

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emprendimiento: SHAKA

Trabajo de Grado Emprendimiento

Autor: Marcela Valentina Rivera Melo

Bogotá, 2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emprendimiento: SHAKA

Trabajo de Grado Emprendimiento

Autor: Marcela Valentina Rivera Melo

Tutor: Centro de Emprendimiento – UR Emprende

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, 2020

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	3
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
1.1 SECTOR Y ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA.....	5
2. Objetivo General y Específicos.....	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento	7
3.1 Descripción y justificación de la problemática identificada	8
3.2 Validación de la idea.....	12
3.3. Prototipado.....	13
4. Modelo de negocio ampliado.....	18
4.1 Mi meta.....	18
4.2 Descripción de modelo de negocio (énfasis en el diferencial).....	19
4.3 Retos	28
4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia (máximo 5) 30	
4.5 Métricas por áreas	31
4.6 Proyectos clave	32
5. Finanzas	34
5.1 Modelo financiero.....	34
5.2 Ventaja competitiva	41
5.3 Indicadores en escenario normal.....	42
5.4 Proyección financiera de crecimiento.....	43

5.5 Fuentes de financiación - si es inversión de terceros: term sheet legal.....	44
6. Aspectos legales.....	46
6.1.Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación.....	46
6.2 Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos.....	49
6.3 Diagrama de Gantt	51
6.4 Registro o carta de compromiso	57
7. Estructuración de estrategia SALES 4.0.....	59
7.1 Construcción del mapa de experiencia del cliente (Journey Map/lienzo.....	59
7.2 Estrategia de consolidación de mercado	64
7.3 Descripción de funnel	65
7.4 Modelo y pasos de tracción comercial.....	68
8. Estrategia de mercadeo y comunicación.....	71
8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto	71
8.2 Brief de marca.....	71
8.3 Mensajes claves	72
8.4 Plan de mercadeo	73
8.5 KPI de seguimiento comercial	74
9. Beneficios para la comunidad.....	76
9.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?	76
9.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?	76
9.3 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?	77
10. Bibliografía	79

ÍNDICE DE TABLAS

Imagen 1: Unidades vendidas por producto en el mes 1	42
Imagen 2: Precio de venta de los productos en el año 1	42
Imagen 3: Precio de los ingredientes y materiales usados para la elaboración de los productos finales (medición por porción bowls)	43
Imagen 4: Inventario de seguridad de todos los materiales e ingredientes	44
Imagen 5: Costos fijos y valor mensual de los mismos	44
Imagen 6: Balance General de los 5 años evaluados	46
Imagen 7: Estado de Resultados de los 5 años evaluados	47
Imagen 8: Indicadores de Solidez, Actividad y Rentabilidad de los 5 años evaluados	49
Imagen 9: Actividades de planeación por realizar en el Área Administrativa.....	53
Imagen 10: Actividades de planeación por realizar en el Área Financiera.....	53
Imagen 11: Actividades de planeación por realizar en el Área Comercial	54
Imagen 12: Actividades de planeación por realizar en el Área Producción	54
Imagen 13: Actividades de planeación por realizar en el Área Ventas.....	54
Imagen 14: Actividades de planeación por realizar en el Área de Envíos.....	55
Imagen 15: Actividades de planeación por realizar en el Área Dirección.....	55
Imagen 16: Actividades de planeación por realizar en el Área Externas.....	55
Imagen 17: Actividades de planeación por realizar en el Área Administrativa.....	56
Imagen 18: Actividades de planeación por realizar en el Área Financiera.....	56
Imagen 19: Actividades de planeación por realizar en el Área Comercial	57

Imagen 20: Actividades de planeación por realizar en el Área Produccion	57
Imagen 21: Actividades de planeación por realizar en el Área Ventas	57
Imagen 22: Actividades de planeación por realizar en el Área Envíos	57
Imagen 23: Actividades de planeación por realizar en el Área Dirección.....	58
Imagen 24: Actividades de planeación por realizar en el Área Externa	58
Imagen 25: Diagrama de Gantt aplicado a 1 año de operación	59
Imagen 26: Journey Map Primer Segmento de mercado “Estilo de boda Saludable”	67
Imagen 27: Journey Map Segundo Segmento de mercado “Estilo de boda Veganismo”	68
Imagen 28: Journey Map Tercer Segmento de mercado “Público Intercultural”	68
Imagen 29: Journey Map Cuarto Segmento de mercado “Brasileiros”	69
Imagen 30: Funnel Comercial 5 As “Atención”	72
Imagen 31: Funnel Comercial 5 As “Atracción”	73
Imagen 32: Funnel Comercial 5 As “Averiguación”	73
Imagen 33: Funnel Comercial 5 As “Acción”	74
Imagen 34: Funnel Comercial 5 As “Apología”	74

GLOSARIO

Shaka: Es un gesto realizado con la mano, usado como saludo y que simboliza alegría, armonía y equilibrio. Este saludo con la mano es usado en países como Hawái y Brasil donde se interpreta como "tómalo con calma".

Restaurante Oculto: Funcionamiento y operación del restaurante se realiza en un establecimiento que solo ofrece el servicio de domicilios.

Açaí Bowls: Bowls elaborados a partir de helado de la fruta açaí y decorados con los toppings de su preferencia como frutas, nueces, cereales, salsas, entre otros. El açaí es una fruta que es considerada como superalimento ya que contiene múltiples propiedades benéficas para tu salud. Contiene por ejemplo omega 3, 6, 9, antioxidantes, proteína, fibra y muchos más beneficios que serán explicados posteriormente. Esta fruta es cultivada en la Amazonia Colombiana por comunidades indígenas y afrocolombianas haciendo uso de técnicas de cultivo orgánicas y ambientalmente amigables.

Brigadeiros: Trufas típicas de Brasil, suaves, cremosas, de diferentes sabores y elaboradas a partir de leche condensada.

Pé de moleque: Crocante de maní, con una textura similar a la cocada colombiana

Paçoca: Trufas de maní triturado y cubiertas con una fina capa de chocolate.

RESUMEN

El emprendimiento “SHAKA” es un restaurante brasileño especializado en brindar toda una experiencia cultural a través de postres exóticos de Brasil. Es un restaurante enfocado para aquellas personas que buscan saciar sus deseos de dulce con opciones saludables, veganas, bajas en azúcar, y responsables ambientalmente.

Tras haber realizado una asesoría y acompañamiento con el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Administración de la Universidad Del Rosario, se decidió que SHAKA funcionaria bajo el modelo de “Restaurante Fantasma”, teniendo como resultado una atención al cliente completamente virtual, a través de canales digitales y con método de entrega de los productos por domicilio; decisión que ha permitido tener múltiples beneficios como una reducción en los costos fijos y otros gastos.

Para lograr lo anterior, se adaptó el servicio y canales de comunicación a los medios digitales por lo cual se crearon los perfiles de SHAKA en redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp) y el desarrollo de su página web. Así mismo, se optó por tercerizar las actividades de domicilio para lograr tener una mayor cobertura de clientes ubicados en Bogotá.

Teniendo en cuenta lo anterior, los elementos esenciales para el emprendimiento SHAKA son sus canales de comunicación virtuales (redes sociales y página web) al igual que sus clientes y influencers aliados seguidores ya que gracias a estos se logra dar a conocer la marca, los productos

y transmitir la experiencia cultural.

Palabras clave: restaurante fantasma, domicilios, atención virtual, canales de comunicación, redes sociales, emprendimiento, marketing digital, influencers.

ABSTRACT

The “SHAKA” entrepreneurship is a Brazilian restaurant specialized in offering a whole cultural experience through exotic desserts from Brazil. It is a restaurant focused on those who seek to satisfy their sweet tooth cravings with healthy, vegan, low-sugar, and environmentally responsible options.

Thanks to the advisory and help of the Entrepreneurship Center from the Universidad Del Rosario, it was decided that SHAKA would operate under the model of "Ghost Restaurant", resulting in a completely virtual customer service, through digital channels and with method of giving the products by delivery; decision that has allowed to have multiple benefits such as a reduction in fixed costs and other expenses.

To achieve the above, the service and communication channels were adapted to digital media, for which SHAKA profiles were created on social networks (Instagram, Facebook, WhatsApp) and the development of its website. Likewise, it was decided to outsource home activities to achieve greater coverage of customers located in Bogotá.

Taking into account the above, the essential elements for SHAKA entrepreneurship are its virtual communication channels (social networks and website) as well as its clients and influencers allied followers since thanks to these it is possible to publicize the brand, the products and transmit

the cultural experience.

Keywords: ghost restaurant, delivery, virtual attention, communication channels, social networks, entrepreneurship, digital marketing, influencers

1. RESUMEN EJECUTIVO

SHAKA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de postres de origen brasileños como bowls de açaí, brigadeiros, pé de moleque, entre otros. SHAKA se enfoca en no solo ofrecer productos exóticos y saludables sino también en ofrecer una experiencia cultural brasileña (Ver Anexo 1 “Postres SHAKA”).

1.1 SECTOR Y ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

La forma jurídica del emprendimiento es persona natural, a nombre de Valentina Rivera Melo, con el código CIU “Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p – 5619”. Esta empresa tiene como objeto social la elaboración y venta de alimentos saludables.

2. Objetivo General y Específicos

2.1 Objetivo General:

De aquí a 4 años, ser una marca reconocida dentro de la industria de la gastronomía por ser una opción exótica, saludable, práctica y ecológica.

2.2 Objetivos Específicos:

- Vender más de 2,500 productos en el primer año de funcionamiento.
- Desarrollar un nuevo producto cada 4 meses bajo los criterios de ser exóticos y saludables
- Para el primer año de funcionamiento, crear un programa de lealtad a través de medios digitales y programa de embajadores de marca con mínimo 2 personas como representantes de marca.
- Definir una zona de cobertura de domicilios en Bogotá para antes de terminar el 2020 junto con tarifa de costo de envío.
- Desarrollar un canal de ventas online a través del formato de domicilios desde el primer año de funcionamiento
- Usar insumos completamente ecológicos y reciclables desde el primer año de funcionamiento

3. Alineación de intereses propios o del equipo emprendedor con proyecto de emprendimiento

SHAKA tiene como fundadores a la pareja de emprendedores Valentina Rivera Melo y Dhonatan Campagnaro, quienes consideran a este emprendimiento no solo como un proyecto para su ámbito profesional sino también es un proyecto de vida personal. Ellos, al estar admirados por la alegría, música y sabores tropicales de Brasil, decidieron traer un poco de esta cultura a Colombia, y no solo a través de su gastronomía sino también desde toda una experiencia intercultural. Pero no solo esa admiración que tienen hacia Brasil es lo que los mueve a hacer realidad este emprendimiento; también los motiva poder ayudar a sus clientes a alimentarse de una forma más saludable. Han identificado que los problemas de sus clientes están relacionados con su alimentación ya que no encuentra opciones de comidas saludables, frescas, deliciosas, diferentes, que estén cerca a su lugar de estudio o trabajo, y que tenga un cuidado hacia el medio ambiente y promuevan los productos locales.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta pareja de emprendedores consideró que traer alimentos brasileños al mercado colombiano les permitiría ofrecer una experiencia intercultural y también les permitiría ofrecer productos saludables, deliciosos, rápidos de preparar, personalizados, con opciones veganas y sugar-free; y así fomentar un estilo de vida saludable.

En cuanto al equipo emprendedor, este está conformado por la pareja de emprendedores quienes son:

***Dhonatan Campagnaro:** Graduado en Sistemas de Información Computarizados con cursos de especialización en Gestión Humana y Desarrollo Humano en la Universidad del Oeste de Santa Catarina realizados en el año 2017. Trabajó en la empresa Twoweb en Chapecó, Brasil como Project Manager. Realizó un programa ejecutivo llamado Digital Companies & E-business Revolution en la universidad de California CSUN en el 2018. Hace parte del equipo de fundadores de SHAKA en donde desempeña las labores de producción, logística y finanzas.

***Marcela Valentina Rivera Melo:** Estudiante y becaria de octavo semestre de Administración de Negocios Internacionales con énfasis en mercadeo. Realizó un programa ejecutivo llamado Design Thinking en la universidad de California CSUN en el 2018, cuenta con certificaciones de los programas virtuales de las universidades MITx (programa de emprendimiento) y Adelaide University (programa de agronegocios). Hace parte del equipo de fundadores de SHAKA en donde desempeña las actividades de mercadeo, ventas y producción.

3.1 Descripción y justificación de la problemática identificada

Según los datos del Estudio Mundo Saludable de Nielsen de 2018, en Colombia los alimentos saludables han venido “aumentando sus ventas 12% en el último año” (Nielsen, 2018) lo cual indica que existe una tendencia de los consumidores en adquirir una mayor cantidad de productos saludables ya que estos tienen una mayor conciencia frente a los beneficios que estos alimentos pueden generar en su salud. Además, “4 de cada 10 colombianos están cambiando a la

versión saludable de su producto preferido” (Nielsen, 2018) lo cual se muestra que este mercado está en crecimiento ya que cada vez las personas se preocupan más por lo que comen. Sin embargo, es importante mencionar que cuando se habla o piensa en opciones de alimentos saludables se cree que estos son aburridos, sin un buen sabor y en muchos casos no se sabe si realmente es saludable.

Así mismo, acorde a la revista *The Economist*, el interés por el veganismo está en auge, especialmente entre los millennials, y de hecho "una cuarta parte de los estadounidenses de 25 a 34 años declaran ser veganos o vegetarianos" (*The Economist*, 2019). Se dice que el año 2019 fue el año del veganismo, pues diversas empresas como McDonald's, KFC, Danone, Unilever, entre otros, lanzaron nuevas líneas de productos veganos.

Así mismo, con el propósito de profundizar y corroborar lo anterior y la propuesta de valor de SHAKA, se decidió realizar encuestas y Focus Group que permitieron conocer la percepción que tienen las personas frente al producto e idea de negocio, especialmente conocer la opinión de los clientes potenciales, sus características y necesidades.

Para esto, se realizaron una serie de focus Group con prueba de producto con duración de 20 a 30 minutos a un total de 15 estudiantes y de lo que se encontró que aproximadamente el 50% de los entrevistados desconocía los productos como bowls de açaí, el 20% conocían los productos porque escucharon de otra persona, pero nunca lo probaron o lo vieron en las redes sociales y el 30% de las personas lo conocían por haber viajado y haber probado los productos.

En cuanto al interés por los productos, el 67% de los entrevistados, aunque no han probado esos alimentos, afirmaron estar interesados en consumirlos. Indicaron que estos postres los comerían como desayuno, snack, después del almuerzo o entrenamiento. A su vez indicaron a su vez que desconocen los lugares en donde pueden ir a comprar esos productos en Bogotá, pero mencionaron algunos restaurantes en donde creen que pueden encontrar algunos de esos postres como Somos Masa o Crepes & Waffles.

En cuanto a los productos de bowls de açaí, mencionaron que el precio al cual están dispuestos a pagar oscila entre 7,000 y 15,000 pesos colombianos (dependiendo del tamaño), donde el precio óptimo para ellos será de 10,000. En cuanto a la personificación de los productos y de la marca por parte de los entrevistados se describe como: “Mujer joven latina, que ejercita, con un estilo de vida saludable, sociable, con una actitud fresca, relajada y feliz”.

En cuanto a la idea de negocio, a todos les gusta la idea de poder personalizar sus productos como los bowls de açaí, pero también les gusta la idea de tener el menú ya que es una opción práctica para personas que tenga prisa y solo quiera elegir cualquier combinación o para alguien que quiera probar una combinación recomendada. Todas las personas del focus Group recomendaron tener la opción de tener más de 3 toppings en el bowls de açaí e incluir opciones sin azúcar y vegana.

Al 90 % de los entrevistados les pareció interesante el concepto de la experiencia brasileña pues es una cualidad diferenciadora, diferente y exótica. No obstante, recomendaron

que es importante tener en cuenta que muchas veces las personas pueden relacionar la experiencia brasileña con la experiencia de los “rodizios”.

