cada vez con mayor prevalencia, debido a la concientización entre permanecer saludable y alimentarse bien, sin embargo, es difícil encontrar cinco características importantes que tanto hombres como mujeres, están buscando diariamente:

- Nutritivo
- Buen sabor
- Rapidez
- Fresco
- Accesible

Estas necesidades fueron identificadas durante la investigación de mercado¹ realizada, resumiéndose en: la estandarización de alimentos saludables actuales, los cuales no están diseñados para satisfacer a cabalidad las preferencias y necesidades específicas de cada persona que desea incluirlos en su dieta diaria, considerando el ritmo de vida del consumidor bogotano actual.

De esta forma My Bowl les brindará a sus consumidores una opción distinta de alimentación, enfocada principalmente como un desayuno y snack saludable, el cual se adapta a las preferencias exactas de cada persona y a sus requerimientos de tiempo, en un espacio totalmente accesible y presente en la rutina diaria del mercado.

¹ Esta investigación se realizó en tres partes: I. Encuesta inicial sobre alimentación saludable (42 personas), II. Encuesta sobre Smoothies de Fruta (69 personas) y III. Entrevistas a Profundidad con prueba de producto (8 personas).

3.1.3. Volumen del Mercado

My Bowl se ubicará en la localidad de Chapinero, la cual cuenta con 166.000 habitantes aproximadamente, alrededor de 500.000 personas como población flotante, dando como total 666.000 personas. Específicamente dentro de Chapinero, My Bowl se encontrará en la zona de Chicó, la cual representa aproximadamente el 26% de la población de la localidad, lo que da como resultado 173.160 personas, las cuales en su mayoría se encuentran entre los 18 y 55 años de edad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006). De esta población, el 26% aproximadamente son parte de los estratos 4, 5 y 6, variable determinante del grupo objetivo, lo que reduciría la población a 45.021 personas. Según los resultados obtenidos durante la investigación de mercados, realizada entre Octubre de 2015 y Marzo de 2016, con 8 entrevistas a profundidad y dos encuestas aplicadas en total a 111 personas parte del mercado objetivo, el 87% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir un producto como My Bowl, lo cual genera una población de 39.169 personas, de las cuales se espera llegar al 5%, lo que daría como resultado un volumen del mercado de 1.958 personas, hombres y mujeres, entre los 18 a los 55 años de edad que vivan o se desplacen diariamente por la zona. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004)

Basados en estos resultados y de acuerdo al precio promedio que los consumidores están dispuestos a pagar por un bowl, se estima el tamaño del mercado, así: precio promedio por bowl \$10.000, frecuencia de consumo promedio, 3 veces a la semana; presupuesto semanal: \$30.000, generando un gasto mensual de \$120.000 y \$1.440.000 anual, el cual, multiplicado por el volumen del mercado en personas, correspondería a que el mercado es un mercado de \$2.820.253.024 de pesos.

3.2. Descripción del Entorno de Negocios

3.2.1. Ámbito Geográfico

Para poder entender el ámbito geográfico donde este proyecto de emprendimiento se desarrollará, es necesario entender su concepto y como este se relaciona con el estilo de vida de las personas. Siendo nuestro proyecto una idea fresca que busca brindarles una experiencia de dispersión y tranquilidad a las personas en medio de una vida agitada a través de opciones de comidas saludables y diferentes que pueden perfectamente acoplarse a un estilo de vida agitado, permitiéndoles a las personas salir de su rutina tan extenuante por un momento.

Dado lo anterior, se puede entender que nuestros smoothies bowls están principalmente pensados para suplir las necesidades de personas que trabajan y viven bastante ocupados, adicionalmente también está pensado para aquellas personas que quieren simplemente comer bien y se cuidan mientras lo hacen, y claro está que tengan cierto poder adquisitivo, por lo cual pensamos en la población perteneciente a los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de Bogotá, Colombia siendo esta una ciudad donde se están presentando nuevas tendencias alimenticias. De esta manera, inicialmente se tiene pensado ubicar el primer establecimiento por la zona de la 93 en la ciudad de Bogotá entre las carreras 19 y 11, toda vez que por esta zona hay un gran número de oficinas junto con algunos gimnasios y más importante aún, es una zona con un gran flujo de personas, lo cual hace más que atractivo su ubicación. Este sector está ubicado dentro de la localidad de Chapinero que actualmente cuenta con 126,951 habitantes (Secretaría Distrital de Planeación, 2014), esto sin mencionar el número de personas que trabaja en esta zona.

Lo anterior representa una oportunidad interesante para este proyecto, toda vez que nos da la capacidad de ofrecer un producto de calidad sin el riesgo de saturarnos, entendiendo que se empezara atendiendo aproximadamente a un 2% de la población total de Bogotá.

3.2.2. Situación del Mercado

3.2.2.1. Entorno

Bogotá es considerado el punto principal para el crecimiento e impulso de la industria de bebidas y alimentos en el país, debido al gran recurso humano especializado que tiene y un ritmo de consumo que crece al 5.1% anual, representando la sede principal de consumo en el país. Este sector representa uno de los sectores con mayor atractivo para inversión, donde el mercado es dinámico. (Invest in Bogota, 2015)

“El sector de alimentos y bebidas en Colombia prevé un crecimiento sostenido para los próximos años, con Bogotá como su principal impulsor. Se estima que el sector tendrá ventas anuales en el país por más de USD 21.000 millones en el 2018” (Invest in Bogota, 2015)

Actualmente Colombia es un gran mercado para lo saludable, hay mucha gente joven, muy activos, que tienen hábitos saludables, como caminar y se ejercitan, sin embargo, les hace falta más opciones de un importante complemento, la comida sana. (Medina, 2015)

71% de los jóvenes colombianos han visitado tiendas especializadas en alimentación saludable, puesto que cada vez más los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de lo que comen y sus beneficios para la salud; es por esto que, los nuevos empresarios deben hacer más fácil la decisión de compra de los consumidores. Hay que basarse en la nueva onda de “Soy lo que como”, donde 81% del mercado, según un estudio realizado por Nielsen, dice sentirse identificado con esta filosofía, lo que resulta en la búsqueda de opciones diversas para que lo que consumen contribuya en las dietas y su estado de salud, sin importar que tengan que pagar un poco más por estas nuevas opciones (Nielsen, 2015), no obstante, el valor no debe ser bastante elevado, toda vez que, están buscando cosas que se ajusten a su rutina diaria, puesto que, el comportamiento también indica que los consumidores quieren comer algo distinto,

saludable y rápido, y pagar precios bajos como siempre en cadenas de comidas rápidas (La Barra, 2016)

La realidad del mercado colombiano indica que hoy en día el crecimiento está marcado por los productos diferenciadores, bien sea por su apariencia o por su funcionalidad, siendo ésta última la más importante. En un estudio de Nielsen se demuestra la relevancia que están tomando los denominados “productos saludables”, entiendo estos, como aquellos que ofrecen beneficios funcionales. Este tipo de alimentos ha penetrado el gusto de los consumidores y aumenta su presencia dentro de la canasta de alimentos y bebidas, representando el 23% de ésta, significando un crecimiento del 5% a final del año 2014. (Nielsen, 2015)

Con el propósito de profundizar en el conocimiento que dan estudios de investigación de mercados realizados por agencias, se realizaron encuestas y entrevistas que fueron muy valiosas para conocer el mercado, sus necesidades y deseos.

En la primera encuesta, sobre hábitos de alimentación saludable se encontró que el 86% de los encuestados si intenta incluir alimentos saludables dentro de su dieta diaria, donde el 96% de las mujeres y el 67% de los hombres dijeron que sí, indicando que la tendencia creciente por elegir lo saludable sucede en todas las personas, con un predominio en las mujeres, sin dejar de lado que para el lado masculino también es importante. No obstante, uno de los mayores problemas que se presentan a la hora de elegir, es la percepción de que lo saludable no tiene buen sabor, son considerados costosos y no se conoce el verdadero beneficio de lo que se está consumiendo, por tal razón es necesaria la creación de nuevas opciones que cuenten con dichos requisitos.

Este mercado se encuentra en crecimiento, como ya se mencionó en varias ocasiones anteriormente, principalmente porque el consumidor se está concientizando que una alimentación balanceada juega un papel importante en alcanzar el bienestar personal, cuestión que se evidenció en que el 81% de los encuestados está dispuesto, y tiene el deseo, de cambiar sus hábitos alimenticios para con el objetivo de tener una dieta balanceada y saludable, lo cual les permita contribuir en el bienestar personal de cada individuo. Dentro de esta dieta saludable, se consideran las frutas como un elemento fundamental. (Encuesta Alimentación Saludable, 2015)

Con el propósito de conocer la percepción del consumidor sobre los smoothies/frutas, se realizó una segunda encuesta, aplicada a 69 personas, quienes se encuentran dentro del mercado objetivo determinado. En esta encuesta se pudo determinar que el 63% de las personas si desearían tener una opción similar a la de smoothies cerca a sus oficinas o lugar de trabajo, principalmente, porque les interesa tener opciones para alimentarse bien y que sea rápida, sin dejar de lado que también se mencionan aspectos como buen sabor y producto diferente disponible para cualquier momento del día, aunque se evidencia que los dos mejores momentos para comer comida saludable corresponden al desayuno (61%) y hacía la media mañana (86%). (Encuesta sobre Smoothies de Fruta, 2016)

Finalmente, se realizaron 8 entrevistas, con una duración aproximada de 30 - 40 minutos cada una, donde se encontró que: actualmente en el mercado no existen suficientes alternativas de comida saludable las cuales suplan a cabalidad las necesidades de los consumidores, lo que deja abierta la oportunidad para incluir nuevas y diferentes alternativas. Dentro de este mercado, además de las verduras, se aprecia y acepta mucho la inclusión de las frutas como fuente de energía y nutrientes, puesto que son naturales y satisfacen a la hora de comer, debido a su sabor y contenido nutricional. Las personas que se preocupan por tener una alimentación más saludable diariamente, también buscan información nutricional de lo que consumen, por lo que es importante ofrecer dicha data al público. La calidad, presentación y frescura son factores importantes en el momento de la toma de decisiones por parte del consumidor. (Entrevista a Profundidad, 2015 - 2016)

3.2.2.2. *Tendencia Mundial (Social)*

En la actualidad, existe una tendencia mundial hacía una alimentación más saludable, donde los consumidores cada vez demandan más alimentos naturales y funcionales. Estos alimentos funcionales hacen referencia a productos que lleven beneficios a la salud y que puede llegar a mejorar una o varias funciones del organismo. Según la coordinadora del Programa Nacional de Agroindustria y Valor Agregado de Argentina, “*El desarrollo de productos funcionales es n área de vacancia para las medianas y pequeñas empresas*”. (InfoCampo Argentina, 2016)

Según la OMS, los países deben velar por la eliminación de la malnutrición en todas sus formas y se debe promover una alimentación diversificada, equilibrada y saludable en todas las etapas de la vida. Esto ha ocasionado que cada vez más en el mundo lo grasoso sea considerado como malo y aparezcan en el mercado productos que se consideran buenos y libres de cosas que le causen daño al organismo. No obstante, no solo es suficiente con que estos productos se atribuyan como buenos, ahora los consumidores quieren saber los ingredientes que los componen, y estar seguros que los malos no son reemplazados por cosas similares o peores, quieren saber toda la historia detrás de la comida. Entre menos procesados los ingredientes, mucho mejor para los consumidores. (Jargon, 2016)

En las guías saludables del 2016, los nutricionistas oficiales de Estados Unidos, se dijo que los estadounidenses comen mucha carne, por lo que se recomienda reemplazar la carne usual por otros alimentos que cumplan la misma función. (Jargon, 2016)

Promover un entorno alimentario saludable requiere de la participación de diferentes actores y sectores (público y privado), por medio de: la armonización de políticas nacionales, promoción de hábitos que aumenten la demanda de comidas saludables y funcionales. (OMS, 2015)

La composición de una dieta saludable, equilibrada y variada depende de las necesidades de cada persona, no obstante, por recomendación de la OMS los alimentos básicos se encuentran determinados, y dentro de este grupo se encuentra el consumo de frutas, frutos secos y cereales integrales, en una porción de al menos 400grs. Con el fin de mejorar su consumo se puede: comer frutas frescas como aperitivos, comer frutas de temporada, y siempre procurar comer una selección variada de las mismas. (OMS, 2015)

Una de las formas más innovadoras y con mayor acogida en los últimos meses para consumir frutas, corresponde a los smoothie bowls. Estos bowls crecen en popularidad y esto es atribuido a su origen natural. Los bowls son principalmente populares en Estados Unidos, sin embargo, esta tendencia está ganando más campo en Inglaterra, y se ha incorporado en el menú de muchos restaurantes saludables y diferentes cafés que tienen su propia versión de bowls, debido a la gran cantidad de opciones que ofrece manejar un smoothie bowl.

Existen bowls tan diversos como el del café “The Good Life Eatery” en Londres, donde el “acai granola bowl” es considerado por su chef como el desayuno perfectamente balanceado, lleno de un paquete de energía compuesto por antioxidantes, grasas saludables y otros ingredientes energéticos. Esto hace que los smoothie bowls puedan ser adaptados a cualquier necesidad y que brinden beneficios diversos al cuerpo humano. (Saffron, 2015)

3.2.2.3. Político - Legal

Como bien lo dice la OMS, es deber del gobierno de cada país promover el consumo de alimentos cada vez más saludables, para esto recomiendan la armonización de políticas y leyes que promuevan este consumo.

En Colombia se han comenzado a ver acciones respecto a esto y el panorama ahora muestra dos iniciativas que restringen el consumo de bebidas azucaradas, desde los colegios, hasta en los adultos. Estas políticas pueden trascender la industria de las bebidas y llegar a la industria de los restaurantes y comidas en general.

Respecto a las políticas actuales se tienen:

- **Impuesto a bebidas azucaradas:** con la nueva reforma tributaria, ahora las bebidas azucaradas contarán con 300 pesos más de su valor original por cada litro, esta decisión se tomó, porque según el ministro de salud, estas bebidas atentan contra la salud de las personas. Por bebidas azucaradas se entiende, bebidas que contengan azúcares añadidos o edulcorantes, como lo son bebidas energizantes, saborizadas, y en general bebidas que cumplan con estas características, como bebidas gaseosas, a base de malta, tipo té o café, a base de fruta, refrescos, néctares de fruta.

Con esto se busca comenzar en el camino de las buenas prácticas alimenticias. (El Espectador, 2016)

- Restricción en la venta de gaseosas y bebidas azucaradas en los colegios: a este punto llegaron las ocho compañías que comercializan estos productos en el país, el propósito de esta decisión es adquirir el compromiso de fomentar estilos de vida activos y saludables, privilegiando el bienestar de los consumidores, el cual es un tema de interés nacional.

