



Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

ENJOY: Batidos y Alimentos Funcionales

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:  
Sergio Armando Morales Diaz

Bogotá, D.C. 22 de diciembre de 2020



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de Administración  
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

ENJOY: Batidos y Alimentos Funcionales

Modalidad: Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:  
Sergio Armando Morales Diaz

Bajo la dirección de:  
Mauricio Eduardo Escobar Salas

Bogotá, D.C. 22 de diciembre de 2020

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	vi
Declaración de originalidad y Autonomía .....	vii
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	viii
Lista de Ilustraciones .....	ix
Lista de tablas .....	x
Anexos .....	xi
Abstract.....	14
1. Descripción general del proyecto.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.1.1. Misión, visión y valores corporativos .....	15
1.1.2. Objetivos .....	16
1.1.3. Mercado objetivo .....	17
1.1.4. Descripción de la industria o el sector .....	17
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas .....	17
1.1.6. Forma jurídica.....	19
2. Análisis del Entorno Competitivo.....	20
2.1. Análisis PESTEL .....	20
2.1.1. Entorno Político .....	20
2.1.2. Entorno Económico.....	21
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	24
2.1.5. Entorno Ambiental.....	25
2.1.6. Entorno Legal.....	25
2.2. Modelo Integral para la formulación de estrategias .....	27
2.2.1. Matriz de evaluación del factor Externo (EFE) .....	27
2.2.2. Matriz de evaluación del factor Interno (EFI).....	31
2.2.3. Matriz de Perfil competitivo (MPC) .....	35
2.2.4. Matriz DOFA .....	37
2.2.5. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (PEYEA).....	41
2.2.6. Matriz Interna-Externa (MIE).....	44
2.2.7. Matriz de la estrategia principal.....	45
2.2.8. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa .....	46
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP) .....	49

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado .....	49
4. Modelo estratégico de la propuesta de valor .....	51
4.1. Análisis de las 5 C's.....	51
4.1.1. Compañía .....	51
4.1.2. Competencia .....	52
4.1.3. Colaboradores .....	59
4.1.4. Contexto .....	59
4.1.5. Clientes .....	62
4.2. Estrategia SAP .....	63
4.2.1. Estrategia de segmentación .....	63
4.2.2. Audiencias.....	65
4.2.3. Posicionamiento .....	67
4.3. Propuesta de Valor .....	70
4.3.1. Concepto de producto .....	70
4.4. Postura de la marca .....	77
4.4.1. Personalidad de la Marca .....	78
4.4.2. La marca como símbolo .....	78
4.4.3. Brand Vision .....	79
4.5. Plataforma de branding .....	79
4.5.1. Territorio de marca.....	79
4.5.2. Valores y atributos .....	80
4.5.3. Declaración de posicionamiento .....	80
4.5.4. Brand manifiesto .....	80
4.6. Las 4 E's .....	81
4.6.1. Exchange.....	81
4.6.2. Everyplace.....	82
4.6.3. Experience.....	82
4.6.4. Evangelism.....	83
4.7. Modelo de creación de hábitos.....	83
4.7.1. Detonador.....	84
4.7.2. Acción.....	86
4.7.3. Recompensa variable .....	86
5. Plan de operaciones.....	87
5.1. Producción .....	87

5.2. Localización y distribución del local .....	89
5.3. Costos.....	90
5.4. Entorno legal.....	92
5.4.1. Documentación .....	92
5.4.2. Condiciones del establecimiento.....	92
5.4.3. Personal manipulador.....	93
5.4.4. Materias primas e insumos.....	93
5.4.5. Permiso de publicidad exterior y registro de marca.....	93
5.5. Personal.....	93
5.6. Gestión de calidad.....	95
5.8. Proveedores.....	96
6. Plan financiero .....	97
6.1. Estados financieros del proyecto.....	97
1.1.7. Fuentes y usos de fondos de efectivo (flujo de caja del proyecto).....	99
1.1.8. Balance Proyectado.....	100
1.1.9. VPN, TIR y TRI.....	103
1.1.10. Punto de equilibrio.....	106
7. Beneficios a la comunidad .....	108
7.1. Impacto en el desarrollo económico .....	108
7.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad .....	108
Referencias bibliográficas.....	109
Anexos .....	115
Anexo A. Menú Enjoy .....	115

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de tomar esta formación académica, a La Universidad del Rosario que diseñó un programa que va más allá de lo técnico, gracias al cual hoy puedo decir, soy mejor ser humano, y por último a mis familiares (D.D, A.M), pareja (J.O) y amigos (C.G.) que siempre me apoyaron incondicionalmente durante todo este proceso de crecimiento intelectual y emocional.

*Sergio Armando Morales Diaz*

### Declaración de originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Sergio Armando Morales Díaz  
CC 104236188

Sergio Armando Morales Díaz

Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de diciembre de 2020

### Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Sergio Armando Morales Díaz  
CC 104236188

Sergio Armando Morales Díaz

Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de diciembre de 2020

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Matriz PEYEA.....	43
Ilustración 2 Matriz MIE .....	44
Ilustración 3 Matriz de estrategia Principal .....	45
Ilustración 4 Fuerzas Competitivas de Porter .....	52
Ilustración 5 Estructura de la población por edad y sexo .....	61
Ilustración 6 Vaso Enjoy Batidos .....	72
Ilustración 7 Vaso Enjoy Parfait.....	74
Ilustración 8 Empaque ensalada de frutas.....	76
Ilustración 9 Logo Enjoy .....	78
Ilustración 10 Diagramas de Flujo Fuente: Autor.....	88
Ilustración 11 Plano del Local Fuente: autor .....	89
Ilustración 12 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Pesimista. ....	104
Ilustración 13 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Realista. ....	104
Ilustración 14 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Optimista.....	104
Ilustración 15 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años Escenario Pesimista. ....	105
Ilustración 16 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años Escenario Realista. ....	106
Ilustración 17 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años Escenario Optimista. ....	106

## Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de Amenazas .....	28
Tabla 2 Matriz de Oportunidades .....	29
Tabla 3 Matriz EFE.....	30
Tabla 4 Matriz de Fortalezas.....	32
Tabla 5 Matriz de Debilidades.....	33
Tabla 6 Matriz EFI.....	34
Tabla 7 Matriz MPC .....	36
Tabla 8 Ponderación jerárquica .....	37
Tabla 9 Matriz DOFA.....	38
Tabla 10 Estrategias DOFA .....	40
Tabla 11 Ejes de la Matriz PEYEA .....	41
Tabla 12 Información base para la Matriz MIE.....	44
Tabla 13 Matriz PCE .....	47
Tabla 14 Estrategias seleccionadas.....	48
Tabla 15 Ventas MVP.....	51
Tabla 16 Análisis comparativo de los competidores del mismo sector .....	56
Tabla 17 Análisis comparativo de productos y precios .....	58
Tabla 18 Batidos Funcionales.....	72
Tabla 19 Parfait.....	74
Tabla 20 Costos Batido con leche de almendras .....	90
Tabla 21 Costos Parfait.....	90
Tabla 22 Costos Batido con Yogurt.....	91
Tabla 23 Costos Ensalada de Frutas .....	91
Tabla 24 Costos Sanduche Saludable .....	91
Tabla 25 Descripción de cargo – Personal Operativo.....	94
Tabla 26 Indicadores de Calidad.....	95
Tabla 27 Listado de Proveedores .....	96
Tabla 28 Estado de resultados proyectado. Escenario Pesimista.....	98
Tabla 29 Estado de resultados proyectado. Escenario Realista .....	98
Tabla 30 Estado de resultados proyectado. Escenario Optimista .....	99
Tabla 31 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Pesimista.....	99
Tabla 32 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Realista .....	100
Tabla 33 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Optimista .....	100
Tabla 34 Balance proyectado. Escenario Pesimista.....	101
Tabla 35 Balance proyectado. Escenario Realista .....	102
Tabla 36 Balance proyectado. Escenario Optimista .....	103
Tabla 37 Cálculo del punto de equilibrio.....	108

**Anexos**

Anexo A. Menú Enjoy ..... 115

## **Resumen ejecutivo**

El presente proyecto aplicado empresarial tiene como propósito desarrollar el plan de negocio para el emprendimiento ENJOY, este se desarrolla con la finalidad de analizar la viabilidad de constituir una empresa dedicada a la venta de batidos y alimentos funcionales en la ciudad de Bogotá.

Actualmente las poblaciones jóvenes de Latinoamérica son más conscientes de los beneficios que trae consigo el ejercicio y la buena alimentación, Enjoy busca alinearse con estas tendencias, ofreciendo productos funcionales con beneficios claros para sus clientes, una experiencia distinta a lo que ofrece el mercado actualmente, además de crear una grata experiencia entorno al consumo de productos agradables al paladar sin dejar de lado la funcionalidad.

Se espera concretar el proyecto con una inversión aproximada de noventa millones de pesos colombianos e iniciar su operación entre el año 2021 y 2022, previendo la culminación de la emergencia sanitaria actual, a causa del SARS-COV2 COVID-19.

El presente documento busca analizar la mayor cantidad de aspectos relevantes para el tipo de negocio propuesto, reduciendo así significativamente los riesgos implícitos en la creación y desarrollo de cualquier emprendimiento.

### **Palabras Clave**

Emprendimiento, Bebidas funcionales, alimentación saludable, propuesta de valor

## **Abstract**

The purpose of this applied business project is to develop the business plan for the ENJOY venture, this is developed in order to analyze the viability of a company dedicated to the sale of smoothies and functional foods in the city of Bogotá.

Currently the young populations of Latin America seek to take care of what they eat, they are more aware of the benefits that exercise, and good nutrition bring with it, Enjoy seeks to align with these trends, offering functional products with clear benefits for its customers, an experience different from what that the market currently offers, seeking to create a pleasant experience around the consumption of products that are pleasing to the palate without neglecting functionality.

The project is expected to be completed with an investment of approximately 90 million Colombian pesos and it would begin its operation between 2021 and 2022 after the health emergency caused by the SARS-COV2 COVID-19 pandemic.

The preparation of this document seeks to analyze the greatest number of relevant aspects for the type of business proposed, thus significantly reducing the risks implicit in the creation and development of any undertaking.

## **Keywords**

Entrepreneurship, functional drinks, healthy eating, value proposition

## **1. Descripción general del proyecto**

### **1.1. Antecedentes**

La presente idea de emprendimiento surge a partir de la identificación del creciente interés de la población en llevar a cabo estilos de vida saludables, comprendido no solo por la práctica de actividad física, sino también por la preocupación de llevar a cabo una alimentación saludable que la complemente (Ministerio de la Protección Social, 2011).

En ese sentido, ha sido posible evidenciar el incremento en la creación de diferentes empresas del sector de alimentos saludables a nivel nacional, cuya esencia es ofrecer alimentos que son percibidos como saludables por parte de los consumidores, lo cual se ha identificado no siempre viene acompañado de información que soporte esta tesis.

Es así, como el emprendimiento descrito en el presente trabajo, busca añadir valor a todos los productos funcionales que se desarrollen en el marco del proyecto, ofreciendo un beneficio para la salud del consumidor.

#### **1.1.1. Misión, visión y valores corporativos**

##### ***1.1.1.1. Misión***

Somos ENJOY, una empresa que proporciona una alternativa de alimentación saludable con un alto valor nutricional, dedicada a la creación de productos frescos y auténticos y enfocada en brindar salud y bienestar tanto a nuestros clientes, como a nuestros colaboradores directos e indirectos, así como apoyar el emprendimiento de productores primarios, propender por el cuidado del medio ambiente y fomentar el comercio justo en toda nuestra cadena de valor.

##### ***1.1.1.2. Visión***

En ENJOY buscamos que nuestros productos sean reconocidos por su valor nutricional y la experiencia entorno al consumo de batidos funcionales y saludables, con el fin de posicionarnos

en el mercado en el año 2026, por la calidad de nuestros productos y servicios, así como por la calidez y el buen trato con clientes, colaboradores y proveedores.

#### ***1.1.1.3. Valores Corporativos***

- Todos ponemos pasión y corazón
- Pensamos siempre en calidad
- Buscamos sostenibilidad
- Creación de nuevas oportunidades
- Aprendizaje, éxito y adaptabilidad

### **1.1.2. Objetivos**

#### ***1.1.2.1. Objetivo General***

Formular y evaluar la viabilidad de constituir una empresa dedicada a la venta de batidos funcionales y alimentos complementarios en la ciudad de Bogotá, denominada Enjoy, como una propuesta de valor flexible a las tendencias del mercado.

#### ***1.1.2.2. Objetivos Específicos***

A continuación, con base en el objetivo general, se presentan los objetivos específicos de la investigación:

- Realizar un análisis del entorno competitivo a fin de identificar el entorno general de negocios.
- Formular el modelo estratégico de la propuesta de valor, que diferenciará a Enjoy del resto de la competencia.
- Realizar un estudio de factibilidad Técnica para establecer los requisitos asociados a la creación de un emprendimiento enfocado a la venta de batidos y alimentos funcionales en la ciudad de Bogotá, Colombia.

- Realizar estudio de factibilidad Financiera a fin de pronosticar la viabilidad de un emprendimiento enfocado a la venta de batidos y alimentos funcionales en la ciudad de Bogotá, Colombia

### **1.1.3. Mercado objetivo**

Enjoy busca ofrecer productos funcionales a personas entre los 17 y 38 años principalmente, en Bogotá, Colombia, pertenecientes a las generaciones millennials y centennials, quienes según los estudios se preocupan cada vez más por los alimentos que ingieren y el impacto que la actividad física tiene a nivel corporal como emocional (Mapfre, 2019).

### **1.1.4. Descripción de la industria o el sector**

Enjoy pertenece al sector de comercio de alimentos saludables preparados. En los últimos años se ha evidenciado un aumento en el consumo de productos percibidos como saludables por parte de los consumidores a nivel mundial, Colombia no es la excepción ya que cerca del 60 % de los Colombianos están dispuestos a pagar más por los productos que consideran saludables, (The Nielsen Company, 2017), demostrando así que los consumidores se preocupan cada vez más por las características de los alimentos que ingieren y los beneficios potenciales que estos pueden ofrecer.

Colombia es un país que cuenta con unas características climatológicas y geográficas únicas, una mezcla ideal que permite encontrar una gran variedad de frutas y vegetales durante todo el año, además de ser el segundo país con mayor consumo de jugos de frutas a nivel mundial solamente superado por Nueva Zelanda (German, 2015).

### **1.1.5. Fortalezas y competencias básicas**

Enjoy será una empresa dedicada a la producción y comercialización de batidos y alimentos funcionales, cuyo objeto principal es brindar a la comunidad una experiencia entorno al consumo

de productos saludables, naturales y frescos. En razón de lo expuesto, la empresa Enjoy se enfocará en:

- Ser flexible al mantener un estándar en los productos, ofreciendo la posibilidad a los clientes de realizar cambios en los ingredientes de los mismos.
- Elaborar batidos funcionales de acuerdo con las necesidades del cliente, manteniendo un listado de frutas con diversos beneficios, las cuales se pueden combinar a gusto del cliente.
- Incluir al cliente como parte del desarrollo de la empresa y los cambios del menú por medio de herramientas tecnológicas.
- Incluir productos con bases de origen vegetal (leche de almendras, Leche de coco) para la preparación de los diversos batidos funcionales.
- Ofrecer un espacio cómodo en el cual los clientes puedan disfrutar de un rato agradable, sin prisas y lleno de tranquilidad.
- Implementar buenas prácticas y técnicas para reducir el consumo de agua y el desperdicio de frutas e insumos.
- Implementar estrategias que ayuden a disminuir el consumo de insumos plásticos, en aras de promover el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad ambiental.
- Incluir códigos QR en los envases y empaques de los productos para enlazar al cliente directamente con contenido informativo sobre promociones, campañas y beneficios nutricionales del producto.
- Implementar batidos calientes como estrategia de respuesta a los cambios climáticos de la localización de la empresa.
- Implementar la mejora continua y adaptabilidad al entorno cambiante.
- Promover a otros emprendimientos aliados.

### **1.1.6. Forma jurídica**

Enjoy se conformará como una Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) gracias a los beneficios que tienen este tipo de sociedades en Colombia, algunos de los beneficios más importantes son:

- Los aportes de los socios al patrimonio de la sociedad se pueden pagar a plazos.
- Se constituye por medio de documento privado.
- No requiere capital mínimo.
- Tiene estructura flexible, no está obligada a tener junta directiva ni revisor fiscal.
- En cuanto a responsabilidad por deudas civiles, laborales o tributarias esta será hasta el monto de los aportes entregados a la sociedad.

## 2. Análisis del Entorno Competitivo

### 2.1. Análisis PESTEL

Con el propósito de definir y caracterizar el contexto del plan de negocio, a continuación, se describen los factores que pueden llegar a afectar de forma directa o indirecta el entorno de este:

#### 2.1.1. Entorno Político

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno político:

- Proyecto de ley de emprendimiento: Colombia se ha convertido en una plataforma atractiva para la creación de nuevas empresas, por tal motivo se han generado nuevas iniciativas para favorecer a los emprendedores, buscando mitigar los problemas que suelen enfrentar los creadores de nuevas empresas tales como la dificultad de acceder a financiación, exceso de carga impositiva e incluso problemas asociados a la administración del flujo de caja (Emprendimiento, 2018).
- Ley 1410 del 2006 fomento cultura de emprendimiento: La ley de emprendimiento busca promover el espíritu emprendedor en Colombia, disponer de un conjunto de principios normativos que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas.
- Ley 1780 del 2016 emprendimiento Juvenil: La ley de emprendimiento juvenil busca promover la creación de nuevas empresas jóvenes; empresa joven se traduce como cualquier empresa conformada por personas naturales o jurídicas cuyo personal no supere 50 trabajadores y cuyos activos sean inferiores a los 5000 SMMLV.
- Algunos de los beneficios más importantes de la ley de emprendimiento juvenil incluyen la exención del pago de la matrícula mercantil y su renovación para el primer año, además de recibir beneficios en los aportes de caja de compensación familiar para los empleadores que vinculen jóvenes entre los 18 y 28 años (Colombia, 2016).

- Falta de apoyo al agro Nacional: Colombia es uno de los pocos países con diversidad de pisos térmicos carente de estaciones, por tal motivo es posible encontrar una gran cantidad de frutas y verduras gran parte del año, pero la infraestructura vial deficiente de vías terciarias y la no existencia de una política agraria ocasionan una gran desventaja para el productor agrícola nacional que en ocasiones pierde toneladas de producto y con ello meses de trabajo (Lopez, 2019), mientras se importan algunos productos que fácilmente pueden cultivarse en el país.
- Esta problemática desemboca en paros nacionales, traslado de campesinos hacia cultivos más rentables al margen de la ley, lo cual conlleva a un alza de los precios de diversos productos (Semana, 2016) que serían insumos claves para cualquier empresa dedicada a la venta de alimentos a base de frutas y verduras.

Luego de realizar un análisis de los diversos factores relacionados con el entorno político, es posible destacar que existen diversas leyes con amplios beneficios para los nuevos emprendimientos, por tal motivo es un panorama alentador para el inicio de emprendimientos en la ciudad de Bogotá, en cuanto a la problemática de paros nacionales son eventos atípicos que tendrán repercusión en algún momento sobre el negocio, pero este se puede manejar con reservas de inventario (fruta congelada), y aprovisionamiento de utilidades para abastecer el negocio en momentos de escases y precios elevados, por lo tanto no se considera un elemento decisivo para desistir de la idea de negocio.

### **2.1.2. Entorno Económico**

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno económico:

- Volatilidad en precios de la materia prima: En Colombia es posible encontrar una gran cantidad de frutas y verduras durante casi todo el año, pero los precios de estos insumos poseen una alta variabilidad debido a la oferta y demanda de algunos productos, en épocas de cosecha algunos productos tienen una excesiva oferta lo cual reduce en gran medida los precios de los mismos, en contraparte hay épocas donde algunos productos son muy escasos ya que la cosecha es muy limitada por tal motivo los precios suben considerablemente.
- Reformas tributarias: Colombia es un país que tiene cambios importantes a corto y mediano plazo en términos tributarios, en los últimos 20 años ha habido más de 10 reformas tributarias, lo cual muestra que es posible que se vean afectados diversos sectores de la economía en cualquier momento (Economía, 2015); actualmente las frutas y hortalizas no son gravadas con el IVA ya que hacen parte fundamental de la canasta familiar, esto es una gran ventaja para una empresa dedicada a la venta de jugos, batidos y alimentos saludables (DIAN, 2016).
- Crecimiento del sector de alimentos y bebidas saludables: En Latinoamérica según el estudio Revolución de los alimentos de Nielsen el 80% de las personas seleccionan activamente alimentos que ayuden a lograr sus metas en salud (Nielsen Company, 2017); En Colombia el segmento saludable representa el 14% de la canasta y el sector de bebidas saludables ha tenido un crecimiento de aproximadamente el 10% en el año 2018 (The Nielsen Company, 2018).
- Desconocimiento de fuentes de financiación: El problema que enfrentan muchos emprendedores en Colombia es la falta de conocimiento sobre las oportunidades que existen para financiar y apalancar sus emprendimientos, entidades como el fondo

emprender, impulsa, redes de ángeles inversionistas, e incluso algunos integrantes del sector financiero como Bancolombia, banco caja social, entre otros bancos que tienen programas especiales para el financiamiento de emprendedores (BBVA, 2020).

### **2.1.3. Entorno Social**

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno social:

- Generación de empleo: Colombia es un país con gran auge en términos de emprendimiento, durante el año 2017 se realizó el primer censo a emprendedores colombianos, estudio que arrojó datos antes desconocidos sobre la cantidad de emprendedores del país y el empleo que estos generan, a pesar de ser empresas muy jóvenes los emprendimientos con menos de 5 años de operación han logrado generar cerca de 8000 empleos directos, una cifra nada despreciable, para empresas jóvenes con gran potencial de crecimiento.
- Tendencia en estilos de vida saludables en la comunidad: Cada vez es mayor la población colombiana que busca mayor calidad nutricional en los alimentos que consumen, por tal motivo se han venido modificando los hábitos alimenticios de gran parte de la población; De acuerdo con un estudio realizado por la consultora internacional Nielsen asegura que a la hora de realizar mercado los colombianos se preocupan más por adquirir productos locales, frescos y orgánicos que sean lo menos perjudiciales posibles llegando al punto de que el 60% de los Colombianos están dispuestos a pagar más por un producto que consideran saludables (The Nielsen Company, 2017)
- Alimentos con beneficios: Se consideran alimentos con beneficios y con buena causa, a los alimentos que están asociados a temas de comercio justo, con gran valor nutricional, que poseen opciones para personas con condiciones especiales o que de cierta forma su

consumo puede ayudar a grupos vulnerables de alguna forma, en términos generacionales la generación Y que abarca las personas nacidas entre 1982-1995 y la generación Z que va desde el año 1996 hasta el presente son quienes están dispuestos a pagar más por alimentos que tengas estas características.