Ahora bien, en cuanto a las encuestas las cuales estuvieron orientadas hacia el consumo de comida saludable y posible interés hacia los bowls de açai, estas fueron realizadas a 84 personas de las cuales se obtuvieron la siguiente información:

De la población a quien se le aplicó la encuesta, el 66.7% fueron mujeres, el 56% está entre 19 a 23 años de edad, 51.2% pertenecen al estrato económico 4, el 79.8% vive con la familia, el 66.7% son universitarios, el 45.2% pertenecen a la comunidad rosarista, el 88.1% afirma que si desayuna y de los cuales el 59.5% desayuna entre las horas 6 a 8 am, el 48.6% prefieren ambos tipos de desayuno (opción dulce y salada), el 94.6% desayuna en casa y el 71.6% consideran que desayunan de forma saludable. Y de los que no desayunan, el 80% no lo hace porque no tiene tiempo.

En cuanto a los bowls de açai, el 52.4% saben que son estos productos, el 33.3% no saben que son y el 14.3% no saben que son, pero los han escuchado. El 95.2% está interesado en probar este producto y el 67.5% lo consumiría como snack por la mañana con una frecuencia de consumo de una vez a la semana (45% de los encuestados), una vez a la semana (41.3% de los encuestados), el 60% de las personas lo consumían con sus amigos y el 57.5% estaría dispuesto a pagar entre \$5.000 a \$10.000 por esos productos.

Frente a lo anterior, se identificó la oportunidad de ofrecer productos que ayuden a nuestros clientes a seguir con su estilo de vida saludable con opciones veganas y libres de azúcar, pero sin dejar de lado el buen sabor y variedad de la comida.

3.2 Validación de la idea

Antes de comenzar con este proyecto, se realizaron pruebas de productos y de sus empaques a través de herramientas como Focus Group en los cuales se mostraron diferentes opciones de presentación de los productos y en los cuales se evaluaron las características de los alimentos como sus cualidades organolépticas y características funcionales de los empaques como tamaño, forma, peso, material y color. A partir de lo anterior, se tuvo como primera opción la presentación de los productos mostrada en el Anexo 2 “Primer prototipo presentación de productos”.

Se optó entonces por recipientes para los açai bowls con una forma de vaso cónico, de color transparente para exaltar los colores de los ingredientes y resaltar la presentación visual del producto y elaborados a partir de almidón de maíz en vez de plástico para fomentar la responsabilidad ambiental.

La presentación del producto bowls de açai y su respectivo empaque fue validado a través de ventas presenciales de las cuales se obtuvieron feedback y opiniones de los clientes para

realizar los respectivos cambios; modificaciones que permitieron decidir la presentación final del producto bowls de açaí y demás postres que se muestra en el Anexo 3 “Prototipo final de los productos”

Ahora bien, SHAKA frente a diferentes factores económicos y sociales ha optado por considerar y evaluar un nuevo modelo de negocio conocido como formato de “Restaurante Fantasma” en donde el funcionamiento y operación del restaurante se realiza en un establecimiento que solo ofrece el servicio de domicilios.

Teniendo en cuenta lo anterior, este emprendimiento entonces ha decidido implementar el nuevo servicio de domicilios como su nuevo canal de distribución, y para el cual se ha tenido que desarrollar una serie de nuevos prototipos no solamente relacionados con los empaques de los productos sino también relacionado con los sistemas de logística y distribución y la forma en la que se seguirá ofreciendo la experiencia brasileña. Lo anterior será explicado a continuación.

3.3. Prototipado

Para el diseño de los prototipos, se tuvo como hipótesis "El formato de restaurante fantasma es el modelo de negocio ideal para SHAKA" el cual abarca tanto los empaques de domicilios como los sistemas operativos y logísticos que este modelo de negocio implica. Para la elaboración de las alternativas de prototipado y sus hipótesis se tuvo en cuenta que fueran

opciones que permitieran transmitir la experiencia cultural y que conservaran sus funcionalidades. Las alternativas elaboradas fueron las siguientes:

- App propia: Desarrollo de aplicación propia en donde el cliente obtenga la información sobre los productos y brinde la opción de realizar el pedido directamente desde la app.
- Redes sociales: Integrar los domicilios a las redes sociales de SHAKA en donde se pueda atender directamente a los clientes a través del chat o mensajería de cada plataforma y establecer la forma de entrega de los pedidos.
- Página web: Del restaurante en donde se tenga información como menú, precios, medios de pago y opciones en donde realizar el pedido. Es importante que tanto el contenido como la decoración de la página esté acorde a elementos culturales de Brasil.
- Alianza app de domicilios: Establecer alianzas con Rappi, Ubereats, Domicilios.com para ofrecer los productos SHAKA dentro de sus plataformas ya que cuentan con un sistema de entrega ya preestablecido.
- Empaque especial para domicilios: Desarrollar un empaque que permita conservar las cualidades de los productos (especialmente para los contenidos fríos). Empaques que no solo sean funcionales sino también estéticos que facilitan la decoración y transmisión de la experiencia cultural
- Decoración de empaques: Decoración que permita transmitir la experiencia brasileña (colores institucionales, mensajes personalizados, contenido sobre cultura...)
- Implementos para hacer domicilios propios: En caso de que el mismo equipo Shaka se encarga de llevar los pedidos, se necesita de un equipo y herramientas adecuadas para

poder llevar en las mejores condiciones nuestros productos y teniendo en cuenta las condiciones de salubridad

No obstante, de las alternativas elaboradas y propuestas, se seleccionaron las siguientes opciones teniendo en cuenta la viabilidad del desarrollo e implementación de estas mismas: App Aliadas, Redes Sociales y Página web. Se decidió entonces tener en cuenta las diferentes plataformas tanto propias como de terceros para habilitar la opción de domicilios en SHAKA y los procedimientos que se deben seguir.

En cuanto a la estructuración del prototipo, se están desarrollando los modelos de los empaques para los productos a partir de un tipo de prototipado “Estético-Horizontal” y a través de modelos elaborados a partir de papel y cartón para esta forma decidir cuál es el mejor material, tamaños y formas acorde a los productos ofrecidos. Se están elaborando a su vez propuestas sobre cómo transmitir la experiencia a través de esos empaques. Las opciones que se tienen de empaques son las siguientes:

- Bolsas ecológicas: Elaboradas a partir de papel Kraft para que estas mismas puedan ser reutilizadas de nuevo por los clientes y/o biodegradadas fácilmente. Estas bolsas cuentan con una mayor resistencia (mayor espesor) puesto que algunos de los productos como los bowls de açaí, al ser alimentos fríos y con humedad, pueden humedecer y romper fácilmente bolsas con menor espesor. Así mismo, el material y color de estas bolsas facilitan la decoración de los empaques ya que es un color neutro que no van en contra de los colores institucionales.

- Cajas de regalo: De color Kraft para que vayan acorde a los colores de las bolsas y mantener la imagen homogénea de los productos y sus presentaciones. Se tienen 4 opciones de tamaños de las cajas de regalo (cajas de 4 espacios, 6,8 y 10). Estos empaques serán usados para los postres brigadeiros, pé de moleque y paçoca.

En cuanto a las propuestas de transmitir la experiencia cultural son:

- Mensajes personalizados: Con el fin de generar una experiencia cultural, se va a entregar en cada pedido un mensaje con frases en portugués que puede ser diferentes temas (Frases de canciones típicas brasileñas, de libros, series o películas de este país). Lo anterior con el fin de ambientar e introducir al cliente hacia esta cultura. El propósito a su vez de estos mensajes es recomendar a los clientes contenido diverso relacionado a Brasil
- Realidad Virtual: Imagen impresa dentro de la caja o en el mensaje personal que contengan un mensaje oculto con el fin de que el cliente interactúe para poder descubrir el mensaje a través de una app.
- Decoración empaques: La decoración tanto de las cajas como de las bolsas estará relacionada con elementos e iconos brasileños (Ej.: Bandera del país, figura Cristo Redentor, palabras en portugués, entre otras) e información de la misma marca (logo, slogan, redes sociales, etc.).

Y finalmente, en cuanto a los sistemas de distribución y operación, para poder satisfacer la demanda generada a través de las plataformas de domicilios se ha optado por definir los siguientes elementos:

- Sistema de distribución selectivo
- Procesos logísticos
- Detalles de los domicilios: Horario de atención y tiempos de entrega, Costo de domicilios, Zona de cobertura.

Para las anteriores alternativas se hizo uso del tipo de prototipado de “Estrategia-Conceptual” utilizando a su vez MockUps de las plataformas seleccionadas, Landing Page para la página web y Role Play para recrear la experiencia que se desea transmitir. La materialización de cada uno de estos prototipos se refleja en el Anexo 4 “Materialización Prototipos”

4. Modelo de negocio ampliado

4.1 Mi meta

SHAKA, al entender que cada vez en el mercado se buscan opciones saludables de los alimentos pero que para acceder a estos suele ser difícil ya que son productos costosos y difíciles de encontrar, decidió crear una propuesta innovadora de comida que no solo satisficiera la necesidad de tener una alimentación saludable sino que ofreciera opciones de alimentos veganos, bajos en azúcar, eco-friendly; y que a su vez le permitiera al cliente salir de su rutina y de lo común y encontrarán opciones de alimentos diferentes, exóticos y llamativos a través del componente cultural de Brasil.

A su vez, en SHAKA se entendió que dentro del mercado local no es fácil encontrar opciones de restaurantes que tengan una responsabilidad ambiental, con opciones veganas y sugar-free; cualidades fundamentales para muchos consumidores hoy en día, por lo cual a través de los empaques plastic-free de SHAKA y la inclusión de nuevos ingredientes veganos y sin azúcar se logró dar una solución que va acorde a sus filosofías y valores de los consumidores preocupados por el medio ambiente, por los animales y por su salud.

4.2 Descripción de modelo de negocio (énfasis en el diferencial)

SHAKA no solo vende productos, también ofrece toda una experiencia exótica y cultural brindándole a cada cliente un acercamiento hacia la cultura brasileña a través de la ambientación del servicio, de sus postres y sus respectivos empaques con elementos de esta cultura. Así mismo, SHAKA se caracteriza por su servicio rápido, personalizado, alegre, y amigable que permite, a aquellas personas que buscan alimentarse de una forma saludable o que simplemente quieren probar algo nuevo, encontrar opciones de alimentación diferentes, exóticas y accesibles en todo momento.

Sus productos se caracterizan por ser exóticos, saludables, con opciones veganas y sin azúcar, elaborados a partir de productos colombianos, y que pueden ser personalizados acorde a los gustos de cada cliente. Este emprendimiento cuenta con una producción de alimentos que opera bajo una responsabilidad ambiental ya que en SHAKA no se usa plástico para empacar y distribuir sus productos.

Así mismo, SHAKA cuenta con un gran equipo de trabajo que posee un gran conocimiento del sector en el que opera, conocimiento adquirido a través de investigaciones, asesorías, proyectos pilotos y herramientas como Focus Group, encuestas, prototipado de los productos y ventas. Este equipo posee un gran acercamiento hacia la cultura brasileña y esto es lo que les ha permitido ser diferentes ya que ese conocimiento hacia las culturas les facilita transmitir esa experiencia cultural y exótica.

El modelo de negocio de SHAKA se compone por los siguientes elementos:

***Segmento de clientes:** Se identificaron 4 segmentos de clientes los cuales son:

- **Segmento 1 “Estilo de vida saludable”:** Mujeres jóvenes, entre los 18 a 35 años:

Universitarios y/o trabajadores, que están a la búsqueda de productos saludables, fáciles de comprar, asequibles y acorde a su estilo de vida saludable.

***Que necesitan hacer:** Al tener un estilo de vida saludable, necesitan encontrar opciones que sean saludables, que les permita conservar su buena alimentación y que a su vez sean opciones que sean diferentes a lo que normalmente se encuentra en el mercado de comida saludable. Necesitan alimentos que les permita recargar sus energías y que los puedan consumir como desayuno, snack o alimento post workout. También tienen un estilo de vida agitado, por lo cual necesitan encontrar opciones de productos que sean frescos, que sean fáciles y rápidos de comprar, que lleguen a su casa en corto tiempo, y que sean saludables.

***Que ven:** Son jóvenes que, al estar socialmente activos, están conectados siempre a redes sociales como IG, FB y Tiktok. En su día a día, están acompañados principalmente por amigos o pareja por lo cual pueden verse influenciados por opiniones y recomendaciones tanto de sus amigos como familiares.

***Dicen** que tienen un estilo de vida saludable que implica hacer ejercicio y tener una alimentación balanceada; por lo cual justifican que estarían dispuestos a pagar más por productos saludables. Dicen que también tienen una preocupación frente al medio ambiente, por lo cual prefieren que todo sea eco-friendly.

***Qué hacen:** Están dispuestos a pagar más por productos saludables. Eviten comprar productos que no sean ecológicos, tratan de no usar plásticos, reciclan. Verifican siempre el contenido nutricional de sus alimentos, y se informan previamente antes de consumir cualquier producto.

***Que oyen:** Escuchan que tener un estilo de vida saludable es muy costoso, aburrido, y que la comida es sin sabor y muy poca para el precio que se paga. Escuchan que es difícil encontrar opciones para ellos y que es una dieta complicada para mantener. Escuchan que lo que hacen es más bien un sacrificio ya que sacrifican el buen sabor de la comida por las propiedades nutricionales de los alimentos.

- **Segmento 2 “Estilo de vida veganismo”:** Personas, principalmente mujeres entre los 20 a 35 años, que tienen una alimentación vegana y que están siempre a la búsqueda de nuevas opciones de alimentos aptos para ellos y que vayan acorde a sus creencias.

***Que necesitan hacer:** Al tener una alimentación vegana, muchos de los postres disponibles en el mercado en general no son aptos para ellos, por lo cual necesitan postres veganos (que no tengan ningún producto de origen animal) y que a su vez sea deliciosos y fáciles de encontrar.

***Que ven:** Son jóvenes que, al estar socialmente activos, están conectados siempre a redes sociales como IG, FB y Tiktok. Siguen principalmente cuentas que promueven el veganismo y con los cuales se sienten identificados, por lo cual están altamente influenciados por esas cuentas y/o por influencers que apoyen su estilo de vida.

***Que dicen:** Dicen que una de las formas de contribuir con su filosofía es a través de tener conciencia de lo que comen. Por lo cual dicen que es realmente importante saber el

origen y la forma de producción de sus alimentos. Pero dicen que no es fácil encontrar variedad de alimentos aptos para ellos por lo cual dicen estar frustrados por eso.

***Que hacen:** Buscan siempre en redes sociales y páginas web sobre opciones de alimentos/restaurantes veganos en su ciudad, buscan, encuentran y evalúan las opciones encontradas y validan con amigos/familiares/influencers si esa alternativa es atractiva y cumple con sus expectativas. Siempre preguntan por los ingredientes de los productos y en caso de tener la opción, ellos mismos verifican que realmente sea apto para veganos.

***Que oyen:** Escuchan que tener un estilo de vida vegano es muy costoso, aburrido, difícil, y que la comida es sin sabor, no es deliciosa, y muy poca para el precio que se paga. Escuchan que es difícil encontrar opciones para ellos y que es una dieta complicada para mantener. Escuchan que lo que hacen es más bien un sacrificio ya que sacrifican el buen sabor de la comida por las propiedades nutricionales de los alimentos.

- **Segmento 3 “Interculturales”:** Personas jóvenes, entre los 25 a 35 años, que tienen una gran afinidad por la interculturalidad, y por conocer más sobre otros países a través de su gastronomía.

***Que necesitan hacer:** Al ser personas que buscan tener una experiencia diferente e intercultural, necesitan encontrar opciones de alimentos/restaurantes que no sean las típicas del mercado, que les permitan tener una experiencia sensorial diferente y única, con un énfasis cultural principalmente a la cultura brasileña.

***Que ven:** Son adultos jóvenes que suelen estar atentos a las diferentes tendencias gastronómicas a través de sus redes sociales como IG y FB, y confían bastante en la opinión de los influencers y embajadores de marcas.

