



Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Quinotos: Naturalmente Delicioso.

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:  
Juan Fernando Ardila Carrillo

Bogotá, D.C.



Universidad del Rosario  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Quinotos: Naturalmente Delicioso.

Modalidad Trabajo de grado en Emprendimiento

Presentado por:  
Juan Fernando Ardila Carrillo

Bajo la dirección de:  
Centro de emprendimiento | UR Emprende

Administración de Empresas  
Administración en Logística y Producción  
Bogotá, D.C.

## Contenido

Resumen Ejecutivo.....	9
Palabras clave.....	
Abstract.....	
Key Words.....	
1. Modelo de Negocio.....	9
1.1 La verbalización del modelo.....	9
1.2 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio.....	9
1.2.1 Factores Políticos.....	9
1.2.2 Factores Económicos.....	10
1.2.3 Factores Sociales.....	11
1.2.4 Factores Tecnológicos.....	11
1.2.5 Factores Ecológicos.....	12
1.2.6 Factores Legales.....	13
1.3 Matriz de impacto DOFA.....	13
1.3.1 Estrategias DO.....	13
1.3.2 Estrategias FA.....	14
1.3.3 Estrategias FO.....	14
1.3.4 Estrategias DA.....	14
1.4 Misión y Visión.....	15
1.4.1 Misión.....	15
1.4.2 Visión.....	15
2. Legal.....	15
2.1 Riesgos jurídicos.....	15
2.1.1 Sanidad: Requerimientos de la Secretaría de Salud.....	15
2.1.2 Ventas: Plan de Compliance para el manejo de dinero.....	16
2.1.3 Societario: Requerimientos para operar en Colombia.....	16
2.1.4 Marca: Necesidad de registro de marca ante la SIC.....	16
2.1.5 Tributario: Pago de obligaciones tributarias de acuerdo con la ley.....	16
2.1.6 Laboral: Cumplimiento de las obligaciones de empleador, establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo.....	17

2.1.7	Manejo de Residuos: Cumplimiento con el Plan de Gestión de Residuos Sólidos del municipio de Cajicá. ....	18
2.2	Planeación legal.....	18
2.2.1	Sanidad: .....	18
2.2.2	Desarrollo del plan de Compliance:.....	18
2.2.3	Registro de marca ante la SIC: .....	18
2.2.4	Pago de obligaciones tributarias: .....	18
2.3	Plan de trabajo.....	18
2.4	Marca comercial.....	19
2.4.1	Nombre comercial.....	19
3.	Mercadeo y Comunicación.....	20
3.1	Objetivo .....	20
3.2	Propuesta de valor .....	20
3.3	Segmentos.....	20
3.4	Fortalezas de competidores .....	21
3.5	Debilidades de competidores.....	21
3.6	Modelo de ventas.....	22
3.7	Portafolio de productos .....	22
3.8	Equipo necesario .....	24
3.9	Presupuesto .....	25
4.	Finanzas.....	25
4.1	Margen de contribución .....	25
4.2	Punto de equilibrio.....	26
4.3	Flujo de caja .....	26
4.5	Balance general .....	29
5.	Comercial.....	30
5.1	Meta de ventas.....	30
5.2	Arquetipo de clientes .....	31
5.3	Funnel de ventas.....	31
	(Buitrago, 2020).....	32
5.4	Actividades comerciales.....	32
5.5	Métricas .....	33
6.	Estudio técnico.....	34

6.1	Ficha técnica del producto.....	34
6.2	Lista de proveedores y distribuidores.....	34
6.2.1	Proveedores.....	34
6.2.2	Distribuidores.....	35
6.3	Tamaño del proceso.....	35
6.4	Maquinaria necesaria.....	35
6.5	Capital de trabajo.....	36
6.5.1	Operario de tienda: .....	36
6.5.2	Administrador: .....	36
7.	Bibliografía.....	36

## Lista de tablas

Tabla 1: Matriz DOFA.....	13
Tabla 2: Punto de equilibrio.....	26
Tabla 3: Flujo de caja.....	26
Tabla 4: Estado de resultados.....	28
Tabla 5: Balance general.....	29
Tabla 6: Indicadores financieros.....	30
Tabla 7: Funnel de ventas.....	31
Tabla 8: Métricas.....	33

## **Lista de figuras**

Ilustración 1: Plan de trabajo.....	18
Ilustración 2: Logo .....	19
Ilustración 3: Modelo de ventas.....	22
Ilustración 4: Menú.....	22
Ilustración 5: Arquetipo de cliente.....	31

## **Resumen Ejecutivo**

Quinotos: Naturalmente Delicioso es un emprendimiento rosarista fundado hace 3 años en el municipio de Cajicá. Actualmente, cuenta con una tienda física y presencia en las plataformas de Rappi y IFood en los municipios de Chía, Cajicá y Sopó.