Se espera comercializar en colegios solo agua potable, jugos 100% de fruta natural, bebidas a base de cereal y que esto aumente la promoción de hábitos saludables y activos en colaboración con el Ministerio de Salud y Protección Social. (El País, 2016)

3.2.2.4. Tecnología

Cada día estilo de vida saludable gana más adeptos y los alimentos funcionales se vuelven más populares, y es así, como las redes sociales se han convertido en una gran herramienta que fomenta el cambio de los hábitos en las personas. Las cuentas que promueven esto se concentran principalmente en Instagram, donde se comparten fotos e información para contagiar al resto. Lo importante de este contenido es que sea simple, fácil, delicioso y muy agradable a la vista, que evoque comerlo. (Gaido, 2016)

Según datos del MinTic, Colombia es uno de los países con más usuarios de redes sociales en la región. Facebook y Twitter gozan de ser las primeras en uso; en Colombia hay más de 15 millones de usuarios en Facebook, ocupando la casilla 14 a nivel mundial, y hace parte del top 20 de los países con uso de Twitter. Bogotá cuenta con el título de la novena ciudad en uso de Facebook con una cifra cercana de los 6.5 millones de usuarios. (MinTic)

Además de Facebook y Twitter, dos redes sociales preferidas por los colombianos, sobre todo los jóvenes, corresponden a Instagram y YouTube; y Snapchat está entrando en esta misma tendencia. (El Tiempo, 2016)

La popularidad de las redes sociales en Colombia, ha aumentado por la penetración de los celulares inteligentes. Las redes sociales son la excusa perfecta para

conocer, unirse y generar un vínculo, y esto está marcando la tendencia en la sociedad colombiana. Las cifras de uso en las redes sociales representan una gran oportunidad de negocio para las grandes y pequeñas empresas, puesto que, por medio de la interacción de los consumidores con las redes, se puede conocer aún más al mercado objetivo, y así, generar productos más sofisticados y acordes a sus gustos y necesidades. (El Universal, 2015)






Para el 2015, en Colombia por minuto se entregaban 16.500 likes en Facebook, 7.000 trinos en Twitter, 850 likes en Instagram, y 5,1 horas de videos subidos en YouTube. (El Universal, 2015)

3.3. Análisis de la Competencia

My Bowl satisface la necesidad de alimentarse sanamente en diversos momentos del día, principalmente entre comidas y al desayuno, con un producto que sea nutritivo, fresco, rápido, rico, accesible y personalizado. En base a esto, se determinó que los principales competidores de My Bowl son aquellos establecimientos que ofrecen opciones de comida rápida saludable, basada en la frescura de las frutas y ubicados en la zona de oficinas entre la calle 90 a la calle 100 entre carrera 16 y carrera 11.

Después de realizar un análisis de la zona, se identificaron los siguientes competidores (Tabla 1), aunque cabe notar que ninguno cuenta con un producto igual al que es ofrecido por My Bowl:

Tabla 3. Análisis de Competencia – Marketing Mix

	Freshii 	Bawanna 	CheckIn 	La Juicería 	GoGreen 
Producto	Smoothie Personalizado, banana, fresa y powerhouse Avena Ogránica: Avena en ojuelas casera acompañada con frutas FroYo: Frozen Yogurt libre de grasa con 2 toppings adicionales, entre frutas y nueces	Jugos: Frutas y mezclas más endulzantes	Smoothies de frutas: Mezclas de frutas con bases saludables como leche de almendras Acai Bowl: Con frutas y nueces	Parfait: Yogurt griego, más 3 frutas a elegir y multicereal	Parfait de yogurt griego y frutas
Precio	\$8.000 \$7.500 \$11.000	\$8.900	\$8.000	\$5.600	\$6.500
Promoción	Por medio de redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter) y en el punto de venta. Contenido relacionado con vida saludable, fitness y energía. Promoción de los productos, algunos de sus atributos, ideas para consumirlo y promociones en términos de precio.	En redes sociales (Instagram y Facebook) y en punto de ventas. Contenido en redes de los mismos productos y sus características y publicaciones con sus clientes consumiendo los productos Bawanna.	En redes sociales (Facebook a Instagram) y en punto de venta. Contenido relacionado con los productos de la marca, asociado con presentación, elaboración y momentos del día, al igual que los beneficios de algunos de los ingredientes.	En redes sociales (Instagram). Contenido de inspiración "go green", promoción de productos con sus atributos, tanto beneficios, como características. Mensajes inspiracionales, tanto física como mentalmente, posts con clientes. Punto de venta	En redes sociales (Facebook a Instagram) y en punto de venta. Contenido relacionado con los días de la semana y meses con los productos de la marca, junto con mensajes que inspiran y evocan frescura y felicidad de consumir GoGreen
Plaza	Carrera 12 # 93 - 08: Establecimiento donde prima el color café y un ambiente con la nueva tendencia "green". Con espacio para sentarse, mesas y sillas, que si bien no son las convencionales de un restaurante, son perfectas para pasar un momento, comer algo y seguir. Se pueden los ingredientes de sus preparaciones en todo el establecimiento. Espacio que sale de la rutina diaria de los consumidores. Domicilios.com	Carrera 11 # 98 - 14. Establecimiento donde priman colores fuertes, el morado y el amarillo, junto con una base blanca. Es un lugar para pedir y quedarse allí, con mesas y sillas cómodas y espaciosas. Espacio que sale de la rutina diaria de los consumidores.	Calle 95 # 11a - 67. Establecimiento lo ecológico y green, combinado con madera. No prima la comodidad, sino un lugar de paso ligero. Rappi	Carrera 15 # 93b - 80. Establecimiento donde prima el blanco y la madera. Espacio pequeño, para pedir y salir, aunque existen diferentes espacios donde existe la posibilidad de sentarse por algún instante corto. Se hace evidente la presencia de frutas frescas, utilizadas para las mezclas de La Juicería.	Calle 95 # 11 - 3. Establecimiento donde prima el verde y se evoca el estar reunido socialmente. Inspira tranquilidad y comodidad dentro de lo simple y suave. Rappi

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó una matriz de competencia (Tabla 2), donde se analizan siete variables de los diferentes competidores de My Bowl frente a éste. Estos competidores fueron descritos en la Tabla 3: “Análisis Competencia Marketing Mix”, donde se comparten las características de ser establecimientos con ofertas saludables de casual food.

Las variables estudiadas fueron: Variedad, precio, calidad, presentación, rapidez, servicio y lugar; en una escala de 1 a 5 donde 1 se refiere a bajo y 5 se refiere a excelente.

Tabla 4. Escala de Calificaciones Análisis de Competencia






Escala de Calificación				
1	2	3	4	5
Bajo	Regula	Medio	Bueno	Excelente

Fuente: Elaboración Propia

Variables:






- **Variedad:** se refiere a tener a disposición diferentes opciones de comida saludable para la ruina diaria
- **Precio:** un precio cómo se refiere a un rango entre los \$5.500 y \$8.000 pesos en productos de un tamaño pequeño
- **Calidad:** uso de productos orgánicos y amigables con el ambiente que cumplan altos estándares de frescura y de beneficio
- **Presentación:** presentación del producto de una forma agradable, divertida y justa para el requerimiento del cliente
- **Rapidez:** tiempo de producción de no más de 10 minutos.
- **Servicio:** servicio amable, rápido, que brinde conocimiento sobre los productos ofrecidos.
- **Lugar:** atmósfera tranquila, relajada, cómoda y limpia.

Tabla 5. Matriz de Competencia

MATRIZ DE COMPETENCIA						
Variable	My Bowl	Freshii 	Bawanna 	CheckIn 	La Juiceria 	GoGreen 
Variedad	3	5	5	3	3	4
Precio	4	3	4	4	4	4
Calidad	5	5	5	5	5	3
Presentación	4	4	5	5	4	4
Rapidez	5	4	5	3	2	1
Servicio	5	5	3	3	3	1
Lugar	4	5	4	2	2	5
Total	30	31	31	25	23	22

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Análisis de Competencia – Propuesta de Valor

	Freshii 	Bawanna 	CheckIn 	La Juiceria 	GoGreen 
Propuesta de Valor	Ofrecer opciones variadas y deliciosas de alimentos nutritivos y frescos que provean la energía "On the go"	Ofrecer jugos de frutas 100% naturales y comida rápida casual a personas con un estilo de vida agitado	Ofrecer alimentación 100% balanceada y deliciosa	Jugos para brindar vitalidad, energía, fortaleza y salud, 100% naturales, sin agua ni endulzantes	Comer saludable de una forma divertida
Ventaja	Cadena internacional que cuenta con este respaldo. Presencia en diferentes ciudades	Variedad que permite adaptarse a momento específicos del mercado	Presentación de los productos	Alta presencia en eventos empresariales	Presencia en diferentes puntos en la ciudad lo cual le brinda presencia de marca
Desventaja	Bajan la calidad de los productos a medida del tiempo, servicio pierde su calidad y aumento de precios	Baja calidad de servicio en los puntos de venta y a domicilio	Horario de atención	Demora en el servicio por baja capacidad de respuesta en horas pico. Lugar poco fresco	Baja calidad en el servicio. Productos reales diferentes a los ofrecidos

Fuente: Elaboración Propia

Según lo proyectado para My Bowl, estaría a la altura de los más grandes exponentes en el mercado objetivo, Freshii y Bawanna, los cuales obtuvieron la más alta calificación después del análisis. Sin embargo, My Bowl planea destacarse por un servicio diferente, cercano con el cliente, además de la personalización 100% del producto, ofrecido en un ambiente totalmente tranquilo y que inspire relajación.

También se realizó un estudio de competidores respecto a su propuesta de valor, ventaja principal y desventaja principal. Hay que tomar estos puntos en cuenta para que My Bowl mejore los puntos de la competencia listados como ventajas, y no caiga en los puntos de desventajas, sino que se encargue en convertir estas falencias en aspectos positivos, ofreciendo lo contrario a la competencia.

Hay que tener especial cuidado en el servicio que se presta en el momento de venta y el trato a los clientes y con todas las personas, también en ofrecer los productos de acuerdo a lo que se ofrece sin bajar calidad en el tiempo y tener un horario de atención amplio que se ajuste a la rutina de los clientes.

3.4. Análisis DOFA

Se presenta el siguiente análisis DOFA para My Bowl, teniendo en cuenta el desarrollo interno del negocio y su entorno.

Figura 2. DOFA My Bowl



Fuente: Elaboración Propia

4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1. Mezcla de Mercado

La estrategia de mercado de My Bowl está basada en 4 pilares estratégicos:

- ✓ Introducir exitosamente My Bowl en el mercado bogotano determinado
- ✓ Desarrollar soluciones diferenciadas de personalización según cada consumidor
- ✓ Establecer fidelización por parte de los clientes de My Bowl
- ✓ Asegurar la presencia de la marca en el público objetivo

Producto

Tabla 7. Marketing Mix My Bowl: Producto

PRODUCTO	Descripción
	<p>1. Ofrecer un producto fresco, práctico, rápido, nutritivo y personalizado que cumpla con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradable a la vista, basado en un mix de colores, sabores y texturas. ✓ Diverso en términos de: <ul style="list-style-type: none"> • Bases para la mezcla • Frutas y sabores • Toppings ✓ Alta calidad en insumos que sean orgánicos y ecológicos. ✓ Envase amplio que ofrezca practicidad de consumo y excelente presentación. Este bowl es con base negra y tapa transparente que conserve la frescura del producto. ✓ Dos tamaños que se ajusten a las necesidades de cada momento. Grande (24oz) y pequeño (12oz): <p>MyBowl Grande: (24oz).</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 base de frutas (ver bases en el menú) - 1 base de mezcla

	<ul style="list-style-type: none">- 1 endulzante- 3 frutas rebanadas o picada- 2 toppings <p>MyBowl Pequeño: (2oz).</p> <ul style="list-style-type: none">- 1 base de frutas- 1 base de mezcla- 1 endulzante- 2 frutas rebanadas- 1 topping <p>2. Implementar guía de servicio basada en la amabilidad, acercamiento y asesoramiento al cliente, enmarcado en una relación fresca y respetuosa.</p> <p>3. Estandarizar productos que aseguren un proceso rápido de pedido y armado, no mayor a 10 minutos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Precio

Tabla 8. Marketing Mix My Bowl: Precio

PRECIO	El precio de los dos bowls se fija basado en las siguientes variables:																			
	<p>1. Competencia: Esta variable se refiere al precio de la competencia actualmente, para ser tomado como precio de referencia en el mercado. Este oscila entre los 5.500 y los 11.000 pesos</p>																			
	<p>2. Perfil del Cliente: Se refiere a la cantidad máxima que está dispuesta a pagar el cliente por un producto como My Bowl o similar. Según el estudio realizado por medio de encuestas y entrevistas a profundidad se determina que el rango oscila entre 5.001 y 13.000 pesos</p>																			
	<p>3. Costo: Hace referencia a cuánto cuesta hacer un smoothie bowl en los dos tamaños ofrecidos, grande y pequeño. (Ver estructura de costos pág. 83)</p>																			
	<p>4. Valor Agregado: Esta variable se refiere a la personalización total de los bowls de acuerdo a la preferencia de los consumidores, con ingredientes 100% garantizados, acompañado de un excelente servicio al cliente y ambiente dentro del establecimiento.</p>																			
	Teniendo en cuenta estas variables, los precios establecidos son:																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tamaño Grande</th> <th>Tamaño Pequeño</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencia</td> <td>\$10.000</td> <td>\$8.000</td> </tr> <tr> <td>Perfil Cliente</td> <td>\$12.000</td> <td>\$8.500</td> </tr> <tr> <td>Costo</td> <td>\$7.851</td> <td>\$4.323</td> </tr> <tr> <td>Valor Agregado</td> <td>\$2.500</td> <td>\$2.500</td> </tr> <tr> <td>Precio</td> <td>\$11.000</td> <td>\$8.000</td> </tr> </tbody> </table>			Tamaño Grande	Tamaño Pequeño	Competencia	\$10.000	\$8.000	Perfil Cliente	\$12.000	\$8.500	Costo	\$7.851	\$4.323	Valor Agregado	\$2.500	\$2.500	Precio	\$11.000	\$8.000
		Tamaño Grande	Tamaño Pequeño																	
	Competencia	\$10.000	\$8.000																	
	Perfil Cliente	\$12.000	\$8.500																	
Costo	\$7.851	\$4.323																		
Valor Agregado	\$2.500	\$2.500																		
Precio	\$11.000	\$8.000																		

Fuente: Elaboración Propia

Plaza / Distribución**Tabla 9. Marketing Mix My Bowl: Distribución**

PLAZA	<p>1. Ofrecer MyBowl en un lugar estratégico donde se encuentre el público objetivo, por esto será ubicado en la zona de oficinas cerca al parque de la 93 en la zona norte de Bogotá</p> <p>2. Nuestros bowls son distribuidos por venta directa en el establecimiento ubicado en la zona mencionada anteriormente, con preparación en el momento, dando la opción de ser venidos para consumir en el lugar o to go.</p> <p>3. Implementar la distribución a domicilio después de unos meses de iniciado el proyecto de acuerdo a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.</p> <p>4. Implementación a mediano plazo de catering para participar en eventos sociales e institucionales, llevado en un “establecimiento móvil”, de esta forma no solo nuestros clientes llegarán a My Bowl, sino que nosotros seremos quienes llegaremos a donde nuestros clientes en el momento que lo necesiten.</p> <p>5. Permitir accesibilidad total a las personas que hacen parte del mercado objetivo, de acuerdo a sus necesidades diarias, que están enmarcadas en tiempo y el lugar de trabajo.</p> <p>6. Crear un espacio tranquilo y con una atmosfera de frescura y relajación para que la experiencia MyBowl sea completa durante todo el proceso de compra y consumo; por esto MyBowl estará constituido con colores vibrantes, con base en el blanco, muebles suaves que ofrezcan una sensación de confort. Todo esto en un espacio acogedor y pequeño, esto último, dado que tenemos el concepto "to go".</p> <p>7. Una barra al público, que se llamativa, donde se encuentren los ingredientes para armar cada bowl y donde se presenten los beneficios que estos tienen.</p>
--------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Promoción / Comunicación

Tabla 10. Marketing Mix My Bowl: Promoción

PROMOCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar productos orientados al reconocimiento de la marca, con el concepto propio 2. En la barra y el lugar se darán a conocer las características de los ingredientes y sus beneficios. 3. En MyBowl se encontrarán frases inspiracionales que evoquen un ambiente diferente, fresco y saludable que motive a consumir el producto y compartirlo a demás personas. 4. Crear una estrategia digital basada en redes sociales (Facebook, Instagram y Snapchat) donde se difundan nuevos lanzamientos, promociones propias del momento, y el mundo MyBowl, con sus características y beneficios. 5. Desarrollar el concepto "Experiencia MyBowl" donde se cree una atmósfera enmarcada en el estilo MyBowl (fresco, natural, saludable y rápido) para todos los días de la rutina diaria 6. Crear relaciones con influencers importantes en Bogotá que recomienden My Bowl como una nueva opción de comida saludable, mencionando todas las características y beneficios. 7. Desarrollar un plan de fidelización con tarjeta de fidelización que indique que a la compra X se podrá obtener un bowl gratis 8. Dar a conocer MyBowl en un evento inaugural que esté acompañado de una estrategia digital en redes sociales y una estrategia offline con flyers distribuidos en la zona.
------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

La comunicación de My Bowl está enfocada en adaptarnos a la rutina de nuestros clientes, tomar en cuenta sus actividades, costumbres y creencias para que la estrategia sea directa y el público se sienta identificado con My Bowl, cada comunicación que se realice tendrá una historia basada en la vida de nuestros clientes.