- Aumento del desempleo: Durante el año 2019 el desempleo en Colombia supero la barrera psicológica de los dos dígitos, 10,5%, la generación de empleo por parte de las empresas no es suficiente para cubrir la demanda de la población inactiva, por otra parte también se debe tomar en cuenta la migración de la población procedente de Venezuela, que llegan a Colombia buscando nuevas oportunidades, es posible que los emprendimientos nacientes puedan brindar parte de la solución a esta problemática (DANE, 2020).

#### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno Tecnológico:

- Tecnologías de la información: De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la información y Comunicaciones, Colombia es uno de los países de la región con mayor cantidad de habitantes adheridos a las redes sociales de WhatsApp, Facebook, Instagram y Twitter, respectivamente (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2018). Así mismo, el incremento en el uso de este tipo de redes sociales se ha visto impulsado por la amplia oferta de celulares inteligentes, lo cual evidencia la posibilidad de generar la interacción entre las medianas y pequeñas empresas con el consumidor, dado que estas herramientas permiten conocer los intereses del mercado objetivo y de esta manera ofrecer productos acordes a las necesidades y el entorno.

### 2.1.5. Entorno Ambiental

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno ambiental:

- Desarrollo sostenible: Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) juegan un papel cada vez más importante en el desarrollo de un país, el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD) presta apoyo a gobiernos para que integren los ODS en sus planes y políticas nacionales de desarrollo (Programa de naciones Unidas para el desarrollo, 2019). Esta es una tarea que involucra tanto al sector privado como al sector público, es difícil cumplir a cabalidad con los 17 ODS, pero cada compañía o gobierno debe empezar abarcando los que considere que puede cumplir a cabalidad en el menor tiempo posible para ir generando un impacto importante.
- Fenómenos naturales y climáticos que afectan la producción y comercialización agrícola del país: El sector agrícola se encuentra expuesto a diferentes riesgos, en los cuales se encuentra involucrado el clima y los fenómenos meteorológicos extremos, en consecuencia, los desastres naturales son aquellos que más pérdidas acarrear en términos de producción agrícola y afectan no solo la cadena de valor sino que inciden en el crecimiento agrícola **Fuente especificada no válida.** En este sentido, la empresa de batidos se encuentra directamente ligada a la producción agrícola y su cadena de valor, teniendo en cuenta que las frutas son el principal insumo de preparación y las lluvias, inundaciones, sequías y demás efectos climáticos o fenómenos naturales pueden afectar el sostenimiento e incrementar los costos de estos.

### 2.1.6. Entorno Legal

A continuación, se describen los factores relacionados con el entorno legal:

- Prohibición de plásticos de un solo uso: Teniendo en cuenta los innumerables impactos ambientales negativos que los residuos de plástico generan en el entorno natural, en el mes de marzo del año 2018, fue aprobado el proyecto de ley por el cual se busca prohibir en el territorio nacional la fabricación, importación, venta y distribución de plásticos de un solo uso; en este sentido, el enfoque de esta ley se concentra en el control de la contaminación, protección del medio ambiente y la salud en el marco de la Responsabilidad Extendida del Productor y la Economía Circular **Fuente especificada no válida.**; ; Aunque el periodo de transición de la ley ibidem se proyecta para el para el año 2029-2030, su aprobación puede impactar directamente la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta que los envases de los batidos saludables se encuentran fabricados en este material.
- Reglamentación para la Gestión Ambiental de residuos de Envases y Empaques: De acuerdo con la tendencia de países Europeos en materia de Responsabilidad Extendida del Productor y economía circular, en el año 2018 fue expedida la Resolución 1407 por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, a través de la cual se obliga a toda la industria a nivel nacional a aprovechar y reincorporar en el ciclo productivo un porcentaje de los envases y empaques que ponen anualmente en el mercado **Fuente especificada no válida.** Por tanto, al poner en el mercado envases con la marca de la empresa de batidos, se debe dar cumplimiento a dicha norma, bien sea a través de un plan individual o un plan colectivo.
- En Colombia no existe normatividad que regule los alimentos denominados funcionales, por lo tanto aun no existen limitaciones en cuanto al uso de la palabra funcional siempre y cuando no cause confusiones en los clientes. (Invima)

## **2.2. Modelo Integral para la formulación de estrategias**

Para definir aspectos estratégicos fundamentales se empleará el Modelo integral para la formulación de estrategias propuesto por David Fred R. (David, 2003), junto al proceso analítico Jerárquico propuesto por Thomas Saaty (Saaty, 1990) buscando reducir la subjetividad al momento de asignar valores en las diversas matrices del modelo.

### **2.2.1. Matriz de evaluación del factor Externo (EFE)**

La Matriz EFE es una herramienta de suma importancia en la planeación estratégica, esta permite a los estregas resumir y evaluar información sobre los factores externos identificados por la organización, buscando así aprovechar al máximo las oportunidades y anular las amenazas (David, 2003).

Para la elaboración de la Matriz EFE se utilizó el proceso analítico Jerárquico comparando cada una de las oportunidades y amenazas por medio de las siguientes matrices:

Tabla 1 Matriz de Amenazas

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Matriz Normalizada										Ponderacion	Global
A1	1	0,5	2	2	2	0,5	3	0,5	2	0,107	0,122	0,111	0,130	0,148	0,087	0,154	0,068	0,095	0,11	0,023	
A2	2	1	4	4	2	2	3	2	4	0,214	0,245	0,222	0,261	0,148	0,348	0,154	0,273	0,190	0,23	0,045	
A3	0,5	0,25	1	0,5	0,5	0,33	2	0,33	2	0,054	0,061	0,056	0,033	0,037	0,058	0,103	0,045	0,095	0,06	0,012	
A4	0,5	0,25	2	1	3	0,33	1	0,33	2	0,054	0,061	0,111	0,065	0,222	0,058	0,051	0,045	0,095	0,08	0,017	
A5	0,5	0,5	2	0,33	1	0,5	2	0,5	2	0,054	0,122	0,111	0,022	0,074	0,087	0,103	0,068	0,095	0,08	0,016	
A6	2	0,5	3	3	2	1	4	2	3	0,214	0,122	0,167	0,196	0,148	0,174	0,205	0,273	0,143	0,18	0,036	
A7	0,33	0,33	0,5	1	0,5	0,25	1	0,33	2	0,036	0,082	0,028	0,065	0,037	0,043	0,051	0,045	0,095	0,05	0,011	
A8	2	0,5	3	3	2	0,5	3	1	3	0,214	0,122	0,167	0,196	0,148	0,087	0,154	0,136	0,143	0,15	0,030	
A9	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,33	0,5	0,33	1	0,054	0,061	0,028	0,033	0,037	0,058	0,026	0,045	0,048	0,04	0,009	
<b>Total</b>	<b>9,33</b>	<b>4,08</b>	<b>18</b>	<b>15,3</b>	<b>13,5</b>	<b>5,75</b>	<b>19,5</b>	<b>7,33</b>	<b>21</b>											<b>1,00</b>	<b>0,198</b>

AxP		
1,0959	$CI=(nmax-n)/(n-1)$	0,02
2,2016	$RI=1.98*(n-2)/n$	1,540
0,5625	$CR=CI/RI$	2%
0,8158		
0,7622		
1,7705		
0,5061		
1,4737		
0,4088		
nmax	9,19	

Fuente. Autor.

Tabla 2 Matriz de Oportunidades

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	Matriz Normalizada										Ponderacion	Global
O1	1	2	0,3	2	4	2	5	6	4	0,157	0,282	0,080	0,129	0,216	0,218	0,313	0,240	0,222	0,21	0,057	
O2	0,5	1	0,5	3	3	2	3	4	3	0,079	0,141	0,120	0,194	0,162	0,218	0,188	0,160	0,167	0,16	0,044	
O3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	0,471	0,282	0,240	0,194	0,108	0,218	0,188	0,120	0,167	0,22	0,061	
O4	0,5	0,3	0,3	1	2	0,3	0,5	2	2	0,079	0,047	0,080	0,065	0,108	0,036	0,031	0,080	0,111	0,07	0,019	
O5	0,3	0,3	0,5	0,5	1	0,5	0,5	2	0,5	0,039	0,047	0,120	0,032	0,054	0,055	0,031	0,080	0,028	0,05	0,015	
O6	0,5	0,5	0,5	3	2	1	2	3	2	0,079	0,071	0,120	0,194	0,108	0,109	0,125	0,120	0,111	0,12	0,032	
O7	0,2	0,3	0,3	2	2	0,5	1	2	2	0,031	0,047	0,080	0,129	0,108	0,055	0,063	0,080	0,111	0,08	0,021	
O8	0,2	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3	0,5	1	0,5	0,026	0,035	0,080	0,032	0,027	0,036	0,031	0,040	0,028	0,04	0,010	
O9	0,3	0,3	0,3	0,5	2	0,5	0,5	2	1	0,039	0,047	0,080	0,032	0,108	0,055	0,031	0,080	0,056	0,06	0,016	
<b>Total</b>	<b>6,4</b>	<b>7,1</b>	<b>4,2</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>9,2</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>18</b>											<b>1,00</b>	<b>0,275</b>

AxP		
2,0349	$CI=(nmax-n)/(n-1)$	0,09
1,5369	$RI=1.98*(n-2)/n$	1,540
2,2305	$CR=CI/RI$	6%
0,6780		
0,5050		
1,1142		
0,7452		
0,3542		
0,5515		
Nmax		9,75

Fuente. Autor.

Luego de realizar las comparaciones pareadas, hallar el Índice de consistencia (IC) y la consistencia aleatoria (RI) es posible hallar la Relación de consistencia (CR), que como se puede observar es inferior al 10% dando a entender que hay un nivel aceptable de consistencia en el ejercicio.

Tabla 3 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	GLOBAL
<b>Oportunidades</b>				
O1. Disposición a pagar más por alimentos saludables	0,12	3	0,36	0,057
O2. Tendencia a estilos de vida más saludables	0,09	4	0,37	0,044
O3. Gran cantidad de productores agrícolas	0,13	2	0,26	0,061
O4. Beneficios para emprendedores (gobierno)	0,04	2	0,08	0,019
O5. Zona geográfica	0,03	3	0,09	0,015
O6. Audiencia a fin con medios digitales	0,07	3	0,20	0,032
O7. Tendencias ecologistas (disminuir impacto)	0,05	3	0,14	0,021
O8 Mejoras tecnológicas aplicables al sector	0,02	2	0,04	0,010
O9. Uso de redes sociales por parte de audiencia objetivo	0,03	2	0,07	0,016
<b>Amenazas</b>				
A1. Fluctuación del precio de materias primas	0,05	2	0,10	0,023
A2. Desaceleración de la economía	0,10	2	0,19	0,045
A3. Gran cantidad de productos sustitutos	0,03	3	0,08	0,012
A4. Imitación de recetas	0,04	3	0,11	0,017
A5. Factores ambientales que afecten los cultivos fenómeno del niño y la niña	0,03	2	0,07	0,016
A6. Cambios en tendencias de consumo	0,08	1	0,08	0,036
A7. Surgimiento de nuevos competidores	0,02	2	0,04	0,011
A8. Aumento de carga impositiva para el sector	0,06	3	0,19	0,030
A9. Clima local (lluvias o frio excesivo)	0,02	4	0,07	0,009
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>	<b>0,473</b>

Fuente. Autor.

Luego de analizar la matriz EFE, se encuentra que ENJOY tiene un puntaje de 2,53 lo que indica que se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades y eviten las amenazas.

Hay que prestar especial atención a la desaceleración de la economía ya que como ocurrió en el año 2020 debido a la emergencia sanitaria por SARS COV2 COVID-19, este tipo de amenazas puede afectar gravemente a este tipo de empresas.

Por otro lado, gracias a que la competencia ha logrado imponer precios altos por los productos que ofrecen estas empresas, hay una oportunidad fuerte para ofrecer productos a precios elevados sin dejar de ser competitivos en el mercado.

### **2.2.2. Matriz de evaluación del factor Interno (EFI)**

La matriz de evaluación del Factor Interno es una herramienta que se utiliza para la formulación de estrategias. Esta evalúa las fortalezas y debilidades principales en las diferentes áreas de la empresa, igualmente proporciona una base para evaluar la relación entre áreas (David, 2003).

Para la elaboración de la Matriz EFI se utilizó el proceso analítico Jerárquico comparando cada una de las oportunidades y amenazas por medio de las siguientes matrices:

Tabla 4 Matriz de Fortalezas

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	Matriz Normalizada										Ponderacion	Global
F1	1	0,3	0,5	0,1	0,5	0,5	0,2	0,5	2	2	0,04	0,03	0,02	0,04	0,01	0,03	0,03	0,07	0,09	0,07	0,04	0,017
F2	3	1	3	0,3	4	2	0,3	0,3	2	3	0,12	0,08	0,11	0,10	0,12	0,14	0,05	0,05	0,09	0,11	0,10	0,037
F3	2	0,3	1	0,3	3	0,5	0,1	0,2	0,5	2	0,08	0,03	0,04	0,08	0,09	0,03	0,02	0,02	0,02	0,07	0,05	0,019
F4	7	3	4	1	8	3	3	2	7	7	0,27	0,24	0,15	0,30	0,24	0,21	0,49	0,28	0,30	0,25	0,27	0,106
F5	2	0,3	0,3	0,1	1	0,3	0,3	0,2	0,3	0,5	0,08	0,02	0,01	0,04	0,03	0,02	0,04	0,03	0,01	0,02	0,03	0,012
F6	2	0,5	2	0,3	3	1	0,3	0,3	2	2	0,08	0,04	0,08	0,10	0,09	0,07	0,05	0,05	0,09	0,07	0,07	0,028
F7	6	3	7	0,3	4	3	1	2	4	6	0,23	0,24	0,27	0,10	0,12	0,21	0,16	0,28	0,17	0,21	0,20	0,077
F8	2	3	6	0,5	5	3	0,5	1	4	3	0,08	0,24	0,23	0,15	0,15	0,21	0,08	0,14	0,17	0,11	0,16	0,060
F9	0,5	0,5	2	0,1	3	0,5	0,3	0,3	1	2	0,02	0,04	0,08	0,04	0,09	0,03	0,04	0,04	0,04	0,07	0,05	0,019
F10	0,5	0,3	0,5	0,1	2	0,5	0,2	0,3	0,5	1	0,02	0,03	0,02	0,04	0,06	0,03	0,03	0,05	0,02	0,04	0,03	0,013
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>3,3</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>6,1</b>	<b>7,1</b>	<b>23</b>	<b>29</b>											<b>1,00</b>	<b>0,387</b>

AxP		
0,7339	$CI=(nmax-n)/(n-1)$	0,10
2,2516	$RI=1.98*(n-2)/n$	1,485
0,5622	$CR=CI/RI$	7%
0,7979		
0,5447		
1,3669		
1,5682		
0,8842		
nmax	8,71	

Fuente. Autor.

Tabla 5 Matriz de Debilidades

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Matriz Normalizada								Ponderacion	Global
D1	1	0,5	1	0,5	1	0,333	0,5	2	0,080	0,133	0,061	0,040	0,067	0,053	0,073	0,162	0,08	0,012
D2	2	1	4	3	2	2	3	3	0,160	0,267	0,242	0,240	0,133	0,316	0,439	0,243	0,26	0,036
D3	1	0,25	1	0,5	2	0,5	0,333	0,333	0,080	0,067	0,061	0,040	0,133	0,079	0,049	0,027	0,07	0,009
D4	2	0,333	2	1	2	0,5	0,333	0,5	0,160	0,089	0,121	0,080	0,133	0,079	0,049	0,041	0,09	0,013
D5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,333	0,5	0,080	0,133	0,030	0,040	0,067	0,079	0,049	0,041	0,06	0,009
D6	3	0,5	2	2	2	1	1	2	0,240	0,133	0,121	0,160	0,133	0,158	0,146	0,162	0,16	0,022
D7	2	0,333	3	3	3	1	1	3	0,160	0,089	0,182	0,240	0,200	0,158	0,146	0,243	0,18	0,025
D8	0,5	0,333	3	2	2	0,5	0,333	1	0,040	0,089	0,182	0,160	0,133	0,079	0,049	0,081	0,10	0,014
<b>Total</b>	<b>12,5</b>	<b>3,75</b>	<b>16,5</b>	<b>12,5</b>	<b>15</b>	<b>6,333</b>	<b>6,833</b>	<b>12,33</b>									1,00	0,140

AxP		
0,7339	$CI=(nmax-n)/(n-1)$	0,10
2,2516	$RI=1.98*(n-2)/n$	1,485
0,5622	$CR=CI/RI$	7%
0,7979		
0,5447		
1,3669		
1,5682		
0,8842		
nmax	8,71	

Fuente. Autor.

Luego de realizar las comparaciones pareadas, hallar el Índice de consistencia (IC) y la consistencia aleatoria (RI) es posible hallar la Relación de consistencia (CR), que como se puede observar es inferior al 10% dando a entender que hay un nivel aceptable de consistencia en el ejercicio.

Tabla 6 Matriz EFI

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>	<b>GLOBAL</b>
<b>Fortalezas</b>				
F1. Alta estandarización	0,03	3	0,10	0,017
F2. Adaptabilidad al cambio	0,07	4	0,28	0,037
F3. Alta rentabilidad	0,04	3	0,11	0,019
F4. Experiencia en el sector	0,20	4	0,80	0,106
F5. Uso de materiales biodegradables	0,02	3	0,07	0,012
F6. Catálogo de beneficios	0,05	3	0,16	0,028
F7. Diferenciación en productos y preparación	0,15	3	0,44	0,077
F8. Dinamismo en el menú	0,11	4	0,46	0,060
F9. Conexión de producto físico con medios digitales	0,04	3	0,11	0,019
F10. Aprovechamiento de residuos orgánicos mediante compostaje	0,02	3	0,07	0,013
<b>Debilidades</b>				
D1. Control de inventario inexacto	0,02	1	0,02	0,012
D2. Posicionamiento en el mercado	0,07	1	0,07	0,036
D3. Inversión inicial elevada	0,02	1	0,02	0,009
D4. Costos elevados de almacenamiento de materia prima	0,02	1	0,02	0,013
D5. Insumos altamente perecederos	0,02	2	0,03	0,009
D6. Contactos con productores directos	0,04	2	0,08	0,022
D7. Uso canales virtuales venta y publicidad	0,05	2	0,09	0,025
D8. Cobertura	0,03	1	0,03	0,014
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,96</b>	<b>0,513</b>

Fuente. Autor.

La matriz EFE permite concluir que ENJOY a nivel interno posee una posición interna que tiende a ser sólida contando con fortalezas importantes como la experiencia en el sector y la innovación periódica de los productos y servicios.

En cuanto a las debilidades, la que mayor peso genera es el posicionamiento en el mercado ya que existen varias marcas muy posicionadas y es necesario empezar a ganar terreno para destacar las fortalezas con las que cuenta la empresa.

### **2.2.3. Matriz de Perfil competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa teniendo en cuenta los que se consideran como factores importantes para el éxito, dando así una visión más amplia de los puntos fuertes y débiles de la competencia (David, 2003). Para el sector se realizó la siguiente matriz de perfil competitivo:

Tabla 7 Matriz MPC

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	COSECHAS		NATIVOS		KURIWAJI		BAWANA		BATIMIX		ENJOY		
	VALOR	CLAS	PTJE	CLAS	PTJE	CLAS	PTJE	CLAS	PTJE	CLAS	PTJE	CLAS	PTJE
Disposicion a pagar mas por alimentos saludables	0,10	4	0,39	4	0,39	4	0,39	4	0,39	3	0,29	4	0,39
Tendencia a estilos de vida más saludables	0,07	4	0,30	4	0,30	4	0,30	4	0,30	4	0,30	4	0,30
Audiencia a fin con medios digitales	0,05	3	0,16	3	0,16	3	0,16	2	0,11	2	0,11	3	0,16
Tendencias ecologistas (disminuir impacto)	0,04	2	0,07	2	0,07	2	0,07	1	0,04	3	0,11	3	0,11
Mejoras tecnologicas aplicables al sector	0,02	2	0,03	3	0,05	1	0,02	2	0,03	2	0,03	2	0,03
Uso de redes sociales por parte de audiencia	0,03	2	0,05	3	0,08	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05
Fluctuación del precio de materias primas	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Desaceleración de la economía	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,15
Imitación de recetas	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Cambios en tendencias de consumo	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Aumento de carga impositiva para el sector	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Clima local (lluvias o frio excesivo)	0,01	1	0,01	2	0,03	3	0,04	2	0,03	2	0,03	3	0,04
Uso de materiales biodegradables	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
Diferenciación en productos y preparación	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39
Dinamismo en el menu	0,10	2	0,21	2	0,21	2	0,21	2	0,21	2	0,21	4	0,41
Enlace de producto fisico con medios digitales	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,10
Posicionamiento en el mercado	0,07	4	0,27	3	0,20	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Uso canales virtuales venta y publicidad	0,05	4	0,18	3	0,14	4	0,18	2	0,09	2	0,09	2	0,09
Cobertura	0,02	4	0,10	3	0,07	4	0,10	1	0,02	2	0,05	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>		<b>2,57</b>		<b>2,32</b>		<b>2,21</b>		<b>2,11</b>		<b>2,76</b>

Fuente. Autor.

La matriz de perfil competitivo demuestra con puntajes más altos a los líderes del mercado y con el puntaje más bajo al competidor que ha ido perdiendo terreno en los últimos años, si Enjoy logra destacar en los aspectos que propone frente a la competencia tomando en cuenta esta matriz, puede convertirse en un jugador relevante a pesar de que su posicionamiento no sea el mejor.

#### 2.2.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA busca crear alternativas de posibles estrategias aplicables a la empresa teniendo como base las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las Matrices EFE y EFI, relacionadas en la Tabla 3 y 6, respectivamente.

Para el desarrollo de la Matriz DOFA también se aplicó el (AHP), ya que no se puede asumir que cada factor tiene la misma proporción, para asignar los pesos se realizó el mismo proceso aplicado en las matrices anteriores dando el siguiente resultado:

Tabla 8 Ponderación jerárquica

Criterios	Fortaleza	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Matriz normalizada				Ponderacion
Fortaleza	1	2,00	2,00	2,00	0,40	0,29	0,50	0,36	0,39
Debilidades	0,50	1	0,50	0,50	0,20	0,14	0,13	0,09	0,14
Oportunidades	0,50	2,00	1	2,00	0,20	0,29	0,25	0,36	0,27
Amenazas	0,50	2,00	0,50	1	0,20	0,29	0,13	0,18	0,20
<b>Total</b>	<b>2,50</b>	<b>7,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5,50</b>					1,00

	AxP		
	1,6127	$CI=(n_{max}-n)/(n-1)$	0,045
	0,5698	$RI=1.98*(n-2)/n$	0,990
	1,1442	$CR=CI/RI$	5%
	0,8086		
<b>TOTAL</b>	<b>4,1353</b>		

Fuente. Autor.