***Que dicen:** Dicen que les encanta las culturas y que una de las formas de aprender sobre estas es a través de la comida. Para esto dicen que no se debe tener temor en probar nuevas cosas, por lo cual se consideran tomadores de riesgos y open-minded.

***Que hacen:** Buscan opciones de restaurantes nuevos a través de redes sociales y páginas web, leen las opiniones y si pueden preguntan para sus amigos/ familiares/ influencers la opinión sobre la experiencia con esos alimentos. Para esto, toman riesgos y son open minded ya que están dispuestos a probar nuevos alimentos.

***Que oyen:** Escuchan videos y testimonios de personas que ya fueron a determinados restaurantes con énfasis culturales al igual que escuchan a los críticos gastronómicos para decidir el próximo lugar en el que comprar.

- **Segmento 4 “Brasileiros”:** Ciudadanos de origen brasileño entre los 28 a 35 años, que se encuentran viviendo en Bogotá, por motivos principales de trabajo y estudio.

***Que necesitan hacer:** Al vivir en un país diferente, extrañan su cultura y por ende buscan siempre restaurantes que les permita recordar su país y cultura a través de la gastronomía

***Que ven:** Al ser una comunidad no tan grande, suelen crear comunidades digitales creadas en redes sociales como Instagram y Facebook, en donde hablan en portugués y comparten con los demás integrantes las recomendaciones de restaurantes por probar, lugares por conocer, entre otros. Por lo cual la opinión de cada miembro tiene un mayor alcance e influencia dentro de la misma comunidad.

***Que dicen:** Dicen que, aunque la comida colombiana es similar a la brasileña, no siempre logran encontrar platos típicos de su preferencia por lo cual a veces prefieren

aprender y hacerlos ellos mismos. Dicen que no es tan fácil encontrar alimentos brasileños por lo cual suelen preguntar en sus grupos para saber recomendaciones. Dicen extrañar su país y cultura por lo cual suelen celebrar sus festividades sin importar en donde estén y prefieren comprar la comida típica para sentirse un poco más en casa.

***Que hacen:** Preguntan en sus grupos privados digitales y/o directamente a amigos/familiares/influencers sobre opciones y recomendaciones de restaurantes y alimentos que tengan un vínculo con la cultura brasileña. Tienen en cuenta las diferentes opiniones y realizan las compras para comprobarlo y posteriormente dan su testimonio.

***Que oyen:** Escuchan videos y testimonios de personas que ya fueron a determinados restaurantes con énfasis culturales de Brasil, testimonios de personas que también son brasileñas, aunque no se conozcan.

***Relación con los clientes:** Se definió crear una relación con los clientes que fuera cercana, personal, directa, y amigable buscando siempre una relación a largo plazo.

***Canales:** Al ser una cocina oculta, la estrategia principal es digital a través de redes sociales y página web. También se busca crear la estrategia "Boca a Boca" a través de nuestros clientes y así mismo usar marketing offline a través de flyers y tarjetas.

*Propuesta de Valor:

- Ofrece una experiencia exótica y cultural brindando un acercamiento hacia la cultura brasileña a través de sus postres típicos y de la ambientación de los empaques y del servicio con elementos de esta cultura.

- Productos exóticos, saludables, con opciones veganas y sin azúcar, ecológicos, elaborados a partir de productos colombianos, personalizados, obtenidos de una forma rápida y accesible.

***Actividades claves:** Compuesto principalmente por actividades de servicio al cliente caracterizado por una atención cercana, amable e informal, ambientado con elementos culturales de Brasil (saludo en portugués, de forma directa por medio de un asesor y no por un chatbot, con opción de atender en portugués, todo a través de los canales de comunicación de redes sociales). Así mismo, se tiene como actividad clave los sistemas de logística y producción para domicilios puesto que es una actividad esencial que permitirá llevar los productos del punto de venta hasta el cliente final.

La actividad de domicilios se encuentra tercerizada, haciendo uso de apps de domicilios como Llevo, Picap, entre otras, con el fin de que el emprendimiento se enfoque principalmente en la elaboración de los productos y atención al cliente y no en la entrega de los mismos.

También se tiene como actividades claves el “Marketing y Brand Management” pues son herramientas que facilitará dar a conocer el emprendimiento y sus productos (aumenta la visibilidad de SHAKA para el descubrimiento de los clientes) y permitirá a su vez fortalecer la imagen de la marca para generar una mayor confianza y reconocimiento dentro del mercado. Así mismo se tiene como actividad clave el “Proceso de Empaquetado” pues este proceso es el que garantiza que el producto llegue en perfectas condiciones a su destino final. Al manejar alimentos fríos como los bowls de açai, se necesita de empaques fuertes y resistentes a los

cambios de temperatura y que la forma en la que sean empacados y transportados sea segura para evitar derrames y accidentes.

***Recursos claves:** Los principales recursos claves identificados son los medios digitales como lo es la página web y las redes sociales, puesto que son los únicos y más importantes canales de comunicación que permitirán establecer el primer contacto con los clientes y así mismo efectuar las acciones de compra y referencia. Así mismo, estos recursos son los que permitirán a la empresa dar a conocerse y mostrar sus productos de forma digital; de esta forma lo relacionado a las actividades de marketing también son considerados como recursos claves.

Por otra parte, se consideraron como recursos claves las apps de domicilios y de entrega de productos ya que gracias a estos se puede entregar el pedido hacia el cliente final. También se tienen los empaques y decoración de los productos elaborados con materiales ecológicos como recursos claves puesto que a través de estos no solo se logra empacar los alimentos de forma segura y atractiva sino que también a su vez hacen parte de la experiencia brasileña que se quiere transmitir (los empaques pueden ser decorados y personalizados con elementos culturales, permitiendo una ambientación del producto en general).

Así mismo, se tiene como recurso clave la marca (que comprende tanto el logo y el nombre) ya que es lo que le da la identidad e imagen al emprendimiento y es lo que le permitirá a SHAKA ser fácilmente reconocido por sus clientes. Y finalmente también se incluyó el conocimiento de la cultura brasileña como un recurso clave ya que es lo que permite enriquecer y facilitar la transmisión de la experiencia cultural de Brasil que se plantea ofrecer. Saber de esta

cultura es lo que a su vez permite tener una mejor atención al cliente para aquellos usuarios pertenecientes al segmento de mercado denominado como “Brasileiros” e “Interculturales”.

***Socios claves:** Los principales socios claves son los proveedores de alimentos (especialmente los proveedores del helado de açai) y los proveedores de empaques ecológicos (proveedores de los bowls de almidón de maíz); son los principales ya que son los únicos en el mercado que ofrecen estos productos y que cumplen con los requisitos propios del emprendimiento (açai que sea vegano, en formato de sorbete, con opciones sin azúcar, y empaques ecológicos libres de plástico en diferentes tamaños y con opción de personalizarlo con el logo de SHAKA).

También se tiene como socios claves a los proveedores de los servicios de domicilios y entregas (apps) puesto que de ellos dependemos para la entrega de los productos de forma segura y rápida. Así mismo, con el fin de dar a conocer la marca y darles una mayor confianza a los clientes, se considera que los influencers con los cuales se planea tener alianzas con fines de mercadeo, también son considerados como socios claves.

***Estructura de costos:** En cuanto a la estructura de costos, estos se componen principalmente por el costo de la maquinaria y equipo como neveras, maquinaria de cómputo, entre otros, los costos de los insumos, materia prima y empaques, los costos de logística y distribución (haciendo referencia a los domicilios), a los costos de nómina y mano de obra (recursos humanos) y de marketing.

***Fuentes de ingresos:** La principal fuente de ingreso del emprendimiento es a través de la venta directa (y a través de canales digitales) de sus productos en presentación individual y por combos.

4.3 Retos

Los retos principales a los cuales el emprendimiento se ha visto enfrentado y a los cuales posiblemente se enfrentará y necesitará estar preparado y realizar un análisis de riesgos se caracterizan por ser principalmente factores externos y los cuales son explicados a continuación:

- **Pandemia (covid):** Este ha sido uno de los retos más desafiantes a los cuales empresas, países y familias se han visto afectados y que en el caso de SHAKA, fue un elemento decisivo que incentivó el cambio de modelo de negocio como modo de supervivencia del emprendimiento. Gracias a este reto se optó por tener un modelo de negocio completamente digital con funcionamiento a través de domicilios. Esto ha permitido reducir los costos fijos en un monto significativo (puesto que ya no se tiene un punto de venta físico, solo un punto de producción) y le ha permitido llegar a una mayor cantidad de clientes. Esto también representó un reto de adaptar los productos y sus empaques al igual que modificar la forma en cómo se transmite la experiencia cultural.
- **Proveedores:** El reto consiste en que existe una cantidad limitada de proveedores de insumos

esenciales para el emprendimiento, generando de esta forma una dependencia hacia estos mismos por lo cual el emprendimiento se ve altamente afectado por el cambio de los precios de los insumos ofrecidos y la disponibilidad de los mismos. Este reto implicará que el emprendimiento opte por la búsqueda de nuevos proveedores, realizar una integración vertical y/o en generar alianzas con estos mismos para garantizar una relación donde se ofrezcan mejores precios y descuentos por los productos.

- **Alta desconfianza por parte de los consumidores:** Debido a que los productos ofrecidos por el emprendimiento son muy distintos a los ofrecidos en el mercado y no son tan conocidos, se corre el riesgo de que los consumidores desistan de las compras y/o no se interesen en los productos debido a la falta de familiaridad con los productos. Este reto implicará a SHAKA a crear estrategias de mercadeo y de comunicación que permitan educar e informar a los clientes sobre sus productos y generar así una mayor confianza.
- **Productos sustitutos:** Existe una gran variedad de productos sustitutos que son más fáciles de comprar, con precios menores y que cuyas marcas ya cuentan con un posicionamiento dentro del mercado; por lo cual el reto de SHAKA es poder competir a su vez con estos productos teniendo como diferencial el concepto de la experiencia cultural brasileña y la variedad de opciones veganas, saludables, sin azúcar, con responsabilidad ambiental.
- **Clima:** El comportamiento de ventas del emprendimiento se ve altamente afectado por los cambios de temperatura presentados en la ciudad, generando por ejemplo una disminución de ventas en los días lluviosos y fríos de Bogotá. El reto consiste entonces en desarrollar una

solución (por ejemplo, la creación de nuevos productos) que sean consumidos principalmente en esos días manteniendo a su vez el componente cultural, saludable y con versiones veganas/sugarfree y ecológicos característicos de los otros productos.

4.4 Estrategias en el mediano plazo enfocadas a crecimiento, rentabilidad, supervivencia (máximo 5)

Con el fin de garantizar el crecimiento, rentabilidad y supervivencia de SHAKA en un mediano plazo, se plantearon las siguientes estrategias teniendo el análisis DOFA aplicado al emprendimiento:

- **Estrategia “Programa de Embajadores de Marca e Influencers”:** Crear un programa de embajadores de marca y un programa para influencers en donde se seleccionen a los clientes fieles de SHAKA y se les invite a hacer parte del emprendimiento como los representantes oficiales a cambio de beneficios como descuentos, promociones, productos gratis, entre otros. Con estos programas se pretende disminuir la desconfianza por parte de los consumidores frente a los productos y a su vez se planea llegar a más clientes potenciales.
- **Estrategia “Marketing de Contenidos”:** Con el fin de informar y educar a los clientes sobre los productos ofrecidos y sus beneficios y con el fin de demostrar que los productos también son ideales para los días fríos, se planea crear contenido cuya información haga

énfasis en los dolores, necesidades y deseos identificados en cada cliente. Por ejemplo, mostrando que los productos como los bowls de açaí son ideales para cualquier momento del día bien sea como desayuno, snack, postworkout, entre otros.

- **Estrategia “Medidas para el COVID”:** A través de los canales de comunicación del emprendimiento como redes sociales y pagina web, informar a los clientes sobre los cambios realizados en la atención y producción del emprendimiento generados por la situación actual de emergencia sanitaria y de esta forma indicar a su vez sobre todas las medidas de higiene y condiciones de entrega para que reforzar la confianza de estos mismos.
- **Estrategia “Clientes Shakers”:** Desarrollar un programa de fidelización para aumentar la tasa de retención de clientes donde se les ofrezca a los clientes leales beneficios como descuentos de productos, descuentos en los costos de envíos, regalos, entre otros.

4.5 Métricas por áreas

Las principales métricas e índices a tener en cuenta para evaluar el desempeño de las diferentes áreas del emprendimiento como Ventas, Finanzas, Mercadeo y demás, son:

- **Tasa de conversión:** Ya que el formato de atención y venta del emprendimiento es digital, con un funcionamiento a través de redes sociales y página web, es necesario

identificar la cantidad de visitas realizadas por ejemplo en la página web y de esas saber cuáles se transformaron en ventas. Esta métrica no solo sirve como una medida del comportamiento de las ventas sino a su vez del comportamiento del área de mercadeo. Por ejemplo, también se planea analizar el número de suscripciones al blog a través del envío de un formulario o diligenciamiento de la información de contacto del cliente potencial.

- **Indicadores financieros:** Se analizaron los indicadores de solidez, de actividad y de rentabilidad, pero se les dio un mayor énfasis a los indicadores de solvencia, endeudamiento, EBITDA, ROA, ROE; análisis explicado en mayo detalle en el numeral 5.3 Indicadores en escenario normal.
- **ISC (índice de satisfacción de clientes):** Para poder entender y medir la satisfacción de cada cliente después de haber adquirido los productos y entender si el emprendimiento cumplió con las expectativas, se planea desarrollar una encuesta de satisfacción al cliente en formato digital que sea enviada vía mensaje de texto, correo y/o DM en redes sociales para ser diligenciada por los clientes.

4.6 Proyectos clave

Los proyectos claves a realizar por cada miembro del equipo en cada área del emprendimiento se describen a continuación:

- **Proyectos claves Área de Finanzas:** Revisión y análisis de los actuales costos de

producción puesto que se ha identificado que gran parte de las utilidades se ven disminuidas debido a los altos costos que se tiene. De esta forma, al analizar los actuales costos se pueden crear soluciones y propuestas para la reducción de los mismos. Así mismo, se tiene como proyecto clave definir la inversión a ser usada para marketing en redes sociales de forma mensual para poder comenzar a realizar cotizaciones y presupuestos para cada proyecto de mercadeo.

- **Proyectos claves Área de Mercadeo y Ventas:** Creación de contenido y piezas publicitarias para poder hacer planear y programar las publicaciones por mes y de esta forma mantener la consistencia y periodicidad de las publicaciones. Así mismo, se tiene como proyecto clave la búsqueda, análisis e implementación de un programa de fidelización al igual que crear un programa de embajadores de marca por medio del contacto de los clientes fieles registrados en las bases de datos del emprendimiento. También se tiene como proyecto clave formar una alianza con influencers de categoría de veganismo, estilo de vida saludable, brasileños en Colombia y críticos gastronómicos por lo cual se debe iniciar la búsqueda, evaluación, selección y contacto de esto mismos.
- **Proyectos claves Área de Recursos:** Crear una planeación de insumos por comprar especificando la cantidad de material necesitado y presupuesto destinado para esa inversión todo con el fin de poder dejar programada esas compras de forma mensual. Así mismo, iniciar con la búsqueda de nuevos proveedores de insumos (principalmente de aquellos alimentos donde solo se tiene 1 proveedor) para así disminuir la dependencia hacia algunos proveedores y ser menos susceptibles a los cambios de sus precios y disponibilidad de sus productos.

5. Finanzas

5.1 Modelo financiero

Para la elaboración del modelo financiero del emprendimiento SHAKA, se establecieron en un primer lugar las variables a ser analizadas las cuales fueron:

- **Aporte de socios:** Valor que corresponde a \$17.000.000 el cual es la inversión otorgada por cada socio hacia el emprendimiento por partes iguales.
- **Adecuaciones:** Valor que corresponde a \$3.347.200 el cual es la inversión destinada a la compra de maquinaria y equipos como neveras, equipo de cómputo, y muebles y enseres; y de más elementos necesario para la adecuación de la cocina y del servicio para poder operar.
- **Arriendo Mensual:** Valor que corresponde a \$250.000. Al funcionar bajo el formato de cocinas ocultas, se optó por buscar un establecimiento no tan grande (aproximadamente de 10m²) que estuviera habilitado sólo para realizar labores de cocina y con servicios públicos económicos (estrato 3), local ubicado en la localidad de Teusaquillo, barrio Pablo Sexto.
- **Mano de obra:** Valor que corresponde a \$600.000, salario destinado para un solo empleado que desempeña actividades de cocina y limpieza por horas y con contratación por servicios.