- Para la estrategia de publicidad y comunicación de My Bowl se basa en presentar al público contenido más allá del producto per se. Se busca involucrar a los clientes en un nuevo estilo de vida enmarcado en la “Experiencia MyBowl”. Este concepto se desarrolla haciendo uso de publicidad BTL, impulsada principalmente en las redes sociales, Facebook, Instagram y Snapchat. Las pautas ser realizarán diariamente donde además de mostrar productos de My Bowl se incluyan tips y motivaciones para una vida más balanceada.

- Actualmente existen influencers que se enfocan en el bienestar integral, es en este punto, donde se contactarán para que espontáneamente impulsen el consumo de nuestros bolws, puesto que las personas que los siguen se encuentran dentro de nuestro perfil de consumidor; para esto también se hará uso de las redes sociales, con el fin de expandir el conocimiento de la marca y sus beneficios.

- Se realizará un evento de lanzamiento, soportado por redes sociales en la parte online, y el uso de flyers como estrategia offline, los cuales serán distribuidos en la zona de influencia.

Este lanzamiento tendrá una campaña de expectativa en redes sociales semanas antes del evento con el propósito de preparar al público para el gran lanzamiento. En este lanzamiento los asistentes podrán tener la oportunidad de probar varias de nuestras mezclas.

- Participaremos en ferias de emprendimiento, donde nos demos a conocer a nuestro público objetivo, que en muchas ocasiones asiste a estos eventos. Igualmente, en el mediano plazo, por medio de nuestro catering, haremos presencia en colegios, universidades y/o actividades de empresas, logrando que el proceso de match entre nuestro concepto de bowl de frutas y nuestro público objetivo se dé de mejor manera y de forma natural

- My Bowl contará con actividades periódicas de acuerdo a fechas importantes, en donde se involucre a nuestros clientes de forma directa:
 - Se tendrá un producto especial de temporada mensualmente, dependiendo de la temporada o de una fecha importante.
 - Nuestros clientes tendrán la oportunidad de participar en la creación de la mezcla de base del mes y de la fecha especial (amor y amistad, Halloween, navidad, summer...)
 - Existirán promociones en cantidades y precios, en el momento que la empresa ya sea totalmente sostenible, evocando fechas especiales con personas especiales en la vida de nuestros clientes.

Presupuesto

Para publicidad y mercadeo My Bowl contará con el soporte de una agencia de publicidad. La inversión inicial en este rubro será de \$4.460.000 COP, donde se hará publicidad BTL por medio de redes sociales y flyers dirigidos a los consumidores potenciales. El propósito de esta inversión inicial es dar a conocer My Bowl, sus productos y establecimiento, con el fin de lograr el número esperado o mayor de ventas.

Tabla 11. Presupuesto Publicidad año 1

Concepto	Valor (1er año)
Estrategia redes sociales	\$ 1.570.000
Flyers	\$ 200.000
E-maling	\$ 180.000
Inversión Inicial MyP	\$ 1.920.000

Fuente: Elaboración Propia

Como proyección de inversión en mercado anualmente se espera que corresponda a un crecimiento del 15% del presupuesto año tras año, con un comienzo de estabilidad hacia el año 3.

4.2. Planeación de Ventas

A continuación, se muestra una tabla con nuestras proyecciones de ventas para los primeros tres años después del inicio del proyecto. Estas proyecciones se encuentran en términos constantes en cuanto al precio de refiere, toda vez que es este podrá ser ajustado según los cambios macroeconómicos que se puedan presentar a lo largo del desarrollo de nuestra operación.

Se tienen en cuenta los siguientes factores anuales:

- Primer año: Inicio de MyBowl con un punto de venta ubicado en la zona con mayor tránsito de personas pertenecientes al público objetivo.
- Segundo año: Ampliar presencia por medio de catering en instituciones (empresas o académicas) y en ferias de emprendimiento.
- Tercer año: Apertura de otro punto de venta en la zona de oficinas ubicado en la zona de la calle 85 a la 72 entre calle 15 y carrera 7. Estimativo de apertura en la zona de oficinas ubicada en la carrera 7 con calle 119 en el norte de la ciudad.

Tabla 12. Planeación de Ventas

Smoothie Bowl 12oz													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Año 1	200	235	275	325	385	455	440	445	490	540	540	510	4840
Año 2	520	550	600	610	620	630	620	625	670	690	700	655	7490
Año 3	680	720	750	770	800	820	860	880	900	920	940	930	9970
Smoothie Bowl 24oz													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Año 1	190	220	240	310	370	430	410	415	455	500	520	480	4540
Año 2	490	515	525	535	545	555	565	575	590	600	610	580	6685
Año 3	590	610	650	680	710	750	785	820	850	870	890	880	9085

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, dentro de esta proyección se identificaron factores externos que pueden afectar nuestras ventas de forma directa, debido a temporadas específicas del año, como lo son

las vacaciones entre diciembre y enero en donde gran parte de la población deja de trabajar para tomar un descanso; así mismo también se terminan las temporadas de lluvia y viento, sobre todo entre agosto y septiembre, las cuales hacen la que las personas busquen alternativas diferentes que los ayuden a combatir el frío como sopas y bebidas calientes. Sin embargo, para este último tema, se evalúa ofrecer nuestros bowls con fruta, pero a base de avena caliente y chia pudding, lo cual puede significar una buena respuesta a los cambios que presenta el mercado durante estos meses, lo cual se espera, contribuya a que las ventas no bajen considerablemente durante dicho periodo

Se destinan recursos en manejo de redes sociales, esperando que el aumento en ventas se vea reflejado considerablemente en puntos clave del año, como lo son meses antes de vacaciones de mitad y final de año, debido a los intereses del grupo objetivo, y también a fechas especiales que funcionan para reforzar la presencia de la marca.

A partir de las proyecciones realizadas, nosotros hemos previsto los recursos necesarios para poder satisfacer la demanda esperada, lo cual nos garantiza una capacidad productiva que permite cubrir el número de unidades proyectado, sin embargo, es importante realizar un constante seguimiento del comportamiento del mercado, con motivo de estar siempre adelante de lo que pueda suceder, previendo y prepararnos para posibles cambios en la demanda, bien ya sea que represente un aumento o disminución de esta.

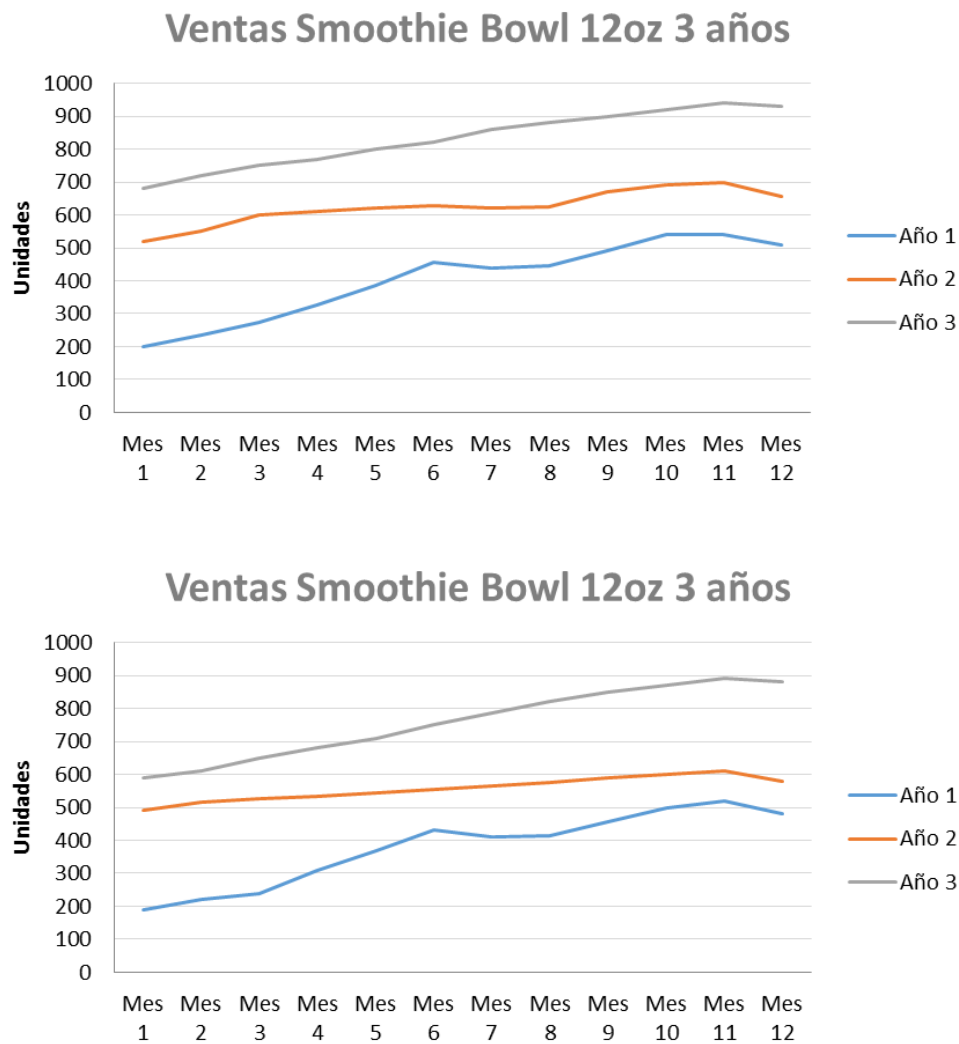
Yendo más al detalle, a partir de la tabla anterior se puede identificar para el primer año que el comportamiento de venta para cada una de las dos presentaciones será:

- Smoothie bowl 12 Oz: se venden 4.840 unidades al año, 403 unidades al mes, 13 unidades al día y aproximadamente 1.6 por hora.
- Smoothie bowl 24 Oz: Se venden 4.540 unidades al año, 378 unidades al mes, 12 unidades al día y aproximadamente 1.5 por hora.

Según lo anterior, nuestros recursos destinados para la producción de las unidades que esperamos vender están en total capacidad de responder esta demanda, generando resultados positivos dentro de nuestra operación.

A continuación, se puede observar cómo será el comportamiento de las ventas tanto del Smoothie bowl de 12 Oz y el Smoothie bowl de 24 Oz.

Figura 4. Ventas Smoothie Bowl 12 oz y 24 oz



Fuente: Elaboración Propia

A partir de los anteriores gráficos se puede ver que cada una de las presentaciones aumenta su nivel de ventas a través de los años. Esta es nuestra meta, y para lograrla se aplicarán las estrategias de mercadeo descritas anteriormente, enfocadas en redes sociales, donde se destina mayor presupuesto de mercadeo y publicidad.

Finalmente, la siguiente tabla describe cómo será este comportamiento tanto en unidades como en valores.

Tabla 13. Planeación de Venta Detallado

Año	Concepto	Unidades	Valor	Valor Total	Variación
Año 1	SB 12 Oz	4840	\$ 38,720,000	\$ 88,660,000	
	SB 24 Oz	4540	\$ 49,940,000		
Año 2	SB 12 Oz	7490	\$ 59,920,000	\$ 133,455,000	51%
	SB 24 Oz	6685	\$ 73,535,000		
Año 3	SB 12 Oz	9970	\$ 79,760,000	\$ 179,695,000	35%
	SB 24 Oz	9085	\$ 99,935,000		

Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en las gráficas y en la tabla de variación, se entiende que los mayores esfuerzos por incrementar el nivel de ventas estarán en el segundo año para, donde se aplicará mayor palanca promocional y se espera que para el tercer año se comience a estabilizar el crecimiento en ventas.

5. ESTRATEGIA OPERATIVA

5.1. Producción

El plan de producción va a ir de la mano con el plan de ventas, toda vez que un buen manejo de ambos nos dará un nivel de eficiencia óptimo en donde lo que se produce es lo que se vende, por lo cual no se generan pérdidas por productos terminados en mal estado.

También es importante, tener en cuenta cual es la capacidad productiva por empleado junto con qué insumos se requieren para preparar cada producto según su tamaño y las preferencias del cliente.

Realmente, se va a manejar un concepto de producción muy básico, el cual se basará en una producción just in time, en donde el producto se preparará a partir de una orden de un cliente, para esto es necesario un control de inventario que logre suministrar permanentemente cada insumo para la preparación del producto. De esta manera, se logrará garantizar un producto fresco que cumpla con las expectativas de los clientes.

Por otro lado, para poder cumplir con una de las premisas más importantes, que es un producto rápido de preparar, se realizará en todo momento un control de tiempos, para asegurar que cada empleado encargado de preparar los smoothie bowls no se demore más de los 10 minutos. Para esto, es necesario adecuar y organizar todo el lugar de tal forma, que la ubicación tanto de los utensilios como de los insumos ayude a entregar el producto en un tiempo estándar, sin importar la diversidad en el producto.