El mercado en el que compete es el de alimentos y bebidas, orientado hacia el segmento saludable, el cual, ha crecido a razón del 12% para el año 2018 (Dinero, 2018). Es importante remarcar que los consumidores cada vez se encuentran más preocupados por el tipo de comida que adquieren y existe una tendencia hacia la búsqueda de alternativas saludables que no necesariamente tengan que comprometer la experiencia de consumo.

A través de este documento se revisarán temas relevantes relacionados con el modelo de negocio, esquema financiero, aspectos legales y sociales, sumado a una estrategia de mercadeo y ventas, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de Quinotos como empresa.

Un aspecto importante a tener en cuenta a lo largo del desarrollo de este documento es el impacto provocado por el COVID-19 y cómo se espera mitigar sus efectos en el futuro cercano de Quinotos.

## **Palabras clave**

1. Alimentación saludable
2. Mejora de procesos
3. Satisfacción del cliente
4. Eficiencia
5. Sostenibilidad

## **Abstract**

Quinotos: Naturalmente Delicioso is an entrepreneurship from Rosario University founded 3 years ago in Cajicá, Cundinamarca. Currently it has one store in Cajicá and is present in Rappi and Uber Eats online platforms covering the market in Chía, Cajicá and Sopó.

The market in which competes is food and beverages, oriented towards the healthy segment, which has grown at rate of 12% since 2018 (Dinero, 2018). It is important to say that consumers have been getting more aware about the type of food they are eating and there is a trend of finding more healthy alternatives without having to compromise the overall experience.

Throughout this document an extensive review of the business will be done, taking into consideration the business model, financial scheme, legal and social matters, along a sales and marketing strategy, with the main objective of improving the competitive position of Quinotos.

A relevant aspect to consider throughout the development of this document is the impact caused by the COVID-19 pandemic and how it is expected to mitigate its effects.

## **Key Words**

1. Healthy food
2. Process improvement
3. Customer satisfaction
4. Efficiency
5. Sustainability

## **1. Modelo de Negocio**

### **1.1 La verbalización del modelo**

Somos una empresa que ofrece productos derivados de las frutas, como batidos y ensaladas de frutas para todo tipo de público. Distribuimos nuestros productos a través de un local físico y plataformas de comercio online. Esto es posible porque contamos con recetas únicas, personal amigable y excelentes productos, pero nos destacamos especialmente porque hacemos mejor que nadie la experiencia alrededor del consumo de frutas. Nuestros aliados comerciales permiten que lleguemos a nuestros clientes con insumos de calidad y así logramos generar ingresos, producto de la venta de alimentos, darnos a conocer en el mercado y generar recordación y experiencias positivas.

### **1.2 Análisis del mapa del entorno del modelo de negocio**

Para analizar las fuerzas del mercado que influyen en la operación de Quinotos, se hará un análisis PESTEL, el cual evaluará diversos aspectos que son relevantes en el desempeño de la empresa en el mercado.

**1.2.1 Factores Políticos.** El gobierno colombiano tiene varios aspectos que promueven la creación de empresas, por lo que Quinotos ha logrado verse beneficiado de estos factores, en casos como: la ley de emprendimiento juvenil: “Mediante la Ley 1780 de 2016 se busca promover la creación de nuevas empresas jóvenes, entendiendo que una empresa joven es aquella conformada por personas naturales o jurídicas que

cumplan con ser pequeñas empresas” (CCB, 2021). La ley de emprendimiento: “El presidente de la República sancionó la Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020, “Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”, cuyo objeto es “establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.” (Confecoop, 2020).

Dentro de los beneficios de esta ley, existen aspectos como el acceso a microcréditos, posibilidad de asociación, establecimiento de alianzas, programas de capacitación, etc. El CONPES 4011 de 2020, que es un documento en el que se expide la “Política Nacional de Emprendimiento” el cual “tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial.” (Confecoop, 2020).

**1.2.2 Factores Económicos.** Colombia es un país que ha gozado de relativa estabilidad económica durante los últimos años, con crecimiento en el PIB y una inflación anual cercana al 3.5% al analizar el periodo entre 2011 y la actualidad.

Colombia cuenta con un historial de gestión fiscal y macroeconómica “prudente” (Banco Mundial, 2021). Por este motivo, se espera que la economía crezca en 7.7% en el 2021, para retornar a niveles estables como el de 2019 a partir del 2022 (Banco Mundial, 2021).