Luego de realizar las comparaciones pareadas, hallar el Índice de consistencia (IC) y la consistencia aleatoria (RI) es posible hallar la Relación de consistencia (CR), que como se puede observar es inferior al 10% dando a entender que hay un nivel aceptable de consistencia en el ejercicio.

Tabla 9 Matriz DOFA

GRUPO DOFA	Prioridad Local	FACTORES DOFA	Global
Fortalezas	0,39	F1. Alta estandarización	0,017
		F2. Adaptabilidad al cambio	0,037
		F3. Alta rentabilidad	0,019
		F4. Experiencia en el sector	0,106
		F5. Uso de materiales biodegradables	0,012
		F6. Catálogo de beneficios	0,028
		F7. Diferenciación en productos y preparación	0,077
		F8. Dinamismo en el menú	0,060
		F9. Conexión de producto físico con medios digitales	0,019
		F10. Aprovechamiento de residuos orgánicos mediante compostaje	0,013
Debilidades	0,14	D1. Control de inventario inexacto	0,012
		D2. Posicionamiento en el mercado	0,036
		D3. Inversión inicial elevada	0,009
		D4. Costos elevados de almacenamiento de materia prima	0,013
		D5. Insumos altamente perecederos	0,009
		D6. Contactos con productores directos	0,022
		D7. Uso canales virtuales venta y publicidad	0,025
		D8. Cobertura	0,014

GRUPO DOFA	Prioridad Local	FACTORES DOFA	Global
Oportunidades	0,27	O1. Disposición a pagar más por alimentos saludables	0,057
		O2. Tendencia a estilos de vida más saludables	0,044
		O3. Gran cantidad de productores agrícolas	0,061
		O4. Beneficios para emprendedores (gobierno)	0,019
		O5. Zona geográfica	0,015
		O6. Audiencia a fin con medios digitales	0,032
		O7. Tendencias ecologistas (disminuir impacto)	0,021
		O8. Mejoras tecnológicas aplicables al sector	0,010
		O9. Uso de redes sociales por parte de audiencia objetivo	0,016
Amenazas	0,20	A1. Fluctuación del precio de materias primas	0,023
		A2. Desaceleración de la economía	0,045
		A3. Gran cantidad de productos sustitutos	0,012
		A4. Imitación de recetas	0,017
		A5. Factores ambientales que afecten los cultivos fenómeno del niño y la niña	0,016
		A6. Cambios en tendencias de consumo	0,036
		A7. Surgimiento de nuevos competidores	0,011
		A8. Aumento de carga impositiva para el sector	0,030
		A9. Clima local (lluvias o frío excesivo)	0,009
			1,000

Fuente. Autor.

El puntaje global de la Tabla 9, surge de la multiplicación de las ponderaciones de las matrices EFE (Tabla 3) y EFI (Tabla 6) contra la prioridad local; a continuación, en la Tabla 10 se representan las estrategias luego de realizar los cruces correspondientes para llegar a las estrategias FO, DO, FA, DA:

Tabla 10 Estrategias DOFA

<b>ESTRATEGIAS: FO</b>	<b>ESTRATEGIAS: DO</b>
<p>O1, F3: Implementar insumos premium, maximizando la percepción de calidad y exclusividad.</p> <p>O2, F6, F7: Educar a los clientes sobre alimentación saludable, fundamentada en fuentes confiables.</p> <p>O6, O9, O7, F8, F9: Enlazar a los clientes con el entorno digital por medio de los productos, facilitando así la expansión de la propuesta de valor</p> <p>O7, F10: implementar alianzas estratégicas con empresas que dispongan adecuadamente de los residuos biodegradables</p> <p>O7, F5: realizar campañas sobre el uso de vasos biodegradables y su disposición final adecuada</p>	<p>D7, O8: Implementar plataformas digitales para potenciar la venta y la publicidad, segmentándola a la audiencia objetivo</p> <p>O6, O9, D8: Ampliar la cobertura del local físico por medio de plataformas de entregas</p> <p>O4, D3: Buscar financiación por medio de los fondos de emprendimiento en caso de ser necesario</p> <p>O6, O9, D2: Crear campañas en distintos medios sobre los productos y sus beneficios con la finalidad de dar a conocer la marca y mejorar poco a poco el posicionamiento</p>
<b>ESTRATEGIAS: FA</b>	<b>ESTRATEGIAS: DA</b>
<p>A2, F2: Crear listado de proveedores que cumplan estándares.</p> <p>A2, A5, F2: revisar época de cosechas de cada fruta y tener reservas o apartar por adelantado</p> <p>A3, A4, F8: Asignar una parte del menú para que cambie por temporada, manteniendo interés en el cliente</p> <p>A9, F7: implementación de batidos y acompañamientos calientes</p> <p>A6, F8, F2: Ajustar menú dinámico a las tendencias del mercado</p> <p>A3, F2 crear alianzas con emprendimientos de comida saludable para complementar oferta</p>	<p>A2, A6, D6, Establecer buena relación con productores directos, y negociar alternativas ganadora.</p> <p>A2, D8, D7: Establecer promocionales por medio de plataformas de entrega y consumo en el lugar</p> <p>A2, D3, D4: Contemplar la posibilidad de ser venta online exclusivamente mientras se reactiva el sector</p>

Fuente. Autor.

Luego de analizar las estrategias generadas por el cruce de los factores del DOFA se puede evidenciar una tendencia hacia crear factores diferenciadores, probablemente buscando una penetración del mercado, aunque es temprano para asegurar que esta es la estrategia adecuada, por tal razón se seguirá desarrollando el modelo integral para la formulación de estrategias propuesto por (David, 2003).

### 2.2.5. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA es una herramienta que permite identificar si la empresa en estudio requiere aplicar una estrategia Intensiva, conservadora, defensiva o competitiva, Para el caso de ENJOY la matriz PEYEA es la siguiente:

Tabla 11 Ejes de la Matriz PEYEA

<b>Fuerza financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>
La política de fijación de precios ha definido que estos serán similares a los de la competencia	5
Capital disponible por accionistas	3
Apalancamiento con beneficios emprendedores	3
Pago de clientes por cualquier medio de pago	2
Rotación de inventarios	4
Subtotal	17
<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
Crecimiento del sector	7
potencial de utilidades	4
Publicidad	4
Cantidad de clientes potenciales	3
Variedad de proveedores	2
Subtotal	20
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>
Socios multidisciplinarios	-5

los precios serán similares a la competencia, pero con mejores y mayor cantidad de insumos	-3
Calidad del producto	-3
Dinamismo de la carta	-2
Subtotal	<u>-13</u>

<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>	<b>Calificación</b>
inflación	-4
Aumento de carga impositiva	-3
Variación en tendencias de consumo	-7
Estacionalidad	-3
Desaceleración de la economía	-5
<b>Subtotal</b>	<b>-22</b>

<b>Promedio Simple</b>	
	-
Ventaja competitiva (VC)	3,25
Fuerza de la industria (FI)	4
Estabilidad del Entorno (EE)	-4,4
Fuerza financiera (FF)	3,4

<b>Coordenadas del vector</b>	
Eje X = $-3,25+4$	0,75
Eje Y = $-4,4+3,4$	-1

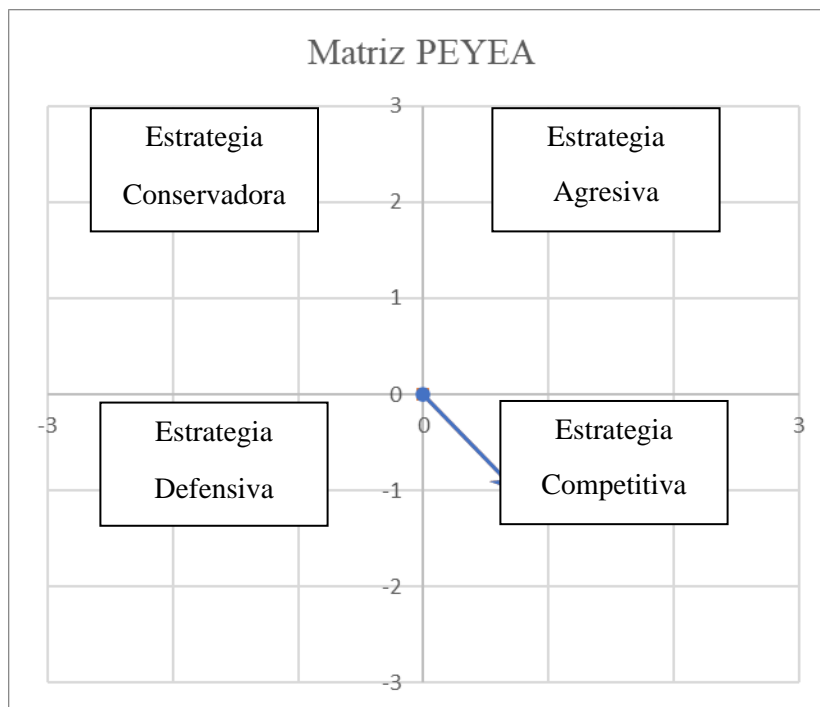


Ilustración 1 Matriz PEYEA

Fuente. Autor.

Gracias al desarrollo de la Matriz PEYEA, relacionada en la Ilustración 1, se constata que ENJOY debe aplicar una estrategia competitiva, en la cual, de acuerdo con la metodología de David Fred R, las estrategias más apropiadas son (David, 2003):

- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante y horizontal
- Penetración del mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de producto
- Alianzas estratégicas

A medida que se avanza en el modelo hay mayor claridad en el tipo de estrategias a seguir para un emprendimiento como ENJOY.

### 2.2.6. Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz interna-externa tiene como objetivo principal definir si la organización debe generar alternativas de estrategias para crecer y construir, conservar y mantener, cosechar o desinvertir, esta se construye a partir de los resultados de la matriz EFE (Tabla 3) y EFI (Tabla 6).

Tabla 12 Información base para la Matriz MIE

EFI	EFE	Promedio
2,96	2,53	2,75

Fuente. Autor.

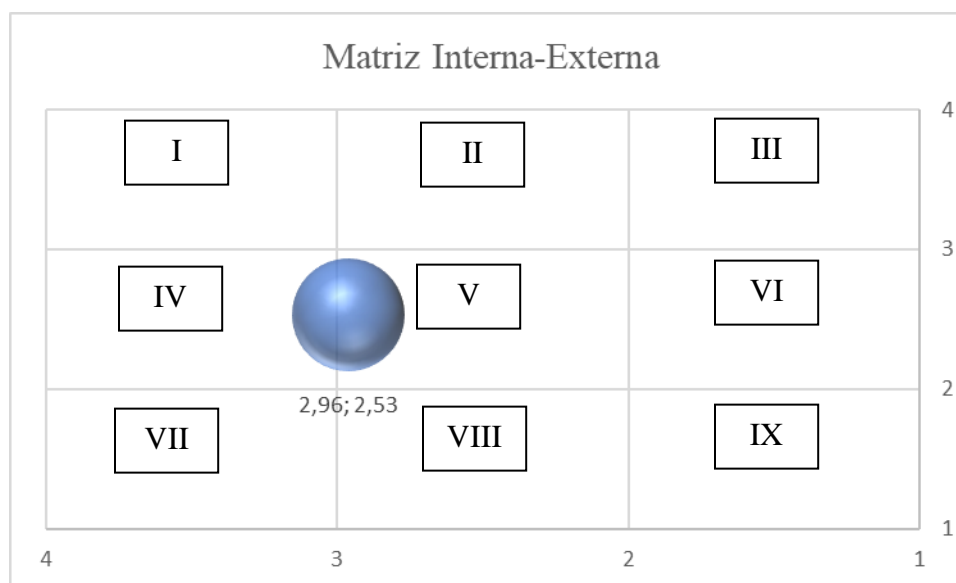


Ilustración 2 Matriz MIE

Fuente. Autor.

El resultado obtenido en la ilustración 2, refleja que ENJOY está en el cuadrante V, se ubica en el grupo de estrategias de conservar y mantener, en este cuadrante se recomienda la penetración del mercado y el desarrollo del producto, aunque cabe resaltar que también hay una tendencia hacia el cuadrante IV donde priman estrategias de crecer y construir, donde

igualmente la penetración del mercado y el desarrollo del producto son recomendables al igual que las integraciones horizontales, integraciones hacia atrás o integraciones hacia delante.

### 2.2.7. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal tiene 2 dimensiones de valoración, estas son la posición competitiva y el crecimiento de la industria; para cada una existen 2 escenarios el crecimiento lento o el crecimiento rápido del mercado, a continuación, se desarrolla la matriz de la estrategia principal para ENJOY:

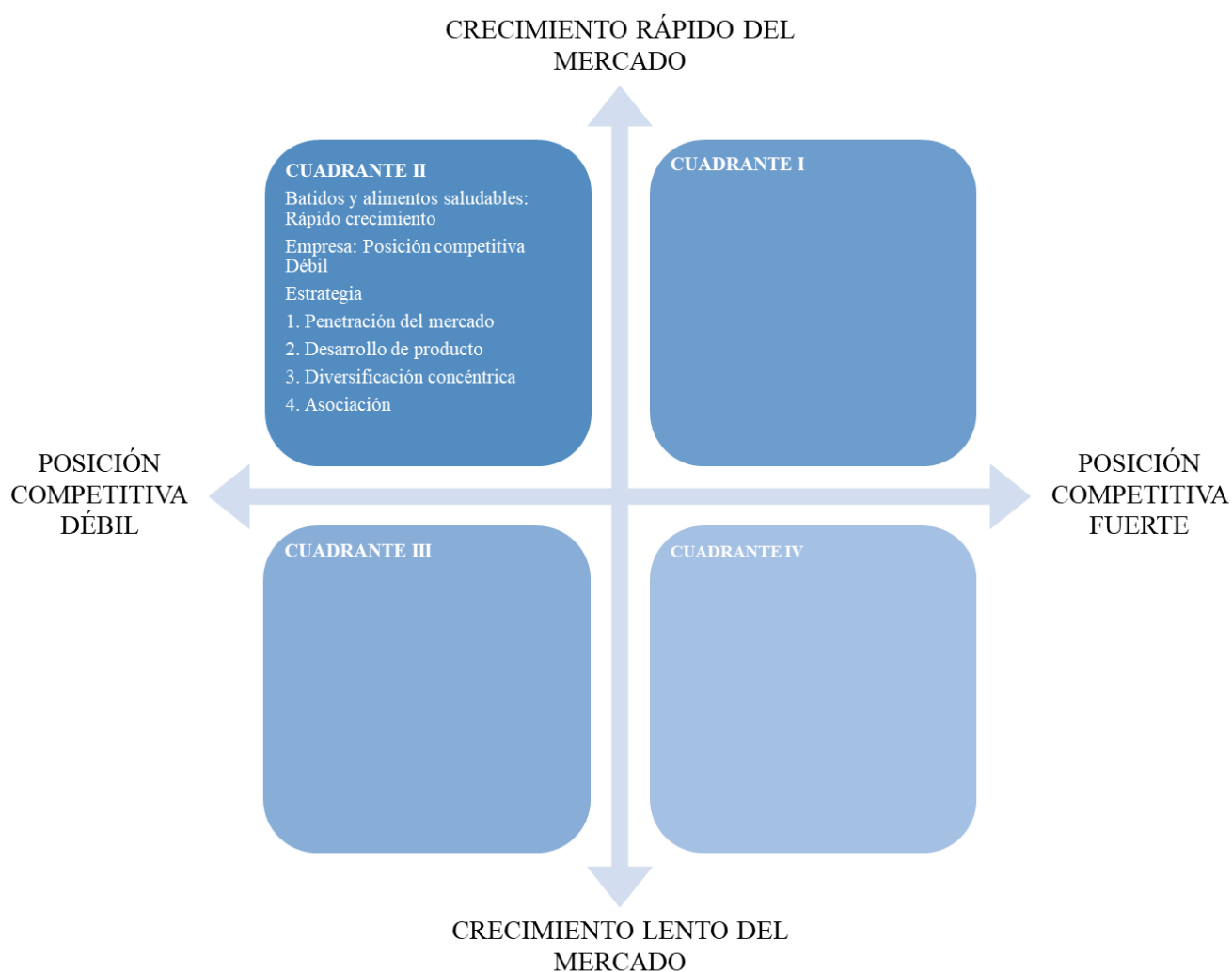


Ilustración 3 Matriz de estrategia Principal

Fuente. Autor.

Es normal que al ser Enjoy un emprendimiento nuevo tenga una posición competitiva débil, más aún cuando existen competidores fuertemente posicionados en el mercado. Después de realizar las diversas matrices del modelo propuesto por David Fred R, (David, 2003), se llega a la conclusión que las estrategias mencionadas anteriormente en la matriz de la estrategia principal deben ser apoyadas en una estrategia de Marketing robusta, con la finalidad de facilitar la penetración del mercado dando a conocer a la audiencia objetivo los factores que diferencian a ENJOY de sus competidores actuales.

#### **2.2.8. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa**

Esta matriz permite evaluar si las estrategias son atractivas, enfrentando cada estrategia contra los distintos factores clave que se han identificado en el desarrollo del modelo, así se indica de manera objetiva que estrategias pueden tener un mayor impacto para ENJOY.

Tabla 13 Matriz PCE

	FACTORES CLAVES	Ponderación	O2,F6,F7: Educar a los clientes sobre alimentación saludable, fundamentada en fuentes confiables.		O6,O9,D2: Crear campañas en distintos medios sobre los productos y sus beneficios con la finalidad de dar a conocer la marca y mejorar poco a poco el posicionamiento		A3,A4,F8: Asignar una parte del menú para que cambie por temporada, manteniendo interés en el cliente		A9,F7: implementación de batidos calientes y acompañamientos calientes		A3,F2 crear alianzas con emprendimientos de comida saludable para complementar oferta		O1,F3: Implementar insumos premium, maximizando la percepción de calidad y exclusividad.	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES													
	O1. Disposición a pagar mas por alimentos saludables	0,12	0	0,00	0	0,00	1	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48
	O2. Tendencia a estilos de vida más saludables	0,09	4	0,37	4	0,37	3	0,28	4	0,37	4	0,37	3	0,28
	O3. Gran cantidad de productores agrícolas	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,38	1	0,13	0	0,00	2	0,26
	O4. Beneficios para emprendedores (gobierno)	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	O5. Zona geográfica	0,03	2	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,03
	O6. Audiencia a fin con medios digitales	0,07	3	0,20	4	0,27	3	0,20	2	0,13	3	0,20	1	0,07
	O7. Tendencias ecologistas (disminuir impacto)	0,05	1	0,05	2	0,09	0	0,00	3	0,14	0	0,00	1	0,05
	O8. Mejoras tecnológicas aplicables al sector	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
	O9. Uso de redes sociales por parte de audiencia objetivo	0,03	4	0,14	4	0,14	3	0,10	2	0,07	3	0,10	1	0,03
	AMENAZAS													
	A1. Fluctuación del precio de materias primas	0,05	0	0,00	0	0,00	4	0,19	0	0,00	0	0,00	3	0,14
	A2. Desaceleración de la economía	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,19	3	0,29
	A3. Gran cantidad de productos sustitutos	0,03	1	0,03	0	0,00	0	0,00	2	0,05	3	0,08	1	0,03
	A4. Imitación de recetas	0,04	2	0,07	0	0,00	3	0,11	2	0,07	2	0,07	3	0,11
	A5. Factores ambientales que afecten los cultivos fenómeno del niño y la niña	0,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,10
	A6. Cambios en tendencias de consumo	0,08	2	0,15	3	0,23	4	0,31	3	0,23	4	0,31	3	0,23
	A7. Surgimiento de nuevos competidores	0,02	0	0,00	0	0,00	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02
	A8. Aumento de carga impositiva para el sector	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,19
	A9. Clima local (lluvias o frío excesivo)	0,02	1	0,02	0	0,00	3	0,05	4	0,07	3	0,05	2	0,04
TOTAL	1,00				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS													
	F1. Alta estandarización	0,03	0	0,00	0	0,00	1	0,03	2	0,06	0	0,00	1	0,03
	F2. Adaptabilidad al cambio	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
	F3. Alta rentabilidad	0,04	0	0,00	0	0,00	2	0,07	1	0,04	1	0,04	1	0,04
	F4. Experiencia en el sector	0,20	1	0,20	2	0,40	2	0,40	2	0,40	1	0,20	1	0,20
	F5. Uso de materiales biodegradables	0,02	1	0,02	2	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	F6. Catálogo de beneficios	0,05	4	0,21	4	0,21	3	0,16	2	0,10	3	0,16	3	0,16
	F7. Diferenciación en productos y preparación	0,15	3	0,44	4	0,59	3	0,44	4	0,59	1	0,15	3	0,44
	F8. Dinamismo en el menú	0,11	3	0,34	4	0,46	4	0,46	2	0,23	4	0,46	3	0,34
	F9. Conexión de producto físico con medios digitales	0,04	4	0,14	3	0,11	0	0,00	2	0,07	1	0,04	0	0,00
	F10. Aprovechamiento de residuos orgánicos mediante compostaje	0,02	1	0,02	1	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	DEBILIDADES													
	D1. Control de inventario inexacto	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,02
	D2. Posicionamiento en el mercado	0,07	3	0,20	4	0,27	3	0,20	2	0,14	1	0,07	2	0,14
	D3. Inversión inicial elevada	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	D4. Costos elevados de almacenamiento de materia prima	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,05
	D5. Insumos altamente perecederos	0,02	0	0,00	0	0,00	1	0,02	2	0,03	2	0,03	2	0,03
	D6. Contactos con productores directos	0,04	0	0,00	2	0,08	1	0,04	0	0,00	3	0,12	3	0,12
	D7. Uso canales virtuales venta y publicidad	0,05	3	0,14	4	0,19	2	0,09	2	0,09	3	0,14	1	0,05
	D8. Cobertura	0,03	3	0,08	3	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
			3,24		3,93		3,96		3,56		3,46		4,12	

Luego de revisar todas las estrategias formuladas, las que tienen una ponderación más alta son las siguientes:

Tabla 14 Estrategias seleccionadas

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
A6, F8, F2: Ajustar menú dinámico a las tendencias del mercado	4,26
O1, F3: Implementar insumos premium, maximizando la percepción de calidad y exclusividad.	4,12
A3, A4, F8: Asignar una parte del menú para que cambie por temporada, manteniendo interés en el cliente	3,96
O6, O9, D2: Crear campañas en distintos medios sobre los productos y sus beneficios con la finalidad de dar a conocer la marca y mejorar poco a poco el posicionamiento	3,93
A2, A5, F2: revisar época de cosechas de cada fruta y tener reservas o apartar por adelantado	3,74
O6, O9, O7, F8, F9: Enlazar a los clientes con el entorno digital por medio de los productos, facilitando así la expansión de la propuesta de valor	3,65
A9, F7: implementación de batidos y acompañamientos calientes	3,56
A3, F2 crear alianzas con emprendimientos de comida saludable para complementar oferta	3,46
O2, F6, F7: Educar a los clientes sobre alimentación saludable, fundamentada en fuentes confiables.	3,24

Fuente. Autor

En la tabla 14 se relacionan las estrategias más atractivas para ENJOY, estas son la herramienta que ENJOY necesita para lograr la penetración del mercado, una base fundamental que permitirá desarrollar el modelo estratégico de propuesta de valor.