5.1.1. Ficha Técnica

Figura 5. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	SMOOTHIE BOWL	
Tiempo de Producción del Producto	10	Mnts
Características Físicas, químicas y de presentación del Producto		
Batido de frutas con adición de toppings que el cliente desee. Este se prepara en el momento en que cada cliente haga su orden y se entregara en recipientes en material biodegradable en forma de bowls. Tendra dos presentaciones 12 Oz y 24 Oz.		
Equipo Humano Requerido	Competencias requeridas por el Equipo Humano	
Auxiliar de cocina	Personas capacitadas en el manejo de alimentos, especialmente frutas y lacteos. Servicio al cliente.	
Tiempo total horas hombre por unidad de producción	10	Mnts
Sitio de producción del producto	Punto de venta al público	
Maquinaria y Equipo para la Producción		Cantidad/Tiempo
Nevera Industrial para alimentos		720 Mnts
Licuadora		5 Mnts
Barra de toppings con refrigeración		480 Mnts
Materias primas e Insumos		
Banano	Leche de diferentes tipos	Envases Biodegradables
Fresas	Agua	Cubiertos plasticos
Arandanos	Yogures	Etiquetas
Mora	Endulzantes	
Demás frutas	Toppings	
Información complementaria		
Producto fresco, se prepara en el momento en que el cliente lo ordena. A base de frutas de la mejor calidad de tipo organico Produto para consumo inmediato, no contiene preservativos de ningún tipo.		

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Proceso de Elaboración

Para producir los bowls de My Bowl y ponerlos a disposición del cliente se requieren los siguientes pasos:

Consecución de materias primas

1. Consecución de materias primas necesarias para la elaboración del producto con los proveedores establecidos previamente en:
 - ✓ Frutas
 - ✓ Toppings (Frutos secos, nueces,
 - ✓ Implementos desechables (Bowls, cubiertos, servilletas, bolsas de papel)
 - ✓ Mezclas de bases (Agua, agua de coco, yogurt natural, leche de almendras, leche de arroz)
 - ✓ Endulzantes (Miel, azúcar, panela, stevia)

Preparación de los implementos e ingredientes

2. Preparación de los ingredientes para que estén listos para ser utilizados:
 - ✓ Cortar las frutas para base y hacer las mezclas con las cantidades respectivas listas para congelar en la nevera visible al público.
 - ✓ Cortar las frutas en los tamaños establecidos (en su mayoría rodajas) que contarán como toppings de frutas y ubicarlas en la barra de nevera My Bowl.
 - ✓ Preparar los toppings en los recipientes respectivos sobre la barra de My Bowl.
 - ✓ Disponer los utensilios desechables estratégicamente para realizar el proceso de armado del bowl rápidamente.

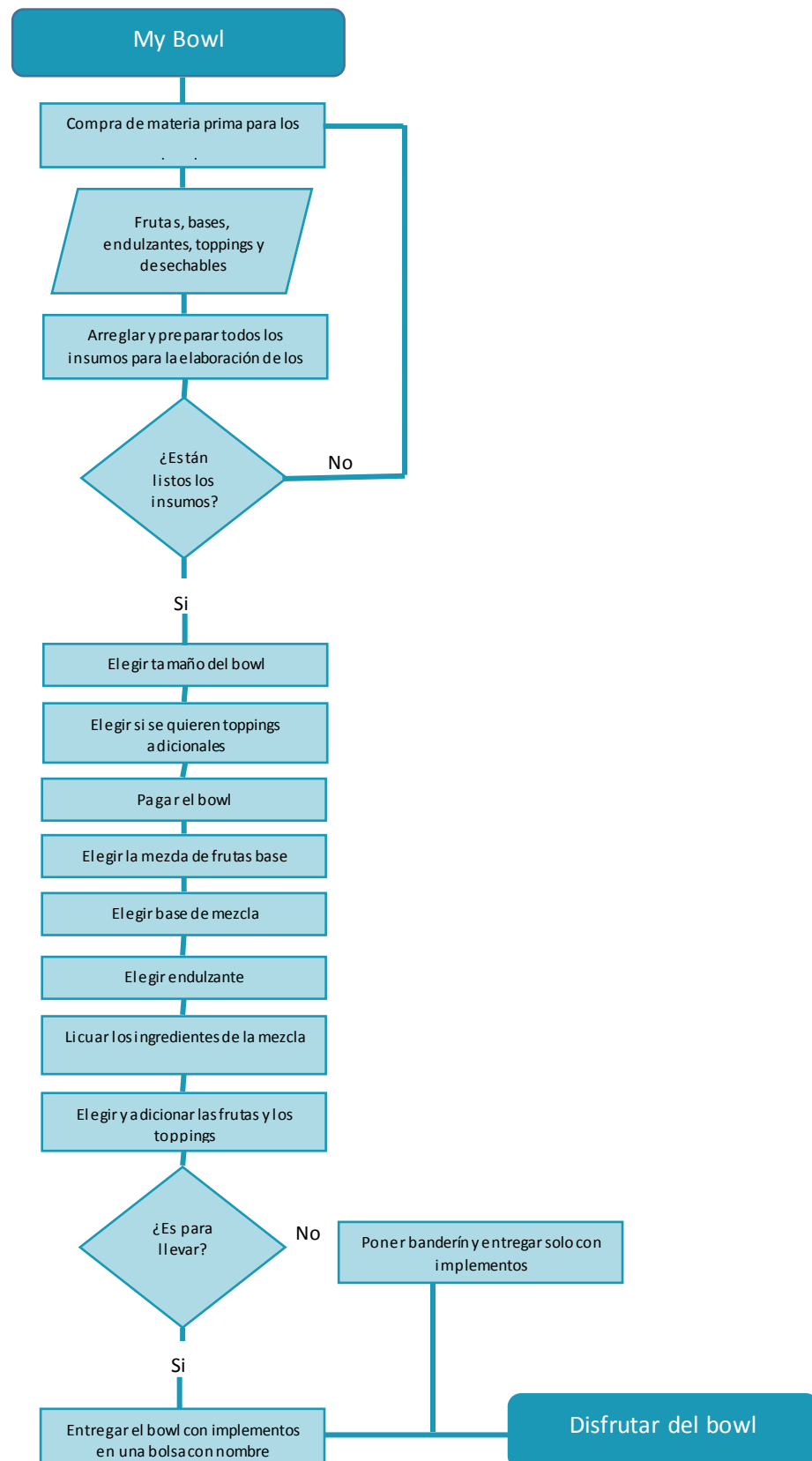
Momento de Compra

El momento de compra está organizado en los siguientes pasos:

3. Elige el tamaño de tu bowl.
4. Elige si quieres adicionar toppings a tu bowl por un costo adicional.
5. Paga tu bowl con las especificaciones establecidas y procede armar el bowl a tu gusto.

6. Elige la mezcla de frutas que quieres para la base
7. Elige la base que deseas para mezclar tus frutas
8. Elige el endulzante que deseas
9. Se realiza la mezcla en la licuadora
10. Elige las frutas que deseas en tu bowl (1 o 2 dependiendo del tamaño)
11. Elige los toppings para acompañar tu bowl (1 o 2 dependiendo del tamaño)
12. Se acondiciona el producto si es para llevar o para consumir en My Bowl
 - a. Si es para llevar se pone en una bolsa con los cubiertos y servilletas.
 - b. Se es para consumir en My Bowl se entrega el pedido con los cubiertos y servilletas
13. Disfruta de Your Bowl!

Figura 6. Flujograma de Producción My Bowl



5.1.3. Tecnologías Necesarias

Para producir los smoothie bowls de My Bowl se requiere de tecnología blanca representada en:

Una nevera que funciona como barra donde se almacenaran: del lado del congelador las mezclas de frutas para la base de los bowls, del lado de la nevera las frutas cortadas para ser usadas como toppings.

Esta nevera es necesaria para garantizar la excelente conservación de los ingredientes y su manejo, manteniendo la frescura de los productos y por ende de los bowls.

El segundo insumo tecnológico corresponde a las licuadoras, estas requieren tener una potencia de 650 watts, aproximadamente de 12 velocidades, con jarra de plástico, con cuchillas de acero inoxidable, tasa medidora, tapa y soporte de gomas antiderrapantes. Son licuadoras con tecnología de punta en el mercado.

Estas licuadoras son necesarias para garantizar una mezcla rápida de las bases de cada smoothie para garantizar el cumplimiento de los tiempos de elaboración del producto.

También se requiere de un lavaplatos con manquera que haga del proceso de lavado un proceso más fácil y eficiente.

Tabla 14. Maquinaria y Equipo Requerido

Maquinaria	Cantidad	Valor	Total
Nevera Exhibidora	1	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00
Congelador Industrial	1	\$ 2.600.000,00	\$ 2.600.000,00
Licuadora	3	\$ 550.000,00	\$ 1.650.000,00
Barra de toppings con refrigeración	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
TOTAL			\$ 11.350.000,00

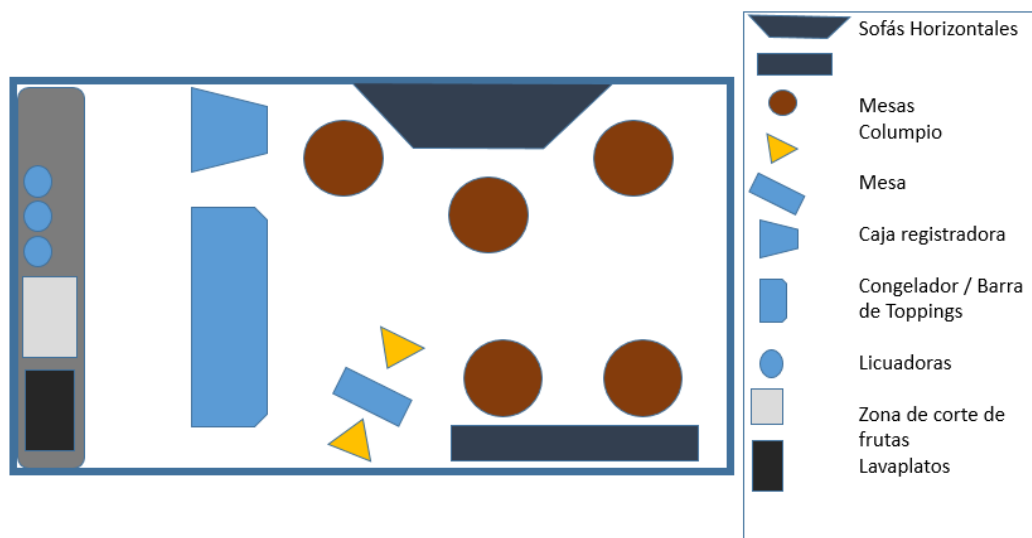
Fuente: Elaboración Propia



5.1.4. Distribución de la Planta

A continuación, se presenta el plano inicial para nuestro primer establecimiento. En este plano se puede ver la distribución del lugar teniendo en cuenta los espacios destinados tanto para los clientes como para la preparación de los smoothies bowls. Para el desarrollo de este plano se tuvo en cuenta el orden del proceso productivo, como también el orden en que el cliente pide su producto.

Figura 7. Distribución de Planta



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Plan de Inventarios

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y que la gran parte de los insumos necesarios para el producto son perecederos, es necesario realizar una gestión de inventarios adecuada que se pueda acoplar al modelo de negocio, y más importante aún, a su ciclo.

Dado que una de las prioridades de la empresa es asegurarle a los clientes la frescura de los productos, se realizará un seguimiento constante de los insumos utilizados para el

desarrollo de la actividad. Principalmente, se estructurará un plan de compras e inventario para darle el manejo óptimo a las frutas, las cuales serán usadas para dos fines diferentes, en primer lugar, se usarán para hacer la base de los smoothies, y en segundo lugar, serán usadas como toppings; teniendo en cuenta esto, surgen dos ciclos de vida distintos para estos insumos, puesto que en el primer caso, tan pronto las frutas lleguen, se procederá a cortarlas y a hacer empaques según las combinaciones de las bases de los smoothies, para luego ser congelarlas, lo cual brinda mayor tiempo para su uso. Por el otro lado, las frutas utilizadas para los toppings tendrán que ser utilizadas el mismo día en el que son cortadas. Las compras de las frutas se harán una vez por semana, con el fin de garantizar su máxima frescura y calidad.

A continuación, se muestra cual será la frecuencia de compra de cada uno de los insumos que se requieren para el desarrollo de nuestra actividad.

Tabla 15. Ciclo de Compras

Ciclo de Compras	
Concepto	Frecuencia de Compra
Frutas para base Smoothie	Semanal
Frutas (Toppings)	Semanal
Toppings secos (nueces, semillas, cereales)	Mensual
Leche (normal, almendras, coco)	Quincenal
Yogurt	Quincenal
Desechables y Envases	Mensual
Papelería	Bimensual
Productos de Aseo	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Como bien ya se explicó, las frutas serán compradas semanalmente con el fin de garantizar la frescura y la calidad de los smoothie bowls. En cuanto a los insumos que acompañan las frutas para la preparación de la base del smoothie tendrán una frecuencia de compra de dos semanas, mientras que, para el resto de insumos utilizados, como lo son papelería y desechables se hará de forma bimensual.

Con respecto a otros insumos, como lo son todos los envases y empaques, se tendrá un control adecuado que permita comprar la cantidad necesaria para la demanda requerida, sin

embargo, inicialmente se empezará con las cantidades sugeridas por la proyección de ventas, pero a medida que se dé inicio el proyecto se ira ajustando a la demanda real. Las compras de todos los envases y empaques podrán hacerse una vez al mes. Cabe resaltar, que se busca contar con proveedores de envases y empaques que manejen materiales amigables con el medio ambiente, con el ánimo de reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente.

Dentro del procedimiento de evaluación de proveedores que se ha realizado, se encontró que, para la compra de frutas, conviene contar con los proveedores ubicados dentro de la central de abastos del norte - CODABAS, tanto por su ubicación, como por los precios y la calidad de los productos que se encuentran dentro de su plaza de mercado.

Para el tema de los envases, desechables y servilletas, se planea trabajar con DARNEL, quienes fabrican este tipo de productos y pueden transportarlos hasta el punto de vena, facilitando así el proceso de suministro de estos insumos.

6. CALIDAD

6.1. Control de Calidad

La gestión de calidad es un aspecto fundamental en el funcionamiento y éxito de cualquier negocio, más aún en el de alimentos. La calidad le brinda valor agregado a un negocio y puede llegar a jugar un papel fundamental en la competitividad, lo que ayuda a mejorar continuamente y logra cautivar al cliente.

En My Bowl el principal reto en el control de calidad se va de la mano con los ingredientes, su manejo y los tiempos de preparación para ofrecer al público un producto con los más altos estándares en su proceso de preparación y sus componentes.

La calidad en My Bowl está basada en la filosofía del no desperdillar eliminando todas las actividades que generen desperdicios y no agreguen valor, solo costos. La idea es producir solo lo que el mercado requiere, la cantidad solicitada, en el momento justo, en el lugar correcto y con el costo adecuado. Para lograr trabajar bajo esta filosofía se analizará cada área del negocio enmarcada en las tareas diarias que se realizan, con el fin de descubrir las fallas que impiden que las limitaciones existentes se superen y el negocio mejore continuamente bajo la ideología Kaizen.