**1.2.3 Factores Sociales.** Cajicá es un municipio que tiene una población de alrededor de 45.000 habitantes (**Municipios de Colombia, 2021**) se caracteriza por tener una población de clase media y por experimentar un rápido crecimiento a lo largo de los últimos años, gracias a una tendencia de ciudadanos de Bogotá de emigrar hacia los municipios aledaños a la capital, en búsqueda de mejores condiciones de vida.

Al analizar las tendencias, se evidencia que existe una inclinación significativa de los colombianos por la preferencia de alimentos saludables, pues, el 93% de los encuestados en un estudio realizado por la firma Ingredion afirmó tener interés en consumir alimentos derivados de los vegetales, frutas y verduras (**Portafolio, 2020**).

**1.2.4 Factores Tecnológicos.** Colombia ha tenido un crecimiento significativo en la penetración y uso de internet, el cual tuvo un crecimiento de 1.3 millones de usuarios, equivalente al 4% entre enero de 2020 y 2021 (**Branch, 2021**). Esto, afecta a Quinotos desde 2 perspectivas distintas: en el ámbito operativo, pues puede hacer uso de plataformas de *Delivery* como IFood y Rappi para enviar productos a domicilio; y en el ámbito de sus estrategias para aumentar reconocimiento de marca y así, sus ventas. Al analizar estadísticas de uso de redes sociales en Colombia, es posible ver que entre enero de 2020 y enero de 2021, se presentó un incremento del 11.4% en el número de usuarios activos en redes sociales (**Branch, 2021**). En el ámbito operativo se puede decir que en el 2020 el uso de plataformas de *delivery* creció de manera significativa, haciendo que este servicio pasara de representar en el 2019 el 18% del mercado, a representar el 45% (**Portafolio, 2021**). Empresas como IFood vieron un incremento cercano al 70% en sus ingresos y se espera que se mantenga esta tendencia.

Por este motivo, resulta imperativo para Quinotos estar a la vanguardia de los avances tecnológicos en el sector, para poder aprovechar estas oportunidades y poder vender sus productos de manera digital y física. En cuanto al posicionamiento de marca, los colombianos tienen una amplia presencia en redes sociales como Youtube, Facebook e Instagram, por lo que resulta inteligente para la empresa, aprovechar estos canales para publicitar la marca y así, darse a conocer. En el 2020, Facebook tuvo 36 millones de usuarios de Colombia, lo cual representa el 87% de la población colombiana en redes sociales, que podría ser alcanzada a través de anuncios de Facebook. (**Branch, 2021**). Y para el caso de Instagram, se tienen 16 millones de usuarios, equivalente al 38.7% que podría ser alcanzado a través de anuncios, lo cual, representa un crecimiento del 6.7% con respecto al 2019.

**1.2.5 Factores Ecológicos.** Dentro de la regulación actual, existen diversos lineamientos que buscan velar por el bienestar del medio ambiente y que regulan la operación de empresas en Colombia. Para el caso de Quinotos, hay 2 leyes que lo afectan: la primera es el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos de Cajicá, que se destaca a nivel nacional e internacional por ser pionero en el manejo responsable de residuos, pues fue reconocida en el 2017 por la ONU por ser una de las cinco ciudades destacadas por sus éxitos en manejo de desechos sólidos (**Semana, 2017**). Por este motivo, Quinotos debe separar residuos orgánicos, inservibles y reciclables de manera responsable para evitar incurrir en sanciones y multas. El segundo es el Proyecto de ley para plásticos de un solo uso, pues para el 2 de septiembre del 2021, la Cámara de Representantes aprobó el proyecto de ley que busca reducir la producción y consumo

de plásticos de un solo uso en Colombia. Dentro de los lineamientos de este proyecto de ley, se establece que para el 2025 los plásticos de un solo uso deberán contar mínimo con el 70% de material reciclado en su composición. (Acosta, 2021).

**1.2.6 Factores Legales.** Quinotos se encuentra constituido como un establecimiento de comercio a nombre de persona natural, por lo que se encuentra exento de varios impuestos y obligaciones que empresas más grandes deben cumplir. El detalle de los riesgos se encuentra explicado a profundidad en el capítulo número dos de este documento.

### 1.3 Matriz de impacto DOFA

Tabla 1:

*Matriz DOFA*

	<b>Ayuda alcanzar el objetivo</b>	<b>No ayuda alcanzar objetivo</b>
<b>Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización de los productos</li> <li>• Concepto del lugar</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Variedad en la carta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad de preparación</li> <li>• Stockouts</li> <li>• Rotación de empleados</li> </ul>
<b>Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en el consumo de alimentos saludables</li> <li>• Promoción de la alimentación saludable</li> <li>• Popularización de franquicias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad en precios de materias primas</li> <li>• Alta variabilidad en demanda</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• Bajas barreras de entrada</li> </ul>

Fuente: (Roberto, 2004)

#### 1.3.1 Estrategias DO

- Utilizar datos históricos de demanda para predecirla y abastecerse con base en estos
- A través de la implementación de modelo de franquicias, ofrecer más y mejores oportunidades de trabajo a los empleados, con el fin de disminuir la rotación

- Documentar los conocimientos y técnicas que se han tenido a lo largo de la operación de Quinotos, para mejorar los tiempos de preparación.