### 3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

#### 3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

A finales del año 2018 se realizó un experimento vendiendo batidos y parfait en el municipio de Mosquera, aledaño a la ciudad de Bogotá, se escogió el lugar ya que no había una presencia fuerte de competidores como Cosechas o Nativos, el catálogo de productos se basó en las cartas de estos dos competidores y los precios se asignaron ligeramente por debajo, cabe destacar que la presentación del producto no era tan buena como la de los líderes del mercado, y la materia prima se adquiría en el sector, por lo que sus precios eran un poco elevados, aun así dejando un margen de ganancia entre el 25% y el 30%.

- Batido premium: Este producto se realizaba con 100 gr o 200 gr de fruta, base de leche deslactosada y alimento lácteo fermentado con un precio de venta de \$6200 y \$7200.
- Batido Refrescante: Este producto se realizaba con 100 gr o 200 gr de fruta, base de leche deslactosada y alimento lácteo fermentado con un precio de venta de \$4500 y \$5500.
- Batido saludable: Este producto se realizaba con una mezcla de vegetales y semillas, se denominaban saludables tomando como base la cultura popular, con un precio de venta de \$4200 y \$5200.
- Parfait: Este producto se realizaba con 150 gr de fruta, 150 gr de granola y alimento lácteo fermentado con un precio de venta de \$7500 y 8500.
- Barras de cereal: Este producto se añadió después del segundo mes como acompañamiento.

Estos productos se pusieron en venta como experimento en un local de reducido tamaño que se tomó en arriendo, esta venta se realizó durante nueve meses, durante ese tiempo hubo hallazgos importantes, expuestos a continuación:

- Teniendo en cuenta que los batidos son bebidas frías, las ventas del local se vieron afectadas frecuentemente por las lluvias y el clima frío.
- En varias ocasiones los clientes que frecuentaban el local, preguntaban por acompañamientos de sal y bebidas calientes.
- Los fines de semana que incluían días festivos, las ventas disminuían en comparación con fines de semana normales, en lo que no había días festivos. Esto mismo ocurría en meses del año como enero o julio, debido a las vacaciones de la comunidad del lugar.
- Los fines de semana normales había gran afluencia de ciclistas que debido al ejercicio realizado buscaban algo refrescante y suave para el estómago.
- Se evidenció la importancia de ubicar el local cerca de lugares concurridos, teniendo en cuenta que muchos clientes manifestaban que, a pesar de ser un buen producto, el lugar no era visible y la ubicación del local no favorecía su localización y la compra de los productos.
- Inicialmente los parfait se elaboraban con fruta fresca como ingrediente principal, no obstante meses después se cambió por fruta congelada, lo cual desincentivó la venta de este producto.
- Se evidencia gran importancia en la presentación de los productos, debido a que varios clientes expresaron su agrado por la nueva imagen del producto, al hacer uso de vasos marcados con el diseño del logo de la empresa.

Luego de culminar el experimento se obtuvieron los siguientes datos de ventas:

Tabla 15 Ventas MVP

Etiquetas de fila	2018			Total 2018	2019						Total 2019	Total general
	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN		
BATIDOS PREMIUM	91	105	108	304	47	171	157	58	142	87	662	966
BATIDOS REFRESCANTES	89	120	123	332	55	133	143	48	88	66	533	865
BATIDOS SALUDABLES	35	33	34	102	12	33	45	12	75	44	221	323
BARRAS DE CEREAL			30	30	21	22	25	17	67	29	181	211
PARFAIT	34	55	41	130	13	50	72	21	36	27	219	349
<b>Total general</b>	<b>249</b>	<b>313</b>	<b>336</b>	<b>898</b>	<b>148</b>	<b>409</b>	<b>442</b>	<b>156</b>	<b>408</b>	<b>253</b>	<b>1816</b>	<b>2714</b>

Fuente. Autor

#### 4. Modelo estratégico de la propuesta de valor

##### 4.1. Análisis de las 5 C's

###### 4.1.1. Compañía

Enjoy es un emprendimiento que pretende diferenciarse de los demás establecimientos que ofrecen bebidas y batidos funcionales, apoyándose en medios digitales para dar a conocer su compromiso con el medio ambiente, el comercio justo y la salud de sus clientes, manteniendo una imagen fresca siempre con algo nuevo que ofrecer.

###### 4.1.1.1 *Objetivos Corporativos*

- Satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes
- Contribuir con la estabilidad, crecimiento económico de los colaboradores y los socios
- Mantener una filosofía de mejora continua
- Generar estrategias innovadoras para mantener el interés de nuestros clientes

###### 4.1.1.1 *Factores Claves de Éxito*

- Implementación de materias primas frescas y naturales siempre, adquiridas principalmente de a productores primarios.

- Servicio rápido con alto nivel de estandarización sin sacrificar flexibilidad
- Educación a los clientes sobre funcionalidad y recetas básicas
- Enlace del producto con entornos digitales
- Promoción de Envases y Empaques reutilizables
- Inclusión de menú dinámico acorde a la temporada
- preparaciones calientes al instante
- Fuerte presencia en redes sociales, con campañas interactivas
- Trabajo con emprendedores del sector (Co-creación de productos)
- Comercio Justo
- Adaptabilidad
- Alianza entre emprendedores

#### 4.1.2. Competencia

##### 4.1.2.1 Fuerzas competitivas de Porter



Ilustración 4 Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente. (Porter, Ventaja Competitiva, 2016)

De acuerdo con la Ilustración 4, a continuación, se describen las 5 fuerzas de Porter asociadas al emprendimiento denominado como Enjoy:

- Poder de negociación de los clientes: Los diferentes competidores del mercado se han encargado de establecer precios muy similares, por tal razón los clientes ya están habituados a pagar precios elevados por todo lo relacionado con alimentación fresca y saludable, de igual manera los productos sustitutos que se encuentran en el mercado actualmente también tienen precio elevados, además de poseer baja diferenciación, un ejemplo de esto son los jugos naturales que ofrecen los restaurantes, por tal motivo se considera que existe un poder de negociación Medio-bajo por parte de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores: Colombia es un país que ofrece una gran cantidad de productos agrícola gracias a la carencia de estaciones, contrario a lo que sucede en muchos países Europeos, gracias a esto en Colombia es posible encontrar la gran mayoría de las frutas y verduras en cualquier época del año, por tal motivo Enjoy no depende de una pequeña cantidad de proveedores para obtener su materia prima principal; en términos de envases y empaques la oferta se reduce un poco, ya que la producción de vasos transparentes desechables biodegradables solo es realizada por unas cuantas empresas en Colombia, aunque es un producto que también puede ser importado. Por lo anteriormente expuesto se considera que la negociación de los proveedores se encuentra en un nivel medio-bajo.
- Amenaza entrada de nuevos competidores: Para la preparación de batidos funcionales y alimentos saludables no se requiere maquinaria especializada, ni un capital excesivamente alto. Los locales para implementar este tipo de negocios tampoco requieren características especiales que dificulten adaptar la mayoría de los locales comerciales para su

funcionamiento. La barrera de entrada más importante es el recetario, ya que es necesario realizar diversos experimentos donde la proporción juega un papel importante en la estandarización y el sabor del producto final, aunque es posible mezclar frutar y verduras indiscriminadamente esto no asegura que el resultado sea del todo agradable para el consumidor. Por lo tanto, se infiere que existe una amenaza media en términos de la entrada de nuevos competidores.

- Amenaza de posibles productos sustitutos: Al igual que los competidores directos, la preparación de otros alimentos como extractos de frutas o snacks considerados saludables no requiere capital elevado o un conocimiento especializado, por lo que se considera que existe una alta amenaza de entrada de productos sustitutos.
- Intensidad de la rivalidad: La rivalidad fuerte existe entre los 2 líderes del mercado que buscan abarcar mayor territorio, es muy habitual ver ambos negocios a pocos metros el uno del otro con estrategias muy similares, los nuevos competidores suelen utilizar estrategias de 2x1 o 3x2 para impulsar sus ventas inicialmente tratando de llegar a más clientes.

#### *4.1.2.2 Comparación de competidores del mismo sector*

De acuerdo con la investigación realizada, se identificaron los siguientes competidores en el mercado de jugos, batidos y complementos funcionales:

- Cosechas
- Nativos
- Kuriwaji
- Bawana
- Batimix

En la tabla 16 se presenta un análisis comparativo de los competidores, con base en sus estrategias de comercialización y comunicación, posicionamiento, fortalezas y debilidades:

Tabla 16 Análisis comparativo de los competidores del mismo sector

Competidor	Estrategia de comercialización	Estrategia de comunicación	Posicionamiento	Fortalezas	Debilidades
Cosechas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrados en abarcar la mayor cantidad de terreno por medio del modelo de Franquicia.</li> <li>- A pesar de tener una amplia variedad de productos, están centrados en la venta de Smoothies Modelo Stop and Go.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente voz a voz</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram).</li> <li>- Página Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El competidor es líder del mercado, cuenta con más de 600 locales a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cobertura a nivel nacional</li> <li>- Rapidez en la entrega de los productos principales</li> <li>- Domicilios a través de aplicaciones móviles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe la posibilidad de ajustar productos a preferencia del cliente.</li> <li>- Elevados tiempos de preparación de productos secundarios.</li> <li>- Baja diferenciación.</li> </ul>
Nativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrados en abarcar la mayor cantidad de terreno por medio del modelo de Franquicia.</li> <li>- A pesar de tener una amplia variedad de productos, están centrados en la venta de Smoothies. Modelo Stop and Go.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente voz a voz.</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram).</li> <li>- Página Web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda marca líder del mercado con más de 100 locales a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cobertura a nivel nacional.</li> <li>- Rapidez en la entrega de los productos principales.</li> <li>- Domicilios a través de aplicaciones web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe la posibilidad de ajustar productos a preferencia del cliente.</li> <li>- Elevados tiempos de preparación de productos secundarios.</li> </ul>

Competidor	Estrategia de comercialización	Estrategia de comunicación	Posicionamiento	Fortalezas	Debilidades
Kuriwaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se centran en el mercado vegetariano y vegano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web.</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un único punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplean frutas exóticas e ingredientes nutricionales.</li> <li>- Amplia variedad de productos (vegetariano)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados Costos.</li> <li>- Baja cobertura.</li> <li>- No existe la posibilidad de ajustar productos por parte del cliente.</li> </ul>
Bawana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de franquicia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web.</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con tres puntos de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de productos.</li> <li>- Domicilios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja diferenciación</li> <li>- No existe la posibilidad de ajustar productos a preferencia del cliente</li> </ul>
Batimix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de tener una amplia variedad de productos, están centrados en la venta de Smoothies.</li> <li>- Modelo Stop and Go low cost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web.</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con sucursales en 8 departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domicilios a través de aplicaciones móviles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del producto.</li> <li>- Baja diferenciación</li> </ul>

Fuente: Autor.

Por otro lado, en la tabla 17 se presenta el análisis comparativo de los productos y precios de cada uno de los competidores identificados:

Tabla 17 Análisis comparativo de productos y precios

Producto	Precio del competidor				
	Cosechas	Nativos	Kuriwaji	Bawana	Batimix
Batidos	\$ 5.900	\$ 7.300	\$ 7.000	\$ 5.400	\$ 6.200
	\$ 7.500	\$ 8.900	\$ 8.000	\$ 6.900	\$ 7.000
	\$ 8.500	\$ 9.900	N/A	N/A	\$ 7.600
Batidos saludables	\$ 4.900	\$ 5.500	\$ 9.000	\$ 8.900	\$ 4.200
	\$ 5.900	N/A	N/A	\$ 11.900	\$ 4.800
Wraps	\$ 8.900	N/A	\$ 12.000	N/A	N/A
Ensalada de Frutas	\$ 6.400	\$ 9.400	\$ 8.000	N/A	N/A
	\$ 9.400	N/A	N/A	N/A	N/A
Parfait	\$ 6.500	\$ 7.700	\$ 9.000	N/A	\$ 6.900
	N/A	\$ 10.500	N/A	N/A	N/A
	N/A	\$ 12.900	N/A	N/A	N/A
Limonadas	\$ 7.500	\$ 7.900	N/A	N/A	\$ 7.300
	\$ 8.500	\$ 6.500	N/A	N/A	\$ 8.000
Café y similares	\$ 3.900	\$ 3.500	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 2.200
	N/A	\$ 6.100	\$ 3.800	\$ 4.000	\$ 3.300
	N/A	N/A	N/A	\$ 4.900	N/A
Té e infusiones	\$ 4.900	\$ 4.900	\$ 2.500	N/A	N/A
	\$ 5.900	N/A	N/A	N/A	N/A
Granolas y galletas	\$ 1.500	\$ 3.500	\$ 2.500	N/A	N/A
	\$ 1.700	N/A	N/A	N/A	N/A
Adiciones	\$ 800	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.200	N/A
	\$ 1.200	\$ 3.000	N/A	\$ 2.000	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 3.600	N/A
Bowls	N/A	\$ 8.500	\$ 9.000	\$ 7.900	N/A
	N/A	N/A	\$ 16.000	N/A	N/A
Empanadas	N/A	\$ 3.500	\$ 3.500	N/A	N/A
Jugos naturales	N/A	N/A	\$ 3.800	\$ 5.400	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 6.900	N/A
Sándwiches	N/A	N/A	N/A	\$ 8.900	\$ 6.000
	N/A	N/A	N/A	N/A	\$ 7.600
Omelettes	N/A	N/A	N/A	\$ 8.900	N/A
Postres	N/A	N/A	N/A	\$ 3.500	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 4.800	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 5.700	N/A

Producto	Precio del competidor				
	Cosechas	Nativos	Kuriwaji	Bawana	Batimix
Panadería	N/A	N/A	N/A	\$ 2.000	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 3.600	N/A
Bases	N/A	N/A	N/A	\$ 1.200	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 2.000	N/A
	N/A	N/A	N/A	\$ 3.600	N/A

Fuente. Autor.

### 4.1.3. Colaboradores

Enjoy es una compañía que planea involucrar a proveedores, emprendimientos del sector y colaboradores que puedan enriquecer la oferta de marketing; un ejemplo de ello es trabajo conjunto con emprendimientos de comida saludable que puedan ampliar nuestra gama de productos, Enjoy tendrá una amplia gama de complementos y los emprendimientos aliados harán visible sus productos y su marca; los proveedores serán un aliado fundamental en el desarrollo de campañas ambientales donde se destacará el uso de plástico biodegradable junto a una disposición final adecuada.

### 4.1.4. Contexto

#### 4.1.4.1 Entorno Económico

La Pandemia causada por el Covid-19 genera cierta incertidumbre sobre la economía de todos los países del mundo, y no es un momento propicio para la creación de emprendimientos que se pensaron durante tiempos de normalidad; por otro lado, no se puede descartar la posibilidad de que la economía retorne a lo que las personas están acostumbradas a un mediano plazo. No es la primera vez que sucede algo similar en el mundo; en el año 1918 inició la pandemia de gripe española que azotó gran parte del mundo con una mortalidad muy superior a la que presenta el Covid-19 hoy día (Duarte, 2020).

Según The Global Industry Analyst, INC en un informe publicado en enero de 2019, se estima que el mercado global de bebidas funcionales o smoothies alcance un crecimiento de

17 billones de dólares para el año 2024 debido a la creciente popularidad de estas bebidas (Global Industry Analysts INC, 2019) Este es un crecimiento del mercado que se verá ralentizado por las implicaciones económicas que conlleva la emergencia sanitaria; aunque cabe resaltar que gracias a esta se logró globalizar la importancia del ejercicio (OMS, Organización mundial de la salud, 2020) y la buena alimentación para los seres humanos (OMS, Organización mundial de la salud, 2020).

Aunque el horizonte es realmente incierto, la materia prima necesaria para concretar el emprendimiento denominado como Enjoy se encuentra en todas las épocas del año en Colombia gracias a la riqueza agrícola que posee.

#### ***4.1.4.2 Entorno Social y cultural***

Colombia cuenta con un estimado de 50.3 millones de habitantes (DANE, 2020). Las personas entre 15 y 59 años han crecido 157 puntos básicos desde el censo nacional de 1964. En Bogotá, se estima una población aproximada de 7,7 millones de personas. El mercado objetivo de Enjoy son millennials y centennials ubicados en una franja entre los 17 y los 38 años quienes representan aproximadamente un 41% de la población de la ciudad de Bogotá (bogota, 2020); cuentan con una tasa de alfabetismo superior al 80%, lo que permite establecer que las estrategias de mercadeo pueden tener material escrito, pero también deben hacer uso de herramientas visuales.

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD

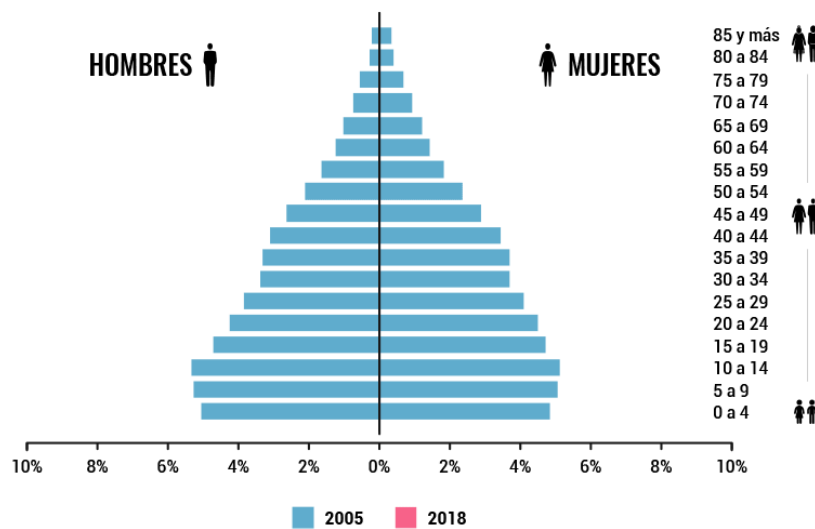


Ilustración 5 Estructura de la población por edad y sexo

Fuente. (DANE, 2020)

El Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones proporciona otro dato interesante sobre la cobertura de internet en la ciudad ya que para el 2018 era del 75%, lo que hace pensar que las estrategias de difusión pueden hacerse principalmente por este medio; es probable que esa cobertura aumente con el pasar de los años y más aún después de la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID 19 donde internet ha tenido un papel protagónico al momento de conectar a las personas y marcas entre si (Tic, 2020).

En los últimos años han aumentado a nivel mundial los estilos de vida más saludables, ahora las personas son más conscientes sobre la importancia que tiene la alimentación y la actividad física en sus vidas (Nielsen Company, 2017).

Evaluaciones recientes del mercado muestran como los consumidores buscan productos con un menor contenido de azúcar y sodio, además la tendencia se está moviendo hacia marcas que sean responsables, transparentes y auténticas. El consumidor es ahora más crítico con

aquello que consume, y hace uso de herramientas como internet para informarse sobre estos temas (Nielsen Company, 2017)

#### **4.1.5. Clientes**

Los millennials nacieron entre 1981 y 1996, son una generación que vivió la transición de la humanidad a la digitalización y grandes cambios a nivel tecnológico, mientras que los Centennials son denominados nativos digitales ya desde su niñez han tenido acceso a internet; Según una investigación de la Universidad EAFIT los centennials comparten algunas de las características claves de los millennials tales como la fuerte relación que tienen con la tecnología y los medios digitales, aunque con una dependencia más fuerte a las redes sociales y al uso del smartphone; al igual que los millennials los centennials poseen gran interés por viajar aunque han desarrollado una mayor conciencia ambiental y social que sus predecesores (EAFIT , 2019).

En términos de consumo les gusta la personalización y tener múltiples opciones sobre las cuales elegir, la inmediatez es algo un poco más marcado en los centennials que en los millennials por lo tanto cualquier material desarrollado para este tipo de cliente debe ser corto y conciso.

Actualmente, los medios de comunicación son relevantes e indispensables para el marketing y la generación z, a tal punto que los primeros son llamados formadores culturales, porque han aportado a la definición de ideas, hábitos y costumbres alrededor del mundo, influenciando a los millennials y en mayor parte a los centennials mostrándoles la coherencia del producto con sus necesidades.

## **4.2. Estrategia SAP**

### **4.2.1. Estrategia de segmentación**

Lo primero que debemos conocer es que los productos de bebidas y alimentos funcionales requieren de conocimiento aplicado y especialidades que generen un valor agregado en su preparación (Naranjo Gomez, 2015) con lo cual partimos para realizar una segmentación adecuada del mercado potencial.

Se deben conocer y reconocer las tendencias actuales de salud y bienestar que están viviendo las generaciones (KPMG, 2018). Los millennials y centennials son las generaciones más afines con el mundo digital ya que los primeros estuvieron en la transición que paso el mundo, donde lo digital cada vez tomaba más fuerza y los segundos son denominados nativos digitales donde el internet y lo digital hacen parte de la vida cotidiana; gracias a esto están más informados sobre los beneficios que traen consigo una buena alimentación y el ejercicio físico tanto para la salud física como emocional (Mapfre, 2019).

Por tal motivo los productos que ofrece Enjoy son adecuados para estas generaciones, los potenciales consumidores se encuentran entre los 17 y los 38 años definidos en el contexto y la audiencia; después de analizar como distribuyen su tiempo los millennials y centennials se pueden identificar mercados potenciales tales como centros de acondicionamiento físico o personas que realicen ejercicio outdoor, oficinas y universidades (Nielsen, 2015)

Es por esta razón que se decide utilizar la estrategia de marketing concentrado, la elección se debe a que el mercado no está saturado de competencia para optar por una estrategia indiferenciada o de baja diferenciación, y en el otro extremo tampoco es un producto hecho a medida de cada cliente como para optar por una estrategia de micromarketing.