Las herramientas fundamentales para la gestión de la calidad que se refleje en la satisfacción al cliente son:

- Mantenimiento del sistema productivo con el fin de tener más provecho de las máquinas generando el menor costo.
- Gestión del conocimiento y trabajo en equipo.
- Planificación constante de imperativos estratégicos, tácticas y acciones con la intervención de cada integrante del equipo
- Sistema a prueba de errores.

Este monitoreo se realizará con base a “Planear, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA), se realizará diariamente en cada una de las tareas y se hará un registro que se analizará cada 15 días en principio por los primeros 6 meses con el fin de determinar y estandarizar los procesos y servicios. Este método sirve para detectar y solucionar problemas logrando la mejor continúa.

Igualmente se implementará el modelo de las 5's. Se implementa este método por el sistema de producción que se quiere en My Bowl, que sea inmediato y rápido, mejorando los niveles de calidad, eliminando tiempos muertos y mejorando la estructura de costos. Para eso se requiere:

1. Seiri (Clasificación): En este punto se busca clasificar los elementos necesarios para la elaboración de los smoothie bowls, separándolos en un lugar conveniente y estratégico de fácil alcance. Se tendrán las siguientes preguntas:

¿Qué debemos botar?, ¿qué debemos guardar?, ¿qué puede ser útil en otro lugar?, ¿qué debemos reparar?, ¿qué debemos vender?

2. Seiton (Organización): Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa. Cada elemento depurado el punto uno debe ser ubicado estratégicamente para ser utilizado de forma rápida en el momento de uso, el cuál es el momento de preparación y armado del bowl. Se tendrán las siguientes preguntas:

¿Esto es necesario que esté cerca?, ¿todos llamaremos esto con el mismo nombre?, ¿cuál es el mejor para cada instrumento?, todo debe tener un nombre y estar marcado

3. Seiso (Limpieza): El lugar de trabajo, sin importar el espacio, siempre debe permanecer limpio y despejado y más porque en este caso estamos hablando de alimentos. Cada vez que se utilice un utensilio debe ser lavado inmediatamente para su próximo uso. Este proceso debe hacer todos los días y debe controlarse todos los días. Se tendrán las siguientes preguntas:

¿Qué es considerado como limpio?, ¿qué plan de acción debe ser implementado para tener el lugar de trabajo siempre limpio?, ¿qué utensilios son necesarios para hacer la limpieza?, ¿cómo cree que mejoraría el grado de limpieza?

4. Seiketsu (Visualización): Se hacen “inspecciones” en todo el lugar para determinar que todo funcione y se encuentre según lo planeado y según las órdenes anteriores. Esta visualización se realizará cada semana los primeros seis meses y luego cada 20 días con el fin de Planear, Hacer, Verificar y Actuar y seguir este ciclo. Para esto existe:

Un plan de manejo y guía de cómo debería verse el lugar siempre y cómo deberían hacerse las actividades: Limpio, despejado, rápido, seguro y amablemente.

5. Shitsuke (Mantenimiento): Implementar la motivación de mantener y hacer las cosas bien en todo el equipo de My Bowl, logrado durante los entrenamientos, los cuales serán: 4 en el inicio de las actividades de cada miembro del equipo, 1 mensualmente durante los siguientes 6 meses y desde ese punto en adelante 2 entrenamientos anuales. (Sacristán, 2005)

Adicionalmente se busca seguir los 8 principios de las normas ISO:

1. Enfócate primero en el cliente: El negocio depende de los clientes y tiene que adaptarse a las necesidades de ellos para alcanzar y superar las expectativas.
2. Ser líder, colócate al servicio del logro: Guiar al equipo motivando a realizar las cosas de excelente manera y con calidad enfocada al cliente.
3. Participación del personal: Establecer una relación cercana y exitosa con todos los miembros del equipo.
4. Emplea y mantén un enfoque enmarcado en procesos: Gestionar constantemente los procesos para optimizarlos y adaptarse a los cambios del mercado y entorno.
5. Gestiona tu negocio como un sistema: Entender el negocio como un sistema compuesto por individuos que realizan procesos y que funcionen entre sí, con el fin de generar coordinación y entregar un producto de altos estándares.

6. No pares de mejorar tu negocio, hazlo continuamente: Está ligado a la filosofía Kaizen que se planteó anteriormente.

7. Tomar las decisiones basadas en hechos: Tomar las decisiones de forma objetiva en el proceso PHVA para cumplir con el pilar número seis.

8. Crear relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Garantizar un ambiente cordial y beneficioso para ambas partes, con un crecimiento mutuo, garantizando que los proveedores también manejen los estándares determinados en My Bowl. (Fontalvo & Vergara, 2010)

6.2. Seguridad en el trabajo y medio ambiente

6.2.1. Normativa de prevención de riesgos

La gestión de riesgos de My Bowl tiene como objetivos:

- Asegurar la continuidad y sostenibilidad de la empresa.
- Contribuir a la eficiencia operacional reduciendo al máximo la probabilidad que se generen eventos adversos.
- Anticipar las acciones ante la presencia de posibles eventos adversos.

Para cumplir con estos objetivos se planean las siguientes actividades:

- Establecer la Gestión Integral de Riesgo según las normas establecidas por el Gobierno como uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de todas las tareas diarias.
- Afiliar a los trabajadores a una entidad de Administración de Riesgos Laborales y garantizar el pago del porcentaje mensual correspondiente.
- Velar por el cuidado de la salud integral de los trabajadores creando un ambiente laboral seguro en el manejo y elaboración de las tareas diarias.
- Identificar y marcar cada una de las sustancias a utilizar dentro del establecimiento, ubicar cada una de ellas en los lugares y recipientes adecuados.

- Implementar recursos que cumplan con todos los estándares de seguridad exigidos por la ley.
- Establecer un plan de Salud Ocupacional óptimo donde se determine:
- Ubicación de los utensilios, forma de uso de cada utensilio para que sea de la forma más segura y correcta.
- Grado de prioridad antes cualquier riesgo que se presente:

Tabla 16. Manejo de Riesgo Laboral

Área u Oficio	Factor de riesgo	Fuente	Consecuencias	Prioridad
Zona de producción	Mecánico: Fricción con cuchillos	Manipulación de cuchillos durante el corte de las frutas en el paso de preparación	Heridas	A
	Mecánico: Fricción con líquidos	Caminar sobre líquidos regados en el piso	Golpes, lesiones en huesos, músculos, tendones	A/B
Zona de Ventas	Psicosocial: Alto manejo de personas	Momentos de alta afluencia de clientes	Estrés	A
Zona de Refrigeración	Ambiental: Bajas temperaturas	Exposición a bajas temperaturas por tiempos prolongados	Enfermedades respiratorias	B

Fuente: Elaboración Propia

- Se debe notificar a la ARL en el momento en el que el empleado sufra un accidente de trabajo y las enfermedades laborales
- Facilitar espacios y tiempos para la capacitación del equipo en materia de salud ocupacional, inteligencia emocional y en la promoción y prevención de riesgos laborales.
- Los trabajadores deberán procurar por el cuidado de su salud e informar de forma clara en el caso de sufrir algún accidente o enfermedad laboral.
- Cumplir con las normas establecidas dentro de la empresa y por la legislación nacional.
- Cumplir con el cumplimiento de lo establecido en las guías de manejo de los utensilios de manipulación durante las tareas.

6.2.2. Norma Ambiental y de productos contaminantes

Dentro del proceso productivo de My Bowl se pueden generar una gama de residuos que tendrán un manejo apropiado que esté en línea con la filosofía ambiental de la empresa que corresponde a contribuir positivamente con el entorno ambiental, es por tal razón que se procurará hacer uso de instrumentos que sean 100% biodegradables y de materia prima orgánica, cumpliendo con los requisitos de generar el menor impacto medio ambiental.

Tabla 17. Plan de Manejo de Residuos My Bowl

Proceso	Residuo	Plan de Acción
Preparación de frutas (Pelar y cortar)	Cáscaras y semillas	Manejar las cáscaras como abono para plantas o como para alimento para animales de finca. Desechar las semillas
Preparación del bowl	Contenedores de los mezcladores de bases	Los que sean para reciclar enviar a la basurera de reciclaje (cartón y plástico) y

		entregarlo a las personas indicadas para el correcto uso posterior
Servir el contenido del bowl	Desechables	Usar desechables 100% biodegradables que contribuyan totalmente al medio ambiente.
Limpieza de utensilios	Agua	Reciclaje del agua usada, gasto de agua lo menos posible y no desperdiciar al usar, medir el agua gastada.

Fuente: Elaboración Propia

My Bowl está comprometido 100% con el medio ambiente y uno de sus pilares se basa en ofrecer al público alimentos orgánicos en implementos ecológicos que sean atractivos al público y que tengan una razón social de fondo. Se realizarán alianzas con entidades clave en el manejo de plásticos y cartón y/o papel. Se manejará un sistema de reciclaje eficiente que eduque al equipo y también a los clientes en este importante aspecto de la sociedad actual.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1. Estructura Organizacional

7.1.1. Áreas funcionales

Actualmente My Bowl no cuenta con áreas funcionales específicas, toda vez que, el proyecto aún no es puesto en marcha, no obstante, cuando esto ocurra se contará con:

1. Área Operativa: Está encargada de la manipulación y transformación de la materia prima en el producto final. Estará a cargo de la persona asistente en My Bowl.

2. Área Administrativa: Esta área está dividida en área financiera, planeación y mercadeo.

El área de planeación se encargará de la planificación y ejecución de la estrategia, manejo de personal y sus garantías, cumplimiento de políticas, a cargo de Junio Castelblanco y Daniela Salamanca. El área financiera se encargará del control y análisis de gastos y ventas del negocio, además del pago a proveedores y trabajadores, a cargo de Junio Castelblanco. Finalmente, el área de mercado se encargará del manejo e interacción con el cliente de forma directa e indirectamente, trabajando de la mano con el área financiera y de planeación, a cargo de Daniela Salamanca.

En My Bowl no se tienen niveles jerárquicos en el organigrama en el aspecto administrativo (Ver figura 8), el único nivel que existirá es el de los auxiliares de cocina que serán punto fundamental en el desarrollo de My Bowl.

Funciones

Área Financiera:

- Manejo de la caja - facturación
- Cierre de la caja diariamente
- Pago de proveedores
- Pago de nómina
- Impuestos
- Facturación

Área de Planeación:

- Diseño de la estrategia
- Ejecución de la estrategia
- Consecución de recursos humanos
- Manejo de personal
- Consecución de recursos
- Creación y cumplimiento de políticas
- Re-abastecimiento de insumos
- Atención al cliente
- Gestión de calidad
- Gestión ambiental

Área de Mercadeo:

- Manejo de agencia de publicidad
- Manejo de proveedores de implementos y materias primas
- Ejecución de la estrategia publicitaria
- Control de las actividades establecidas en el marketing mix
- Atención al cliente
- Alianzas

Área Operativa:

- Preparación y acondicionamiento de la materia prima
- Preparación y acondicionamiento de los utensilios
- Transformación de la materia prima
- Producción/armado de los bowls
- Atención al cliente
- Aseo del establecimiento

7.1.2. Organigrama

Figura 8. Organigrama My Bowl



Fuente: Elaboración Propia

7.2. Gestión de Personal

7.2.1. Proceso de Selección

El proceso de selección establecido para My Bowl está basado en encontrar personas que se identifiquen con los valores y fundamentos de My Bowl:

- | | |
|-----------------------|---------------|
| ✓ Excelente Servicio | ✓ Rapidez |
| ✓ Amabilidad | ✓ Crecimiento |
| ✓ Proactividad | ✓ Entusiasmo |
| ✓ Energía | ✓ Frescura |
| ✓ Atención al detalle | ✓ Alegría |

Para cumplir con estos requisitos se determina el siguiente proceso:

1. Inicio del proceso de selección
2. Aplicación al cargo por parte del posible trabajador.
3. Análisis de hojas de vida (Filtro: Edad, actividad actual (universidad o joven desempleado))
4. Presentación de pruebas psicotécnicas por parte del candidato.
5. Entrevista preliminar: Identificar los aspectos más visibles de la persona y la empatía que tiene con la idea de negocio y sus pilares.
6. Assessment para evaluar el comportamiento y desarrollo del candidato ante posibles situaciones que se presentarían durante la ejecución de las tareas diarias.
7. Entrevista final: Identificar aspectos finales del trabajo y las funciones del mismo, aclaración de gastos y condiciones laborales, derechos y deberes, tanto del empleado como del empleador.

7.2.2. Contratación

Las personas que se requieren contratar para el cargo auxiliar operativo no necesitan ser una persona con un título profesional, se espera que sean personas jóvenes, tipo jóvenes universitarios que estén buscando trabajo por hobby o por cubrir gastos personales, el principal requisito es que sean personas frescas que inspiren alegría y buena energía en el momento de contacto con los clientes, que el servicio sea excelente y cercano, siempre respetando los límites de los consumidores. Asimismo se espera que el nivel de aprendizaje sea alto, puesto que se requiere prestar atención en el proceso productivo por la estandarización de cantidades para presentar el mejor bowl, con la mejor asesoría sobre los beneficios de los ingredientes, además de las diferentes capacitaciones que se harán en otros aspectos.

Política de Contratación

En principio el contrato a manejar será por Prestación de Servicios, siempre y cuando se garantice las prestaciones de este empleado, se asegurará la afiliación a la ARL y la afiliación a la EPS. Se determinó este tipo de contrato debido a que el trabajador recibe el monto pactado y My Bowl no tendrá que incurrir en gastos de materias primas, incapacidades, primas, cesantías, vacaciones. Sin embargo, se tiene contemplado que después de los primeros dos años de funcionamiento y con la consolidación del negocio el contrato pase de servicio a contrato laboral a término fijo con el pago total de prestaciones sociales como indica la ley en Salud, Riesgos Laborales y Pensión.

Política de Salarial

Los honorarios están basados de acuerdo a la legislación actual de donde sale que:

El auxiliar recibirá un salario mensual igual al SMLV, para este año, 2016, igual a: \$689.454, junto con el auxilio de transporte fijado, correspondiente en el 2016 a \$77.700

Las dos personas parte del equipo emprendedor ganaran un salario de \$700.000 cada uno, siempre y cuando se llegue a vender lo planeado para cada mes y los años subsiguientes al primero.

8. JURÍDICO - TRIBUTARIO

8.1. Aspectos Laborales y Seguridad Social

8.1.1. Modalidad de Contratación

Al realizar un análisis de los modelos de contratación se determinó que la forma a contratar en el inicio de My Bowl es por medio del “Contrato por Prestación de Servicios”. Es entendido que para un trabajador es mejor tener un contrato a término indefinido por la garantía en salud, pensión, incapacidades, licencias, salario integral, cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones y caja de compensación. Sin embargo, para una empresa que comienza la forma más acertada de contratación es por la prestación de servicios, debido a que se hace el pago al trabajador por el monto establecido y se evitan los costos de otra modalidad de contratación.

No obstante, se tendrá pleno control para que el trabajador cumpla con la afiliación a EPS y aporte a Fondo de Pensiones, y será My Bowl quien lo afilie a la Administradora de Riesgos Laborales. En My Bowl es muy importante seguir la normatividad del país, y por eso se considera la Seguridad Social como un punto fundamental entre la relación laboral.