### **1.3.2 Estrategias FA**

- Enfocar los esfuerzos de comunicación y mercadeo en mostrar los aspectos que hacen único a Quinotos para que los clientes vean el valor de la marca
- Reforzar de manera constante los nuevos productos, para estar siempre a la vanguardia de las necesidades y deseos de los clientes.
- Hacer un incremento en los precios de los productos, argumentando la calidad, para no ver afectados los márgenes por la variabilidad en los precios de materias primas.
- Hacer estrategias de descuentos en productos que utilicen materias primas cuyos precios se encuentren en descuento por alta cosecha.

### **1.3.3 Estrategias FO**

- Ampliar los rangos de cobertura de los domicilios, con el fin de llegar a más personas y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado.
- Desarrollar nuevos productos que continúen atendiendo las necesidades de los clientes.

### **1.3.4 Estrategias DA**

- Hacer un análisis profundo de empresas del sector para utilizar los conocimientos y know how de empresas de la competencia para mejorar procesos y tiempos de preparación

## **1.4 Misión y Visión**

**1.4.1 Misión.** Quinotos existe para proporcionar experiencias deliciosas y saludables a nuestros clientes, hacemos uso de productos naturales como las frutas para incentivar un estilo de vida sana y así hacer a los colombianos más felices.

**1.4.2 Visión.** Contar con 5 locales propios para el 2024 y desarrollar el modelo de franquicia para el año 2026 para convertirnos en un referente en el sector de comidas rápidas saludables.

## **2. Legal**

### **2.1 Riesgos jurídicos**

Dentro de las necesidades que tiene Quinotos en su operación se encuentran:

#### **2.1.1 Sanidad: Requerimientos de la Secretaría de Salud.**

- Empleados cuentan con curso de manipulación de alimentos y exámenes médicos vigentes.
- El establecimiento cuenta con paredes enchapadas y uniones de los pisos en media caña.
- Los elementos de refrigeración y congelación deben contar con un control diario de temperatura.
- Los alimentos almacenados deben estar debidamente rotulados.
- El establecimiento debe contar con un plan de sanidad en el que se especifiquen todas las actividades relacionadas con buenas prácticas de manufactura.

- Los empleados deben contar con una indumentaria adecuada, con colores claros que garanticen la limpieza
- Debe estar detallada en el plan de sanidad la frecuencia de limpieza de los equipos.
- El establecimiento debe contar con un certificado de fumigación de plagas vigente.
- Las fuentes de agua utilizadas deben ser potables y garantizar que son de consumo seguro para el ser humano.
- Se debe tener acceso a un baño para los clientes y empleados del establecimiento.

**2.1.2 Ventas: Plan de Compliance para el manejo de dinero.** El plan de Compliance de Quinotos debe asegurar que el dinero en efectivo manejado por el establecimiento no estará ligado a actividades de lavado de dinero ni financiación del terrorismo.

**2.1.3 Societario: Requerimientos para operar en Colombia.** Teniendo en cuenta que Quinotos se encuentra constituido como establecimiento de comercio a nombre de persona natural, es necesario tener en consideración que en el momento en el que se sobrepasen los topes establecidos para este tipo de figura, será necesario constituir una persona jurídica para representar la marca. Esto, se hará a través de la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada.

**2.1.4 Marca: Necesidad de registro de marca ante la SIC.** Para poder hacer el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, es necesario asegurar que la marca no tiene suficiente similitud con otras marcas que ya se encuentran registradas en el territorio colombiano. Es un proceso de varios meses y por el cual es necesario pagar un dinero.

**2.1.5 Tributario: Pago de obligaciones tributarias de acuerdo con la ley.** Teniendo en cuenta que Quinotos actualmente se encuentra constituido como un

establecimiento de comercio a nombre de persona natural, las obligaciones tributarias que le corresponden son:

- IVA: Un establecimiento de comercio no es responsable de IVA
- Renta: Un establecimiento de comercio no es responsable de impuesto a la renta.
- Contabilidad: Un establecimiento de comercio no se encuentra en la obligación de llevar contabilidad.
- ICA: Un establecimiento de comercio se encuentra en la obligación de declarar ICA.
- Matrícula mercantil: Un establecimiento de comercio tiene la obligación de pagar de manera anual el costo de la renovación de la matrícula mercantil a la cámara de comercio a la que se haya inscrito.