El primer mercado objetivo que encontramos compatible, serían las universidades de Bogotá y alrededores que albergan gran cantidad de estudiantes con necesidades de salud y vanidad

muy afines a los beneficios de nuestros productos, cabe destacar que las universidades a tener en cuenta inicialmente deben ser aquellas que, por su calidad de educación y servicios complementarios, tienen programas con un costo mayor al general del sector educación ya que los precios de los batidos funcionales y los alimentos saludables suelen ser elevados. Esto quiere decir que nuestro primer objetivo debe estar enfocado en realizar aperturas de nuestros puntos de venta donde haya universidades como Los Andes, El Bosque, La Sergio Arboleda, El Rosario, El Externado, La Sabana ó La Javeriana.

Según las universidades seleccionadas, encontramos que las sedes principales de tres de ellas están ubicadas en el centro de la ciudad de Bogotá, estimando un mercado potencial cercano a los 14.337 estudiantes en la modalidad pregrado con edades entre 18 y 25 años, según el último boletín estadístico de la Universidad Los Andes ubicada en la carrera 1 # 18A – 12 (Universidad de los Andes, 2020) y de la Universidad El Rosario ubicada en la calle 12c # 6-25. También contamos con la Universidad Externado, ubicada en el centro de la ciudad en la calle 12 No. 1-17. Sin embargo, sobre esta zona geográfica no se encuentran coberturas de gimnasios externos que presten este servicio por lo que se sugiere crear convenios en los que se pueda comercializar las bebidas y alimentos funcionales dentro de las universidades. El único gimnasio que se encontró en la zona es el Smart fit ubicado en la calle 19 # 5-30 el cual quedaría cerca de la Universidad de los Andes, quienes cuentan con una ciudad universitaria en la zona que sustenta el mercado objetivo de este gimnasio.

La Pontificia Universidad Javeriana se encuentra ubicada en la carrera 7 entre las calles 40 y 45 quienes también cuentan con un gimnasio propio y un gimnasio de la marca Stark en la carrera 7 # 43-53. Sobre esta última posición geográfica, también se encuentra un gimnasio Smartfit ubicado en Chapinero en la carrera 13 # 51-57 y un poco más al norte un gimnasio

Bodytech ubicado en la carrera 7 # 63-25, ambos dentro de un área de influencia de la comunidad javeriana.

En la zona Norte de la ciudad entre la carrera 9 # 131<sup>a</sup>-20 se encuentra la Universidad El bosque que cuenta con gimnasio propio, clínicas con gran afluencia de personas y varios conjuntos residenciales cercanos.

De igual manera la Universidad Sergio Arboleda ubicada Cl. 74 #14-14 al Norte de la ciudad cercana a gran cantidad de comercio como el Centro Comercial Andino, el centro de alta tecnología, y otras instituciones educativas.

Un segundo mercado que encontramos con afinidad a las bebidas y alimentos funcionales, serían las cadenas de gimnasios a las cuales asiste una gran cantidad de personas que se encuentran en nuestra audiencia objetivo.

Por último, un mercado que puede tener un potencial interesante son los pequeños centros de trabajo y empresas cercanas a los 2 mercados anteriormente expuestos ya que gran parte de la fuerza laboral en las empresas son personas jóvenes que siguen estando en el rango de edad de la audiencia objetivo (Leon, 2018).

#### **4.2.2. Audiencias**

Para este modelo se definió la audiencia de hombres y mujeres jóvenes en edades de 17 y 38 años que estudian en instituciones de educación superior, asisten a centros de acondicionamiento físico, o trabajadores que buscan cuidar de su salud. Para comprender sus preferencias en términos de su forma de vida y nuestro producto acudimos al estudio “propuesta de investigación de mercados para el lanzamiento de Palette Perfect Gloss de Henkel Colombiana” (Escalante & Anzola, 2018) en la Universidad Javeriana, donde realizaron un focus group, para resolver “Qué tan importante son estos elementos en mi vida” y les mostraron un TV, computador, radio, celular, etc., y un ejercicio denominado “Un día

en la vida de...” para identificar los sitios a los que asisten los pertenecientes a las generaciones Y y Z además del tipo de actividades que realizan con frecuencia.

Su conclusión fue dada en los siguientes términos: Esta audiencia no suele utilizar la radio, el TV únicamente en las mañanas, no les gustan los comerciales, su computador es su principal herramienta para el desarrollo de todos sus trabajos o para ver películas. Sus celulares son indispensables para comunicarse y conectarse con amigos sin tener que hablar directamente con ellos. Son apasionados por las redes sociales y seguir a influencers y a youtubers, por sus consejos, recomendaciones y humor.

Unas de las actividades que más realizan son las académicas dado su interés natural por aprender y hacer ejercicio dada su necesidad de cuidar su físico y salud mental. Algunos de los lugares que más frecuentan son los centros de educación superior y dado que en su mayoría tienen horarios diferentes, desarrollan ejercicios individuales como el Crossfit. Igualmente frecuentan gimnasio, centros deportivos en las instalaciones del centro de educación superior y ciclovías de la ciudad.

Por lo anterior, para el marketing es ganador tener en cuenta que la planeación de pauta en plataformas digitales, utilizando banners del producto y valorando su imagen es fundamental para la comercialización de los productos. Además se debe capitalizar de manera estratégica los sitios físicos que más frecuenta esta audiencia, como son los gimnasios, centros deportivos, universidades e inclusive el lugar de trabajo ya que el bienestar de muchas empresas ha visto la gran importancia de ofrecer estos espacios a sus colaboradores; Estas generaciones frecuentan lugares públicos o ambientes que permiten un gran despliegue creativo como, por ejemplo, la ciclovía que es un espacio en donde se pueden desplegar estrategias BTL (Below The Line) que incentiven la compra de nuestros productos.

Teniendo en cuenta los gustos, hábitos y forma de vida de los millennials y centennials, podríamos inferir que el éxito de la comercialización de los productos para esta audiencia debe estar enfocado en hacer visible la propuesta de valor del producto, focalizando factores como los beneficios nutricionales de los productos, lo bajos en grasa que son, la cantidad de energía que pueden proporcionar y las causas benéficas que están detrás del producto.

Según un estudio de Nielsen (Nielsen, 2015), las generaciones Y y Z, estarían dispuestos a pagar un valor mayor por productos saludables que en su etiqueta tengan alternativas como “orgánico”, “alto en proteína”, “libre de gluten” o certificaciones de sello verde, que alternativas en su etiqueta como light o bajo en azúcar. Esto es muy importante al momento de fabricar el producto, (materia prima, empaque y marca), dado que podemos verlo como una ventaja competitiva que impacte esta generación. Los materiales con los que se fabriquen deben ser naturales, orgánicos y sus empaques biodegradables teniendo en cuenta su alta sensibilidad del cuidado ambiental.

#### **4.2.3. Posicionamiento**

Los dos líderes del mercado de batidos saludables y sus complementos actualmente son Cosechas y Nativos, empresas muy similares, teniendo en cuenta que las dos presentan un modelo *Stop and Go*, necesitando espacios reducidos en sus puntos de venta, lo cual facilita su expansión por medio del modelo de Franquicias.

Aunque Cosechas es el líder del mercado actual, existe poca diferenciación en sus productos principales respecto a la competencia. Su reconocimiento ha sido dado mayormente por el voz a voz y las redes sociales, a través de las cuales han realizado rifas y concursos que se pueden tomar en algunos casos como un *top of hand*. Un ejemplo claro fue el concurso para diseñadores realizado en el año 2017 en el cual la ilustración ganadora haría parte de las redes

sociales de la empresa; es probable que hayan iniciado como un concepto novedoso hace unos años creando un nicho de mercado, no obstante, es necesario reinventarse, principalmente en términos de producto (Cosechas, 2017).

Batimix intenta utilizar un modelo similar al desarrollado por los dos líderes del mercado. Inicialmente incluyeron una propuesta *low cost* que con el tiempo fue cambiando para mantenerse en el mercado. Sin embargo, han escatimado en la presentación del producto. Un ejemplo de ello es el uso de vasos biodegradables elaborados en papel, lo cual puede no ser visualmente agradable, teniendo en cuenta que en este mercado se aprecian las tonalidades y texturas de los batidos las cuales son llamativas para los clientes.

En cuanto a competidores como Bawana y Kuriwaji apuestan a ser restaurantes tradicionales y vegetarianos, aunque cabe destacar que kuriwaji dejó el modelo que venía trabajando y en el año 2020 es más una tienda de alimentos naturales y complementos.

Por otro lado, los productos que ofrece la competencia se perciben como una alternativa saludable a jugos industrializados, gaseosas o refrescos, ideales para climas calurosos o clientes con necesidad de refrescarse. El mercado de los batidos y alimentos funcionales es un mercado susceptible a los cambios del clima. Cuando hay una baja en la temperatura las ventas decrecen sustancialmente. Esto se debe a que no existe actualmente en el mercado ningún batido funcional caliente. Los diversos competidores ante este efecto del clima optaron por incluir bebidas calientes tales como café, chocolate y té en sus menús.

Por último, se destacan a continuación algunos diferenciadores de Enjoy frente a la oferta actual del mercado:

- Flexibilidad: Mantener un estándar en los productos, pero ofrecer la posibilidad a los clientes de realizar cambios en los ingredientes preestablecidos.
- Ambiente: Ofrecer un espacio cómodo en el cual los clientes puedan disfrutar de un rato agradable, sin prisas y lleno de tranquilidad.
- Inclusión del cliente: Hacer sentir al cliente parte del desarrollo y los cambios del menú por medio de redes sociales.
- Nuevas bases: Inclusión de bases de origen vegetal para la preparación de los diversos batidos funcionales siempre frescas.
- Política de mínimo desperdicio: Implementación de buenas prácticas y técnicas para reducir el consumo de agua y el desperdicio de frutas.
- Política de aprovechamiento de residuos: Implementación de estrategias de aprovechamiento de residuos orgánicos y biodegradables, a través de técnicas como el compostaje, proceso en el cual se puede obtener abono a través de la descomposición microbiológica de las cáscaras y restos de fruta.
- Comercio justo: Realizar la adquisición de materias primas a productores primarios y agricultores de pequeña escala, en donde les sea retribuido un pago equitativo, bajo un esquema de negocio colaborativo e inclusivo.
- Envases reutilizables: Implementación de una botella que los clientes pueden recargar con sus batidos preferidos.
- Conexión del producto con entorno digital: Inclusión de los códigos QR en empaques de los productos para enlazar al cliente directamente con contenido informativo, sobre promociones, campañas, recetas y beneficios del producto.

- Implementación de batidos calientes: algunos de los batidos funcionales pueden ofrecerse fríos o calientes, sin generar impactos fuertes en los tiempos de preparación.
- Batido funcional personal: Mantener un listado de frutas con diversos beneficios, las cuales se pueden combinar a gusto del cliente (máximo 4).
- Menú dinámico: Aprovechar los bajos precios de los ingredientes de temporada para modificar una pequeña parte del menú, y así mantener dinamismo frente a la oferta de productos en el transcurso del año.
- Alianzas con emprendedores por temporadas para enriquecer nuestra oferta y ayudar a nuevos emprendimientos dando a conocer su marca por redes en nuestro establecimiento.

De acuerdo con el análisis anterior se define una estrategia de posicionamiento por categoría, debido a que algunos de los factores diferenciadores identificados son difíciles de replicar, teniendo en cuenta que en algunos casos implicarían un cambio de maquinaria o maquinaria adicional en los puntos de venta, por ejemplo la competencia mejor posicionada en el mercado que es nativos y cosechas utilizan licuadoras de la referencia “Drink machine advance” de la marca vitamix que son licuadoras industriales sin la función de calentar, para ofrecer batidos calientes deberían cambiar hacer a adecuación en los puntos de venta.

### **4.3. Propuesta de Valor**

#### **4.3.1. Concepto de producto**

##### ***4.3.1.1 Batidos naturales y funcionales***

Antes que nada hay que definir que es un alimento funcional, los alimentos funcionales son aquellos que se consumen como parte de una dieta normal y que contienen ingredientes

activos, que pueden ofrecer beneficios para la salud y reducen el riesgo de padecer algunas enfermedades (Aranceta, y otros). Estos se subdividen en:

- Alimentos o bebidas naturales
- Alimentos o bebidas con componentes añadidos
- Alimentos que se les ha reducido o eliminado un componente
- Alimentos que se ha modificado la biodisponibilidad de uno o más componentes

Tomando la anterior definición en cuenta los productos a desarrollar corresponden a una serie de batidos funcionales y batidos naturales de textura suave y cremosa, compuestos por una mezcla de frutas y verduras de alto contenido nutricional, una base y endulzante a elección del cliente que pueden ser de origen animal o Vegetal; a continuación, se enuncian los materiales para la realización del producto.

- |                      |                                 |
|----------------------|---------------------------------|
| • Leche de almendras | • Stevia (apta para diabéticos) |
| • Agua               | • Panela                        |
| • Yogurt Griego      | • Fruta congelada               |
| • Leche deslactosada | • Fruta Fresca                  |
| • Miel               | • Vegetales                     |

El producto será empacado en vasos de plástico biodegradable y transparente para permitir la visualización de este por parte del cliente y estará disponible en las siguientes presentaciones:

- Vaso de 16 Oz y 22 Oz apto para selladora
- Botella de 16 Oz reutilizable



Ilustración 6 Vaso Enjoy Batidos

Fuente: Autor.

Además de tener el logo de la empresa, los envases contarán con un código QR que permitirá enlazar al cliente con las propiedades y beneficios de las frutas de cada uno de los batidos, así como con campañas y promociones asociadas al producto.

A continuación, se observan las características e ingredientes de algunos batidos funcionales, para acceder al contenido completo revisar Anexo 1 Menú.

Tabla 18 Batidos Funcionales

<b>Antioxidante</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Presentación: 16 oz</b>	<b>Presentación: 22 oz</b>
Agraz	30 gr	50 gr
Mora	30 gr	50 gr
Fresa	75 gr	125 gr
Arándano	30 gr	50 gr
<b>Proteína (Caliente o frio)</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Presentación: 16 oz</b>	<b>Presentación: 22 oz</b>

Fresa	75 gr	125 gr
Banano	75 gr	125 gr
proteína en polvo	1 porción	1.5 porciones
Canela en polvo	¼ tsp	½ tsp
Almendra en polvo	¼ taza	½ taza
<b>Alta energía</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Presentación: 16 oz</b>	<b>Presentación: 22 oz</b>
Kiwi	50 gr	75 gr
Durazno	50 gr	75 gr
Fresa	75 gr	125 gr
Zumo de naranja	125 ml	150 ml

Fuente: Autor.

Algunos de los batidos de Enjoy están diseñados para ser servidos en caliente como una opción diferente a lo que se encuentra en el mercado, un ejemplo es el batido de proteína mencionado anteriormente, este se puede servir caliente o frío, pero el tomarlo caliente realza el sabor de sus ingredientes, aunque depende ya de la preferencia del cliente.

#### ***4.3.1.2 Parfait***

Parfait es una palabra que francesa que significa literalmente perfecto en español, perfección que buscamos alcanzar brindando un producto capaz de suplir las necesidades nutricionales de una de las tres comidas principales del día, o incluso ser el postre ideal después de una comida ligera.

El parfait consiste en una mezcla de cereales altos en fibra, un mix de frutas, una adición de yogurt a gusto del cliente y en caso de ser requerido por el cliente adicionar endulzante; a continuación, se enuncian los materiales para la realización del producto.

- Granola

- Granola de frutos secos
- Mix de cereales
- Yogurt Griego
- Yogurt de frutas
- Frutas a elección del cliente

El producto será empacado en plásticos biodegradables transparentes aptos para compostaje, la presentación para llevar incluirá un porcionador para evitar que el yogurt arruine la mezcla, los tamaños serán idénticos a los batidos funcionales con aras de reducir las referencias de inventario.



Ilustración 7 Vaso Enjoy Parfait

Fuente: Autor.

Tabla 19 Parfait

<b>Frutos del Bosque</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Presentación: 16 oz</b>	<b>Presentación: 22 oz</b>
Agraz	30 gr	50 gr
Mora	45 gr	75 gr
Fresa	45 gr	75 gr
Arándano	30 gr	50 gr
<b>Frutos amarillos</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Presentación: 16 oz</b>	<b>Presentación: 22 oz</b>
Mango	60 gr	100 gr
Durazno	30 gr	50 gr
Piña	69 gr	100 gr

Fuente: Autor.

Todos los ingredientes para realizar los productos anteriormente mencionados son frescos cortados y porcionados en el transcurso del día.

#### ***4.3.1.3 Ensaladas de frutas***

Según la organización mundial de la salud una dieta balanceada debe contar por lo menos con 400 gr de frutas y verduras en un día para mejorar la salud en general y reducir el riesgo de varias enfermedades no transmisibles (OMS, Organización mundial de la salud, s.f.).



Ilustración 8 Empaque ensalada de frutas

Fuente: Elaboración propia

Para la preparación de estas se usarán los mismos insumos requeridos para la preparación de batidos y parfait, en caso de que la fruta no sea consumida en el día de su porcionamiento, esta se congelara y será apta para su uso posterior en batidos.

#### ***4.3.1.4 Sandwiches***

La mayor parte del menú consta de frutas y verduras, y productos dulces, este apartado se desarrolla con la finalidad de acompañar el resto de los productos de nuestra carta sin dejar a un lado el principio de alimentación saludable, esto gracias a los ingredientes usados en todas las preparaciones. a continuación, se enuncian los materiales para la realización del producto.

- Pan integral o pan de centeno
- Queso Mozzarella

- Proteína baja en grasa (Pavo, pechuga de pollo)
- Frutas
- Lechuga
- Espinaca
- Aguacate
- Tomate
- Aderezo

Este es el catálogo principal de los productos preparados por Enjoy el menú se complementará periódicamente con productos de emprendimientos aliados; además de los beneficios funcionales previamente mencionados, estas mezclas y preparaciones están pensadas para ofrecer al cliente una experiencia muy grata al paladar, con fascinantes colores, sabores y texturas.

#### **4.4. Postura de la marca**

Los batidos y alimentos funcionales en general tienen la capacidad de brindar bienestar a los consumidores gracias a los diversos insumos utilizados en su preparación, esto combinado con un ambiente propicio para pasar un momento agradable e incluso conocer personas con gustos similares. Generan la posibilidad de crear un espacio pensado no solo para el consumo de los productos ofrecidos sino también para crear experiencias diferentes entre los consumidores.

Por otra parte, gracias al enlace del producto con el entorno digital se tiene la posibilidad de educar a los consumidores sobre los beneficios y componentes de los batidos; en razón de lo expuesto, a través del código QR se socializará con el cliente las propiedades que tienen cada

una de las frutas y las características de los empaques utilizados, teniendo en cuenta que serán elaborados en plástico compostable, evidenciando de esta forma el compromiso que existe con el medio ambiente.

Por tanto, se involucrará al consumidor con la marca, educándolo sobre los factores diferenciales que existen respecto a la oferta actual del mercado.

Para el desarrollo de la marca denominada como ENJOY, se utilizará el Branding 2.0 donde el protagonista es el consumidor, quien tiene la posibilidad de interactuar directamente con el producto, y con la marca gracias a los medios digitales como lo son las redes sociales o las páginas web.

#### **4.4.1. Personalidad de la Marca**

Si ENJOY fuera una persona se describiría físicamente como alguien joven que tiene aproximadamente 25 años, extrovertida, atlética, preocupada por el medio ambiente y con diversos conocimientos sobre nutrición y alimentación saludable. Así mismo, sería una persona idónea, interesada en compartir su conocimiento y generar espacios propicios para este fin.

#### **4.4.2. La marca como símbolo**



Ilustración 9 Logo Enjoy

Fuente: Autor.

Como estrategia de persuasión en el cliente, para ENJOY se eligieron dos tipos secundarios de color, el color verde y el morado. El color verde pretende evocar tranquilidad y busca brindar armonía evitando causar fatiga en los ojos el cliente, así mismo este color se encuentra asociado a naturaleza, ecología, equilibrio y paz.

Por otro lado, el color morado pretende reflejar creatividad, serenidad y rasgos asociados al cuidado personal (Universidad Manuela Beltran, 2018).

#### **4.4.3. Brand Vision**

ENJOY busca ser una marca altamente reconocida a nivel nacional, un referente en torno al tema de los batidos funcionales, reconocida ampliamente no solo por sus productos sino por la experiencia y un servicio en el cual se perciba un valor agregado por parte del cliente.

ENJOY busca involucrar al cliente con sus productos de diversas maneras, para que este sienta que hace parte del desarrollo de la marca, llegando a considerarla parte importante en su alimentación diaria, despertando en el un sentido de pertenencia por la misma, creando así un compromiso mutuo entre la marca y el cliente. ENJOY espera acompañar a las personas durante sus largas jornadas de clase, de trabajo inclusive de ejercicio brindándoles los requerimientos nutricionales para un óptimo desempeño.

### **4.5. Plataforma de branding**

#### **4.5.1. Territorio de marca**

El territorio de ENJOY es la salud y la buena nutrición de los clientes, el propósito de la marca es que sea reconocida por los factores diferenciadores respecto a la competencia, la competencia por precio no es una opción para ENJOY, la marca busca ocupar el puesto número 1 en el mercado de alimentos saludables no precisamente por la cantidad de puntos

de venta, o por ofrecer el precio más bajo, la marca será reconocida por brindar la mejor experiencia entorno al consumo de alimentos funcionales.

#### **4.5.2. Valores y atributos**

ENJOY es una marca comprometida con el cliente, una marca flexible y con gran capacidad de adaptación ante los cambio del mercado, los clientes de ENJOY más que un producto buscan una experiencia diferente a lo que se encuentra en el mercado actual, todos los productos desarrollados buscan generar beneficios funcionales en los diversos consumidores, siempre buscando innovar en nuevas combinaciones de sabores y texturas para estar a la vanguardia en un mercado cambiante en el día a día; sin dejar a un lado el interés por mitigar el impacto medioambiental que pueda estar asociado a los productos que comercializa.

#### **4.5.3. Declaración de posicionamiento**

ENJOY es una compañía de alimentos y batidos de origen natural, cuyo propósito es generar en los clientes una experiencia única y proporcionar diversos beneficios funcionales gracias a las características y componentes de sus productos.

A diferencia de la competencia ENJOY busca involucrar al cliente en el desarrollo, conocimiento e implementación de los productos; así como desarrollar formas novedosas de prepararlos, pensando siempre en la disminución de los impactos ambientales asociados a la presentación y empaque del producto.