Se debe garantizar que el trabajador se encuentre afiliado a:

1. EPS para garantizar la cobertura de salud
2. Fondo de Pensiones con el fin de que el trabajador aporte al pago de carácter vitalicio y obligatorio, con el propósito de ampararse contra riesgos derivados de la vejez, invalidez y muerte.
3. Administradora de Riesgos Laborales para prevenir, atender y proteger a los trabajadores de los efectos causados por algún accidente laboral.

Se velará porque los pagos y aporte se hagan de forma oportuna por parte del asociado de My Bowl, y por parte de la empresa en cuanto a la ARL, el porcentaje de este

aporte será determinado de acuerdo al riesgo al que esté expuesto cada trabajador dentro del ambiente laboral.

My Bowl como contratista hará una retención del 11% del salario para asegurar el pago de pensión y salud. Por pensión debe pagarse el 16,5% sobre el 40% del valor del contrato, y por salud, el 12% sobre el 40% del contrato, lo que da un porcentaje del 6,6% sobre el valor del contrato para pensiones y 4,8% para salud.

A futuro, con la consolidación de la marca y la idea de negocio se espera que la modalidad de contratación pase de prestación de servicios a contrato A Término Indefinido, puesto que es más beneficioso para el trabajador, y de esta forma se le podrá brindar seguridad laboral, generando mayor sentido de pertenencia hacia My Bowl, y mayor conformidad en el desarrollo de la labor.

El contrato por prestación de servicios se hará por el monto mensual de un Salario Mínimo Legal Vigente más auxilio de transporte. El pago se hará de forma directa y el 100% en dinero

Tabla 18. Detalle Salarial

Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV)	\$ 689.455
Auxilio de Transporte	\$ 77.700
Valor Día	\$ 22.982
Valor Hora	\$ 2.873
Salario Mínimo Integral (Igual a 13 SMLV)	\$ 8.962.915

Fuente: Elaboración Propia

La jornada de trabajo será de 8 horas diarias de forma diurna. Asimismo, se harán pagos de horas extras en el momento en el que se presente la situación, y esto será regido por las siguientes especificaciones:

- Hora extra diurna: 25% de recargo sobre el valor de la hora ordinaria. Hora ordinaria + recargo del 25%

- Trabajo en Domingo y días festivos: Será estimado de forma habitual, donde se labora por lo menos 3 o más domingos o días festivos en el mes. El recargo será del 75% sobre la hora ordinaria y se dará un descanso compensatorio remunerado.

Se contará con todo el aval del Ministerio de Trabajo para que el asociado pueda trabajar horas extra en el caso que se requiera.

Siempre se debe tener un tiempo de descanso y no se toman como parte de la jornada, este tiempo de receso será contemplado así:

- 1 hora de almuerzo, 15 minutos de descanso en la mañana y 15 minutos de descanso en la tarde.

En el contexto de la relación laboral se establecerán derechos y deberes de ambas partes, las cuales serán plasmadas en el Reglamento Interno de Trabajo de My Bowl, en el cual se establecerán los siguientes puntos: Estructura general de la empresa, condiciones de ingreso, tipo de contrato, salario, jornada de trabajo, escala de faltas y sanciones, acoso laboral, sujetos involucrados, políticas de D.D.H.H.

La relación laboral estará plenamente basada legalmente según lo expuesto en el Código del Trabajo.

8.1.2. Permisos, licencias y documentación oficial

Permisos y Licencias

Para que My Bowl pueda abrir sus puertas al público requiere tener los siguientes permisos:

1. Inscribirse al Registro Mercantil: se refiere a la matrícula de los comerciantes y del establecimiento de comercio, así como todas las actas y libros que deben que deben presentarse. Se realiza ante la Cámara de Comercio. \$506.000

2. Certificado de Uso de Suelos: para que la autoridad competente certifique que la actividad a desarrollar puede realizarse en ese lugar. Se realiza ante la Oficina de Planeación Municipal.

3. Certificado de Sayco & Acinpro: para el uso de música dentro del establecimiento, de no ser difusor de música, igual My Bowl tendrá que ser certificado como no usuario de música.

4. Certificado Sanitario: este concepto es emitido para todos los establecimientos que manejen productos alimenticios e igualmente sus empleados deben tener la certificación sanitaria. El concepto tiene en cuenta aspectos de nivel de sanidad y seguridad en el establecimiento. Se realiza ante el INVIMA. \$ 1.608.728 (Igual a 70 SMLDV)

5. Certificado de Seguridad: busca que My Bowl cumpla con todas las normas de seguridad, en lo que se refiere a extintores, salidas de emergencia, primeros auxilios y demás mecanismos y herramientas de seguridad. Se realiza ante el Departamento de Bomberos de Bogotá. \$46.000 (Igual a 2 salarios mínimos diarios legales vigentes)

6. Control de pesos y medidas: los pesos y medidas ofrecidos por el establecimiento deben estar calibrados y ofrecerse al público de acuerdo a lo establecido.

7. Lista de Precios: My Bowl debe hacer públicos los precios de los productos, estos serán expuestos en una lista general visible. (Gerencie, 2013)

8. Manipulación de alimentos: curso de manipulación de alimentos (\$10.000) y registro sanitario para este propósito.

9. Autorización de Numeración de Facturación: el proceso se realiza ante la DIAN.

Documentación Oficial

My Bowl llevará la contabilidad diariamente en una herramienta diseñada en Excel, creada totalmente para el negocio, donde se adapte a sus necesidades. Al final de cada semana se realizará un balance en el que se determinen las ganancias/pérdidas, donde se lleve registro de facturas emitidas, como soporte de la actividad, esto en lo que se refiere a costos fijos y costos variables en total.

My Bowl presentará la documentación oficial cada 1er lunes de cada mes donde se encuentre el balance general de la empresa y el estado de resultados, esto para uso interno. A final de año, como lo exige la ley, presentará esta misma documentación consolidada.

Ante la Cámara de Comercio My Bowl inscribirá: Libros de registro de socios/accionistas, y las actas de asamblea y juntas de socios.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Plan de Inversiones

La inversión total para la realización del proyecto es de \$ 35.960.000. Se aporta el 72.19% (\$25.960.000 pesos) con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 27.81% (\$10.000.000). De esta inversión se destina para capital de trabajo el 42% (\$15.000.000) y para activos fijos el 58% (\$29.960.000).

Para desarrollar la operación de My Bowl con éxito desde un principio, es necesario solicitar un crédito por el valor de \$10.000.000 COP que servirán para cubrir el capital de trabajo durante los primeros meses en los que nuestras operaciones entran en funcionamiento. Este crédito tendrá las siguientes características:

Tabla 19. Estructura Crédito

CRÉDITO DAVIVIENDA		
PLAZO	5	AÑOS
TASA	18.58%	EA
FINANCIAMIENTO SOBRE ACTIVOS	48%	
VALOR CRÉDITO	\$	10,000,000.00
CUOTAS FIJAS DE CAPITAL	\$	2,000,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el crédito se pedirá a través de la entidad financiera Davivienda, la cual ofrece una tasa de interés del 18.58% EA para créditos de libre inversión. Para ser pagado a un plazo de 5 años de los cuales el primer año es de gracia.

Este crédito será de gran ayuda ya que nos permite un apalancamiento equivalente al 48% sobre nuestros activos, sin representar un costo financiero alto dentro de nuestra contabilidad.

Período	Pago Total	Intereses	Abono a Capital	Saldo
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000,000.00
1	\$ 3,858,000.00	\$ 1,858,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 8,000,000.00
2	\$ 3,486,400.00	\$ 1,486,400.00	\$ 2,000,000.00	\$ 6,000,000.00
3	\$ 3,114,800.00	\$ 1,114,800.00	\$ 2,000,000.00	\$ 4,000,000.00
4	\$ 2,743,200.00	\$ 743,200.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00
5	\$ 2,371,600.00	\$ 371,600.00	\$ 2,000,000.00	\$ -

La anterior tabla, muestra cómo será manejado el crédito, teniendo en cuenta tanto las cuotas de abono a capital junto con sus respectivos intereses. Cada periodo representa un año a partir del momento que se pide el crédito. Como se puede ver, en 5 años habremos cubierto la totalidad del crédito.

En adición al crédito para capital de trabajo, a partir de los aportes de los socios se hará una inversión para la adquisición de todo el activo fijo que se requiere para el desarrollo de la actividad de My Bowl.

Para esto se requiere un capital de \$20.960.000. Los cuales estarán distribuidos en tres grandes rubros: Maquinaria, Muebles y enseres, y Equipos y Tecnología.

En las siguientes tablas se podrá ver más al detalle las inversiones que se harán al inicio del proyecto:

Maquinaria	Cantidad	Valor	Total
Nevera Exhibidora	1	\$ 2,100,000.00	\$ 2,100,000.00
Congelador Industrial	1	\$ 2,600,000.00	\$ 2,600,000.00
Licuadaora	3	\$ 550,000.00	\$ 1,650,000.00
Barra de toppings con refrigeración	1	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00
TOTAL			\$ 11,350,000.00

Muebles y Enseres	Cantidad	Valor	Valor Total
Mesas de madera	3	\$ 450,000.00	\$ 1,350,000.00
Mostrador en madera y vidrio	1	\$ 350,000.00	\$ 350,000.00
Sillas (clientes)	7	\$ 80,000.00	\$ 560,000.00
Silla mostrador	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Utensilios Cocina	1	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
Barra de cojines larga	1	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00
Implementos de Aseo	2	\$ 150,000.00	\$ 300,000.00
TOTAL			\$ 7,310,000.00

Tecnología y Equipos	Cantidad	Valor	Valor Total
Computador	1	\$ 1,200,000.00	\$ 1,200,000.00
Televisor 32" LED	1	\$ 1,100,000.00	\$ 1,100,000.00
TOTAL			\$ 2,300,000.00

9.2. Estructura de Costos

A continuación, se presentan los costos administrativos que tenemos que asumir para desarrollar nuestra actividad de manera efectiva:

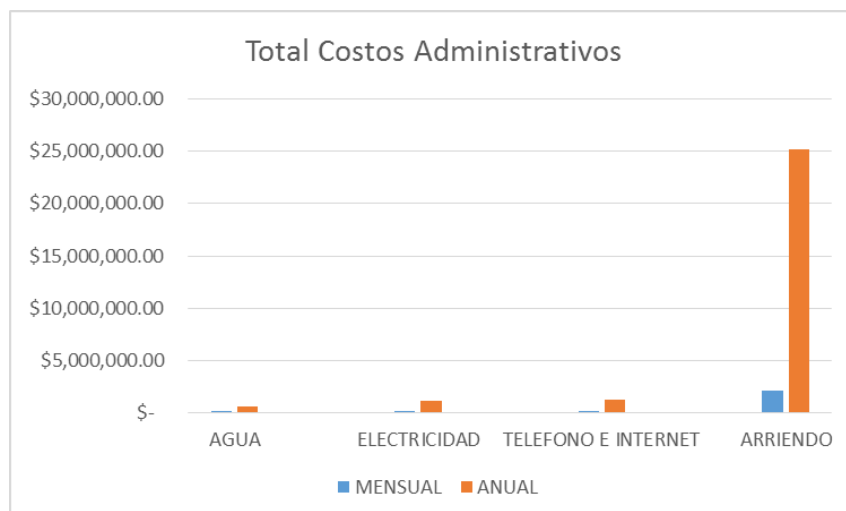
Tabla 20. Costos Administrativos

COSTOS ADMINISTRATIVOS		
SERVICIOS	MENSUAL	ANUAL
AGUA	\$ 50,000.00	\$ 600,000.00
ELECTRICIDAD	\$ 90,000.00	\$ 1,080,000.00
TELEFONO E INTERNET	\$ 100,000.00	\$ 1,200,000.00
ARRIENDO	\$ 2,100,000.00	\$ 25,200,000.00
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2,340,000.00	\$ 28,080,000.00
TOTAL COSTOS FIJO UNITARIOS ANUAL		\$ 3,222

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se puede ver, el total de los costos administrativos en el año equivalen a \$28'080.000 pesos, lo cual indica que mes a mes estaríamos incurriendo en costos administrativos de aproximadamente \$2'340.000 pesos.

La siguiente grafica muestra la proporción de cada uno de los costos administrativos en lo que incurrimos, necesarios para desarrollar nuestras operaciones



De esta manera, se observa como el Arriendo del establecimiento donde será nuestro punto de ventas es el mayor costo, equivalente a \$2'100.000 para un gasto anual de \$25.200.000.

Costos Variables Operativos por Unidad

Mediante el estudio de costos que se hizo durante el proceso de idealización de nuestros smoothies pudimos determinar el costo exacto de cada una de las presentaciones de nuestros bowls. Teniendo en cuenta tanto las frutas utilizadas como los envases y desechables que se requieren para servir el producto.

A continuación, aparecen dos tablas en donde se puede ver el costo unitario de producir cada una de las presentaciones que ofreceremos.

Tabla 21. Costos Variables

COSTOS OPERATIVOS POR UNIDAD VASO 24 OZ		COSTO POR UNIDAD	
Materia Prima			\$ 3,400.00
	Porcion de fruta (base)	\$ 1,200.00	
	Base smoothie	\$ 500.00	
	Porcion fruta (toppings)	\$ 850.00	
	Demas toppings	\$ 850.00	
Envases y plasticos			\$ 600.00
	Envases	\$ 450.00	
	Cubiertos desechables	\$ 150.00	
TOTAL COSTO POR UNIDAD			\$ 4,000.00

Fuente: Elaboración Propia

El costo de producción para el Smoothie bowl de presentación de 24 Oz es de \$4.000 lo cual representa un 36.36% sobre el precio de venta.

COSTOS OPERATIVOS POR UNIDAD VASO 12 OZ		COSTO POR UNIDAD	
Materia Prima			\$ 1,500.00
Porcion de fruta (base)		\$ 450.00	
Base smoothie		\$ 350.00	
Porcion fruta (toppings)		\$ 350.00	
Demas toppings		\$ 350.00	
Envases y plasticos			\$ 600.00
	Envases	\$ 400.00	
	Cubiertos desechables	\$ 200.00	
TOTAL COSTO POR UNIDAD			\$ 2,100.00

Mientras que para el Smoothie bowl en presentación de 12 Oz el costo de producción representa un 26.25% sobre el valor del precio de venta.

9.2.1. Margen de Contribución

Tabla 22. Margen de Contribución

Producto	Precio Venta	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Margen de contribucion		Ganancia mensual	% Contribucion a ventas
Smoothie bowl 12oz	8000	3222	2100	5322	2678	33.48%	\$ 964,080	38%
Smoothie bowl 24oz	11000	3222	4000	7222	3778	34.35%	\$ 1,586,760	62%
Total							\$ 2,550,840	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla del margen de contribución, ambas presentaciones a ofrecer superan un 30% en cuanto a su porción de contribución se refiere. De esta manera, se podrá destinar estos recursos a cubrir costos, gastos y para generar utilidad.