#### **2.1.6 Laboral: Cumplimiento de las obligaciones de empleador, establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo.**

- Pagar el salario de manera cumplida.
- Cumplir con el pago de prestaciones sociales.
- Cumplir con el pago asociado a horas extras.
- Cumplir con el pago de vacaciones, prima, cesantías, intereses sobre cesantías, salud, pensión y caja de compensación familiar.
- Dar la dotación correspondiente a los empleados para que puedan llevar a cabo su labor.

**2.1.7 Manejo de Residuos: Cumplimiento con el Plan de Gestión de Residuos Sólidos del municipio de Cajicá.** El municipio de Cajicá exige que se lleve a cabo una correcta separación de residuos:

- Reciclables
- Inservibles
- Orgánicos.

## **2.2 Planeación legal**

**2.2.1 Sanidad:** Se requiere un fortalecimiento en el plan de sanidad, para estar al día con nuevas regulaciones, como lo relacionado con el carnet de vacunación.

**2.2.2 Desarrollo del plan de Compliance:** Se deberá realizar un plan de compliance que blinde a la empresa ante situaciones de lavado de dinero y financiación del terrorismo.

**2.2.3 Registro de marca ante la SIC:** Para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario hacer el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

**2.2.4 Pago de obligaciones tributarias:** Se deberá hacer el pago de las obligaciones correspondientes en el momento adecuado, de acuerdo con los lineamientos de la DIAN y la ley.

## **2.3 Plan de trabajo**

Ilustración 1:

*Plan de trabajo*

Actividad	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fortalecimiento del plan de sanidad para garantizar buenas calificaciones en las vistas															
Consultar con un ingeniero de alimentos															
Establecer un plan de Compliance legal que incluya prevención de lavado de activos															
Consultar planes de Compliance que sirvan de guía															
Constituir Quinotos como una SAS															
Registrar La marca ante la SIC															
Pago de matrícula mercantil a la CCB															
Pago de ICA															
Formalizar contrato con los empleados															
Incluir el plan de manejo de residuos dentro de la carpeta de Sanidad															

Fuente: Elaboración Propia

## 2.4 Marca comercial

**2.4.1 Nombre comercial.** Quinotos es el nombre comercial, viene de la fruta Quinoto, se diferencia al tener un nombre poco común y fácil de recordar.

### 2.4.2 Logo

Ilustración 2:

*Logo Quinotos*



Fuente: Elaboración Propia

**2.4.3 Eslogan.** Naturalmente Delicioso, pues busca demostrar que los productos son naturales y saludables, pero que no presentan compromisos en el departamento del sabor.

### **3. Mercadeo y Comunicación**

#### **3.1 Objetivo**

El objetivo del plan de mercadeo y comunicación de Quinotos es: aumentar el reconocimiento de la marca, para de esta manera, impulsar las ventas y el número de clientes de Quinotos.

#### **3.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Quinotos radica en ofrecer productos saludables y deliciosos, en un ambiente agradable, que invita a los clientes a vivir momentos de felicidad, acompañados de personas que quieren.

#### **3.3 Segmentos**

Existen 2 segmentos principales de clientes, el primero son mujeres entre 25 y 45 años, ubicadas en el municipio de Cajicá y que se preocupan por su salud y alimentación. Se caracterizan por tener una vida ocupada y por buscar alimentos que satisfagan sus deseos y necesidades, a un precio razonable.

El segundo segmento es el de las familias que buscan postres saludables (especialmente ensaladas de frutas) que puede ser que vivan o estén de visita en el municipio y que se encuentran atraídos principalmente por espacios amplios y cómodos para toda la familia.

### **3.4 Fortalezas de competidores**

La principal fortaleza de competidores como Cosechas o Nativos se encuentra en el reconocimiento de marca y la experiencia. Estos factores, les permiten tener una ventaja en comparación con Quinotos.

Desde el punto de vista del reconocimiento de marca, se encuentra el hecho que las personas reconocen la calidad de los productos y conocen con cierta claridad la oferta de productos que tienen, por lo que saben qué esperar al momento de entrar en una de sus tiendas.

Al analizar la experiencia, se entienden todos aquellos conocimientos, especialmente en el campo operativo, que les permiten tener niveles más altos de eficiencia al momento de preparar sus alimentos y llevar a cabo sus procesos.

Un factor que también podría considerarse como fortaleza es el poder de negociación con el que cuentan estas marcas, pues, gracias a la gran cantidad de tiendas que hay y por ende, al alto volumen de compra que se tiene, les es posible tener mayor poder de negociación con sus proveedores, logrando mejores precios y condiciones al tratar con estos.