- **Unidades vendidas de cada producto:** Se determinaron en total 5 tipos de productos compuestas por Açai Bowls (combinación Shaka, colombiano, Brasileiro), Brigadeiros, y Pé de Moleque. El número de unidades vendidas por cada categoría de producto es un promedio que se obtuvo teniendo en cuenta el comportamiento de ventas obtenidas en los primeros meses de funcionamiento del emprendimiento.

Imagen 1.

Unidades vendidas por producto en el mes 1

Unidades vendidas por producto al mes 1	Unidades vendidas Bowl Shaka	30
	Unidades vendidas Bowl Colombiano	25
	Unidades vendidas Bowl Brasileiro	15
	Unidades vendidas brigadeiros	30
	Unidades vendidas pe de moleque	12

Fuente: Elaboración propia.

- **Precio de venta de cada producto para el primer año:** Se determinaron los precios de cada producto teniendo en cuenta los precios manejados por la competencia, teniendo en cuenta sus costos de producción y teniendo en cuenta los resultados de la investigación de mercadeo sobre el valor que los clientes están dispuestos a pagar por nuestros productos.

Imagen 2.

Precio de venta de los productos en el año 1

Precio venta año 1	Bowl Shaka	\$ 18.000
	Bowl Colombiano	\$ 18.000
	Bowl Brasileiro	\$ 18.000
	Brigadeiros	\$ 2.000
	Pé de moleque	\$ 3.000

Fuente: Elaboración propia.

- **Aumento mensual de las ventas (unidades):** Teniendo en cuenta el comportamiento del aumento de ventas evidenciado en los primeros meses de funcionamiento, se estableció que el aumento mensual de las ventas en promedio sería de 5 unidades por mes por cada categoría de producto.

Precio de los materiales: Se determinaron los ingredientes a ser usados para la elaboración de cada producto, seleccionando a los proveedores de los productos que tuvieran la mejor relación de calidad y precio.

Imagen 3.

Precio de los ingredientes y materiales usados para la elaboración de los productos finales (medición por porción bowls)

Precio Materiales	Helado acai (bowl)	\$ 3.200
	Banano (porcion bowl)	\$ 380
	Durazno (porcion bowl)	\$ 114
	Fresas (porcion bowl)	\$ 114
	Mango (porcion bowl)	\$ 235
	Mora (porcion bowl)	\$ 190
	Piña (porcion bowl)	\$ 102
	Pitaya (porcion bowl)	\$ 201
	Granola (porcion bowl)	\$ 577
	Leche en polvo (porcion bowl)	\$ 722
	Oreo (porcion bowl)	\$ 59
	Maní (porcion bowl)	\$ 665
	M&M (porcion bowl)	\$ 2.500
	Leche condensada (porcion brigadeiro)	\$ 240
	Chocolate negro (porcion brigadeiro)	\$ 197
	Pepitas confeti (porcion brigadeiro)	\$ 15
	Maní (porcion pé)	\$ 448
	Azucar (porción pé)	\$ 78
	Leche condensada (porcion pé)	\$ 293

Fuente: Elaboración propia.

Inventario de seguridad: Se determinó que se tendría como inventario de seguridad la cantidad de ingredientes suficientes para respaldar aproximadamente la mitad de las unidades normalmente demandadas al mes.

Imagen 4.

Inventario de seguridad de todos los materiales e ingredientes

Inventario de Seguridad	Helado acai (bowl)	30
	Banano (porcion bowl)	11
	Durazno (porcion bowl)	11
	Fresas (porcion bowl)	11
	Mango (porcion bowl)	11
	Mora (porcion bowl)	9
	Piña (porcion bowl)	9
	Pitaya (porcion bowl)	9
	Granola (porcion bowl)	9
	Leche en polvo (porcion bowl)	8
	Oreo (porcion bowl)	8
	Maní (porcion bowl)	8
	M&M (porcion bowl)	8
	Leche condensada (porcion brigadeiro)	10
	Chocolate negro (porcion brigadeiro)	10
	Pepitas confeti (porcion brigadeiro)	10
	Maní (porcion pé)	8
Azucar (porción pé)	8	
Leche condensada (porcion pé)	8	

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos fijos:** Comprende los valores correspondientes a los servicios públicos (agua y energía), internet e inversión en marketing de redes sociales por un periodo mensual.

Estos valores a su vez fueron obtenidos teniendo en cuenta el comportamiento que estas mismas variables presentaron en los primeros meses de funcionamiento del emprendimiento.

Imagen 5.

Costos fijos y valor mensual de los mismos

COSTOS FIJOS	VALOR MENSUAL
Agua	\$ 50.000
Energia	\$ 100.000
Internet	\$ 50.000
Redes sociales	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia.

- Valor porcentual del aumento de los gastos: 2%]
- Valor porcentual del aumento de los precios de los productos: 4%
- Valor porcentual del impuesto de renta: Valor que corresponde a 33%, porcentaje que hace referencia a la tarifa del impuesto de renta de las empresas establecido por la DIAN.
- Depreciación anual de la maquinaria y equipo: Valor que corresponde a \$669.440, el cual fue obtenido al tener en cuenta el valor representativo de las adecuaciones (y el cual hace alusión a la maquinaria y equipo) y su vida útil equivalente por 5 años.

Ahora bien, teniendo en cuenta la información relacionada con las variables financieras, se realizó una proyección de ventas por un periodo de 5 años (ver imagen xx) y del cual se desarrollaron las herramientas financieras como Balance General y Estado de Resultados.

En el Balance General, se obtuvo que para el primer año proyectado, tenemos activos por \$27.860.397, pasivos por \$3.583.931 y un patrimonio equivalente a \$24.276.466,0. En el segundo año se espera tener activos por \$68.366.287, pasivos por \$14.549.641 y patrimonio de \$53.816.646. Para el tercer año, se espera tener activos por \$129.520.275, pasivos por \$24.982.198, y patrimonio de \$104.538.077,4. Para el cuarto año, se espera tener activos por \$211.852.577, pasivos por \$35.413.785 y patrimonio de \$176.438.792,0. Para el último año proyectado, se espera tener activos por \$315.361.165, pasivos por \$45.844.383 y patrimonio de \$269.516.782,1

Imagen 6:*Balance General de los 5 años evaluados*

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y bancos	\$ 25.025.094	\$ 66.197.273	\$ 128.017.550	\$ 211.016.141	\$ 315.191.019
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final	\$ 157.543	\$ 160.694	\$ 163.845	\$ 166.996	\$ 170.146
Total Activo Corriente	\$ 25.182.637	\$ 66.357.967	\$ 128.181.395	\$ 211.183.137	\$ 315.361.165
Activos fijos	\$ 3.347.200	\$ 3.347.200	\$ 3.347.200	\$ 3.347.200	\$ 3.347.200
Depreciacion acumulada	\$ 669.440	\$ 1.338.880	\$ 2.008.320	\$ 2.677.760	\$ 3.347.200
Activos fijos netos	\$ 2.677.760	\$ 2.008.320	\$ 1.338.880	\$ 669.440	\$ -
Total Activos	\$ 27.860.397	\$ 68.366.287	\$ 129.520.275	\$ 211.852.577	\$ 315.361.165
Anticipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provision impuestos	\$ 3.583.931	\$ 14.549.641	\$ 24.982.198	\$ 35.413.785	\$ 45.844.383
Pasivos Corto Plazo	\$ 3.583.931	\$ 14.549.641	\$ 24.982.198	\$ 35.413.785	\$ 45.844.383
Obligaciones bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provision impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ 3.583.931	\$ 14.549.641	\$ 24.982.198	\$ 35.413.785	\$ 45.844.383
Capital suscrito y pagado	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000	\$ 17.000.000
Perdida / Utilidad acumulada	\$ 7.276.466,0	\$ 36.816.646,0	\$ 87.538.077,4	\$ 159.438.792,0	\$ 252.516.782,1
Total Patrimonio	\$ 24.276.466,0	\$ 53.816.646,0	\$ 104.538.077,4	\$ 176.438.792,0	\$ 269.516.782,1
Total Patrimonio y Pasivos	\$ 27.860.397,0	\$ 68.366.286,9	\$ 129.520.275,0	\$ 211.852.576,7	\$ 315.361.165,4
Sumas totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

En el Estado de Resultados, se obtiene en el primer año una utilidad bruta de \$15.729.837,0 y utilidad neta de \$7.276.466. Para el segundo año analizado se obtiene una utilidad bruta de \$49.043.260,9 y utilidad neta de \$29.540.180. Para el tercer año analizado se obtiene una utilidad bruta de \$80.741.068,9 y utilidad neta de \$50.721.431. Para el cuarto año analizado se obtiene

una utilidad bruta de \$112.435.939,3 y utilidad neta de \$71.900.715. Y finalmente, para el quinto año analizado se obtiene una utilidad bruta de \$144.127.813,4 y utilidad neta de \$93.077.990.

Imagen 7.

Estado de Resultados de los 5 años evaluados

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 34.408.000	\$ 81.375.840	\$ 125.555.040	\$ 169.734.240	\$ 213.913.440
Inventario inicial materia prima	\$ -	\$ 157.543	\$ 160.693,9	\$ 163.844,7	\$ 166.995,6
Compras materia prima	\$ 9.835.706	\$ 22.543.730	\$ 34.830.242	\$ 47.116.754	\$ 59.403.266
Inventario final materia prima	\$ 157.543	\$ 160.694	\$ 163.845	\$ 166.996	\$ 170.146
Materiales directos consumidos	\$ 9.678.163,0	\$ 22.540.579,1	\$ 34.827.091,1	\$ 47.113.603,1	\$ 59.400.115,1
Mano de obra directa	\$ 6.600.000	\$ 7.344.000	\$ 7.490.880	\$ 7.640.698	\$ 7.793.512
Costos indirectos de fabricacion	\$ 2.400.000	\$ 2.448.000	\$ 2.496.000	\$ 2.544.000	\$ 2.592.000
Costos de productos fabricados	\$ 18.678.163,0	\$ 32.332.579,1	\$ 44.813.971,1	\$ 57.298.300,7	\$ 69.785.626,6
Inventario inicial productos en proceso	0	0	0	0	0
Inventario final productos en proceso	0	0	0	0	0
Costos de productos terminados	\$ 18.678.163,0	\$ 32.332.579,1	\$ 44.813.971,1	\$ 57.298.300,7	\$ 69.785.626,6
Inventario inicial producto terminado	0	0	0	0	0
Inventario final producto terminado	0	0	0	0	0
Descuentos	0	0	0	0	0
Costos de ventas	\$ 18.678.163,0	\$ 32.332.579,1	\$ 44.813.971,1	\$ 57.298.300,7	\$ 69.785.626,6
Utilidad Bruta	\$ 15.729.837,0	\$ 49.043.260,9	\$ 80.741.068,9	\$ 112.435.939,3	\$ 144.127.813,4
Depreciacion y amortizacion	\$ 669.440	\$ 669.440	\$ 669.440	\$ 669.440	\$ 669.440
Gastos admon y ventas	\$ 4.200.000	\$ 4.284.000	\$ 4.368.000	\$ 4.452.000	\$ 4.536.000
Ebitda	\$ 11.529.837	\$ 44.759.261	\$ 76.373.069	\$ 107.983.939	\$ 139.591.813
Utilidad Operacional	\$ 10.860.397	\$ 44.089.821	\$ 75.703.629	\$ 107.314.499	\$ 138.922.373
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.860.397	\$ 44.089.821	\$ 75.703.629	\$ 107.314.499	\$ 138.922.373
Impuestos (33%)	\$ 3.583.931	\$ 14.549.641	\$ 24.982.198	\$ 35.413.785	\$ 45.844.383
Utilidad Neta	\$ 7.276.466	\$ 29.540.180	\$ 50.721.431	\$ 71.900.715	\$ 93.077.990

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se puede identificar que la empresa genera ingresos tanto antes como después de ingresos en todos los años proyectados. Mas, sin embargo, se puede evidenciar que se tienen altos costos de producción lo cual implica una reducción sustanciosa en las utilidades finales de la empresa; por lo cual sería óptimo identificar formas en la que se puedan disminuir

esos costos.

5.2 Ventaja competitiva

Teniendo en cuenta la información previamente mencionada, se plantea desarrollar una ventaja competitiva en costes principalmente, creada a través de la estandarización de los productos y posteriormente con la implementación de una economía en escala que permita la reducción de los costos de producción por producto conservando la calidad de los mismos.

Se espera así mismo llegar a esa economía de escala a través del aprendizaje y experiencia frente a la producción de los productos y adquisición de maquinaria especializada, lo cual permitirá la reducción en tiempos de producción. También se planea desarrollar una ventaja competitiva financiera obtenida a través del control financiero que le permita a la empresa poder analizar de una forma más rápida y precisa todas las variables relacionadas con sus costos, gastos, inversiones, productividad, variables externas y demás y así poder tomar decisiones de una forma más acertada y así estar preparados ante cualquier cambio en el entorno.

Gracias a las anteriores ventajas, la empresa podrá tener la información necesaria para poder gestionar los riesgos y tomar las medidas necesarias para evitarlos y/o enfrentarlos; lo cual le permitirá a su vez ser mucho más ágil frente a la competencia frente a momentos de incertidumbre y cambios inesperados como la situación que se está viendo actualmente con el

COVID.

5.3 Indicadores en escenario normal

Los indicadores que fueron tenidos en cuenta para el primer escenario denominado como el escenario normal corresponden a los siguientes:

Imagen 8:

Indicadores de Solidez, Actividad y Rentabilidad de los 5 años evaluados

	INDICADORES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SOLIDEZ	Solvencia	7,0	4,6	5,1	6,0	6,9
	Liquidez pura	7,0	4,5	5,1	6,0	6,9
	Niveles endeudamiento total	0,13	0,21	0,19	0,17	0,15
	Niveles endeudamiento c.p	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Niveles endeudamiento l.p	0	0	0	0	0
	Apalancamiento fin total	0,15	0,27	0,24	0,20	0,17
	Apalancamiento fin c.p	0,15	0,27	0,24	0,20	0,17
	Apalancamiento fin l.p	0	0	0	0	0
ACTIVIDAD	Rotacion de cartera					
	Rotacion de inventarios	3,04	1,79	1,32	1,05	0,88
	Ciclo operativo	3,04	1,79	1,32	1,05	0,88
	Rotacion de proveedores					
	Ciclo de Caja	3,04	1,79	1,32	1,05	0,88
RENTABILIDAD	Respecto Ventas (Margen Bruto)	0,46	0,60	0,64	0,66	0,67
	Respecto Ventas (Margen Operacional)	0,32	0,54	0,60	0,63	0,65
	EBITDA	0,34	0,55	0,61	0,64	0,65
	Respecto Ventas (Margen Neto)	0,21	0,36	0,40	0,42	0,44
	Margen de cobertura					
	Respecto Inversion ROA	0,26	0,43	0,39	0,34	0,30
	Respecto Inversion ROE	0,30	0,55	0,49	0,41	0,35

Fuente: Elaboración propia.

Para los indicadores de Solidez, por ejemplo, en el indicador de Solvencia, se puede identificar que la empresa tiene la capacidad de responder frente a las obligaciones financieras, no obstante, al ser valores mayores al valor ideal (1,5), significa que se tendrá una gran cantidad de activos improductivos por lo cual se tendrá que pensar en medidas correctivas para evitar esta situación. Y en cuanto a los indicadores de endeudamiento y apalancamiento, se puede identificar que los valores al ser menores a 1 se puede considerar que el emprendimiento no adquiere muchas deudas por lo cual presenta un menor riesgo.