Siendo más específicos, por la anterior tabla se puede entender que el smoothie bowl de presentación de 12 Oz tienen un margen de contribución de 33.48%, es decir que por cada peso que la empresa vende a partir de este producto, se obtienen 33 pesos destinados a cubrir costos, gastos y para generar utilidad.

De la misma manera, el margen de contribución de la presentación de 24 Oz es de 34.3%, es decir que por cada peso que la empresa vende a partir de este producto, se obtienen 33 pesos destinados a cubrir costos, gastos y para generar utilidad.

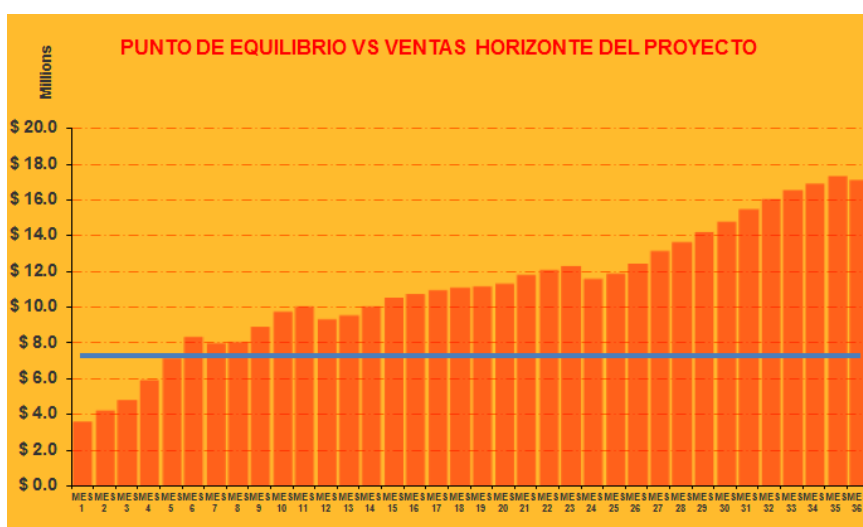
9.3. Punto de Equilibrio

Tabla 23. Punto de Equilibrio

PODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Smoothie Bowl 12oz	\$ 38,411,130	4,801	\$ 3,200,928	400.12
Smoothie Bowl 24oz	\$ 49,541,628	4,504	\$ 4,128,469	375.32
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 87,952,758	TOTAL VENTAS MENSUALES	\$ 7,329,397	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Punto de equilibrio vs Venta



Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$87'952.758 pesos al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de \$7'329.397 millones de pesos, los cuales pueden estar distribuidos de la siguiente manera:

- 400 unidades del Smoothie Bowl de 12 Oz
- 375 unidades del Smothie Bowl de 24 Oz

Al analizar las proyecciones hechas anteriormente se determina que en el segundo año la empresa alcanza el punto de equilibrio.

9.4. Los Estados Financieros

9.4.1. El Balance General

Tabla 24. Balance General Proyectado a 3 años

BALANCE GENERAL PROEYCTADO				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	\$ 10,521,000	\$ 15,231,712	\$ 47,432,125	\$ 110,441,678
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ 640,000	\$ 640,000	\$ 640,000	\$ 640,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 11,161,000	\$ 15,871,712	\$ 48,072,125	\$ 111,081,678
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	\$ 20,960,000	\$ 20,960,000	\$ 20,960,000	\$ 20,960,000
DEPRECIACION		\$ 3,456,000	\$ 6,912,000	\$ 10,368,000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 20,960,000	\$ 17,504,000	\$ 14,048,000	\$ 10,592,000
OTROS ACTIVOS	\$ 3,839,000	\$ 3,071,200	\$ 2,303,400	\$ 1,535,600
TOTAL ACTIVOS	\$ 35,960,000	\$ 36,446,912	\$ 64,423,525	\$ 123,209,278
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		\$ 786,000	\$ 1,180,325	\$ 1,590,863
PRESTAMOS	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	\$ 8,128,503	\$ 5,888,703
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ -	\$ -	\$ 15,153,754
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	\$ 10,000,000	\$ 10,786,000	\$ 9,308,829	\$ 22,633,320
PATRIMONIO				
CAPITAL	\$ 25,960,000	\$ 25,960,000	\$ 25,960,000	\$ 25,960,000
UTILIDADES RETENIDAS		\$ -	\$ (299,088)	\$ 29,154,696
UTILIDADES DEL EJERCICIO		\$ (299,088)	\$ 29,453,784	\$ 45,461,262
TOTAL PATRIMONIO	\$ 25,960,000	\$ 25,660,912	\$ 55,114,696	\$ 100,575,958
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 35,960,000	\$ 36,446,912	\$ 64,423,525	\$ 123,209,278

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El balance general proyectado se analiza principalmente con dos indicadores, la razón de liquidez, el cual corresponde a la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo, entre más líquido sea el activo corriente, mejor es su resultado, para el análisis se debe tener en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en lo que se refiere a su facilidad de convertirse en dinero líquido y las fechas de pago de pasivo corriente.

- a. **Razón de Liquidez:** al terminar el primer año del proyecto se concluye que por cada peso que se debe, la empresa tiene \$1,47 pesos de activo líquido para cubrirlo. Los valores de referencia para este indicador se encuentran entre 2,5 a 1, lo cual indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo se tienen dos y medio pesos como

respaldo. Para el año 2 la razón corriente aumenta, indicando que cada año se fortalece en su estructura para que el activo líquido de My Bowl cubra su pasivo.

b. **Nivel de Endeudamiento:** se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Para determinar este indicador es necesario discriminar el pasivo total en que tan complicado es su pago o no, si la mayor parte de este pasivo es a largo plazo, la empresa no tendrá dificultades, lo que arroja un indicador alto. En el momento de arranque de My Bowl se observa un nivel de endeudamiento bajo, lo cual se considera muy favorable para la operación y viabilidad.

Al terminar el primer año, el 30% de los activos están respaldados con recursos de los emprendedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, y un endeudamiento menor muestra que la empresa tiene buena capacidad de contraer más obligaciones, lo cual sucede en este caso con MyBowl

9.4.2. Estado de Resultados

Tabla 25. Estado de Resultados Primer Año

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)						
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	3,690,000	4,300,000	4,840,000	6,010,000	7,150,000	8,370,000
- COSTO DE VENTAS	2,297,455	2,490,955	2,654,955	3,039,955	3,405,955	3,792,955
UTILIDAD BRUTA	1,392,545	1,809,045	2,185,045	2,970,045	3,744,045	4,577,045
- GASTOS ADMON.	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140
- GASTOS DE VENTAS	65,682	76,540	86,152	106,978	127,270	148,986
UTILIDAD OPERACIONAL	-2,262,277	-1,856,635	-1,490,247	-726,073	27,635	838,919
- OTROS EGRESOS	150,833	150,833	150,833	150,833	150,833	150,833
- PREOPERATIVOS	63,983	63,983	63,983	63,983	63,983	63,983
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -2,477,094	\$ -2,071,452	\$ -1,705,064	\$ -940,890	\$ -187,182	\$ 624,102

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)						
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	8,030,000	8,125,000	8,925,000	9,820,000	10,040,000	9,360,000
- COSTO DE VENTAS	3,681,455	3,711,955	3,966,455	4,251,455	4,331,455	4,108,455
UTILIDAD BRUTA	4,348,545	4,413,045	4,958,545	5,568,545	5,708,545	5,251,545
- GASTOS ADMON.	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140
- GASTOS DE VENTAS	142,934	144,625	158,865	174,796	178,712	166,608
UTILIDAD OPERACIONAL	616,471	679,280	1,210,540	1,804,609	1,940,693	1,495,797
- OTROS EGRESOS	150,833	150,833	150,833	150,833	150,833	150,833
- PREOPERATIVOS	63,983	63,983	63,983	63,983	63,983	63,983
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 401,654	\$ 464,463	\$ 995,723	\$ 1,589,792	\$ 1,725,876	\$ 1,280,980

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El estado de resultados mensual proyectado para el primer año, indican que las metas de ventas son suficiente para cubrir los gastos totales desde el mes 6, esto se debe principalmente a la inversión que se realiza en publicidad y mercadeo, con el propósito de impulsar las ventas, inversión que se ve reflejada al final del primer año y todo el segundo año.

Tabla 26. Estado de Resultados Proyectado a 3 años

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	88,660,000	133,455,000	179,695,000
INV. INICIAL	640,000	640,000	640,000
+ COMPRAS	28,324,000	42,469,000	57,277,000
- INVENTARIO FINAL	640,000	640,000	640,000
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	28,324,000	42,469,000	57,277,000
+ MANO DE OBRA FIJA	8,273,460	8,273,460	8,273,460
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	1,680,000	1,680,000	1,680,000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	3,456,000	3,456,000	3,456,000
TOTAL COSTO DE VENTAS	41,733,460	55,878,460	70,686,460
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	46,926,540	77,576,540	109,008,540
GASTOS ADMINISTRATIVOS	43,069,680	43,319,680	43,135,680
GASTOS DE VENTAS	1,578,148	2,375,499	3,198,571
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	2,278,712	31,881,361	62,674,289
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	1,810,000	1,659,777	1,291,473
- GASTOS PREOPERATIVOS	767,800	767,800	767,800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	(299,088)	29,453,784	60,615,016
IMPUESTOS	0	0	15,153,754
UTILIDAD NETA	\$ -299,088	\$ 29,453,784	\$ 45,461,262

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad Bruta	53%	58%	61%
Rentabilidad Operacional	3%	24%	35%
Rentabilidad Neta	-0.3%	22%	25%

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

El estado de resultados proyectado para el primer año total, muestra una utilidad de - \$0.29 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 53% anual, la rentabilidad operacional es del -3% anual debido al gasto en honorarios y mercadeo y publicidad. La rentabilidad sobre

ventas es de -0.3% anual. Para el año 2 y 3 la utilidad neta aumenta y se recupera considerablemente, debido al aumento en ventas y conservación de la estructura de costos. Para el año 2 la rentabilidad bruta es del 58%, la rentabilidad operacional es del 24% y la rentabilidad sobre ventas es del 22%. Para el tercer año proyectado se indica que la rentabilidad operacional es del 35% y la rentabilidad sobre ventas es del 25%.

Porcentaje de Crecimiento

PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		
	AÑO 2 VS. 1	AÑO 3 VS. 2
VENTAS	50.52%	34.65%
COSTO DE VENTAS	33.89%	26.50%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0.58%	-0.42%
UTILIDAD NETA		54.35%

Para el año 2 se proyecta un crecimiento en ventas del 51% y crecimiento en costo de ventas de un 34%. Para el tercer año las ventas aumentarán en un 35% y los costos de ventas en un 27%, indicando que la empresa presenta alta eficiencia operativa.

Comportamiento de Cartera y Pago a Proveedores

COMPORTAMIENTO DE CARTERA Y PAGO A PROVEEDORES		
TIEMPO	CARTERA	PROVEEDORES
CONTADO	100%	73,72%
30 DIAS	0%	26,28%

La empresa vende el 100% de contado y compra el 74% de contado, y el 26% a 30 días. My Bowl se ve beneficiada por este comportamiento de cartera y pago a proveedores al tener mayor liquidez. Los proveedores que son pagados a 30 días son los proveedores de insumos plásticos y toppings, los proveedores de frutas e insumos de materia prima son pagados de contado

9.4.3. Flujo de Caja

Tabla 27. Flujo de Caja Menor Año 1

FLUJO DE CAJA MENSAL - PRIMER AÑO					
CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTAS DE CONTADO		3,690,000	4,300,000	4,840,000	6,010,000
VENTAS A 30 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	3,690,000	4,300,000	4,840,000	6,010,000
EGRESOS OPERATIVOS					
MATERIA PRIMA	640,000	870,000	1,322,500	1,493,500	1,822,500
GASTOS DE VENTA		65,682	76,540	86,152	106,978
MANO DE OBRA VARIABLE		0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		689,455	689,455	689,455	689,455
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		140,000	140,000	140,000	140,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	640,000	5,354,277	5,817,635	5,998,247	6,348,073
FLUJO NETO OPERATIVO	(640,000)	(1,664,277)	(1,517,635)	(1,158,247)	(338,073)
INGRESOS NO OPERATIVOS					
APORTES					
ACTIVOS FIJOS	20,960,000				0
CAPITAL DE TRABAJO	5,000,000				0
FINANCIACION					
ACTIVOS FIJOS	0				0
CAPITAL DE TRABAJO	10,000,000			0	
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	35,960,000	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS					
GASTOS PREOPERATIVOS	3,839,000				
AMORTIZACIONES		0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS		150,833	150,833	150,833	150,833
IMPUESTOS					
ACTIVOS DIFERIDOS					
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	20,960,000				0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	24,799,000	150,833	150,833	150,833	150,833
FLUJO NETO NO OPERATIVO	11,161,000	(150,833)	(150,833)	(150,833)	(150,833)
FLUJO NETO	\$ 10,521,000	\$ -1,815,110	\$ -1,668,468	\$ -1,309,080	\$ -488,906
+ SALDO INICIAL		\$ 10,521,000	\$ 8,705,890	\$ 7,037,421	\$ 5,728,341
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 10,521,000	\$ 8,705,890	\$ 7,037,421	\$ 5,728,341	\$ 5,239,435

FLUJO DE CAJA MENSAL - PRIMER AÑO				
CONCEPTO	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
INGRESOS OPERATIVOS				
VENTAS DE CONTADO	7,150,000	8,370,000	8,030,000	8,125,000
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	7,150,000	8,370,000	8,030,000	8,125,000
EGRESOS OPERATIVOS				
MATERIA PRIMA	2,192,500	2,573,500	2,593,000	2,586,500
GASTOS DE VENTA	127,270	148,986	142,934	144,625
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	689,455	689,455	689,455	689,455
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	140,000	140,000	140,000	140,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	6,738,365	7,141,081	7,154,529	7,149,720
FLUJO NETO OPERATIVO	411,635	1,228,919	875,471	975,280
INGRESOS NO OPERATIVOS				
APORTES				
ACTIVOS FIJOS			0	
CAPITAL DE TRABAJO			0	
FINANCIACION				
ACTIVOS FIJOS			0	
CAPITAL DE TRABAJO			0	
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS				
GASTOS PREOPERATIVOS				
AMORTIZACIONES	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	150,833	150,833	150,833	150,833
IMPUESTOS				
ACTIVOS DIFERIDOS				
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS			0	
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	150,833	150,833	150,833	150,833
FLUJO NETO NO OPERATIVO	(150,833)	(150,833)	(150,833)	(150,833)
FLUJO NETO	\$ 260,802	\$ 1,078,086	\$ 724,638	\$ 824,447
+ SALDO INICIAL	\$ 5,239,435	\$ 5,500,236	\$ 6,578,322	\$ 7,302,960
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 5,500,236	\$ 6,578,322	\$ 7,302,960	\$ 8,127,406