#### **4.5.4. Brand manifiesto**

Con el propósito de definir el Brand Manifiesto de ENJOY, se dio respuesta a las siguientes preguntas:

- Lo que Somos: Una compañía pionera en ofrecer una experiencia distinta a la que existe actualmente entorno a la venta de alimentos saludables.
- Lo que Amamos: Ofrecer una experiencia única entorno al consumo de batidos y alimentos funcionales, haciendo partícipes a los clientes en el desarrollo del producto (co creación)
- Lo que Siempre Seremos: Empresa innovadora que se reinventa día a día en función de las necesidades de sus clientes.
- Lo que Odiamos: Competir por precios sin generar valor ni beneficio a los clientes.
- Lo que Nunca Seremos: Una compañía corriente, incapaz de adaptarse a los cambios en el mercado.
- Lo que queremos ser: Una compañía reconocida por las experiencias y factores diferenciales.

#### **4.6. Las 4 E's**

##### **4.6.1. Exchange**

La estrategia de fijación de precios escogida fue una estrategia para usufructuar un mercado (Prettel Vidal, 2016 ), gracias a que la competencia se encargó de fijar en la mente de los clientes que este tipo de productos saludables son costosos, Enjoy busca que para sus clientes ir a comer algo saludable sea sinónimo de una grata experiencia, a diferencia de la gran mayoría de los competidores donde se centran en atender rápidamente y tener una amplia cobertura Enjoy busca que los clientes sientan que en realidad cada batido, cada alimento y cada complemento si vale el precio que están pagando por ellos.

## **4.6.2. Everyplace**

### ***4.6.2.1 Longitud del canal***

Dado el modelo de negocio de “Enjoy” la longitud de canal establecida es Nivel 0, en donde existe un método de venta directo. Esto tiene una gran ventaja en términos de conocimiento del cliente, puesto que se tiene un contacto directo con el mismo por tanto se puede fomentar la creación de lazos y vínculos mucho más fuertes con la marca.

### ***4.6.2.2 Anchura del canal***

Se realizará una estrategia de comercialización selectiva. En donde cada uno de los puntos de venta que se abran serán cuidadosamente seleccionados para estar cerca del cliente final y las zonas donde pasa mayor parte de su tiempo. A medida que la marca se expanda se cuidará que cada uno de los puntos tengan el mismo concepto y haya una continuidad y estandarización en la calidad del producto.

### ***4.6.2.3 Longitud del canal***

Toda la responsabilidad del canal será devengada a “Enjoy”, dado que es una venta directa. Enjoy se encargará de diseñar, planear y ejecutar todas y cada una de las estrategias planteadas del modelo.

## **4.6.3. Experience**

Enjoy busca crear una experiencia diferente respecto a lo que otras marcas ofrecen, dando gran importancia a la individualidad de cada cliente permitiendo un sinnúmero de combinaciones, un espacio en el que se pueda compartir experiencias con otras personas, el espacio físico tendrá gran importancia para Enjoy, pero no se pueden dejar de lado las redes sociales las cuales juegan un papel importante a la hora de llegar a la audiencia objetivo-establecida anteriormente.

#### 4.6.4. Evangelism

Para lograr evangelizar a nuestros compradores debemos tener una presencia fuerte en medios digitales, una calidad inmejorable y una innovación constante de nuestro concepto y nuestros productos. Para lograrlo Enjoy propone realizar concursos por redes sociales, campañas ambientales como lo son una plantaton en nuestros envases biodegradables, para llegar al corazón de nuestros clientes y con ello a ser una marca que no solo este en la mente de los consumidores por sus excelentes productos, sino por el beneficio que esta ofrece a la comunidad en general.

#### 4.7. Modelo de creación de hábitos

Para el desarrollo del modelo, se utilizarán redes sociales, medios digitales y publicidad visual en el punto de venta y sus alrededores para crear hábitos de consumo en nuestra audiencia. A continuación, describiremos cómo será su uso en pro del éxito del modelo:

- **Redes Sociales:** Se utilizará Instagram y Facebook, teniendo en cuenta que son algunas de las redes sociales más utilizadas por la audiencia definida y por la capacidad que posee para segmentar la audiencia objetivo por distancia, rangos de edad y gustos, facilitando así llegar a nuestros clientes potenciales.
- **Medios digitales:** Para dar a conocer el producto se utilizará el volanteo digital, el cual es un método inteligente que remite la información de manera amigable e individualizada a las personas que hacen parte de la audiencia definida y que están cerca del punto de venta donde la información se transfiere, llegando directamente a su celular.
- **Publicidad cerca de los puntos de venta:** Para concretar esta publicidad se utilizarán imágenes promocionales del producto, tanto fuera como dentro del establecimiento

teniendo en cuenta que la ubicación será cercana a zonas que nuestra audiencia frecuenta.

#### **4.7.1. Detonador**

##### ***4.7.1.1 Detonador externo***

En los mensajes se utilizarán las ventajas competitivas del negocio para que la audiencia conozca las características cuyo valor agregado propicien la cercanía y la compra del producto, como son:

- Códigos QR en empaques del producto, donde se dará a conocer contenido informativo sobre:
  - Beneficios nutricionales de los batidos
  - Batidos para diferentes climas de nuestra ciudad (fríos y calientes)
  - Aporte a la cultura física
  - Cuidado de los envases al medio ambiente.
  - Manejamos políticas de mínimo desperdicio, hemos implementado buenas prácticas para reducir el consumo de agua y el desperdicio de frutas.
  - Fabricados con bases de origen vegetal
  - Posibilidad de co - creación de batidos funcionales con la audiencia (batido creativo)
  - Alianza con emprendimientos afines

##### ***4.7.1.2 Detonador Interno***

En los mensajes se utilizarán los beneficios de los productos buscando generar emociones en la audiencia, que propicien su movilidad y su intención de compra del producto, como son:

- Consumiendo los batidos funcionales la audiencia cuida su salud, dado que son fabricados con bases naturales y no sintéticas o animales.
- La audiencia aporta a su cultura física dado que, si consume nuestros batidos de proteína acompañados del ejercicio físico puede desarrollar masa muscular en un mediano plazo.
- El consumo de nuestros batidos energizantes, le aportan a nuestra audiencia para obtener mayor energía posiblemente incrementando su rendimiento físico.
- Al comprar los batidos funcionales, la audiencia aporta al medio ambiente, dado que tenemos envases que en menos de treinta días se transforman en tierra y campañas de compostaje para dichos envases y residuos orgánicos.
- También tenemos la alternativa de envases reutilizables como botellas personalizadas donde la audiencia recarga sus batidos preferidos cuidando el medio ambiente.
- Hacemos sentir a nuestra audiencia que es parte de nuestra organización, mantenemos un estándar en los productos y ofrecemos la posibilidad de realizar cambios en los ingredientes de estos de acuerdo con sus gustos y necesidades.
- Nuestros espacios hacen sentir a nuestra audiencia comodidad, tranquilidad y confianza para socializar.
- Generamos nuevas experiencias en nuestra audiencia, dado que fabricamos batidos funcionales calientes con sabores fascinantes y texturas diferentes.
- Nos colaboramos entre emprendedores, Más que una competencia somos aliados en busca del bienestar de nuestros consumidores

### **4.7.2. Acción**

Nos enfocaremos en los siguientes insights para motivar a nuestra audiencia y movilizarlos a una toma de decisión en pro del consumo de nuestros batidos funcionales:

- Tu salud es lo primero
- Aporto al cuidado del ambiente
- Soy cultura fit
- Mi belleza no es solamente externa también es interna.
- Mi energía fluye, no sabía que podía iluminar
- Esta empresa es ambientalmente responsable
- Hago parte de esta organización
- Establezco relaciones que instruyen
- Yo estoy aportando a la construcción de este producto

### **4.7.3. Recompensa variable**

La recompensa variable ayuda que un producto se vuelva hábito, por lo tanto, se van a enlazar las distintas recompensas variables junto a las redes sociales y en algunos casos se plantea la Co-creación junto a los clientes

Para lograr este objetivo se plantean las siguientes recompensas:

- Un año de gimnasio (Smart fit) para la foto Original con más likes en redes sociales
- Pasajes para un viaje a caño cristales
- Excursiones campaña ambiental a parques para plantar árboles en reservas con nuestros desechos biodegradables
- Batido del día

- Concurso diseña nuestro Slogan, premio viaje a zona ecoturística

Estas estrategias están planteadas para realizarse mínimo dos veces en el transcurso del año, con la finalidad de dar a conocer la marca y reforzar la penetración del mercado.

## **5. Plan de operaciones**

### **5.1. Producción**

La mayor parte de los productos ofrecidos por Enjoy se realizarán directamente en el punto de venta, Los únicos productos que no se elaboraran directamente en el punto de venta son los productos provenientes de emprendimientos aliados.

Todos los productos provienen de materia prima fresca que debe ser almacenada en congeladores o refrigeradores dependiendo del uso, toda la parte de Jugos y batidos se puede mantener congelado prolongando así la vida útil de los mismos, por otro lado, los insumos para la preparación de sándwiches, parfait y ensaladas deben estar refrigerados ya que el uso de vegetales o fruta congelada no es apto para este tipo de productos.

A continuación, se observa el diagrama de flujo de proceso para cada producto:

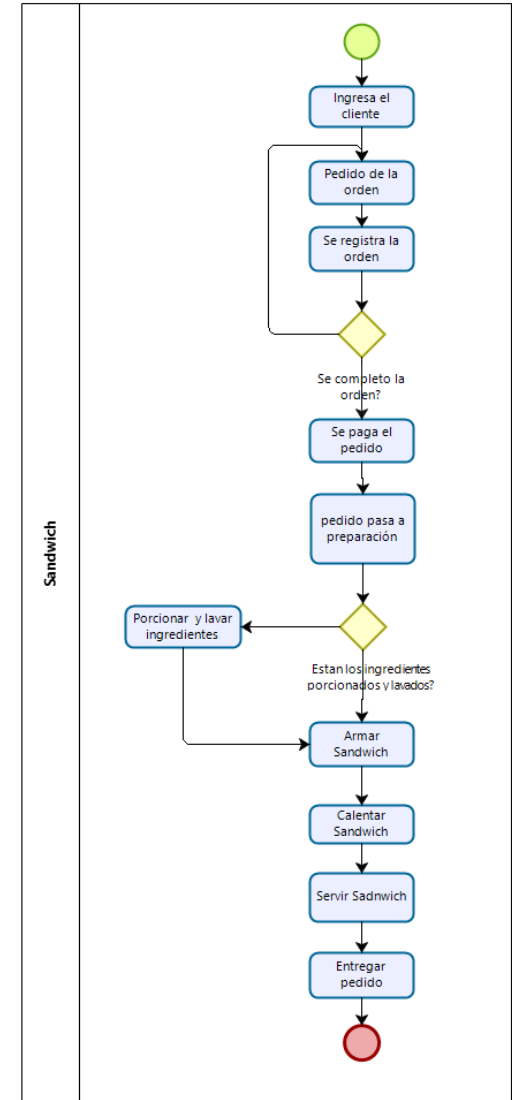
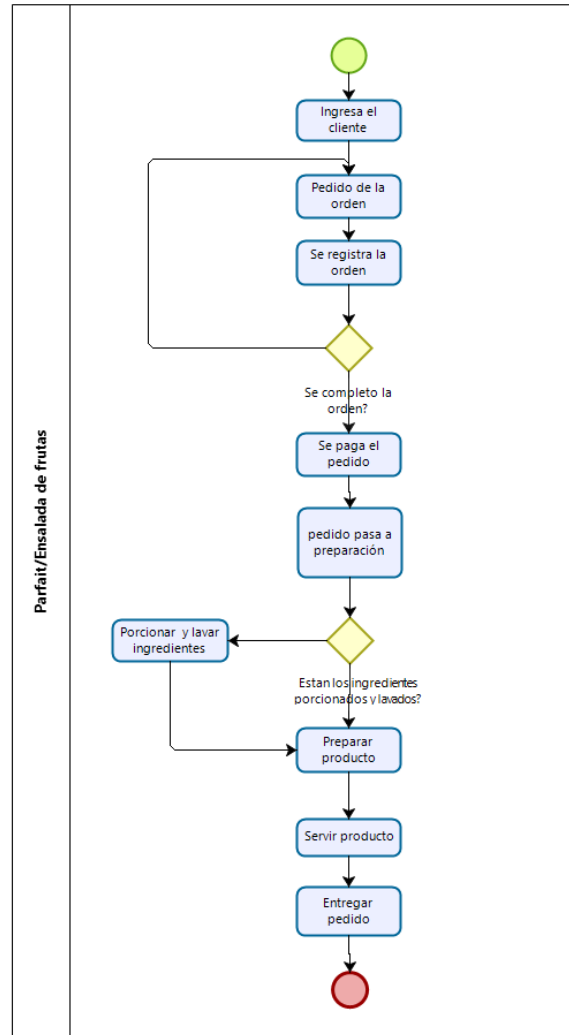
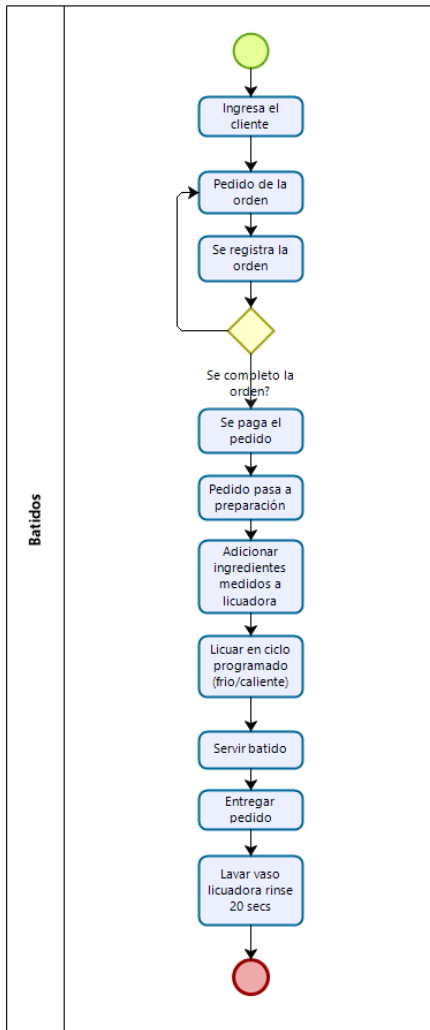


Ilustración 10 Diagramas de Flujo Fuente: Autor.

## 5.2. Localización y distribución del local

Para seleccionar la ubicación ideal para Enjoy hay que tener en cuenta los lugares que frecuenta la audiencia objetivo, y los posibles puntos mencionados en la estrategia SAP; En la búsqueda el candidato más prometedor es un local de 30 metros cuadrados ubicado en la calle 82 con cra 15 en la ciudad de Bogotá, este local está ubicado en una zona con gran afluencia de personas, una zona cercana a la universidad Sergio Arboleda, la Universidad EAN, el gimnasio Smartfit, el CC Andino, el comercio de la calle 82 y centros de trabajo como el edificio alianza ,Unilago y la notaria 8, posee una ventaja ya que de lunes a viernes es bastante concurrido gracias a todo lo expuesto anteriormente y los fines de semana cuenta con el paso de la ciclovía, que como se menciona en el MVP los ciclistas son potenciales clientes de los productos que ofrece Enjoy.

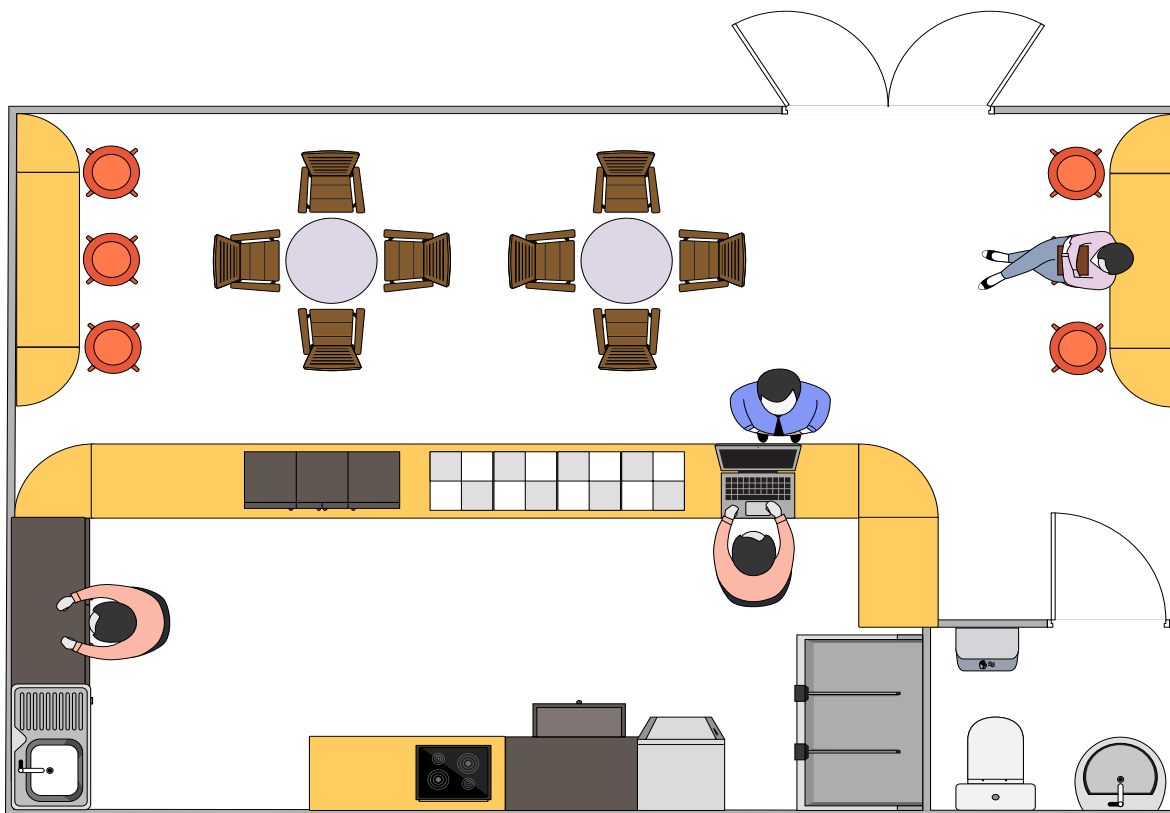


Ilustración 11 Plano del Local Fuente: autor

### 5.3. Costos

A continuación, se muestran los costos de los productos, cada categoría será mostrada con el producto que contiene los ingredientes más costosos para su preparación.

Tabla 20 Costos Batido con leche de almendras

<b>BATIDO CON LECHE DE ALMENDRAS</b>					
<b>Ingrediente</b>	<b>Und Medida</b>	<b>Und Empaque</b>	<b>Costo Compra</b>	<b>Cantidad Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Leche	Mililitros	1.000	\$ 1.620	350,0	\$ 567
Miel	Gramos	350	\$ 6.950	15,0	\$ 298
Mora	Gramos	1.000	\$ 3.014	125,0	\$ 377
Fresa	Gramos	1.000	\$ 4.000	125,0	\$ 500
Arandanos	Gramos	1.000	\$ 12.000	30,0	\$ 360
Agras	Gramos	1.000	\$ 17.640	30,0	\$ 529
Vaso en PLA	Unidad	1.000	\$ 497.000	1,0	\$ 497
Tapa Insert	Unidad	1.000	\$ 200.000	1,0	\$ 200
<b>Total</b>					<b>\$ 3.328</b>
<b>Precio de Venta</b>					<b>\$ 8.900</b>

Fuente. Autor

Tabla 21 Costos Parfait

<b>PARFAIT</b>					
<b>Ingrediente</b>	<b>Und Medida</b>	<b>Und Empaque</b>	<b>Costo Compra</b>	<b>Cantidad Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Yogurt	Mililitros	1.000	\$ 4.000	350,0	\$ 1.400
Granola	Gramos	500	\$ 4.400	100,0	\$ 880
Mora	Gramos	1.000	\$ 3.014	17,0	\$ 51
Fresa	Gramos	1.000	\$ 4.000	90,0	\$ 360
Arandanos	Gramos	1.000	\$ 12.000	30,0	\$ 360
Vaso en PLA	Unidad	1.000	\$ 497.000	1,0	\$ 497
Tapa Insert	Unidad	1.000	\$ 200.000	1,0	\$ 200
<b>Total</b>					<b>\$ 3.748</b>
<b>Precio de Venta</b>					<b>\$ 9.500</b>

Fuente. Autor

Tabla 22 Costos Batido con Yogurt

<b>BATIDO CON YOGURT</b>					
<b>Ingrediente</b>	<b>Und Medida</b>	<b>Und Empaque</b>	<b>Costo Compra</b>	<b>Cantidad Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Yogurt	Mililitros	1.000	\$ 4.000	350,0	\$ 1.400
Miel	Gramos	350	\$ 6.950	15,0	\$ 298
Mora	Gramos	1.000	\$ 3.014	125,0	\$ 377
Fresa	Gramos	1.000	\$ 4.000	125,0	\$ 500
Arandanos	Gramos	1.000	\$ 12.000	30,0	\$ 360
Agras	Gramos	1.000	\$ 17.640	30,0	\$ 529
Vaso en PLA	Unidad	1.000	\$ 497.000	1,0	\$ 497
Tapa Insert	Unidad	1.000	\$ 200.000	1,0	\$ 200
<b>Total</b>					<b>\$ 4.161</b>
<b>Precio de Venta</b>					<b>\$ 8.900</b>

Fuente. Autor

Tabla 23 Costos Ensalada de Frutas

<b>ENSALADA DE FRUTAS</b>					
<b>Ingrediente</b>	<b>Und Medida</b>	<b>Und Empaque</b>	<b>Costo Compra</b>	<b>Cantidad Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Queso	Gramos	500	\$ 10.400	45,0	\$ 936
Arandanos	Gramos	500	\$ 12.000	45,0	\$ 1.080
Fresa	Gramos	1.000	\$ 4.000	90,0	\$ 360
Kiwi	Gramos	1.000	\$ 12.000	45,0	\$ 540
Manzana	Gramos	1.000	\$ 4.500	112,5	\$ 506
Banano	Gramos	1.000	\$ 2.200	112,5	\$ 248
Boul (Caña De Azucar)	Unidad	1.000	\$ 481.000	1,0	\$ 481
<b>Total</b>					<b>\$ 4.151</b>
<b>Precio de Venta</b>					<b>\$ 9.500</b>

Fuente. Autor

Tabla 24 Costos Sanduche Saludable

<b>SANDUCHE SALUDABLE</b>					
<b>Ingrediente</b>	<b>Und Medida</b>	<b>Und Empaque</b>	<b>Costo Compra</b>	<b>Cantidad Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>
Pan	Unidad	5	\$ 7.290	1,0	\$ 1.458
Fresa	Gramos	1.000	\$ 4.000	90,0	\$ 360
Proteina (Pavo)	Gramos	11	\$ 15.590	2,0	\$ 2.835
Aguacate	Unidad	1	\$ 3.000	0,5	\$ 1.500
Lechuga	Gramos	10	\$ 2.000	1,0	\$ 200
<b>Total</b>					<b>\$ 6.353</b>
<b>Precio de Venta</b>					<b>\$ 8.500</b>

Fuente. Autor

## **5.4. Entorno legal**

Los negocios de venta de alimentos no tienen una reglamentación legal compleja, estos se encuentran regulados por la ley 09 de 1979 código sanitario nacional y por la resolución 2674 de 2013 (Ministerio de salud y protección social, 2013).