En cuanto al indicador de inventarios, para el primer año se muestra que la rotación de inventario fue de aproximadamente 3 veces, es decir que rotaron cada 4 meses. Así mismo, a través del tiempo disminuye lo cual indica que los inventarios rotan cada vez en menor tiempo al año.

Ahora bien, en cuanto a los indicadores de rentabilidad como el EBITDA, se puede identificar que a medida del tiempo se espera un mayor crecimiento, indicando una mayor rentabilidad. En cuanto al indicador ROA, todos presentan un valor superior al 5% (valor ideal para este indicador) lo cual demuestra que se valora la competencia de los activos del emprendimiento para producir renta por ellos mismos. Y en cuanto al ROE, los valores en los años proyectados siempre son superiores al ROA, lo cual indica que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera.

5.4 Proyección financiera de crecimiento

Teniendo en cuenta la información presentada en el Estado de Resultados (ver Imagen 7: Estado de Resultados de los 5 años evaluados), se identifica un incremento de las ventas a través del tiempo, teniendo como resultado en ventas para el primer año por un valor de \$34.408.000, para el segundo año un valor de \$81.375.840 en ventas, para el tercer año un valor de \$125.555.040, para el cuarto año un valor de \$169.734.240 y finalmente en el quinto año ventas por un valor de \$213.913.440.

Estas estimaciones de ventas fueron calculadas con el comportamiento de ventas registrado en los primeros meses de funcionamiento del emprendimiento; del cual por mes se tenía un aumento mensual de ventas de 5 unidades aproximado por cada producto. Se logrará este crecimiento en ventas a través de estrategias comerciales y de marketing con una mayor inversión en publicidad principalmente en medios digitales (redes sociales) y alianzas con expertos/influencers que permitan dar a conocer de forma más rápida la marca y los productos.

Así mismo, se logrará a través de integración en otras plataformas de domicilios para poder tener una mayor cobertura y capacidad de entrega de los productos y poder ofrecer opciones de costos de envío mucho más económicas para los clientes. También se planea tener una mayor participación en eventos y ferias (tanto digitales como presenciales) orientadas hacia nuestros segmentos de mercado identificados (por ejemplo, ferias veganas y de estilo de vida saludable) y así poder dar a conocer los productos. Y otras de las estrategias planteadas es el desarrollo de programas como Fidelización de los clientes, Programa de Referencia de clientes y Embajadores de Marca en donde se reconozca y se premie a los clientes fieles a través de descuentos, productos gratis, entre otros beneficios. Cabe aclarar que estas respectivas estrategias serán explicadas con mayor detalle en la sección de Estrategias de marketing y comunicación, numeral 8.

5.5 Fuentes de financiación - si es inversión de terceros: term sheet legal.

Los medios a ser empleados para obtener los recursos y así poder realizar las actividades operacionales son medios obtenidos a través de financiación propia, es decir que son recursos financieros otorgados por los socios para el emprendimiento. Como se puede observar en el Balance General, el monto de financiación propia equivale a \$17.000.000, valor otorgado en la misma cantidad por parte de cada socio.

Esta autofinanciación le permitirá al emprendimiento tener una mayor independencia ya que no depende de capitales ajenos y se decidió no optar por ninguna financiación externa como créditos o préstamos para evitar el pago de intereses por las deudas con terceros. Por lo anterior, se puede identificar en el Balance General que el valor correspondiente a los Pasivos solo hace alusión a los montos destinados a la provisión de impuestos (impuestos de renta) y en Patrimonio hace referencia principalmente al Capital Suscrito y Pagado por parte de los socios.

6. Aspectos legales

6.1. Estructuras de desglose de trabajo: Necesidades/planeación

Para la elaboración del EDT de Planeación, se identificaron 8 áreas a tener en cuenta para realizar la planeación y para las cuales a cada una se les identificaron las principales actividades a tener en cuenta. A continuación, se explicará cada área junto con las actividades establecidas:

Imagen 9.

Actividades de planeación por realizar en el Área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA	
Contrataciones laborales	Seguridad laboral
Uso de contratos laborales físicos por medio de prestación de servicios, asegurándose que los empleados estén afiliados a su respectiva seguridad social.	Revisar y aplicar los requerimientos para la prevención de riesgos laborales y hacer capacitaciones de ARL.
Capacitaciones	Personal
Hacer uso de capacitaciones para que los empleados cada vez estén más capacitados y con mayores habilidades para desarrollar sus labores. Analizar el desempeño de cada empleado para asignarlo a las labores que más se aplican a la persona.	Contratar por lo menos una persona más, para poder delegar actividades y mejorar la productividad del emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 10.

Actividades de planeación por realizar en el Área Financiera

ÁREA FINANCIERA	
Administración de capital	Ingresos
Elaborar planeación de recursos y capital junto con los socios para definir la cantidad de recursos destinados para cada actividad y crear un fondo de emergencia. Hacer a su vez la revisión del plan mínimo cada mes.	Analizar las opciones de diversificación de ingresos no solamente relacionados a la venta de productos. Por ejemplo también podría ser venta de servicios.
Costos	Tributario
Crear un plan de costos en donde se evalúe con anticipación las diferentes opciones de por ejemplo compras para así tener un abanico de opciones y poder escoger el que ofrece menores costos sin poner en riesgo la calidad del producto.	Formalizar la empresa y tener conocimiento sobre los impuestos que a los cuales se aplicaría y realizar el pago de los mismos a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 11.

Actividades de planeación por realizar en el Área Comercial

ÁREA COMERCIAL	
Marca	Almacenamiento
Registrar tanto el logo como el slogan ante la SIC	Hacer cursos y capacitaciones de manipulacion de alimentos e implementar las medidas y herramientas en el emprendimiento.
Servicio al cliente	Daño en la salud del cliente
Crear un documento con la estandarización del servicio al cliente en donde se especifique cómo debe ser atendido el cliente y las posibles repuestas a las preguntas.	Especificar no solo en el empaque sino tambien a través de la atención al cliente sobre los ingredientes de los productos y preguntar al cliente sobre posibles alergias y/o restricciones alimentarias)-

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 12.

Actividades de planeación por realizar en el Área Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Control calidad	Empaque de producto
Crear un plan para el control de calidad para establecer cuales son las características organolepticas de los alimentos y empaques y a su vez definir cuales son los condiciones de uso y almacenamiento dentro de los mismos empaques. Brindar así mismo esta información a los clientes para evitar malentendidos.	Diseño y elaboración de empaques que cumplan con los requerimientos como tabla nutricional, fecha de producción y vencimiento, uso de producto, y demás. A su vez conseguir certificaciones de alimentos veganos y organicos para poder también colocarlos en el empaque.
Proveedores	Fabricación
Busqueda de nuevos proveedores tanto de alimentos como de empaques y/o crear una alianza con los mismos.	Hacer la debida adecuación de los espacios de trabajo, especialmente en las áreas de producción, y dar las debidas herramientas y medidas a los empleados para evitar posibles lesiones.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 13.

Actividades de planeación por realizar en el Área Ventas

ÁREA DE VENTAS	
Métodos de pago	Métodos de pago
Informar al cliente con anticipación sobre las modalidades de métodos de pago online y en caso de no tener ningún método de pago, brindar otras soluciones para casos en particular. Informar también a través de nuestros canales de comunicación.	Informar a través de nuestros canales de comunicación y también directamente al cliente las formas de pago online. Tener un documento con el paso a paso para facilitar el proceso al cliente.
Comunicación clientes	
Crear una mejor base de datos de los clientes y actualizar cada mes. Hacer a su vez un seguimiento de los clientes para confirmar la información del mismo.	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 14.

Actividades de planeación por realizar en el Área de Envíos

ÁREA DE ENVÍOS	
Domicilio tercerizado	Domicilio tercerizado
Crear plan de contingencia donde se tenga claro datos como el contacto de la empresa de domicilio al igual que el de la persona encargada de llevar el pedido. Hacer el pago online del costo de envío y no a través de efectivo. Crear un plan B de garantía para hacer la devolución del dinero al cliente o entrega del mismo pedido de forma gratuita.	Buscar alianzas con app de domicilios que garanticen la llegada a tiempo de los productos al igual que mejores tarifas de precios de envío. Mejorar la calidad de los empaques para hacerlos más resistentes ante cualquier retraso de entrega. Delimitar la cobertura de domicilios.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 15.

Actividades de planeación por realizar en el Área Dirección

ÁREA DE DIRECCIÓN	
Delegación de actividades:	Direccionamiento estratégico
Crear y/o revisar organigrama de actividades y hacer control del cumplimiento de las mismas de forma mensual.	Volver a revisar y/o cambiar elementos de la planificación estratégica, por lo menos cada mes, para siempre saber la dirección a la cual se desea dirigir el paso a paso de cómo conseguirlo. Y así también actualizar la información debido a cambios en el entorno.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 16.

Actividades de planeación por realizar en el Área Externas

ÁREAS EXTERNAS	
CLIMA	COMPETIDORES
Creación y/o diversificación del portafolio de productos que satisfagan las necesidades/deseos de los clientes generados por esas alteraciones climatológicas.	Fortalecer nuestras ventajas competitivas y posicionarnos cada vez más dentro del mercado.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Crear plan de marketing que permita dar a conocer de una mayor forma los productos ofrecidos y así disminuir la desconfianza por parte del consumidor. Diversificar a su vez portafolio de productos.	

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Estructuras de desglose de trabajo: Riesgos

Para la elaboración del EDT de Riesgos, se emplearon las mismas 8 áreas identificadas en el EDT de Planeación y así mismo para cada área se identificaron las principales actividades a tener en cuenta. A continuación, se explicará cada área junto con las actividades establecidas:

Imagen 17.

Actividades de planeación por realizar en el Área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA	
Contrataciones laborales	Seguridad laboral
Riesgo de demanda por parte de empleados: Ya que no se tienen contratos laborales ni inscripción de los empleados a la seguridad social y lo cual a su vez puede generar sanciones en la misma empresa.	Riesgo de demanda por parte de empleados por accidentes laborales: Accidentes como quemaduras que se pueden ocasionar si no se cumplen con los requerimientos y medidas de prevención de riesgos.
Capacitaciones	Personal
Riesgo de reducción de la eficiencia de los trabajadores: Se podrían estar desaprovechando las habilidades de los empleados, lo cual puede llegar a afectar la productividad del emprendimiento.	Riesgo de no tener la capacidad de atención por poco personal: Al ser solo 2 personas encargadas de la producción y atención al cliente, se corre el riesgo de que por cualquier incidente con alguno de los empleados, no se pueda atender y así se perderían las ventas de ese día.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 18.

Actividades de planeación por realizar en el Área Financiera

ÁREA FINANCIERA	
Administración de capital	Ingresos
Riesgo de mal uso de capital: Al no tener bien planeado el fin de uso de cada recurso y capital, se corre el riesgo de quedar ilíquidos y sin los recursos mínimos para poder continuar con el funcionamiento principal del emprendimiento.	Riesgo de dependencia a un solo tipo de ingreso: Se identificó que el emprendimiento depende de solo la venta de sus productos, lo cual ante cualquier variación de los mismos se pone en peligro la empresa.
Costos	Tributario
Riesgo de incurrir en altos costos: Al no tener un plan de costos tan claro, se corre el riesgo de incurrir en mayores costos ya que puede que no se hayan evaluado alternativas más económicas.	Riesgo de sanciones y multas por no pago de impuestos: Al desconocer y no pagar los impuestos, se corre el riesgo de pagar multas que pueden terminar siendo mayores al valor del impuesto inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 19.

Actividades de planeación por realizar en el Área Comercial

ÁREA COMERCIAL	
Marca	Almacenamiento
Riesgo robo de marca: Aun no se tiene la marca registrada, por lo cual se corre el riesgo de perder el posicionamiento y reconocimiento de marca que se ha logrado establecer hasta el momento.	Riesgo de contaminación de productos: Si no se emplean las medidas y herramientas necesarias para almacenar de forma adecuada los alimentos, se puede tener contaminantes químico, biológicos o físicos que afectan el producto.
Servicio al cliente	Daño en la salud del cliente
Riesgo de pérdida de clientes: No tener una estandarización del servicio al cliente podría afectar la calidad con la cual se brinda esta atención, afectando así la imagen del emprendimiento y generando desconfianza por parte del cliente.	Riesgo de afectar la salud del cliente: Por posibles alimentos no especificados (no verificar alergias clientes o restricciones alimentarias) y/o contaminación de los alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 20.

Actividades de planeación por realizar en el Área Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Control calidad	Proveedores
Riesgo de daño a la marca: Debido a posibles insatisfacciones de los clientes por la calidad del producto y servicio ofrecido.	Riesgo de dependencia a proveedores: Se cuenta con un solo proveedor de acai y de empaques ecológicos; por lo cual nos vemos afectados cuando estos aumentan precios y no tienen disponibilidad de productos.
Empaque de producto	Fabricación
Riesgo de demada por parte de clientes por empaque del producto : Posibles demandas y/o pérdidas de clientes por no especificar en el empaque las características nutricionales del producto. Ej.: Especificar que ciertos alimentos son veganos, que pueden contener nueces, lacteos, etc.	Riesgos de accidentes laborales y/o pérdidas de productos por falta de procedimientos de producción: Empleados pueden tener algún accidente como quemaduras y se puede generar la contaminación y daño de los productos al no seguir los protocolos.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 21.

Actividades de planeación por realizar en el Área Ventas

ÁREA DE VENTAS	
Métodos de pago	Comunicación clientes
Riesgo de no recibir dinero en efectivo: Se han perdido clientes y ventas por el hecho de no tener disponible el pago en efectivo como metodo de pago.	Riesgo de mala comunicación con los clientes: No se tiene base de datos actualizada por lo cual se puede refundir y perder contacto con clientes.
Métodos de pago	
Riesgo de solo recibir dinero de forma online: Se corre el riesgo de que el cliente no sepa como realizar el pago por cualquiera de los metodos de pago online y así desiste de la compra. Tambien se corre el riesgo de que no entre el pago o de demoras de la entrada de pago.	

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 22.

Actividades de planeación por realizar en el Área Envíos

ÁREA DE ENVÍOS	
Domicilio tercerizado	Domicilio tercerizado
Riesgo de no entrega de productos por parte de domiciliarios: Al hacer uso de app para la entrega de los pedidos, se corre el riesgo de que el domiciliario no entregue el producto por posibles accidentes, pérdidas o robos.	Riesgo de pérdida de clientes por tiempo de entrega: Al hacer uso de app para la entrega de los pedidos, se corre el riesgo de que el domiciliario se demore en la entrega del producto y que esto a su vez afecte la calidad de los productos (helados se pueden derretir, pierden su forma original)

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 23.

Actividades de planeación por realizar en el Área Dirección

ÁREA DE DIRECCION	
Delegación de actividades:	Direccionamiento estratégico
Riesgo de baja productividad: No se tiene bien definidas las actividades para cada miembro, lo cual genera un ambiente de estrés, conflicto y desmotivación.	Riesgo de toma de malas decisiones y falla en adaptarse al entorno: Falta definir elementos como la planificación estratégica, lo cual es un problema ya que no se tiene clara la dirección hacia donde se quiere que la empresa vaya ni el paso a paso de como conseguirlo.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 24.

Actividades de planeación por realizar en el Área Externa

ÁREA EXTERNA	
CLIMA	PRODUCTOS SUSTITUTOS
Riesgo de disminución de ventas por cambios en el clima: Al ofrecer principalmente productos ideales para lugares cálidos, se corre el riesgo de no tener ventas los días fríos en los que los clientes tendrían otro tipo de necesidades/preferencias.	Riesgo de pérdida de clientes por productos sustitutos: Al ser productos desconocidos en el mercado colombiano, se corre el riesgo de que los clientes prefieran productos similares a estos pero que ya son conocidos por los mismos y de más fácil acceso.
COMPETIDORES	
Riesgo de aumento de competidores: Barreras de entrada son bajas por lo cual es fácil el ingreso de nuevos competidores.	

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Diagrama de Gantt

Para la elaboración del Diagrama de Gantt, se estableció 1 año como brecha de tiempo iniciando desde el mes de octubre del año 2020 hasta el mes de septiembre del año 2021, puesto que las actividades a realizar el equipo consideran que las puede realizar en ese tiempo.