### **3.5 Debilidades de competidores**

Las debilidades de los competidores radican en 2 aspectos, el primero es la posibilidad de personalización de los productos, en el caso de empresas que venden ensaladas de frutas, es muy común que éstas se encuentren predeterminadas y que el cliente no pueda, o se le dificulte, cambiar, eliminar o agregar ingredientes de acuerdo a sus deseos o necesidades.

Adicional a esto, el modelo de negocio de Cosechas, Nativos y Batimix está basado en la alta rotación de clientes, haciendo que los espacios estén diseñados para evitar que los clientes pasen

mucho tiempo en el punto de venta (pocas sillas, sillas incómodas, imposibilidad para sentarse, etc.)

### 3.6 Modelo de ventas

Ilustración 3:

*Modelo de ventas*

**Plan de Actividades de Ventas**  
Haga un plan para sus actividades de ventas mensuales



SEGMENTO DE CLIENTE:		Mes 1:	Mes 2:	Mes 3:	Mes 4:	Mes 5:	Mes 6:	Promedio por mes	TIEMPO GASTADO	COSTOS
VENTAS	No. de llamadas de los clientes	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de cartas del cliente	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de reuniones de clientes	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de comidas de clientes	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de entrevistas a los clientes	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de cuestionarios	0	0	0	10	10	10	5	60	15.000
	No. de ofertas dadas	4	4	4	6	6	6	5	10	7.500
	No. de boletines	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de receptores del boletín de noticias	0	0	0	0	0	0	0		
	No. de visitas al sitio web	5.183	5.200	5.300	5.400	5.450	5.500	6.000	5.400	0
	No. de participaciones en feria	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MERCADO	No. de anuncios	1	1	1	2	2	2	2	120	90.000
	No. de avisos de prensa	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	No. de eventos propios	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© 2019 GrowthWheel Inc. Todos los derechos reservados. No pueden ser reproducidos sin permiso de GrowthWheel.

(GrowthWheel, 2020)

### 3.7 Portafolio de productos

Ilustración 4:

*Menú*

### Batidos Espléndidos

Grande: \$8.700 / Mediano: 7.700

- Purple:** Mora, Fresa, Blueberries, Yogurt o Helado
- Orquídea:** Avena, Mora Banano, Yogurt o Helado
- Oro:** Melocotón, Naranja, Mango, Yogurt o Helado
- Morrocay:** Blueberries, Piña, Naranja, Yogurt o Helado
- Olinguito:** Uvas, Kiwi, Piña, Yogurt o Helado
- Arcabuco:** Lulo, Fresa, Yogurt o Helado
- Zafiro:** Blueberries, Naranja, Banano, Avena, Yogurt o Helado



### Malteadas

Grande: 9.000 / Mediana: 78.000

- Malteada de Oreo
- Malteada de Minichips
- Malteada de Chokis



### Batidos Quinotos

Grande: 6.700 / Mediano: 5.700

- Rojos:** Sandía, Fresa, Limón
- Chill:** Manzana, Mango, Piña
- Amarillo:** Piña, Naranja Papaya
- Apetito:** Manzana, Piña, Hierbabuena
- Flamenco:** Sandía, Fresa, Limón, Hojas de Menta
- Nutritivo:** Manzana, Pepino, Aguacate, Hierbabuena, Espinaca
- Cool:** Mandarina, Fresa
- Fresh:** Manzana, Banano, Naranja



### Ensaladas de frutas

Arma tu ensalada a tu gusto

**1- Elige tu ensalada**

- Quinotos:** 3 bases + 3 extras + 3 acompañamientos ..... **12.500**
- Espléndida:** 3 bases + 2 extras + 2 acompañamientos ... **10.900**
- Especial:** 3 bases + 1 extra + 1 acompañamiento ..... **8.500**
- Casual:** 2 bases + 1 extra + 1 acompañamiento ..... **7.000**

**2- Elige las bases de tu ensalada**  
Papaya - Banano - Melón - Sandía - Piña

**3- Elige los extras de tu ensalada**  
Durazno - Fresa - Mango - Manzana - Uvas

**4- Elige los acompañamientos de tu ensalada**  
Yogurt - Helado - Crema de Leche - Queso - Granola

### Batidos Fit

- Pre Workout** Grande: 6.500 / Mediano: 5.500  
Colombia: Café, Banano, Leche, Canela  
Chía: Naranja, Banano, Semillas de Chía
- Post Workout** Grande: 7.000 / Mediano: 6.500  
Proteína: Fresas, Remolacha, Canela, Proteína de Soya  
Nutritivo: Avena, Banano, Leche, Claras
- Detox** Grande: 6.000 / Mediano: 6.500  
Vitaminas: Manzana, Limón, Pepino, Espinaca, Perejil  
Guican: Jengibre, Miel, Limón, Naranja
- Metabolismo** Grande: 7.000 / Mediano: 6.000  
Digestión: Avena, Yogurt, Papaya  
Diurético: Piña, Naranja, Apio, Perejil