### **5.4.1. Documentación**

Dentro de la norma se dan los lineamientos para los establecimientos que preparen y vendan alimentos al público, en cuestiones de documentación es necesario tener:

- Plan de saneamiento: Este incluye programas de limpieza y desinfección, manejo de desechos y control de plagas
- Plan de capacitación continuo y permanente
- Certificación médica del personal que trabaja en el establecimiento

### **5.4.2. Condiciones del establecimiento**

Las condiciones del establecimiento son las siguientes:

- Pisos contruidos en material sanitario no poroso ni absorbente, de fácil lavado y desinfección
- Paredes continuas de tonos claros con material resistente no poroso
- Techos diseñados para evitar la acumulación de suciedad
- Recipientes con tapa para almacenamiento de residuos
- Suministro permanente de agua potable y conexión a alcantarillado
- Utensilios y equipos aptos para alimentos, con acabado liso sin grietas ni irregularidades

### **5.4.3. Personal manipulador**

El personal manipulador debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Certificación médica, en el cual conste su aptitud para manipular alimentos
- Seguir el procedimiento de higiene de manos conforme a la norma
- Ejecutar procedimientos de limpieza y desinfección según el plan de saneamiento
- Portar uniforme color claro
- Tomar medidas necesarias para evitar la contaminación de los alimentos

### **5.4.4. Materias primas e insumos**

Se deberá verificar el estado de todos los productos que ingresan al establecimiento, posteriormente deben ser lavados con agua potable, antes de su preparación. El almacenamiento deberá realizarse según la temperatura requerida para su conservación

### **5.4.5. Permiso de publicidad exterior y registro de marca**

Enjoy usara vallas que no superen los 8 metros cuadrados para evitar el pago del impuesto de publicidad exterior, no obstante, si es necesario pagar el registro de publicidad exterior visual para avisos entre 3 y 8 metros cuadrados el cual equivale a 0.5 SMMLV (Secretaria distrial de Ambiente, 2020).

En cuanto al registro de marca se deberán cancelar \$687.500 que es la tasa que está estipulada para las micro, pequeñas y medianas empresas (Superintendencia industria y comercio, 2020)

## **5.5. Personal**

Para el correcto funcionamiento de Enjoy en su etapa inicial se requieren 3 empleados no calificados, el reclutamiento se hará por medio de páginas como Elemplo.com y computrabajo.com; la descripción de cargo para estos puestos de trabajo es la siguiente:

Tabla 25 Descripción de cargo – Personal Operativo

1. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO	:	Operario preparación y caja
LOCALIZACIÓN/ CIUDAD	:	Bogotá
DEPARTAMENTO/ ÁREA	:	Producción.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO	:	Propietarios
CARGO SUPLENTE	:	No Aplica

2. RELACIONES DE TRABAJO					
CONTACTOS	¿CON QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	FRECUENCIA		
			Permanente	Ocasional	Esporádica
RELACIONES EXTERNAS	No Aplica	No Aplica			
RELACIONES INTERNAS:	Personal de preparación y caja	Según las actividades del cargo	X		

3. MISIÓN / OBJETIVO DEL CARGO
Ejecutar y controlar las actividades asignadas al puesto de trabajo (Preparación y caja) que garanticen la obtención del producto en cumplimiento de los más altos estándares de calidad satisfacción de los clientes

4. FUNCIONES /ACTIVIDADES (Adicionalmente incluir funciones de los cargos críticos en la gestión ambiental y Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo)	Periodicidad
a) Tareas principales (Tareas realizadas con regularidad que conforman las características esenciales de la posición)	
Elaborar productos acordes a la carta establecida o la preferencia del cliente	Diario
Realizar el cierre de caja diario y enviar dato a los propietarios	Diario
Realizar un adecuado uso de los equipos e instalaciones establecidos para la preparación de los alimentos ofrecidos por Enjoy	Diario
Realizar revisión de inventarios para evitar desabastecimiento	Diario
b) Tareas secundarias (Tareas realizadas regularmente además de las tareas principales, pero que no determinan el carácter esencial de la función)	
Asistir a las capacitaciones y reuniones a las cuales le sea programado(a).	Diario
Emplear y portar adecuadamente la dotación asignada y seguir las normas de higiene acorde a la norma.	Diario
Informar a los propietarios sobre problemas que puedan afectar la calidad de los productos	Diario
Informar a los propietarios sobre tendencias o recomendaciones de los clientes	Diario

5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA
Educación: Bachiller
a) Conocimientos técnicos:
• No Aplica
Experiencia: mínimo un año en venta y preparación de alimentos

6. COMPETENCIAS					
Competencias Corporativas (organizacionales)	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Servicio					X
Calidad					X
Trabajo en equipo				X	
Conciencia social				X	
Orientación al logro				X	
Competencias Funcionales (de acuerdo al nivel de cargo)	1	2	3	4	5
Manejo y seguimiento de procesos				X	
Flexibilidad y apoyo				X	
Competencias Específicas (específicas del cargo)	1	2	3	4	5
Orientación al detalle					X
Agilidad manual					X

Fuente. Autor

Cada trabajador tendrá el salario mínimo y serán dos turnos de trabajo, durante los fines de semana se contratará una persona adicional para asignar los días de descanso del personal en fin de semana.

### 5.6. Gestión de calidad

Para Enjoy es muy importante cumplir con las expectativas de los clientes y con el desarrollo de la compañía, por lo tanto, se crean los siguientes indicadores de calidad con aras promover la mejora continua en toda la organización:

Tabla 26 Indicadores de Calidad

INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	META
<b>AUSENTISMO</b>	Indicador que mide el porcentaje de ausentismos trimestralmente	Número de días ausentismo del Trimestre / Días laborales del trimestre	Meta 0% Min 5% Decreciente
<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de ENJOY	Sumatorio número de retiros voluntarios al mes / Promedio planta de personal al mes	Meta <33% Decreciente
<b>PRODUCTO NO CONFORME</b>	Indicador que mide la cantidad de productos no conformes según la preferencia de los clientes	Sumatoria de los productos devueltos por los clientes / Total productos elaborados en el mes	Meta <6.7% Decreciente

<b>RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS</b>	Relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos su medición será anual	Utilidad neta/ventas netas	Meta 40% Decreciente
<b>CRECIMIENTO EN VENTAS</b>	Indicador que mide el crecimiento de ventas respecto al mismo periodo del año anterior	(Ventas año 2/Ventas año 1)-1	Meta 8% Creciente

Fuente: Autor

### 5.8. Proveedores

Los proveedores de Enjoy en cuanto a frutas y verduras son variados, aunque los mejores precios cotizados fueron en a central de abastos y la plaza de Paloquemao en Bogotá, las frutas congeladas pueden almacenarse indefinidamente, pero los insumos que deben estar frescos tienen una duración máxima de quince días refrigerados en contenedores aptos para prologar la vida útil de estas frutas y verduras.

Tabla 27 Listado de Proveedores

Proveedor	Criterio	Puntaje	Promedio
Fresas Ardila	Calidad	4	4,00
	Precio	5	
	Tiempos	3	
Makro	Calidad	4	2,67
	Precio	2	
	Tiempos	2	
Dejamu	Calidad	5	4,00
	Precio	4	
	Tiempos	3	
Trade Jaje SAS	Calidad	3	3,33
	Precio	4	
	Tiempos	3	
Doña ZE	Calidad	3	3,00
	Precio	4	
	Tiempos	2	
Santiago Ibáñez	Calidad	4	3,00
	Precio	2	
	Tiempos	3	
Carvajal	Calidad	4	2,67

	Precio	3	
	Tiempos	1	
Umman	Calidad	5	3,33
	Precio	3	
	Tiempos	2	

Fuente: Autor

Cabe destacar que algunos proveedores son productores directos, tal como lo es Deja mu para los yogures y Fresas Ardila quien provee fresas agraz y arándanos.

## 6. Plan financiero

### 6.1.Estados financieros del proyecto.

Los principales estados financieros que se preparan, para cada uno de los años del proyecto, son:

- Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, en la forma que lo exige la banca comercial. Se plantea un escenario pesimista, realista y optimista.
- Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo, o estado de origen y aplicación de fondos, el cual se elabora desde el punto de vista del proyecto. También se presenta en la forma que lo exige la banca comercial. Se plantea un escenario pesimista, realista y optimista.
- Balance proyectado. Se plantea un escenario pesimista, realista y optimista.

### Observaciones:

- Durante la fase inicial no se contemplan otros ingresos.
- La tasa de impuestos es del 7% anual, (El negocio opta por el Régimen simple de tributación)
- Se plantea una política del 70% de la distribución de utilidades netas en dividendos y 30% para la reserva acumulada, si el periodo llegase a generar utilidades.

Tabla 28 Estado de resultados proyectado. Escenario Pesimista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS (Bancario)					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por concepto de ventas	\$206.918.500	\$222.731.700	\$237.173.800	\$252.694.900	\$263.754.200
Menos costo de ventas	\$186.579.444	\$197.077.679	\$207.838.819	\$219.768.720	\$233.320.169
Utilidad bruta en ventas	\$20.339.056	\$25.654.021	\$29.334.981	\$32.926.180	\$30.434.031
Menos gastos operativos	\$7.371.213	\$7.471.391	\$7.571.569	\$7.671.747	\$7.771.925
Utilidad operativa	\$12.967.843	\$18.182.631	\$21.763.412	\$25.254.433	\$22.662.106
Más otros ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Menos otros egresos	\$20.610.035	\$22.032.472	\$23.345.032	\$24.744.060	\$25.785.529
Menos costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	-\$7.642.191	-\$3.849.841	-\$1.581.620	\$510.372	-\$3.123.424
Menos impuestos (7%)	\$0	\$0	\$0	\$35.726	\$0
Utilidad neta	-\$7.642.191	-\$3.849.841	-\$1.581.620	\$474.646	-\$3.123.424
Menos dividendos	\$0	\$0	\$0	\$332.252	\$0
Utilidades no repartidas	-\$7.642.191	-\$3.849.841	-\$1.581.620	\$142.394	-\$3.123.424
Utilidades no repartidas aculadas (reservas)	-\$7.642.191	-\$11.492.033	-\$13.073.652	-\$12.931.259	-\$16.054.682
ROA	-10,2%	-5,4%	-2,2%	0,7%	-4,5%

Nota: se reparten dividendos en una proporción del 70% sobre el total de la utilidad neta. Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

Tabla 29 Estado de resultados proyectado. Escenario Realista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS (Bancario)					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por concepto de ventas	\$229.147.000	\$248.476.400	\$268.182.300	\$289.148.200	\$310.593.800
Menos costo de ventas	\$199.072.212	\$212.646.059	\$226.678.894	\$239.983.672	\$254.942.964
Utilidad bruta en ventas	\$30.074.788	\$35.830.341	\$41.503.406	\$49.164.528	\$55.650.836
Menos gastos operativos	\$7.475.319	\$7.575.497	\$7.675.675	\$7.775.853	\$7.876.031
Utilidad operativa (EBITDA)	\$22.599.469	\$28.254.843	\$33.827.731	\$41.388.674	\$47.774.805
Más otros ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Menos otros egresos	\$22.391.382	\$24.095.601	\$25.829.991	\$27.665.355	\$29.539.161
Menos costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	\$208.087	\$4.159.243	\$7.997.740	\$13.723.319	\$18.235.644
Menos impuestos (7%)	\$14.566	\$291.147	\$559.842	\$960.632	\$1.276.495
Utilidad neta	\$193.521	\$3.868.096	\$7.437.898	\$12.762.687	\$16.959.149
Menos dividendos	\$135.464	\$2.707.667	\$5.206.529	\$8.933.881	\$11.871.404
Utilidades no repartidas	\$58.056	\$1.160.429	\$2.231.369	\$3.828.806	\$5.087.745
Utilidades no repartidas aculadas (reservas)	\$58.056	\$1.218.485	\$3.449.854	\$7.278.660	\$12.366.405
ROA	0,23%	4,50%	8,38%	13,70%	17,15%

Nota: se reparten dividendos en una proporción del 70% sobre el total de la utilidad neta. Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

Tabla 30 Estado de resultados proyectado. Escenario Optimista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS O ESTADO DE RESULTADOS (Bancario)					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por concepto de ventas	\$243.163.000	\$265.349.100	\$287.076.700	\$311.255.400	\$334.508.000
Menos costo de ventas	\$206.212.583	\$218.769.515	\$231.709.557	\$246.820.038	\$263.671.219
Utilidad bruta en ventas	\$36.950.417	\$46.579.585	\$55.367.143	\$64.435.362	\$70.836.781
Menos gastos operativos	\$7.534.822	\$7.612.822	\$7.690.822	\$7.768.822	\$7.846.822
Utilidad operativa	\$29.415.595	\$38.966.762	\$47.676.321	\$56.666.539	\$62.989.959
Más otros ingresos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Menos otros egresos	\$23.514.596	\$25.413.386	\$27.275.433	\$29.333.905	\$31.318.162
Menos costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$5.900.999	\$13.553.376	\$20.400.889	\$27.332.634	\$31.671.797
Menos impuestos (7%)	\$413.070	\$948.736	\$1.428.062	\$1.913.284	\$2.217.026
Utilidad neta	\$5.487.929	\$12.604.640	\$18.972.826	\$25.419.350	\$29.454.771
Menos dividendos	\$3.841.550	\$8.823.248	\$13.280.978	\$17.793.545	\$20.618.340
Utilidades no repartidas	\$1.646.379	\$3.781.392	\$5.691.848	\$7.625.805	\$8.836.431
Utilidades no repartidas aculadas (reservas)	\$1.646.379	\$5.427.771	\$11.119.618	\$18.745.423	\$27.581.855
ROA	6,397%	13,908%	19,587%	24,170%	25,677%

Nota: se reparten dividendos en una proporción del 70% sobre el total de la utilidad neta. Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

### 1.1.7. Fuentes y usos de fondos de efectivo (flujo de caja del proyecto)

Muestra el flujo de caja del proyecto, donde las entradas de efectivo se deben sincronizar con las salidas de efectivo por concepto de inversión, costos de operación y otros gastos.

Tabla 31 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Pesimista

CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS DE EFECTIVO (Simplificado)						
(Millones del año 1)						
Fase	Operacional					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor remanente
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>						
1. Recursos	\$82.511.297	\$883.197	\$452.555	\$551.080	\$568.818	
2. Ingresos por concepto de ventas	\$206.918.500	\$222.731.700	\$237.173.800	\$252.694.900	\$263.754.200	
3. Valor remanente en el último año						\$30.611.432
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	\$289.429.797	\$223.614.897	\$237.626.355	\$253.245.980	\$264.323.018	\$30.611.432
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>						
1. Incremento de los activos totales	\$82.511.297	\$441.601	\$452.555	\$551.080	\$568.818	
2. Costos de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos	\$203.299.569	\$215.320.419	\$227.494.297	\$242.119.252	\$256.812.348	
3. Costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
4. Pago de préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
5. Impuestos	\$0	\$0	\$0	\$35.726	\$0	
6. Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$332.252	\$0	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	\$285.810.866	\$215.762.019	\$227.946.852	\$243.038.311	\$257.381.166	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	\$3.618.931	\$7.852.878	\$9.679.503	\$10.207.670	\$6.941.852	\$30.611.432
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>	\$3.618.931	\$11.471.809	\$21.151.311	\$31.358.981	\$38.300.833	\$68.912.265

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

Tabla 32 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Realista

CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS DE EFECTIVO (Simplificado)						
(Millones del año 1)						
Fase	Operacional					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor remanente
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>						
1. Recursos		\$1.139.498	\$588.876	\$608.367	\$627.478	
2. Ingresos por concepto de ventas	\$229.147.000	\$248.476.400	\$268.182.300	\$289.148.200	\$310.593.800	
3. Valor remanente en el último año						\$31.512.382
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$229.147.000</b>	<b>\$249.615.898</b>	<b>\$268.771.176</b>	<b>\$289.756.567</b>	<b>\$311.221.278</b>	<b>\$31.512.382</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>						
1. Incremento de los activos totales		\$569.751	\$588.876	\$608.367	\$627.478	
2. Costos de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos	\$217.573.685	\$232.951.928	\$248.819.332	\$265.255.498	\$282.188.774	
3. Costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
4. Pago de préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
5. Impuestos	\$14.566	\$291.147	\$559.842	\$960.632	\$1.276.495	
6. Dividendos	\$135.464	\$2.707.667	\$5.206.529	\$8.933.881	\$11.871.404	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$217.723.715</b>	<b>\$236.520.494</b>	<b>\$255.174.577</b>	<b>\$275.758.379</b>	<b>\$295.964.151</b>	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	<b>\$11.423.285</b>	<b>\$13.095.405</b>	<b>\$13.596.598</b>	<b>\$13.998.188</b>	<b>\$15.257.127</b>	<b>\$31.512.382</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>	<b>\$11.423.285</b>	<b>\$24.518.689</b>	<b>\$38.115.288</b>	<b>\$52.113.476</b>	<b>\$67.370.602</b>	<b>\$98.882.984</b>

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

## T

CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS DE EFECTIVO (Simplificado)						
(Millones del año 1)						
Fase	Operacional					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor remanente
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>						
1. Recursos	\$84.147.392	\$1.052.907	\$542.418	\$682.680	\$705.383	
2. Ingresos por concepto de ventas	\$243.163.000	\$265.349.100	\$287.076.700	\$311.255.400	\$334.508.000	
3. Valor remanente en el último año						\$31.872.363
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$327.310.392</b>	<b>\$266.402.007</b>	<b>\$287.619.118</b>	<b>\$311.938.080</b>	<b>\$335.213.383</b>	<b>\$31.872.363</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>						
1. Incremento de los activos totales	\$84.147.392	\$526.456	\$542.418	\$682.680	\$705.383	
2. Costos de operación, netos de depreciación y de amortización de diferidos	\$225.837.270	\$240.370.992	\$255.251.080	\$273.693.881	\$292.607.318	
3. Costos de financiación (intereses)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
4. Pago de préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
5. Impuestos	\$413.070	\$948.736	\$1.428.062	\$1.913.284	\$2.217.026	
6. Dividendos	\$3.841.550	\$8.823.248	\$13.280.978	\$17.793.545	\$20.618.340	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>\$314.239.281</b>	<b>\$250.669.432</b>	<b>\$270.502.539</b>	<b>\$294.083.390</b>	<b>\$316.148.066</b>	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	<b>\$13.071.110</b>	<b>\$15.732.575</b>	<b>\$17.116.580</b>	<b>\$17.854.690</b>	<b>\$19.065.316</b>	<b>\$31.872.363</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>	<b>\$13.071.110</b>	<b>\$28.803.686</b>	<b>\$45.920.266</b>	<b>\$63.774.956</b>	<b>\$82.840.272</b>	<b>\$114.712.635</b>

Tabla 33 Cuadro de fuentes y usos de fondos de efectivo. Escenario Optimista

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

### 1.1.8. Balance proyectado

Con este estado financiero se busca pronosticar las partidas básicas del balance, en cada uno de los años del proyecto, tales como balance de dinero en efectivo y otros activos corrientes

(por ejemplo, inventario de materias primas, cuentas por cobrar, inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados, inventario de repuestos), activos fijos, capital social, préstamos y pasivos corrientes que se requieren para el funcionamiento sin tropiezos de la empresa.