Se tiene como meta realizar mínimo 2 actividades establecidas. Para el mes de diciembre del 2020, se planea hacer un mayor énfasis en la atención al cliente y al despacho de pedidos generados por la temporada de navidad por lo cual se prefiere suspender la realización de las actividades antes descritas para tener mayor enfoque en ese mes.

Se desea esperar hasta junio del 2021 para formalizar la empresa ya que se quiere cumplir un año de funcionamiento bajo este modelo de cocina oculta y evaluar hasta ese entonces si es viable o no continuar con este modelo de negocio.

Imagen 25.

Diagrama de Gantt aplicado a 1 año de operación

Tareas	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
Elaboracion Guia Metodos de Pago	■											
Crear Plan de Marketing	■	■										
Alianzas Domiciliarios		■	■									
Crear plan de contingencia			■	■								
Actualizacion Organigrama Actividades Laborales			■	■								
Actualizar Planeacion estrategica			■	■								
Alianza Proveedores					■	■						
Finalizar documento Servicio al cliente					■	■						
Actualizar Base de datos						■	■					
Rediseñar empaques							■	■				
Creacion Plan de Costos								■	■			
Crear documento Planeacion de Recursos y Capital									■	■		
Creación Plan Control de calidad										■	■	
Crear documento de garantía de productos											■	■
Diversificar fuentes de ingresos										■	■	
Diversificación de portafolio de productos											■	■
Registro de marca												■
Formalizar la empresa												
Contratacion nuevo empleado												■
Capacitarnos en ART												■
Realizar curso Manipulacion Alimentos												■

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicará por orden cronológico los elementos a realizar en cada actividad determinada en el diagrama de Gantt:

- **Elaboración Guía Métodos de Pago:** Guía virtual "user-friendly", que sea fácil de enviar a cada cliente y que especifique cuáles métodos de pago se tiene y cómo hacer el pago en cada uno de ellos. Esta es la primera actividad a realizar ya que es una de las principales preguntas frecuentes realizadas por nuestros clientes es cuáles métodos de pago tenemos, por lo cual tener esto listo agilizará el tiempo de atención al cliente.
- **Crear Plan de Marketing:** Creación de piezas publicitarias como videos, posts y blogs, mostrando productos con énfasis en los atributos de la ventaja competitiva del emprendimiento. Crear contenido con información de métodos de pago, crear sección de

preguntas frecuentes en todas los canales de comunicación. Esta es una de las primeras actividades a realizar ya que en octubre y diciembre son meses temáticos y para los cuales prevemos mayores ventas por lo cual se debe estar preparado y tener listos tanto los productos como la publicidad en redes sociales.

- **Alianzas con domiciliarios:** Buscar nuevas apps de domicilios que tengan opción de pagar un determinado número de servicios a un mejor precio con una cobertura delimitada y que tengan a su vez garantía por cualquier daño, accidente o robo. Como se estima que para diciembre se tenga un aumento de domicilios, se considera que es estratégico lograr un acuerdo con los domiciliarios para obtener tarifas del servicio mucho más económicas y así reducir los costos de envíos de los clientes, siendo así a su vez un incentivo para atraer más clientes.
- **Crear plan de contingencia:** Registrar los datos de la empresa de domicilio que fue usada para la entrega de los productos, al igual que registrar el contacto de otras empresas de domicilios para usar en estos casos de emergencia. Definir el encargado de atender e informar al cliente sobre el problema y asegurar la devolución de dinero o programar la nueva entrega. Como los meses de octubre y diciembre son uno de los meses con mayor movimiento, es necesario tener listo el plan de contingencia en caso de que ocurra algún evento adverso como robos o pérdidas de los productos y tener así a la mano las soluciones para los clientes.
- **Actualización Organigrama de Actividades Labores:** Actualizar documento con las actividades del organigrama conforme va pasando el tiempo y conforme el equipo de trabajo crece. Ya se contaba con un documento con esta información, sin embargo falta realizar la actualización de la misma; de esta forma al actualizarla se logrará ser más

eficientes y eficaces al saber qué actividades realiza cada miembro del equipo.

- **Actualizar Planeación estratégica:** Actualizar el documento de planificación estratégica acorde a los cambios internos y externos que se vayan presentando. Ya se contaba con este documento más sin embargo hace falta actualizarlo, especialmente actualizarlo con la información recogida en los botamos ya que se ha identificado más riesgos y opciones de mejora que se pueden incluir dentro del modelo de negocio.
- **Alianzas con proveedores:** Creación de contratos/alianzas con proveedores esenciales para garantizar precios y disponibilidad de productos. Así mismo, investigar, contactar y probar otros proveedores para bajar la dependencia que se tiene frente a algunos proveedores. Para los meses con fechas especiales como diciembre y octubre, se planea establecer una alianza previa con los proveedores esenciales para lograr adquirir descuentos y mejores precios en materias primas.
- **Finalizar documento Servicio al Cliente:** Actualizar y completar el documento que se tiene con la información relacionada al servicio al cliente. Dejar claro el paso a paso de la atención al cliente y respuestas previas a las preguntas frecuentes. Ya se contaba con un documento con la información relacionada al servicio al cliente más sin embargo hace falta adaptarla a los cambios generados por el cambio del modelo de negocio (ahora como cocinas ocultas).
- **Actualizar bases de datos:** Buscar formatos de base de datos y realizar el traspaso de la información que ya se tiene en la base de datos actual a una más moderna e interactiva. Hasta el momento se tiene una base de datos en formato de Excel compartido, por lo cual se busca una opción que sea mucho más segura, eficiente y confiable.
- **Rediseñar empaques:** Rediseñar empaques de los productos, incluyendo a su vez tablas

nutricionales y demás información relacionada al alimento como fecha de vencimiento, de producción, y buscar cómo obtener certificaciones de productos veganos, orgánicos y sin azúcar. Ya que aún se cuenta con varios empaques actuales, se estima que para marzo se estarían usando los últimos empaques de este modelo por lo cual, para evitar desperdiciarlos, solo hasta febrero se comenzará con el diseño de los nuevos empaques que tengan en cuenta las características previas.

- **Creación Plan de Costos:** A partir de los balances, estado de resultados y flujos de caja, analizar en conjunto los principales costos del emprendimiento y buscar soluciones que permitan la reducción de los mismos. Se seleccionó este mes ya que para ese entonces se habrá cumplido más de 6 meses de implementar el nuevo modelo de negocio y por ende es el momento ideal para aplicar de forma más precisa lo aprendido en el bootcamp de finanzas con la información más precisa y concreta.
- **Creación de Documento de Planeación de Recursos y Capital:** Identificar y definir las variables a tener en cuenta como los recursos y fuentes de ingresos para el emprendimiento. Definir la cantidad de recursos destinados para cada actividad y crear un fondo de emergencia. Se escogió esta fecha puesto que para ese mes se podrá analizar y evaluar con mayor detalle el desempeño del emprendimiento al usar un nuevo modelo de negocio, y así determinar los nuevos ingresos y recursos que se pueden tener.
- **Creación Plan de Control de Calidad:** En el plan de control de calidad define las características organolépticas de los alimentos y empaques, establecer sus indicadores de calidad y hacer análisis de los mismos para verificar el cumplimiento. Se considera que esta es una actividad que requerirá más tiempo por lo cual se desea esperar realizar en aproximadamente 2 meses, tiempo en el cual se espera realizar capacitaciones y cursos

sobre cómo realizar ese control de calidad y aplicarlo en el emprendimiento.

- **Creación Documento de garantía de productos:** Creación de un documento con las especificaciones de cuándo se aplicaría la garantía de producto y la forma en cómo se puede acceder a esta. Debe estar disponible en página web y canales de comunicación y se planea que para antes del mes de abril se haya recibido asesoría y buscado referencias de cómo realizar las garantías para alimentos.
- **Diversificar fuentes de ingresos:** Realizar una reunión con el equipo de trabajo para identificar otras opciones de fuentes de ingresos para el emprendimiento y establecer los pasos a seguir para poder incursionar en estos mismos. Se seleccionó ese mes ya que para ese entonces se quiere evaluar el desempeño del emprendimiento con los productos actuales y decidir si es necesario o no la inclusión de nuevos productos/servicios.
- **Diversificación de Portafolio de Productos:** En equipo identificar opciones de posibles productos que se ajusten a las necesidades y deseos de los clientes y que a su vez mantenga la esencia brasileña del emprendimiento. Se seleccionó ese mes ya que para ese entonces se quiere evaluar el desempeño del emprendimiento con los productos actuales y decidir si es necesario o no la inclusión de nuevos productos/servicios.
- **Registro de marca:** Continuar con el proceso de registro de marca ante la Sic y hacer el respectivo pago para garantizar la protección de la marca del emprendimiento. Se estableció esta actividad como una de las actividades finales puesto que se desea analizar el desempeño del emprendimiento en un periodo de tiempo mayor a 6 meses y así de esta forma determinar si es viable continuar y por ende registrar la marca.
- **Formalización de la empresa:** Luego de tener una mayor estabilidad dentro del mercado y como emprendimiento, se planea formalizar la empresa a modo de sociedad y persona

jurídica, y a su vez entender cómo iniciar el proceso de pago de impuestos. Se estableció esta actividad como una de las actividades finales puesto que se desea analizar el desempeño del emprendimiento en un periodo de tiempo mayor a 6 meses y así de esta forma determinar si es viable continuar y por ende formalizar la empresa.

- **Contratación de nuevo empleado:** Buscar, contratar y capacitar nuevo empleado a través de la modalidad de prestación de servicios para realizar actividades de producción. Se decidió realizar esta actividad para ese mes ya que, de haber continuado con ese modelo de negocio y ver su éxito, se proseguirá a contratar y capacitar a un nuevo empleado para poder ser más eficientes, seguros y efectivos y aprender a delegar las funciones.
- **Capacitaciones de ARL:** Realizar cursos de capacitaciones de ARL y prevención de riesgos laborales para todo el equipo de trabajo por lo cual se debe decidir el lugar en donde tomar las capacitaciones. Se optó por ese mes ya que, de haber continuado con ese modelo de negocio y ver su éxito, se proseguirá entonces a contratar y capacitar a un nuevo empleado para poder ser más eficientes, seguros y efectivos.
- **Realizar cursos de Manipulación de Alimentos:** Curso a ser realizado por todos los miembros del equipo involucrados en la manipulación de alimentos y que no hayan realizado el curso. Deberán capacitarse y en conjunto definir los cambios necesarios para mejorar áreas de almacenamiento y producción.

6.4 Registro o carta de compromiso

Se realizó la inscripción del emprendimiento en la Cámara de Comercio de Bogotá el día 21 de octubre del 2019, teniendo como comprobante el registro de la matrícula mercantil como establecimiento de comercio. (Ver Anexo 5 “Matricula de establecimiento de comercio”).

7. Estructuración de estrategia SALES 4.0

7.1 Construcción del mapa de experiencia del cliente (Journey Map/lienzo)

Para la construcción del mapa de experiencia del cliente, se definieron los diferentes mercados objetivos que fueron identificados a través de investigación de mercadeo y a través de la experiencia de ventas durante los primeros meses de funcionamiento del emprendimiento. A partir de lo anterior, se reconocieron en total 4 segmentos de mercados objetivos (buyer persona) previamente descritos en la sección Modelo de Negocio Ampliado (numeral 4) los cuales son de forma genérica:

- **Segmento 1 “Estilo de vida saludable”:** Mujeres jóvenes, entre los 18 a 35 años: Universitarios y/o trabajadores, que están a la búsqueda de productos saludables, fáciles de comprar, asequibles y acorde a su estilo de vida saludable.
- **Segmento 2 “Estilo de vida veganismo”:** Personas, principalmente mujeres entre los 20 a 35 años, que tienen una alimentación vegana y que están siempre a la búsqueda de nuevas opciones de alimentos aptos para ellos y que vayan acorde a sus creencias.
- **Segmento 3 “Interculturales”:** Personas jóvenes, entre los 25 a 35 años, que tienen una gran afinidad por la interculturalidad, y por conocer más sobre otros países a través de su gastronomía.
- **Segmento 4 “Brasileiros”:** Ciudadanos de origen brasileño entre los 28 a 35 años, que se encuentra viviendo en Bogotá, por motivos principales de trabajo y estudio.

Ahora bien, habiendo definido las cualidades y comportamiento de cada buyer persona, se elaboró el Journey Map para cada segmento; identificando los procesos que cada cliente nuevo realiza al interactuar con el emprendimiento. Este proceso se compone por 5 micro procesos los cuales son: Descubrimiento, Evaluación, Consideración, Compra y Referencia.

A continuación, se presenta el Journey Map específico del primero segmento identificado (denominado como “Estilo de vida saludable”) en donde se encontraron 5 momentos en los cuales estas personas pueden descubrir el emprendimiento:

Imagen 26.

Journey Map Primer Segmento de mercado “Estilo de vida Saludable”

	ATENCIÓN DESCUBRIMIENTO	ATRACCIÓN EVALUACIÓN	AVERIGUACIÓN CONSIDERACION	ACCION COMPRA	APOLOGIA REFERENCIA
PÚBLICO SALLUDABLE	Leen/Ven documentales sobre la importancia de la comida saludable (Generan conciencia).	Busca en internet por palabras claves como: Alimentos/ restaurantes / marcas / productos / tendencias...saludables/fitness	Busca los restaurantes y/o productos encontrados y revisa los reviews que han dejado los demás clientes. O pregunta a persona conocida con estilo de vida similar.	Compra productos sugeridos y/o más recomendados en paginas web/blogs de estilo de vida saludable. Directamente en el restaurante y/o p de por internet los productos.	Da a probar a sus conocidos (aunque no tenga un estilo de vida similar), les recomienda el producto y les pide el feedback.
	Escuchan lo que dicen los expertos y/o influencers sobre temas de comida saludable.	Buscan en internet el producto y leen su contenido nutricional	Piden referencia de alguna persona cercana que haya consumido/probado el producto o lee las recomendaciones de otros usuarios	Compran producto sugerido por el experto. Compran por internet aplicando códigos de descuento que tal vez los influencers hayan ofrecido.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia.
	Piden asesoría con expertos para verificar y comprender los contenidos nutricionales de los alimentos. Ej.: Nutricionistas, Deportólogos...	Recibe muestras o ejemplos por parte del profesional sobre los alimentos a consumir	Vuelven a buscar por internet en blogs y sitios de estilo de vida saludable de su preferencia y verifica la información brindada por el profesional.	Compran los productos sugeridos por el profesional. Compran los productos en las paginas o establecimientos sugeridos por el profesional de salud.	Comparte la experiencia con su profesional y cuando alguien que esté interesado en su estilo de vida, comparte sus recomendaciones.
	Asiste a feria de estilo de vida saludable. Ej.: Buro, Carulla es Saludable...	Pregunta y analiza los productos encontrados en los diferentes stands. Y los compara con la competencia.	Pide muestras de los productos y resuelve dudas con los representantes de cada marca	Compra el producto ofrecido por la marca. Compra directamente en el establecimiento.	Comparte en redes sociales y con sus amigos/familia sobre su experiencia en la feria y con el producto
	Preguntan a familia/amigos que tienen el mismo estilo de vida sobre alimentos especiales para ese estilo de vida	Buscan en internet el producto y leen su contenido nutricional	Pide y/o reciben muestra por parte de la persona conocida para que pruebe el producto.	Compra el producto previamente tenido en cuenta o similar. Compra en el lugar físico que fue recomendado.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia.

Fuente: Elaboración propia

Imagen 27.