FLUJO DE CAJA MENSAL - PRIMER AÑO				
CONCEPTO	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS				
VENTAS DE CONTADO	8,925,000	9,820,000	10,040,000	9,360,000
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	8,925,000	9,820,000	10,040,000	9,360,000
EGRESOS OPERATIVOS				
MATERIA PRIMA	2,782,000	3,059,000	3,194,000	3,049,000
GASTOS DE VENTA	158,865	174,796	178,712	166,608
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	689,455	689,455	689,455	689,455
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	140,000	140,000	140,000	140,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,589,140	3,589,140	3,589,140	3,589,140
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	7,359,460	7,652,391	7,791,307	7,634,203
FLUJO NETO OPERATIVO	1,565,540	2,167,609	2,248,693	1,725,797
INGRESOS NO OPERATIVOS				
APORTES				
ACTIVOS FIJOS		0		
CAPITAL DE TRABAJO		0		
FINANCIACION				
ACTIVOS FIJOS		0		
CAPITAL DE TRABAJO		0		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS				
GASTOS PREOPERATIVOS				
AMORTIZACIONES	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	150,833	150,833	150,833	150,833
IMPUESTOS				
ACTIVOS DIFERIDOS				
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		0		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	150,833	150,833	150,833	150,833
FLUJO NETO NO OPERATIVO	(150,833)	(150,833)	(150,833)	(150,833)
FLUJO NETO	\$ 1,414,707	\$ 2,016,776	\$ 2,097,860	\$ 1,574,964
+ SALDO INICIAL	\$ 8,127,406	\$ 9,542,113	\$ 11,558,889	\$ 13,656,748
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 9,542,113	\$ 11,558,889	\$ 13,656,748	\$ 15,231,712

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

Flujo de Caja Proyectado – 3 Años

Tabla 28. Flujo de Caja Menor Proyectado a 3 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 3 AÑOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	88,660,000	133,455,000	179,695,000
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	88,660,000	133,455,000	179,695,000
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	28,178,000	42,074,675	56,866,462
GASTOS DE VENTA	1,578,148	2,375,499	3,198,571
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	8,273,460	8,273,460	8,273,460
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	1,680,000	1,680,000	1,680,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	43,069,680	43,319,680	43,135,680
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	82,779,288	97,723,314	113,154,173
FLUJO NETO OPERATIVO	5,880,712	35,731,686	66,540,827
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	20,960,000	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	5,000,000	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	10,000,000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	35,960,000	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	3,839,000		
AMORTIZACIONES	0	1,871,497	2,239,801
GASTOS FINANCIEROS	1,810,000	1,659,777	1,291,473
IMPUESTOS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	20,960,000	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 26,609,000	\$ 3,531,274	\$ 3,531,274
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 9,351,000	\$ -3,531,274	\$ -3,531,274
FLUJO NETO	\$ 15,231,712	\$ 32,200,413	\$ 63,009,553
+ SALDO INICIAL	\$ 10,521,000	\$ 15,231,712	\$ 47,432,125
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 15,231,712	\$ 47,432,125	\$ 110,441,678

Fuente: Plan de Empresa en Línea, Cámara de comercio de Bogotá con datos propios

9.5. Análisis de Rentabilidad Económica

El proyecto indica una inversión de \$35.960.000. El primer año de operación refleja un flujo de efectivo de 15,2 millones, para el segundo año arroja un valor de 32 millones y para el tercero de 63 millones. La viabilidad financiera se determina por medio de tres indicadores

9.5.1. Valor Presente Neto (VPN)

Para determinar el VPN se requiere de la Tasa de Oportunidad (TIO), la cual corresponde a la tasa porcentual del mercado a la cual el inversionista podría invertir si no invirtiera en My Bowl. Para este caso fue determinada la TIO respecto a un valor de referencia tomado de los CDTs ofrecido en el mercado, más dos puntos más, siendo esta del 10%. Al realizar el cálculo el VPN es arrojado por un valor de \$ 51.838.932, lo cual se interpreta como: el proyecto MyBowl arroja 52 millones adicionales al invertir los recursos en él, que en uno que rente al 10% anual; por esta razón se sugiere continuar con el proyecto.

9.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el proyecto My Bowl la TIR es del 63%, esto quiere decir que la idea de negocio arroja una rentabilidad promedio anual del 63%, la cual está dentro de los parámetros del proyecto y de las expectativas de los inversionistas. Esto se debe a que los costos de producción son bajos, puesto que la materia prima, la fruta (Ingrediente principal) es bastante económica en un país como Colombia, con gran diversidad de frutas.

9.5.3. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El tercer indicador de viabilidad financiera es el PRI, y este se refiere a la suma de las utilidades anuales, a las cuales se les resta la inversión, hasta obtener cero. Para el proyecto My Bowl la inversión corresponde a \$35.960.000; como la suma de las utilidades de los tres años proyectados en este análisis financiero es superior a la cifra de inversión, se indica que el proyecto recupera su inversión en el tercer año.

9.6. Distribución de la Utilidades

Para el primer año de funcionamiento la utilidad esperada es negativa, esta pérdida es asumida por los dos integrantes del equipo emprendedor de forma equitativa. A partir del segundo año, donde ya se estiman utilidades, se planean distribuir de la siguiente forma: 50% entre los socios (25% para cada uno) y el otro 50% será destinado a la reinversión en el negocio, esto con el propósito de mejorar procesos y atención al cliente, siempre teniendo como premisa la innovación dentro de las estrategias de gestión y desarrollo.

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

A partir de la naturaleza de nuestro negocio, y teniendo en cuenta que vamos a empezar un nuevo proyecto, consideramos que la forma jurídica que más nos conviene es la de una Sociedad por Acciones Simplificada. Esto teniendo en cuenta, que este tipo de sociedad nos permite tener mayor libertad para moldear nuestro negocio conforme vayamos creciendo, gracias a las ventajas que este tipo de sociedad ofrece, como lo son: la plena libertad contractual, la limitación de las responsabilidades, la constitución por medio de un documento privado, entre otras libertades que facilitan el desarrollo de nuestra actividad.

Así mismo, el constituir la empresa por este tipo de sociedad nos brinda protección a nosotros, quienes seremos en un principio sus únicos socios, toda vez que gracias a esta figura los socios solo serán responsables hasta el monto de los respectivos aportes, por lo cual los socios no tendrán la obligación de responder por las obligaciones, laborales, tributarias o de cualquier otro tipo en caso de que surja algún tipo de inconveniente. (Ramirez, 2009)

Por todo lo anterior, es que consideramos que lo mejor para nosotros es constituir nuestra empresa por medio de la figura SAS, lo cual nos permite un mayor campo de acción para la toma de decisiones de tal manera que se puedan tomar decisiones de estructuración de ser necesarias para irnos adaptando a comportamiento del mercado. Otra de las razones por la que escogimos este tipo de sociedad, es que nos protege a nosotros como accionistas de cualquier responsabilidad que este por fuera de nuestros aportes para la constitución de la empresa.

Finalmente, también se pudo identificar que esta figura es la más práctica para emprendedores dado su costo y los beneficios que incluye para los primeros años de operación, lo cual aliviana la carga financiera que tiene que asumir cada empresa cuando empieza, favoreciendo el desarrollo de la empresa.

10.1. Pasos para la tramitación de la forma jurídica

Para poder constituir este tipo de sociedad (Sociedad por Acciones Simplificadas) solo se requiere de un documento privado debidamente autenticado en la Notaria e inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Este documento debe estar firmado por todos los socios y debe estipular:

- Nombre, nacionalidad, domicilio, objeto y duración de la sociedad
- Capital y Acciones
- Estados Financieros, Reservas y Distribución de utilidades
- Disolución y Liquidación
- Resoluciones de Conflictos
- Remisión
- Disposiciones Transitorias

10.2. Costo

Constituir una sociedad de acciones simplificada es un proceso bastante sencillo y por ende también económico, toda vez que, solo se requiere de un documento privado en donde los societarios pacten las condiciones de cómo será llevada la sociedad.

Para este caso, el único costo que habría que asumir es el de la autenticación de las firmas en notaria y su registro mercantil en la cámara de comercio, el cual tiene un valor de \$89.000.

10.3. Obligaciones Tributarias o Fiscales

Para efectos tributarios de una sociedad por acciones simplificada, se tendrá el mismo trato que las sociedades de tipo Anónimas. De esta manera las principales obligaciones que adquiere nuestra empresa ante el estado en materia tributaria son los siguientes Impuestos:

Impuesto a la renta: El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos. (DIAN, 2016)

- **IVA:** El impuesto sobre las ventas, comúnmente denominado impuesto al valor agregado IVA, es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes y servicios. (DIAN, 2016)

- **ICA:** Es el impuesto de Industria y comercio. Es el gravamen establecido sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios, a favor de cada uno de los distritos y municipios donde ellas se desarrollan, según la liquidación privada. (Secretaría Distrital de Hacienda, 2016)

- **4x1000:** Toda vez que es necesario manejar nuestros recurso a través de entidades financieras, también tenemos que tener en cuenta el impuesto de (4X1000) que recae sobre todas las transacciones financieras que haga una persona natural o jurídica. (Asobancaria, 2016)

11. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para medir los resultados de nuestro proyecto, además de analizar los reportes básicos que muestran la gestión del negocio como lo son el Estado de resultados, también plantearemos algunos criterios que nos interesa medir con el fin de darle un seguimiento a la labor de cada uno de nosotros dentro de este proyecto de emprendimiento y medir nuestro impacto en resultados reales y concretos.

Gran parte de las mediciones se basarán en la atención al cliente y en como este se siente durante el tiempo que encuentra en My Bowl. Para esto se habilitará un espacio a través de nuestras redes sociales donde se podrá tener contacto directo con cada uno de nuestros clientes y sean ellos quienes den su opinión sobre su experiencia, y así lograr una medición sobre el nivel de satisfacción al cliente.

Así mismo también se medirán algunos indicadores de productividad para poder corroborar las opiniones de nuestros clientes con la gestión que se hace a nivel productivo en la empresa.

$$Productividad\ total = \frac{Numero\ de\ unidades\ producidas}{Numero\ de\ unidades\ consumidas} * 100$$

$$Productividad\ Laboral = \frac{Numero\ de\ unidades\ producidas}{Numero\ de\ horas\ trabajadas} * 100$$

De la misma manera, también se evaluará la satisfacción laboral de nuestros colaboradores, por medio de análisis periódicos sobre su percepción de cómo se está manejando el negocio, de tal manera que se pueda tener una visión completa de como se está desarrollando la actividad y así poder evaluar de forma clara los resultados que se obtendrán.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2004). *Secretaría de Hacienda*. Obtenido de Recorriendo Chapinero - Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá D.C : <http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Recorriendo%20CHAPINERO.pdf>
- Asobancaria. (2016). *¿Qué es el 4x1000?* Obtenido de <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/la-verdadera-historia-del-4x1000/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Perfil económico y empresarial Localidad de Chapinero*. Bogotá.
- DIAN. (2016). *¿Qué es el impuesto de renta y complementarios?* Obtenido de <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Impuestosinternos?OpenDocument#3>
- DIAN. (2016). *¿Qué es el impuesto sobre las ventas o IVA?* Obtenido de <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Impuestosinternos?OpenDocument#3>
- El Espectador. (19 de Octubre de 2016). Impuesto a bebidas azucaradas será de 300 pesos por cada litro. *El Espectador*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/impuesto-bebidas-azucaradas-sera-de-300-pesos-cada-litr-articulo-661243>.
- El País. (20 de Mayo de 2016). Restringirán venta de gaseosas y bebidas azucaradas en los colegios. *El País*, págs. <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/restringiran-venta-gaseosas-y-bebidas-azucaradas-colegios-pais>.
- El Tiempo. (26 de Julio de 2016). Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos. *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/las-redes-sociales-mas-usadas-en-colombia/16654770>.
- El Universal. (22 de Agosto de 2015). Así se mueven las diferentes redes sociales cada minuto en Colombia. *El Universal*, págs. <http://www.eluniversal.com.co/tecnologia/asi-se-mueven-las-diferentes-redes-sociales-cada-minuto-en-colombia-203637>.

- Encuesta Alimentación Saludable. (Septiembre de 2015). Junio Castelblanco y Daniela Salamanca. *Encuesta Alimentación Saludable*. Bogotá.
- Encuesta sobre Smoothies de Fruta. (Abril de 2016). Junio Castelblanco y Daniela Salamanca. *Encuesta sobre Smoothies de Fruta*. Bogotá .
- Entrevista a Profundidad. (Octubre - Junio de 2015 - 2016). Entrevista a Profundidad. *Daniela Salamanca y Junio Castelblanco* . Bogotá .
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de calidad en los servicios: ISO 9001 2008*. Cartagena: Eumed.
- Gaido, M. (2016). Nutrición en redes sociales: una moda en crecimiento. *Día a Día Argentina*.
- Gerencie. (10 de Septiembre de 2013). *Requisitos que un establecimiento de comercio debe cumplir para poder abrir al público*. Obtenido de gerencie.com: <http://www.gerencie.com/requisitos-que-un-establecimiento-de-comercio-debe-cumplir-para-poder-abrir-al-publico.html>
- IA Alimentos. (2012). Los consumidores quieren comer saludable. *IA Alimentos*.
- InfoCampo Argentina. (20 de Octubre de 2016). La generación al conocimiento al servicio de los alimentos funcionales. *InfoCampo Ar*, págs. <http://infocampo.com.ar/nota/campo/82836/la-generacion-del-conocimiento-al-servicio-de-los-alimentos-funcionales>.
- Invest in Bogota. (6 de Octubre de 2015). *El mercado de bebidas y alimentos en Colombia y en Bogotá continúa creciendo de forma sostenida*. Obtenido de Investinbogota.org: <http://es.investinbogota.org/noticias/el-mercado-de-bebidas-y-alimentos-en-bogota-y-colombia-continua-creciendo-de-forma>
- Jargon, J. (16 de Octubre de 2016). The next hot trends in food. *The Wall Street Journal* .
- La Barra. (2016). Rápido y Saludable. *La Barra*.
- León, M. T. (23 de Febrero de 2016). El menú fitness gana espacio en comidas rápidas. *Portafolio*.
- Medina, M. A. (5 de Abril de 2015). Colombia es un gran mercado para lo saludable. *El Espectador*.

- MinSalud. (2013). *Guía de Alimentación Saludable*. Cali.
- MinTic. (s.f.). *Colombia es uno de los países con más usuarios en redes sociales en la región*.
Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:
<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-2713.html>
- Nielsen. (2015). *La Innovación marcará el 2015*. Global.
- Nielsen. (2015). *Lo saludable, una tendencia en alza*. Consumidor.
- OMS. (Septiembre de 2015). *Alimentación Sana*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Ramirez, J. C. (2009). *La Sociedad por Acciones Simplificada*. Camara de Comercio de Bogota.
- Sacristán, F. (2005). *Las 5s: Orden y Limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Artegraf.
- Saffron, A. (18 de Febrero de 2015). Food's next big trend? The smoothie bowl. *The Telegraph* ,
págs. [http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/foodanddrinknews/11408845/Foods-
next-big-trend-The-smoothie-bowl.html](http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/foodanddrinknews/11408845/Foods-next-big-trend-The-smoothie-bowl.html).
- Secretaria Distrital de Hacienda. (2016). *Regimen Comun ICA*. Obtenido de
<http://www.shd.gov.co/shd/regimen-comun-ica>
- Secretaria Distrital de Planeación. (2014). *Proyecciones de Población a nivel de localidad* .
Bogotá.