Tabla 34 Balance proyectado. Escenario Pesimista

<b>BALANCE PROYECTADO</b>					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
1. Efectivo	\$7.578.032	\$15.579.601	\$25.407.794	\$35.851.747	\$43.036.032
2. Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3. Inventario de materias primas	\$3.652.963	\$3.945.873	\$4.249.736	\$4.564.533	\$4.890.918
4. Inventario de productos en proceso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5. Inventario de productos terminados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Total activos corrientes</i>	<u>\$11.230.995</u>	<u>\$19.525.473</u>	<u>\$29.657.531</u>	<u>\$40.416.280</u>	<u>\$47.926.950</u>
Activos Fijos					
<i>No despreciables</i>					
6. Terrenos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Despreciables</i>					
7. Herramientas	\$2.391.693	\$1.195.847	\$0	\$0	\$0
8. Maquinaria y Equipos	\$37.773.566	\$33.576.503	\$29.379.440	\$25.182.377	\$20.985.315
9. Equipos De Computo	\$1.988.000	\$1.491.000	\$994.000	\$497.000	\$0
10. Muebles y Enseres	\$12.000.000	\$9.000.000	\$6.000.000	\$3.000.000	\$0
<i>Total activos fijos</i>	<u>\$54.153.259</u>	<u>\$45.263.350</u>	<u>\$36.373.440</u>	<u>\$28.679.377</u>	<u>\$20.985.315</u>
Activos Diferidos					
11. Gastos preoperativos	\$9.484.851	\$7.113.638	\$4.742.426	\$2.371.213	\$0
<i>Total activos diferidos</i>	<u>\$9.484.851</u>	<u>\$7.113.638</u>	<u>\$4.742.426</u>	<u>\$2.371.213</u>	<u>\$0</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$74.869.106</u>	<u>\$71.902.461</u>	<u>\$70.773.396</u>	<u>\$71.466.871</u>	<u>\$68.912.265</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Pasivo					
12. Pasivos corrientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
13. Préstamos a corto, med. y lar. Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>
Patrimonio					
14. Capital social	\$82.511.297	\$83.394.494	\$83.847.049	\$84.398.129	\$84.966.947
15. Reservas/Perdidas	-\$7.642.191	-\$11.492.033	-\$13.073.652	-\$12.931.259	-\$16.054.682
Total patrimonio	<u>\$74.869.106</u>	<u>\$71.902.461</u>	<u>\$70.773.396</u>	<u>\$71.466.871</u>	<u>\$68.912.265</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u>\$74.869.106</u>	<u>\$71.902.461</u>	<u>\$70.773.396</u>	<u>\$71.466.871</u>	<u>\$68.912.265</u>
<b>ACTIVOS MENOS PASIVO Y PAT.</b>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

Tabla 35 Balance proyectado. Escenario Realista

<b>BALANCE PROYECTADO</b>					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
1. Efectivo	\$15.382.386	\$28.626.481	\$42.371.771	\$56.518.650	\$71.924.468
2. Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3. Inventario de materias primas	\$4.173.495	\$4.594.555	\$5.034.739	\$5.494.415	\$5.973.202
4. Inventario de productos en proceso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5. Inventario de productos terminados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Total activos corrientes</i>	<u>\$19.555.881</u>	<u>\$33.221.036</u>	<u>\$47.406.510</u>	<u>\$62.013.065</u>	<u>\$77.897.670</u>
Activos Fijos					
<i>No despreciables</i>					
6. Terrenos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Despreciables</i>					
7. Herramientas	\$2.391.693	\$1.195.847	\$0	\$0	\$0
8. Maquinaria y Equipos	\$37.773.566	\$33.576.503	\$29.379.440	\$25.182.377	\$20.985.315
9. Equipos De Computo	\$1.988.000	\$1.491.000	\$994.000	\$497.000	\$0
10. Muebles y Enseres	\$12.000.000	\$9.000.000	\$6.000.000	\$3.000.000	\$0
<i>Total activos fijos</i>	<u>\$54.153.259</u>	<u>\$45.263.350</u>	<u>\$36.373.440</u>	<u>\$28.679.377</u>	<u>\$20.985.315</u>
Activos Diferidos					
11. Gastos preoperativos	\$9.901.277	\$7.425.958	\$4.950.638	\$2.475.319	\$0
<i>Total activos diferidos</i>	<u>\$9.901.277</u>	<u>\$7.425.958</u>	<u>\$4.950.638</u>	<u>\$2.475.319</u>	<u>\$0</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$83.610.417</u>	<u>\$85.910.344</u>	<u>\$88.730.589</u>	<u>\$93.167.762</u>	<u>\$98.882.984</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Pasivo					
12. Pasivos corrientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
13. Préstamos a corto, med. y lar. Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>
Patrimonio					
14. Capital social	\$83.552.361	\$84.691.859	\$85.280.735	\$85.889.101	\$86.516.579
15. Reservas/Perdidas	\$58.056	\$1.218.485	\$3.449.854	\$7.278.660	\$12.366.405
Total patrimonio	<u>\$83.610.417</u>	<u>\$85.910.344</u>	<u>\$88.730.589</u>	<u>\$93.167.762</u>	<u>\$98.882.984</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u>\$83.610.417</u>	<u>\$85.910.344</u>	<u>\$88.730.589</u>	<u>\$93.167.762</u>	<u>\$98.882.984</u>
<b>ACTIVOS MENOS PASIVO Y PAT.</b>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

Tabla 36 Balance proyectado. Escenario Optimista

<b>BALANCE PROYECTADO</b>					
(Millones del año 1)					
Fase	Operacional				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Activos Corrientes					
1. Efectivo	\$17.030.211	\$32.878.560	\$50.110.912	\$68.205.385	\$87.517.231
2. Cuentas por cobrar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3. Inventario de materias primas	\$4.471.011	\$4.881.693	\$5.308.339	\$5.751.237	\$6.210.089
4. Inventario de productos en proceso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5. Inventario de productos terminados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Total activos corrientes</i>	<u>\$21.501.222</u>	<u>\$37.760.253</u>	<u>\$55.419.251</u>	<u>\$73.956.621</u>	<u>\$93.727.320</u>
Activos Fijos					
<i>No despreciables</i>					
6. Terrenos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<i>Despreciables</i>					
7. Herramientas	\$2.391.693	\$1.195.847	\$0	\$0	\$0
8. Maquinaria y Equipos	\$37.773.566	\$33.576.503	\$29.379.440	\$25.182.377	\$20.985.315
9. Equipos De Computo	\$1.988.000	\$1.491.000	\$994.000	\$497.000	\$0
10. Muebles y Enseres	\$12.000.000	\$9.000.000	\$6.000.000	\$3.000.000	\$0
<i>Total activos fijos</i>	<u>\$54.153.259</u>	<u>\$45.263.350</u>	<u>\$36.373.440</u>	<u>\$28.679.377</u>	<u>\$20.985.315</u>
Activos Diferidos					
11. Gastos preoperativos	\$10.139.289	\$7.604.467	\$5.069.645	\$2.534.822	\$0
<i>Total activos diferidos</i>	<u>\$10.139.289</u>	<u>\$7.604.467</u>	<u>\$5.069.645</u>	<u>\$2.534.822</u>	<u>\$0</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$85.793.770</u>	<u>\$90.628.069</u>	<u>\$96.862.336</u>	<u>\$105.170.821</u>	<u>\$114.712.635</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
Pasivo					
12. Pasivos corrientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
13. Préstamos a corto, med. y lar. Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>
Patrimonio					
14. Capital social	\$84.147.392	\$85.200.299	\$85.742.717	\$86.425.398	\$87.130.780
15. Reservas/Perdidas	\$1.646.379	\$5.427.771	\$11.119.618	\$18.745.423	\$27.581.855
Total patrimonio	<u>\$85.793.770</u>	<u>\$90.628.069</u>	<u>\$96.862.336</u>	<u>\$105.170.821</u>	<u>\$114.712.635</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u>\$85.793.770</u>	<u>\$90.628.069</u>	<u>\$96.862.336</u>	<u>\$105.170.821</u>	<u>\$114.712.635</u>
<b>ACTIVOS MENOS PASIVO Y PAT.</b>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>	<u>\$0</u>

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

### 1.1.9. VPN, TIR y TRI.

#### 1.1.9.1. VPN, Valor Presente Neto.

El valor presente neto de un proyecto, a una tasa de interés  $i$ , es la ganancia extraordinaria que genera el proyecto, medida en unidades monetarias actuales. Si es positivo, es lo que tienen que pagar para poder ceder el proyecto; si es negativo, es lo que cuesta llevar a cabo el proyecto o lo que se está dispuesto a pagar para que otro lo lleve a cabo.

Se toma una tasa de oportunidad del 10%, siendo este el retorno esperado por los inversionistas dada la magnitud de la inversión.

- **VPN/TIR – Escenario Pesimista**

9,42%					
-\$75.419.765	\$3.618.931	\$11.471.809	\$21.151.311	\$31.434.041	\$38.375.894
	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5
					VPN
	\$3.289.937	\$9.480.834	\$15.891.293	\$21.469.873	\$23.828.411
					-\$1.459.417

Ilustración 12 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Pesimista.

Fuente: autor.

- **VPN/TIR – Escenario Realista**

29,16%					
-\$75.419.765	\$10.096.017	\$23.191.422	\$36.788.020	\$50.786.208	\$66.043.334
	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5
					VPN
	\$9.178.197	\$19.166.464	\$27.639.384	\$34.687.663	\$41.007.715
					\$56.259.658

Ilustración 13 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Realista.

Fuente: autor.

- **VPN/TIR – Escenario Optimista**

38,32%					
-\$75.419.765	\$13.028.209	\$28.717.882	\$45.791.560	\$63.603.349	\$82.625.763
	FNE 1	FNE 2	FNE 3	FNE 4	FNE 5
					VPN
	\$11.843.826	\$23.733.787	\$34.403.877	\$43.441.943	\$51.304.098
					\$89.307.767

Ilustración 14 Cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto. Escenario Optimista.

Fuente: autor.

Para los escenarios Realista y optimista se genera un VPN positivo en cuanto a la TIR se obtiene un valor positivo en los 3 escenarios por lo que valdría la pena correr el riesgo para desarrollar el proyecto.

### ***1.1.9.2.TRI, Tiempo de Recuperación de la Inversión.***

El tiempo de recuperación de la inversión - TRI - es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

- **TRI – Escenario Pesimista**

0	1	2	3	4	5
-\$75.419.765	\$3.618.931	\$11.471.809	\$21.151.311	\$31.434.041	\$38.375.894

Ilustración 15 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años.

Fuente: Autor.

$$PRI = 0 + \frac{(\$75.025.918 - 0)}{0} = 0$$

La inversión no se recupera en los primeros 5 años del proyecto

- **TRI – Escenario Realista**

0	1	2	3	4	5
-\$75.483.108	\$10.791.740	\$24.639.530	\$39.620.181	\$55.236.313	\$71.896.902

Ilustración 16 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años.

Fuente: Autor.

$$PRI = 3 + \frac{(\$75.419.765 - 55.984.045)}{90.671.708} = 3.21$$

3 años, 3 meses y 18 días

- **TRI – Escenario Optimista**

0	1	2	3	4	5
-\$75.419.765	\$13.028.209	\$28.717.882	\$45.791.560	\$63.603.349	\$82.625.763

Ilustración 17 Flujo neto de efectivo en los 5 primeros años.

Fuente: Autor.

$$PRI = 3 + \frac{(\$75.419.765 - 69.981.490)}{113.423.433} = 3.01$$

3 años, 0 meses y 18 días

### 1.1.10. Punto de equilibrio.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se tiene en consideración lo siguiente:

- El costo unitario variable, es igual a:

Materiales e insumos:	\$1.000
Mano de obra:	\$114
Gastos generales de fabricación:	<u>\$396</u>
	\$1.510

- El costo variable y proporción de los productos se distribuye 25% batidos con leche de almendras, 45% batidos con yogurt, 20% parfait, 5% ensaladas de frutas y 5% sandwiches
- Los costos fijos están constituidos por:

Gastos generales de administración:	\$2.400.000
Gastos generales de ventas:	\$2.600.000
Depreciación:	\$8.889.910

Amortización de diferidos:	<u>\$2.487.988</u>
	\$16.337.897

$$Q = CF/PV - CVU$$

$$PVx = (PVa \cdot PMa) + (PVb \cdot PMb) + (PVc \cdot PMc) + (PVd \cdot PMd) + (PVe \cdot PMe)$$

$$CVx = (CVa \cdot PMa) + (CVb \cdot PMb) + (CVc \cdot PMc) + (CVd \cdot PMd) + (CVe \cdot PMe)$$

$$A = PVx/CVx$$

$$Y = CF/(1 - A)$$

$$CFa = PMa \cdot CFt$$

$$CFb = PMb \cdot CFt$$

$$CFc = PMc \cdot CFt$$

$$CFd = PMd \cdot CFt$$

$$CFe = PMe \cdot CFt$$

$$Qa = CFa/PVa - CVa$$

$$Qb = CFb/PVb - CVb$$

$$Qc = CFc/PVc - CVc$$

$$Qd = CFd/PVd - CVd$$

$$Qe = CFe/PVe - CVe$$

En la siguiente tabla se presenta el cálculo del punto de equilibrio:

Tabla 37 Cálculo del punto de equilibrio.

	Batidos Con Leche De Almendras	Batidos Con Yogurt	Parfait	Ensaladas De Frutas	Sanduches
Datos Para El Análisis					
Costo Variable	\$ 1.876	\$ 3.376	\$ 1.501	\$ 375	\$ 375
Precio de venta	\$ 8.900	\$ 8.900	\$ 9.500	\$ 9.500	\$ 8.500
Proporción en mezcla			20%	5%	5%
Costo fijo Total					
Datos Auxiliares					
Pvx			\$ 1.900	\$ 475	\$ 425
CVx			\$ 300	\$ 19	\$ 19
CF	\$ 4.094.474	\$ 7.370.054	\$ 3.275.579	\$ 818.895	\$ 818.895
A	0				
Y	\$ 22.060.129				
Punto de equilibrio en unidades					
Qa / Qb / Qc / Qd / Qe	581	1.327	409	90	101
Punto de equilibrio en pesos					
y	\$ 5.172.898	\$ 11.808.632	\$ 3.881.263	\$ 851.625	\$ 855.706
y	\$ 22.662.237				

Adaptado de Vélez, G. A. (2001). *Proyectos Formulación, Evaluación y Control*. (4ta ed.) Santafé de Bogotá: AC Editores.

## 7. Beneficios a la comunidad

### 7.1. Impacto en el desarrollo económico

Enjoy contribuye al sector agropecuario ya que las materias primas provienen del campo en su mayoría, cabe destacar que gran parte de la materia prima proviene de productores colombianos, en algunos casos como lo es el proveedor de lácteos Deja mu, la compra se realizara directamente al productor; adicionalmente la alianza con emprendedores del sector permite dar a conocer otros emprendimientos con gran potencial.

### 7.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

Enjoy contribuye generando empleos en la comunidad con todas las prestaciones de ley, ofreciendo productos benéficos para los consumidores y a nivel ambiental generando residuos completamente compostables reduciendo así el impacto ambiental asociado a su operación.

### Referencias bibliográficas

- Aranceta, J., Cortes, G., Echavarría, F., Gil, I., Hernández, M., Iglesias, J. R., & López Díaz-Ufano, M. L. (s.f.). *Organización médica Colegial de España*. Obtenido de [https://www.cgcom.es/sites/default/files/gbpc\\_alimentos\\_funcionales.pdf](https://www.cgcom.es/sites/default/files/gbpc_alimentos_funcionales.pdf)
- Arango, C., Duque, G., Méndez, J. F., & Paba, J. (1 de Junio de 2020). *Publimetro*. Obtenido de <https://www.publimetro.co/co/noticias/2020/06/01/gimnasios-la-oportunidad-tienen-medio-la-crisis.html>
- BBVA. (12 de Noviembre de 2020). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carrera-emprendedor-colombia/bogota>, O. d. (2020). *Bogotá Saludata*. Obtenido de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>
- Colombia, c. d. (2 de Mayo de 2016). *Gobierno de Colombia*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%202002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>
- Colprensa. (2 de Junio de 2017). *EL Herald*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/salud/62-de-los-colombianos-dispuestos-pagar-mas-por-alimentos-saludables-368473>
- Colprensa. (28 de Julio de 2018). *La opinión*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/como-pueden-financiarse-los-emprendedores-159101#OP>
- Cosechas. (2017). *Cosechas*. Obtenido de <https://www.cosechasepress.com/productos/>
- DANE. (2020). *Banco de la República*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-ocupacion-y-desempleo>
- DANE, D. A. (2020). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#cuantos00>

- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- DIAN. (2016). *DIAN*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/Reforma%20Tributaria%20Estructural/Listado%20completo%20IVA%20Canasta%20Familiar.pdf>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Vol. 3). Editorial Mc Graw Hill.
- Duarte, F. (2 de Mayo de 2020). *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52473180>
- EAFIT . (2 de Septiembre de 2019). *EAFIT*. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/noticias/eleafitense/116/centennials-nueva-generacion-jovenes>
- Economía. (27 de 2 de 2015). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuantas-reformas-tributarias-ha-tenido-colombia/206248>
- Emprendimiento. (11 de Noviembre de 2018). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/proyecto-de-ley-para-el-emprendimiento-en-colombia/263957>
- Escalante, J., & Anzola, H. E. (21 de Mayo de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/36671>
- German, D. (18 de Agosto de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-922499>
- Global Industry Analysts INC. (2019). *Rising Consumer Demand for Nutrient- Rich Juices Continues to Spur Growth in the Global Smoothies Market*. Obtenido de [https://www.strategyr.com/MarketResearch/Smoothies\\_Market\\_Trends.asp](https://www.strategyr.com/MarketResearch/Smoothies_Market_Trends.asp)
- Infografía. (2018 de Agosto de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mercado-de-alimentos-saludables-en-colombia-en-2018/261433>

- Invima. (s.f.). *Invima*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/otros-alimentos-y-otras-bebidas>
- Jericó, & Pilar. (2000). *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid.: Prentice Hall.
- Kennedy, W. (2006). *So What? who Cares? why You?* Ottawa, Canadá: Wendykennedy.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2007). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. México: Pearson.
- KPMG. (2018). *The truth about online consumers*.
- Kurttila M, P. M. (2000 ). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest certification case. *Forest Policy and Economics*, 41-52.
- La República. (2018). *Centennials, una generación hiperconectada que busca un mundo sostenible*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/las-nuevas-realidades-de-los-centennials-2605551>
- Leon, J. (8 de Septiembre de 2018). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Lopez, J. (16 de Agosto de 2019). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/solo-6-de-las-vias-terciarias-es-apto-para-el-transporte-de-productos-agricolas-2897180>
- Madie, D. (2019). Growth Wheel Tool Kit. Copenhagen.
- Mapfre, F. (18 de Noviembre de 2019). *Fundacion Mapfre*. Obtenido de <https://noticias.fundacionmapfre.org/millennials-la-primera-generacion-importancia-buena-salud-fisica-emocional/>
- Mehmooda, F., Hassannezhad, M., & Abbasb, T. (2014). Analytical investigation of mobile NFC adaption with SWOT-AHP. *Procedia Technology*, 535-541.
- Ministerio de la Protección Social. (2011). Documento técnico con los contenidos para el mejoramiento de la gestión territorial de los referentes departamentales, en la

promoción de hábitos de vida saludable, con énfasis en alimentación y prevención del consumo de tabaco. *Hábitos y Estilos de Vida Saludable*.

Ministerio de salud y proteccion social. (22 de Julio de 2013). *Alcaldia mayor de Bogota*.

Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (20 de marzo de 2018).

¿Cuáles son las redes sociales que más se usan en su región? *l tiempo*.

Naranjo Gomez, E. (2015). *Revista Ialimentos*. Obtenido de

<https://revistaialimentos.com/ediciones/edicion-4/bebidas-funcionales-una-necesidad-saludable/>

Neck, H., Neck, C., & Murray, E. (2018). *Entrepreneurship: The Practice and Mindset*.

Londres: SAGE.

Nielsen. (Noviembre de 2015). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Nielsen Company. (2017). *la revolucion de los alimentos en America Latina*.

OMS. (27 de Marzo de 2020). *Organizacion mundial de la salud*. Obtenido de

<https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/be-active-during-covid-19>

OMS. (2020). *Organizacion mundial de la salud*. Obtenido de

<https://www.who.int/es/campaigns/connecting-the-world-to-combat-coronavirus/healthyathome/healthyathome---healthy-diet>

OMS. (s.f.). *Organizacion mundial de la salud*. Obtenido de

<https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html>

Portafolio. (2017). *Así crece el negocio de jugos naturales en Colombia*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/asi-crece-el-negocio-de-jugos-naturales-en-colombia-505649>

- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- Prettel Vidal, G. (2016 ). Gustavo Prettel Vidal. En Gustavo, *Marketing una herramienta para el crecimiento* (págs. 317-334).
- Programa de naciones Unidas para el desarrollo. (2019). *PNUD Colombia*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Redaccion Economia. (5 de Marzo de 2019). *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-subio-tanto-el-desempleo-en-enero-de-2019-articulo-843330>
- Revista Semana. (2018). *Bebidas, por un nuevo 'boom'*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/bebidas-por--un-nuevo-boom/563580>
- Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.
- S. K. (2017). *Estudio de tendencias y patrones de consumo de medios de comunicación en la Generación Z " Centennials" y su impacto en las estrategias de marketing dentro de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad de las Américas.
- Saaty, T. L. ( 1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of operational reseach*, 9-26.
- Secretaria distrial de Ambiente. (2020). *Alcaldia mayor de Bogota*. Obtenido de <http://www.ambientebogota.gov.co/web/siipev/tabla-de-valores-de-registros>
- Semana, R. (30 de 1 de 2016). *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/colombia-importa-productos-agropecuarios-que-podria-cultivar/458614>
- Superintendencia industria y comercio. (2020). *Superintendencia industria y comercio*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/tasas-marcas-2017>
- The nielsen Company. (2017). *Reporte Nielsen sobre consumidores*.

The nielsen company. (24 de Octubre de 2018). *Nielsen*. Obtenido de

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/el-segmento-saludable-continua-con-un-mejor-desempeno-en-ventas-vs-el-segmento-indulgente/>

Tic, M. (23 de Marzo de 2020). *Min TIC*. Obtenido de

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/126323:Medidas-del-Gobierno-Nacional-para-garantizar-la-prestacion-de-los-servicios-de-comunicaciones-durante-el-estado-de-emergencia-economica-social-y-ecologica>

Universidad de los Andes. (Enero de 2020). *Universidad de Los Andes Planeacion*.

Obtenido de <https://planeacion.uniandes.edu.co/estadisticas/universidad-en-cifras>

Universidad Manuela Beltran. (2 de Marzo de 2018). *UMB Virtual*. Obtenido de

<https://umbvirtual.edu.co/la-psicologia-del-color-en-marketing/>

## Anexos

### Anexo A. Menú Enjoy



**Batidos Funcionales**

- Frutos del Bosque  
Mora, fresa, arándanos, Agraz  
Antioxidante/Función Inmune
- Refresh  
Sandía, limón, Fresa  
Refrescante/diurético
- Briss  
Mango, Durazno, Naranja, guaraná  
Salud ocular
- Papaya Pasión  
Papaya, limón, sabila, semillas de Chia  
Digestivo
- Green mix  
Banano, Piña, dátil, espinaca, almendra  
Bajo en calorías
- Man power  
Espinaca, aguacate, brócoli, Zinc, Manzana,  
semillas de Chia  
Testosterona
- Belly  
cúrcuma, jengibre, apio, pepino, semillas de  
Chia  
Antiinflamatorio
- White Protein  
Fresa, banano, proteína, canela, almendra  
proteínico
- Green protein  
Aguacate, vainilla, espinaca, banano,  
proteína  
proteínico
- Pasión  
Borojo, chontaduro, almendra, guaraná,  
Maca  
Energía/ (creencias afrodisiacas)
- Lulada del valle  
Lulo, limón, panela, vitamina c  
Función inmune
- Capricho  
Sandía, kiwi, uva, vitamina c  
Antioxidante
- Crema de guanábana  
guanábana, Fresa, maracuyá, naranja  
Antioxidante/energético
- Energy  
Kiwi, Durazno, Fresa, Naranja  
Energético

**Parfait**

- Frutos amarillos  
Mango, Durazno, Piña, yogurt, almendra  
molida
- Frutos rojos  
Mora, Fresa, arándanos, yogurt, almendra  
molida
- Tentación  
Fresa, kiwi, banano, mango yogurt,  
almendra molida
- Arcoiris  
Uvas, Mango, piña, fresa, yogurt, almendra  
molida
- Armalo tú mismo

**Ensaladas de Frutas**  
400 gr de fruta

**Sanduches**

- Chick Chicken  
Pan, pollo, lechuga, tomate, aguacate, fresas, (queso opcional)
- Torta de jamón  
Pan, Jamón York, queso, aguacate, tomate
- Gourmet  
Pan, Pavo, lechuga, queso, manzana
- Vegetariano  
Pan, espinaca, queso, huevo,
- Turkey  
Pan, pavo, espinaca, queso, aguacate