Journey Map Segundo Segmento de mercado “Estilo de boda Veganismo”

	ATENCIÓN DESCUBRIMIENTO	ATRACCIÓN EVALUACIÓN	AVERIGUACIÓN CONSIDERACION	ACCION COMPRA	APOLOGIA REFERENCIA
PÚBLICO VEGANO	Leen/Ven documentales sobre el veganismo (Generan conciencia) y se cuestionan sus hábitos de alimentación.	Busca en internet por palabras claves como: Alimentos/ restaurantes / marcas / productos / tendencias... veganas/vegan/vegetarianos / vegetarian	Busca los restaurantes y/o productos encontrados por internet y redes sociales y revisa los reviews que han dejado los demás clientes. O pregunta a persona conocida que es vegano/vegetariano.	Compra productos sugeridos y/o más recomendados en paginas web/blogs de veganismo. Directamente en el restaurante y/o pide por internet los	Da a probar a sus conocidos (aunque no sean veganos), les recomienda el producto y les pide el feedback.
	Escuchan lo que dicen los expertos y/o influencers sobre veganismos, especialmente de los que están a favor de este estilo de vida. Ej.: Bogota Vegana, Isabel Moreno...	Buscan en internet el producto y lee los ingredientes del producto, se asegura que el procesamiento del alimento también sea amigable con los animales.	Piden referencia de alguna persona cercana que también es vegana y que haya probado el producto o lee las recomendaciones de otros usuarios en los grupos de comunidades veganas.	Compran producto sugerido por el experto. Compran por internet aplicando códigos de descuento que tal vez los influencers hayan ofrecido.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia en redes sociales principalmente.
	Piden asesoría con expertos para mirar como integrar el veganismo en sus dieta. Ej.: Nutricionistas con experiencia en veganismo/vegetarianismo	Recibe muestras o ejemplos por parte del profesional sobre los alimentos sugeridos y reciben una descripción de la dieta a seguir.	Vuelven a buscar por internet en blogs y paginas de veganismo y verifica la información brindada por el profesional.	Compran los productos sugeridos por el profesional. Compran los productos en las paginas o establecimientos sugeridos por el profesional de salud.	Comparte la experiencia con su profesional y cuando alguien que esté interesado en su estilo de vida, comparte sus recomendaciones en redes sociales y en los grupos online de veganismo de los que hace parte.
	Asiste a feria virtual/presencial de veganismo/vegetarianismo. Ej.: Bogota Vegana, Feria Vegana Bogota...	Pregunta y analiza los productos encontrados en los diferentes stands. Y los compara con la competencia.	Pide muestras de los productos y resuelve dudas con los representantes de cada marca. A todos los productos les revisa las etiquetas de contenido nutricional y origen de los ingredientes.	Compra el producto ofrecido por la marca. Compra directamente en el establecimiento o pide por internet en mercado online o directo con la empresa.	Comparte en redes sociales y con sus amigos/familia sobre su experiencia en la feria y con el producto.
	Preguntan a familia/amigos que también son veganos/vegetarianos sobre alimentos aptos para ellos	Buscan en internet el producto y leen su contenido nutricional y verifican si realmente es vegano.	Pide y/o reciben muestra por parte de la persona conocida para que pruebe el producto.	Compra el producto previamente tenido cuenta o similar. Compra en el lugar físico que fue recomendado o por la pagina web.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia.
Pregunta en grupos privados/publicos de comunidad vegana ubicada en Bogota.	Buscan en internet el producto y leen su contenido nutricional y verifican si realmente es vegano.	Busca en donde comprar los productos o donde se encuentran el restaurante y revisa los reviews que han dejado los demás clientes. O pregunta a persona cercana que es vegano/vegetariano.	Compra productos sugeridos y/o más recomendados en paginas web/blogs de veganismo. Directamente en el restaurante y/o pide por internet los productos.	Da a probar a sus conocidos (aunque no sean veganos), les recomienda el producto y les pide el feedback.	

Fuente: Elaboración propia.

Para el Journey Map del tercer segmento de mercado identificado (denominado como “Interculturales”) se identificaron 4 momentos en los cuales estas personas pueden descubrir el emprendimiento, y las cuales se presentan a continuación:

Imagen 28.

Journey Map Tercer Segmento de mercado “Público Intercultural”

	ATENCIÓN DESCUBRIMIENTO	ATRACCIÓN EVALUACIÓN	AVERIGUACIÓN CONSIDERACION	ACCION COMPRA	APOLOGIA REFERENCIA
PÚBLICO INTERCULTURAL	Escuchan lo que dicen los expertos y/o influencers cuyo nicho es la interculturalidad, idiomas y/o viajes con énfasis en probar comida de otros países.	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece.	Piden referencia de alguna persona cercana que también le guste la interculturalidad o que por lo menos haya probado ese producto/restaurante.	Compran producto sugerido por el experto. Compran por internet aplicando códigos de descuento que tal vez los influencers hayan ofrecido o van directo al establecimiento.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia en redes sociales principalmente.
	Escuchan lo que dicen los expertos y/o influencers cuyo nicho es probar y evaluar diferentes restaurantes en Bogota. Ej.: Bogota eats...	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece.	Piden referencia de alguna persona cercana que haya probado ese producto/restaurante.	Compran producto sugerido por el experto. Compran por internet aplicando códigos de descuento que tal vez los influencers hayan ofrecido o van directo al establecimiento.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia en redes sociales principalmente.
	Preguntan a familia/amigos que también tienen interés en la interculturalidad y en conocer la comida de diferentes países.	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece.	Pide y/o reciben muestra por parte de la persona conocida para que pruebe el producto.	Compra el producto previamente tenido cuenta o similar. Compra en el lugar físico que fue recomendado o por la pagina web.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia.
	Asiste a feria virtual/presencial de veganismo/vegetarianismo. Ej.: Bogota Vegana, Feria Vegana Bogota...	Pregunta y analiza los productos encontrados en los diferentes stands. Y los compara con la competencia, se basa en la innovación y variedad de productos.	Pide muestras de los productos y resuelve dudas con los representantes de cada marca, preguntas también relacionadas con la cultura y origen de cada alimento.	Compra el producto ofrecido por la marca. Compra directamente en el establecimiento o pide por internet en mercado online o directo con la empresa.	Comparte en redes sociales y con sus amigos/familia sobre su experiencia en la feria y con el producto.

Fuente: Elaboración propia.

Y para el Journey Map del último segmento de mercado identificado (denominado como “Brasileiros”) se identificaron 4 momentos en los cuales estas personas pueden descubrir el emprendimiento, y las cuales se presentan a continuación:

Imagen 29.

Journey Map Cuarto Segmento de mercado “Brasileiros”

	ATENCIÓN DESCUBRIMIENTO	ATRACCIÓN EVALUACIÓN	AVERIGUACIÓN CONSIDERACION	ACCION COMPRA	APOLOGIA REFERENCIA
PÚBLICO BRASILEÑO	Escuchan lo que dicen los expertos y/o influencers que son principalmente brasileños y que también viven en Bogotá o En Colombia. Ej.: Flavia Dos Santos, Ibraco...	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece. Preguntan directamente en la empresa (via dm redes sociales o llamada) para verificar si es comida brasileña.	Piden referencia de alguna persona cercana que también sean brasileño o que tenga conocimiento de su cultura y conozca el restaurante/producto.	Compran producto sugerido por el experto. Compran por internet aplicando códigos de descuento que tal vez los influencers hayan ofrecido o van directo al establecimiento.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia en redes sociales principalmente.
	Preguntan a familia/amigos que también son brasileños o que tiene conocimiento de su cultura y conocen opciones de comida brasileña en Bogotá.	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece.	Pide y/o reciben muestra por parte de la persona conocida para que pruebe el producto.	Compra el producto previamente tenido en cuenta o similar. Compra en el lugar físico que fue recomendado o por la página web.	Se contactan con las personas que le recomendaron el producto y comparte su experiencia.
	Preguntan en grupos privados/publicos de comunidad de brasileños viviendo en Bogotá.	Buscan en internet el producto/restaurante y revisa previamente el menu para tener claridad de lo que se ofrece.	Busca en donde comprar los productos o donde se encuentran el restaurante y revisa los reviews que han dejado los demás clientes. O pregunta a persona cercana que es brasileño o tengo conocimiento del lugar/producto y de su cultura.	Compra productos sugeridos y/o más recomendados en páginas web/blogs de brasileños en Colombia. Directamente en el restaurante y/o pide por internet los productos.	Da a probar a sus conocidos, les recomienda el producto y les pide el feedback, todo por esos mismos grupos en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los diferentes Journey Map elaborados para cada segmento, se identificó que se deben desarrollar nuevos Procesos Internos con el fin de fortalecer los micro procesos y así lograr una mayor cantidad de compras y de referencias por parte de nuestros clientes. Algunos de los procesos internos identificados son:

- Incluir la tabla nutricional de cada producto dentro de su empaque: Ya que se tienen 2 mercados objetivos que consideran esencial tener a la mano la información del contenido nutricional y origen de los productos; información decisiva al momento de la compra. Si no encuentran esta información, fácilmente desisten de la compra y finaliza su Journey Map en el micro proceso de consideración.
- Desarrollar una estrategia de marketing que incentive al cliente a compartir su experiencia SHAKA en sus redes sociales a cambio de alguna recompensa.
- Desarrollar una estrategia de calificación del servicio al cliente y calidad de los productos

para saber si estarían dispuestos a recomendar nuestros productos.

Así mismo, se identificó el principal dolor que tienen en común estos 4 segmentos de mercados el cual es la incertidumbre. Por ejemplo, existe mucha incertidumbre por si los productos son veganos/saludables por lo cual siempre preguntan antes de realizar la compra y siempre buscan por la recomendación o experiencia de otra persona para saber si comprar o no el producto. Por la incertidumbre, prefieren siempre verificar la tabla nutricional de los productos y se aseguran siempre de que los productos/restaurantes cumplan con lo que buscan para poder decidir.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificaron las Oportunidades de Mejora las cuales son:

- Mayor participación de eventos: Participar en mayor cantidad de ferias virtuales/presenciales con orientación a veganismo (principalmente) para darnos a conocer por un mayor público.
- Claridad Canales de comunicación: Ser más claros en nuestros canales de comunicación que nuestros productos son saludables y que contamos con opciones veganas.
- Mayor participación en grupos: Tener una mayor participación en grupos privados/públicos de las comunidades de cada público objetivo para darnos a conocer y aprender de ellos mismos.
- Alianzas estratégicas: Formar mayores alianzas con expertos/influencers que representen cada segmento de mercado con el fin de darnos a conocer a sus seguidores y así agilizar los procesos del Journey Map.
- Marketing SEO: Hacer una búsqueda de las palabras claves usadas por cada segmento de

mercado para encontrar productos y de esta forma incluir esas palabras dentro del marketing de SEO para aparecer en las búsquedas de los clientes al momento de realizar sus búsquedas a través de los buscadores como Google.

7.2 Estrategia de consolidación de mercado

Como la empresa está hasta el momento entrando en un nuevo mercado, se plantea entonces implementar una estrategia de consolidación de mercado de penetración de mercados y de desarrollo de productos (acorde a la matriz de Ansoff). Se implementará la estrategia de penetración de mercados con el fin de obtener una mayor cuota de mercado ofreciendo los productos actuales en los mercados actuales y para esto se ejecutarán acciones para aumentar entonces el consumo por parte de los clientes a través de venta cruzada (elaboración de combos en general y combos especiales acorde a las fechas especiales como “Combos Navideños”) y atraer clientes potenciales por medio de marketing de contenidos e inversión en publicidad y promoción).

Y en cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, se planea ampliar el portafolio de productos para ofrecer una mayor variedad de opciones a los clientes actuales que satisfagan otras necesidades/deseos del mismo buyer persona generadas por nuevos cambios en su entorno. Estos nuevos productos serán en su mayor parte la adaptación de los productos actuales a otras versiones de producto que se adapten a las necesidades de los otros segmentos. Un ejemplo son el

desarrollo de la versión vegana de unos postres que hasta el día de hoy solo están disponible en versión saludable, pero con ingredientes no veganos.

7.3 Descripción de funnel

Para la elaboración del funnel comercial del emprendimiento, se desarrollaron las 5 As (Atención, Atracción, Averiguación, Acción y Apología) teniendo en cuenta los 4 segmentos de mercado identificados y se definieron las actividades offline y online por cada miembro del equipo, actividades que se muestran a continuación

Imagen 30.

Funnel Comercial 5 As “Atención”

As	CONSUMO MASIVO	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE
ATENCION	Conciencia/interés	Marcela	Recomendación por parte de algun cliente hacia sus amigos/familiares/conocidos que haya probado el producto.	Buscar, analizar y seleccionar expertos/influencers en redes sociales (relacionados a nichos de comida saludable, fitness, veganismo, vegetarianismo, criticos de comida) para formar una alianza y que den a conocer nuestra marca y productos
		Dhonatan	Participar en ferias con enfasis a productos saludables, veganos, fusion gastronomic, fitness, eventos deportivos, eventos culturales, entre otros; para recolectar en primera instancia la informacion de aquellas personas que esten interesadas en nuestros products y crear bases de datos.	Participar en ferias virtuales** con enfasis a productos saludables, veganos, fusion gastronomic, fitness, eventos deportivos, eventos culturales, entre otros; para recolectar en primera instancia la informacion de aquellas personas que esten interesadas en nuestros products y crear bases de datos.
		Marcela	Recomendación por parte de expertos o profesionales en salud que tengan conocimiento de los beneficios de los productos como el acai y promuevan su consumo a sus clientes.	Interactuar con los seguidores y publicos de la competencia a traves de sus redes sociales.
		Dhonatan/Marcela	Asisitir a eventos presenciales organizados por instituciones con enfasis en Brasil (como IBRACO) para hacer netwroking y dar a conocer nuestros productos.	Encontrar y hacer parte de los grupos privados/publicos de las comunidades con enfasis veganos, brasileños en bogota, fitness a traves de redes sociales

(Fuente propia)

Imagen 31.

Funnel Comercial 5 As “Atracción”

As	CONSUMO MASIVO	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE
ATRACCIÓN	Consideracion	Marcela	Participar en ferias con énfasis a productos saludables, veganos, fusión gastronómica, fitness, eventos deportivos, eventos culturales, entre otros; y entregar flyers/folletos con la información de la empresa, productos, especialmente su contenido nutricional y origen de los alimentos	Mandar a contactos vía celular, correo, redes sociales, un diseño gráfico con la presentación de nosotros, y de nuestros productos
		Marcela/Dhonatan	Entregar flyers con menú impreso cerca al punto de producción para que las personas más cercanas tengan interés de la marca y de los productos	Contar con el menú digital dentro de la página web y redes sociales para que los clientes fácilmente puedan conocer los productos
		Dhonatan	Incluir los testimonios de clientes dentro de nuestra página web y redes sociales.	Busqueda de palabras claves usadas por nuestros públicos objetivos y alinear nuestro marketing de SEO a estas palabras de esta forma aparecer en esas búsquedas.
		Dhonatan	Identificar competencia y analizar su propuesta de valor.	Optimizar nuestra página web teniendo en cuenta por ejemplo las palabras claves encontradas para aparecer en los primeros resultados de búsqueda

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 32.

Funnel Comercial 5 As “Averiguación”

As	CONSUMO MASIVO	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE
AVERIGUACION	Prueba	Dhonatan/Marcela	Participar en ferias y brindar muestra de productos para que los clientes potenciales lo degusten y tenga un acercamiento mayor a nuestra marca.	Crear concursos y Giveaways junto con los influencers (con productos como regalo) para generar mayor interés en la marca y deseo por conocer y probar los productos.
		Dhonatan/Marcela	Participar en ferias y dar regalos de productos por primeras compras y/o por brindar información de contacto/completar encuesta	Participar en ferias virtuales y dar regalos de productos por primeras compras y/o por brindar información de contacto/completar encuesta
		Dhonatan	N/A	Aparecer en publicidad de páginas/blogs que hablen sobre comida saludable, fitness, veganismo, gastronomía, Brasil, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 33.

Funnel Comercial 5 As "Acción"

As	CONSUMO MASIVO	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE
ACCION	Compra	Marcela	En el caso de las ferias y/o eventos gastronomicos, culturales, deportivos... en donde participemos, aclarar el proceso de compra a los clientes, efectuar la venta y entregar el producto.	En el caso de las ferias virtuales** y/o eventos gastronomicos, culturales, deportivos... en donde participemos, aclarar el proceso de compra a los clientes, efectuar la venta y entregar el producto. Enviar la confirmacion de su compra a traves de la informacion de contacto brindada (mail, celular...)
		Marcela	Vender producto de forma virtual y entregarlo directamente al cliente a traves de domicilio o entrega en el mismo punto de produccion.	Ofrecer los productos tal vez en mercados virtuales para ampliar y facilitar las opciones de compra por parte del cliente.
		Dhonatan	Entregar cupones de descuento para ser efectuados a las primeras compras de los clientes, entregados en las ferias, eventos y entrega de flyers/menu cerca al punto de produccion	Generar un cupo de descuento para los influencers para que lo promuevan con sus seguidores y asi permitirle al cliente obtener un descuento al momento de su compra.
		Dhonatan	Explicarle al cliente cualquier pregunta relacionada con el proceso de compra	Video explicativo de cómo realizar un pedido y efectuar la compra, para ser publicado por redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 34.

Funnel Comercial 5 As "Apología"

As	CONSUMO MASIVO	QUIEN LO HACE	QUE ACCION OFFLINE	QUE ACCION ONLINE
APOLOGIA	Recompra	Marcela	Incentivar a que los clientes en los stands de las ferias se tomen fotos con los productos o solo de los productos, mencionandonos en sus historias, y así recibir descuentos en sus proximas compras.	Crear un Programa de referencia a amigos/familia, para incentivar a los clientes a ganar descuentos, productos gratis y otros beneficios si nos recomiendan a sus conocidos.
		Marcela	N/A	Crear un programa de "Embajadores de marca" compuesto por clientes frecuentes que quieran representarnos y crear contenido a su vez para nosotros, a cambio de beneficios como productos gratis.
		Marcela	Implementar un programa de fidelizacion en donde se entrega una tarjeta de fidelizacion que registre el numero de compras de cada cliente y dar premios cada vez que el cliente logra x numero de compras.	Implementar un programa de fidelizacion en donde se registre el numero de compras de cada cliente y dar premios cada vez que el cliente logra x numero de compras.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Modelo y pasos de tracción comercial

Con el fin de fortalecer la validación del modelo de negocio del emprendimiento SHAKA, se decidió enfocarse en aumentar la penetración en el mercado y el aumento de la atracción de nuevos clientes a través de estrategias de marketing de redes sociales y posicionamiento de marca; las cuales se explican a través de los diferentes procesos que componen el proceso de ventas:

7.4.1 Prospectos Clientes: El primer contacto con los clientes se realizará a través de los diferentes canales de ventas (especialmente a través de los canales digitales como redes sociales) en donde se va a crear contenido publicitario (por IG, FB) en formato de posts y videos con información relacionada a los productos, precios y demás y publicidad en banners digitales (guest post) presentes principalmente en páginas/blogs de interés de nuestros mercados objetivos como veganismo, estilo de vida saludable, viajes, etc. Blogging a través de la propia página web y promoción a través de alianzas con influencers digitales. Uso de email marketing y distribuir así mismo flyers, folletos, tarjetas de presentación con información relacionada a la marca, menú y productos en ferias/eventos y comunidades cerca al punto de producción. Los indicadores y elementos a tener en cuenta para analizar la efectividad de estas estrategias son: # de clics en página web, origen, contenido más visitados, tasa de retorno de visitas, y comportamiento en general de la navegación en sitio web. Número de llamadas y mensajes, visitas al perfil en redes sociales y llegada de clientes a través de referencia (publicidad boca-oído) a través de encuestas.

7.4.2 Identificación de necesidades: Uso de investigaciones de mercadeo para la identificación de las necesidades y deseos de los clientes. Por ejemplo, ya se realizaron encuestas (a 84 personas) y Focus Group (14 entrevistados) que permitieron conocer la percepción que tienen las personas frente al producto e idea de negocio, especialmente conocer la opinión de los clientes potenciales, sus características y necesidades. Habiendo establecido el primer contacto con los clientes y al haber identificado los clientes potenciales, se participará en ferias/eventos de interés del mercado objetivo y se usará landing pages (con formularios) con el fin de captar la información de los clientes interesados. Se contactará a su vez a los clientes cuya información se tenga a través de correo electrónico y mensajes a través de redes sociales para conocer su percepción de la marca, productos, identificar preguntas frecuentes, comportamiento y compra, entre otras. Se tendrá un mayor énfasis en el análisis de la tasa de conversión de visitantes a leads.

7.4.3 Diagnóstico: A través del diagnóstico se podrá perfil con mayor detalle cada cliente del segmento de mercado identificado. Para ser este diagnóstico se empleará estrategias digitales que permitan verificar su comportamiento como por ejemplo cuáles son sus principales canales de comunicación digital utilizados (sitio web; blog; redes sociales) y cómo son utilizados (SEO). Para esto, a su vez se usará email marketing para aquellos clientes interesados para conocer más sobre ellos, sus necesidades y cualidades y de esta forma validar y/o modificar cualidades de los productos y de la comunicación (marketing) manejada por el emprendimiento.

7.4.4 Procesos de decisión: A través de elementos con flyers, folletos, tarjetas de presentación (entre otras herramientas de marketing offline) y a través del uso de promoción de

contenido digital a través de redes sociales y buscadores, se presentará la solución (productos y experiencia) a los clientes potenciales identificados y de esta forma generar un mayor interés y confianza en estos mismos. Uso de marketing de contenidos principalmente. Uso a su vez de planillas o un software con integración con un CRM (Customer Relationship Management), para registrar toda información como históricos de la relación con el negocio y el Lead.

7.4.5 Acuerdos: Luego de que el cliente haya conocido la marca, tuviera el primer acercamiento con los productos e iniciara el proceso de compra, se le informará vía correo/mensaje de texto/dm redes sociales la cotización de su pedido, los costos relacionados al envío, se le solicitará su información de contacto y de entrega del pedido y se le enviará la facturación final.

7.4.6 Cierre: Entrega de la factura a través de la confirmación por correo electrónico o por dm redes sociales. Luego de recibir el pago, se prosigue con la confirmación del pedido para que este mismo inicie el proceso de elaboración, empaque y entrega. Implementación del programa de fidelización y satisfacción del cliente (usando por ejemplo encuesta de satisfacción digital entregada vía dm redes sociales, Whatsapp o correo electrónico)

8. Estrategia de mercadeo y comunicación

8.1 Propuesta de valor en prosa/manifiesto

“Somos un restaurante brasileño, especializados en brindar toda una experiencia cultural a través de postres exóticos de Brasil. Ideal para aquellas personas que buscan saciar sus deseos de dulce con opciones saludables, veganas, bajas en azúcar, y todo amigable con el medio ambiente”

8.2 Brief de marca

SHAKA es un restaurante brasileño ubicado en Bogotá que tiene como objetivo ofrecer postres típicos de Brasil acompañado de una experiencia intercultural. Opera bajo el formato de cocina oculta por lo cual solo funciona a través de domicilios y su ofrece sus productos a través de canales digitales como redes sociales (Instagram, Facebook), página web y vía telefónica (Whatsapp). Tiene un horario de atención de lunes a sábado de 8am a 7 pm, y posee un portafolio de productos con opciones de postres veganos, sin azúcar, saludables, todo con empaques ecológicos y amigables con el medio ambiente.

Shaka, fundado en el año 2019, está creado con el fin de dar a conocer un poco de la

cultura brasileña en el mercado bogotano a través de su gastronomía dulce, adaptando a su vez sus productos para personas con diferentes estilos de vida (como estilo de vida saludable y veganos) e ideal para personas interesadas en tener una experiencia sensorial y cultural. Este emprendimiento tiene como pilares la interculturalidad, diversidad, medio ambiente y la salud. Plantea una relación y comunicación cercana, amigable e informal con sus clientes

8.3 Mensajes claves

- Restaurante brasileño: Especializados en brindar una experiencia cultural a través de postres exóticos de Brasil.
- Postres: Saludables, naturales, frescos, personalizados, con opciones veganas y bajos en azúcar, de origen brasileño.
- Empaques: Con empaques eco-friendly, personalizados, decorados con elementos culturales de Brasil, y con la información nutricional.
- Compra: A través de canales digitales como redes sociales (IG, FB), página web y Whatsapp, fácil de realizar la compra, con opciones de pago online y método de entrega por domicilio.
- Consumo: Ideal para cualquier momento del día, como desayuno, snack, post workout, para recargar energías, como regalo.

8.4 Plan de mercadeo

El plan de mercadeo que será explicado a continuación tiene como objetivo triplicar las ventas de SHAKA para el mes de diciembre, alcanzando ventas por un valor de \$3.000.000 y el tiempo estimado para la implementación de este plan es de dos meses (noviembre y diciembre del 2020).

Para el desarrollo del plan de mercadeo, se tuvo en cuenta toda la información relacionada a las cualidades de los 4 tipos de buyer persona previamente identificados y explicados y se analizó a su vez las fortalezas y debilidades tanto del emprendimiento como de su competencia con el fin de decidir el énfasis y metas del plan de marketing.

Se identificó por ejemplo que una de las debilidades de SHAKA frente a su competencia es el débil posicionamiento de marca que tiene dentro del mercado y su experiencia; pues sus principales competidores llevan funcionando por más de 3 años en Bogotá y cuentan con una imagen y reputación más definida y mayor experiencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió realizar el lanzamiento de la Campaña de Navidad a través de la estrategia de marketing de contenidos comunicado a través de sus redes sociales (Instagram y Facebook), email marketing, Whatsapp y página web con inicios a mediados de noviembre.

La creación del contenido a ser usado en la campaña tendrá un énfasis en transmitir mensajes claves como brindar opciones dulces y saludables para toda la familia, opciones exóticas, y para todos los gustos de las familias ya que se cuenta con opciones para aquellos que son veganos, que no pueden comer azúcar, para los que prefieren algo saludable y para aquellos que se encuentran lejos de su país (en el caso de los brasileños viviendo en Colombia) y que quieren sentirse cerca de su cultura.

El formato a usar para plasmar el contenido es a través de post y videos en redes sociales, blog posts con videos, historias e imágenes de los productos, combos, entre otros. Y para lograr lo anterior, es necesario realizar una inversión de \$900.000 por los dos meses y el equipo necesario para poder llevar a cabo el lanzamiento se compone por la persona encargada de crear contenidos y manejar las redes sociales (Social media manager), fotógrafo y editor de las fotografías, influencers aliados, diseñador y administrador de la página web.

8.5 KPI de seguimiento comercial

Las métricas o indicadores claves de rendimiento que serán usados para evaluar el comportamiento y eficacia de la campaña previamente mencionada son:

- **Aumento en el número de ventas:** Ya que el objetivo principal de la campaña es el aumento de las ventas durante los dos meses establecidos. Para este KPI, también se tendrá en cuenta el número de personas que interactúa con el contenido promocionado

con una intención de compra pero que finalmente desisten de realizar la compra (porcentaje de compras desistidas).

- **Número de leads:** Para saber el número de personas interesadas en los productos y que por ende se convierten en clientes potenciales y a quienes se les pueden volverá contactar, brindarles atención y convertirlos finalmente en clientes (usando entonces también el CPL o Coste por Lead).
- **Tráfico de la web y en redes sociales:** Registrar el número de visitantes a la página web después de lanzamiento, y número de personas que llegan al perfil de SHAKA en redes sociales a través de post e historias promocionadas; y así identificar con cual contenido están interactuando más y ver qué funciona y que no.

9. Beneficios para la comunidad

9.1 Desarrollo humano: ¿Cómo el proyecto contribuirá a sus empleados?

SHAKA es un emprendimiento que solo y gracias a sus empleados puede realmente funcionar y ser exitoso. Para esto, SHAKA garantiza que las labores que sus clientes internos desempeñen sea primero una fuente de ingresos estable en un ambiente de proactividad y aprendizaje, permitiéndoles de esta forma adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Así mismo, les permite a sus empleados poder aportar sus conocimientos e ideas, sentirse escuchados, sentirse parte de un equipo y donde sus logros y contribuciones sean reconocidos.

Puede que SHAKA hasta el momento sea una empresa pequeña, pero con un potencial de crecimiento que les permitirá a sus empleados tener la oportunidad de trabajar con una mayor flexibilidad laboral y en donde reciban apoyo para el desarrollo de sus proyectos y de habilidades personales.

9.2 Desarrollo económico: ¿Cómo el proyecto contribuirá a la generación de empleo u otros negocios locales?

Con SHAKA se incentiva el consumo de productos locales, especialmente de productos orgánicos y producidos por agricultores del pacífico y de la amazonia (en el caso del açai) que implementan prácticas de agricultura sostenibles y amigables con el medio ambiente; al igual que se incentiva el uso de empaques ecológicos y compostables que son elaborados con almidón de maíz.

De esta forma, se contribuye a estas empresas y negocios locales colombianos y se promocionan y se apoyan sus prácticas de cultivo y producción. Así mismo, se genera empleo al tener que recurrir a los domiciliarios quienes son los encargados de entregar los productos a los clientes finales y empleo de los encargados de atender, cocinar y empacar los pedidos.

9.3 Desarrollo colectivo: ¿Cómo el proyecto generará beneficios a la comunidad?

SHAKA, al ofrecer productos saludables, con opciones veganas y bajas en azúcar, promoverá a su vez un estilo de vida saludable, opciones de alimentación que sean amigables con los animales (una forma de activismo en pro del veganismo) y con empaques reciclables y amigables con el medio ambiente. Así mismo, al ofrecer una mayor cantidad de opciones de alimentos para los distintos segmentos de mercado identificados, generará bienestar dentro de la misma comunidad ya que tendrán más opciones de alimentarse con los cuales se sientan identificados y representados y que vayan acorde a sus estilos de vida.

Y por medio de la compra de los insumos a los proveedores especialmente del açaí, de las frutas y de los empaques, se promoverá el comercio local, promoviendo el empleo de esas comunidades y generando así un poco más de seguridad laboral y estabilidad. Y por medio de la experiencia cultural brindada, se generará felicidad, asombro y alegría ya en la comunidad ya que las personas podrán probar productos nuevos, exóticos, que les permite salir de su rutina y compartir momentos con sus familias y amigos. En el caso particular de los brasileños que viven en Colombia, SHAKA les permitirá sentirse un poco más cerca a su casa, a su cultura y a su país, creando momentos de añoranza y nostalgia.

10. Bibliografía

- AMAPURI. (2019). *Amapuri, una Marca CORPOCAMPO*. Obtenido de <https://www.amapuri.com/nuestra-empresa/>
- Brigadeiria Brasil. (2017). *Brigadeiro, sabor de felicidad* . Obtenido de <https://www.brigadeiriabrasil.com/>
- Cicero Comunicacion. (Enero de 2017). *Qué es un KPI y ejemplos de uso*. Obtenido de <https://www.cicerocomunicacion.es/que-es-un-kpi-ejemplos/>
- Economist, T. (2019). *The year of the vegan*. Recuperado el 2020, de <https://worldin2019.economist.com/theyearofthevegan>
- Espinosa, R. (31 de 5 de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Gonçalves, W. (6 de 3 de 2018). *Conoce 7 métricas importantes para PyMEs*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/metricas-para-pymes/>
- HR Trends. (19 de 3 de 2018). *Tus trabajadores, clave del éxito empresarial*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/trabajadores-clave-exito-empresarial>
- NIELSEN. (13 de 8 de 2018). *4 DE CADA 10 COLOMBIANOS ESTÁN CAMBIANDO A LA VERSIÓN SALUDABLE DE SU PRODUCTO PREFERIDO*. Recuperado el 2020, de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Pereda, M. (20 de 10 de 2019). *5 técnicas para elaborar un brief creativo y manejar campañas exitosas de marca*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/brief-creativo/>
- Antonio, K. Figuera, B. Mogollon, O. Charum, D. *Plan de Marketing Digital para la empresa Shaka Brasil*. Recuperado el 2020 <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30784>

ANEXOS

ANEXO A: Postres SHAKA



ANEXO B: Primer prototipo presentación de productos



ANEXO C: Prototipo final de los productos



ANEXO D: Materialización Prototipos