### Jugos

	Agua	Lече
Mora	4.000	4.800
Fresa	4.000	4.800
Lulo	4.000	4.800
Mango	4.000	4.800
Cuanábana	4.000	4.800
Naranja	4.000	4.800
Mandarina	5.000	5.500
Sandía	4.000	
Limonada de Hierbabuena	4.000	

**Y listo!!**



### Snacks

- Snack Tosh: 2.400
- Torta de zanahoria: 2.500
- Galletas Kiwi: 2.000



### Sandwiches

(De pan árabe, con queso mozzarella, jamón y salsa tártara)

- Sandwich Mediano: 5.000
- Sandwich Grande: 7.000



### Café

- Tinto: 1.200
- Expreso: 1.200
- Aromática: 1.200
- Té en leche: 2.500
- Café con leche: 2.500
- Cappuccino: 3.800
- Latte Macchiato: 3.800
- Milo: 4.000
- Cappuccino vainilla: 4.200
- Mocaccino: 4.400
- Granizado de Café: Mediano: 5.500 / Grande: 6.200
- Frappé de Milo: Mediano: 5.700 / Grande: 6.700
- Café Bombón: (Expreso con helado y crema chantilly) 6.000



### Café con licor

- Café Amaretto: 5.500 (Café con licor amaretto)
- Cappuccino Francés: 6.500 (Cappuccino con crema de whisky)
- Cappuccino Irlandés: 6.500 (Cappuccino con Brandy)

Fuente: Elaboración Propia

La carta de Quinotos está compuesta por 7 grandes categorías de productos:

- Batidos Espléndidos: En leche, con yogurt o helado
- Batidos Quinotos: En agua, línea refrescante
- Batidos Fit: Funcionales
- Jugos: En agua o en leche
- Ensaladas de frutas: De diversos tamaños, personalizadas a gusto del cliente
- Sandwiches y snacks: Para acompañar las bebidas
- Café: Complementario, para los días fríos y lluviosos

### **3.8 Equipo necesario**

Para el funcionamiento de Quinotos se requiere:

- Licuadoras
- Máquina selladora
- Sandwichera
- Computador
- Celular
- Nevera
- Congelador
- Extractor de jugo

En cuanto al talento humano, es necesario:

- Operario de tienda: Encargado de la preparación de alimentos y atención al cliente (2 personas)

- Administrador: Responsable por el abastecimiento de la tienda y buen manejo de los empleados, puede servir de apoyo para la preparación de alimentos.

### **3.9 Presupuesto**

Para el montaje de un punto de venta de Quinotos, se requiere una inversión de \$30'000.000 aproximadamente, esto comprende la compra de maquinaria, adecuaciones del espacio y capital de trabajo inicial.

## **4. Finanzas**

### **4.1 Margen de contribución**

Líneas de producto:

- Bebidas: Dentro de esta línea, se encuentran las categorías de producto: batidos Espléndidos, Quinotos y Fit más los jugos. Esta línea de producto tiene un margen de contribución del 60%
- Alimentos: Dentro de esta línea se encuentran las ensaladas de frutas, snacks y sándwiches. Tiene un margen de contribución del 40%
- Café: Esta es la línea de productos más rentable, tiene un margen de contribución del 80%

Lista de precios:

- Batidos Espléndidos: \$7.700
- Batidos Quinotos: \$5.700

- Batidos Fit: \$6.000
- Ensaladas de frutas: \$7.000, \$8.500, \$10.900 y \$12.500
- Sándwiches: \$5.000 y \$7.000
- Jugos: \$4.000 en agua y \$4.800 en leche

Costos y gastos fijos:

- \$2'500.000 mensuales

#### 4.2 Punto de equilibrio

Tabla 2:

*Punto de equilibrio*

<b>Producto</b>	<b>Ventas</b>	<b>Contribución</b>
<b>Bebidas</b>	\$1'500.000	\$900.000
<b>Alimentos</b>	\$2'500.000	\$1'000.000
<b>Café</b>	\$750.000	\$600.000
<b>Total</b>	<b>\$4'750.000</b>	<b>\$2'500.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3 Flujo de caja

Tabla 3:

*Flujo de caja*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 7.000.400	\$ 39.958.100	\$ 80.158.495	\$ 101.622.535	\$ 118.786.218
Costos Materia Prima	\$ 1.796.583	\$ 10.844.971	\$ 20.104.742	\$ 24.241.854	\$ 27.262.156
Salarios	\$ 2.700.000	\$ 12.870.000	\$ 16.632.000	\$ 17.463.600	\$ 18.336.780
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 7.230.000	\$ 17.701.000	\$ 20.451.000	\$ 24.066.000	\$ 25.269.300
Arriendo	\$ 6.900.000	\$ 16.381.000	\$ 19.131.000	\$ 22.680.000	\$ 23.814.000
Internet	\$ 210.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 882.000	\$ 926.100
Software	\$ 120.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 504.000	\$ 529.200
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos Operativos</b>	\$ 11.726.583	\$ 41.415.971	\$ 57.187.742	\$ 65.771.454	\$ 70.868.236
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja Neto Operativo</b>	-\$ 4.726.183	-\$ 1.457.871	\$ 22.970.753	\$ 35.851.081	\$ 47.917.982
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos Depreciables	\$ 270.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja Incluyendo Egresos no Operacionales</b>	-\$ 4.726.183	-\$ 1.457.871	\$ 22.970.753	\$ 35.851.081	\$ 47.917.982
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes Socios	\$ 4.876.183	\$ 6.327.594	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal Ingresos Financieros</b>	\$ 4.876.183	\$ 6.327.594	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja del Periodo</b>	\$ 150.000	\$ 637.866	\$ 2.289.474	\$ 3.205.423	\$ 4.250.813
<b>Caja Inicial</b>	\$ 300.000	\$ 4.381.857	\$ 25.701.002	\$ 60.636.134	\$ 107.508.726
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Caja Neta Acumulada</b>	\$ 450.000	\$ 5.019.723	\$ 27.990.476	\$ 63.841.557	\$ 111.759.539

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 Estado de resultados

Tabla 4:

*Estado de resultados*

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Ventas</i>	\$ 7.000.400	\$ 41.452.400	\$ 68.735.159	\$ 101.622.535	\$ 118.786.218
<i>Materiales directos consumidos</i>	\$ 1.796.583	\$ 10.844.971	\$ 20.104.742	\$ 24.241.854	\$ 27.262.156
<i>+Mano de obra directa</i>	\$ 2.700.000	\$ 12.870.000	\$ 16.632.000	\$ 17.463.600	\$ 18.336.780
<i>+Costos indirectos de fabricación</i>	\$ -	\$ -			
<i>Costo de productos fabricados</i>	\$ 4.496.583	\$ 23.714.971	\$ 36.736.742	\$ 41.705.454	\$ 45.598.936
<i>-descuentos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Costo de ventas</i>	\$ 4.496.583	\$ 23.714.971	\$ 36.736.742	\$ 41.705.454	\$ 45.598.936
<b><i>Utilidad Bruta</i></b>	\$ 2.503.817	\$ 17.737.429	\$ 31.998.417	\$ 59.917.081	\$ 73.187.282
<i>Depreciacion y Amortizacion</i>	\$ 270.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
<i>Gastos de administración y ventas</i>	\$ 7.230.000	\$ 17.701.000	\$ 20.451.000	\$ 24.066.000	\$ 25.269.300
EBITDA	-\$ 4.726.183	\$ 36.429	\$ 11.547.417	\$ 35.851.081	\$ 47.917.982
<b><i>Utilidad Operacional</i></b>	-\$ 4.996.183	-\$ 1.043.571	\$ 10.467.417	\$ 34.771.081	\$ 46.837.982
<i>Gastos financieros</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-\$ 4.996.183	-\$ 1.043.571	\$ 10.467.417	\$ 34.771.081	\$ 46.837.982
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Neta</b>	-\$ 4.996.183	-\$ 1.043.571	\$ 10.467.417	\$ 34.771.081	\$ 46.837.982

(Rojas, 2021)

#### 4.5 Balance general

Tabla 5:

*Balance general*

Balance General					
Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Caja y Bancos	\$ 150.000	\$ 5.019.723	\$ 27.990.476	\$ 63.841.557	\$ 111.759.539
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo Corriente</b>	\$ 150.000	\$ 5.019.723	\$ 27.990.476	\$ 63.841.557	\$ 111.759.539
Activos fijos	\$ 18.000.000	\$ 17.730.000	\$ 16.650.000	\$ 15.570.000	\$ 14.490.000
Depreciación acumulada	\$ 270.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000
<b>Activos fijos netos</b>	\$ 17.730.000	\$ 16.650.000	\$ 15.570.000	\$ 14.490.000	\$ 13.410.000
<b>Total Activos</b>	\$ 17.880.000	\$ 21.669.723	\$ 43.560.476	\$ 78.331.557	\$ 125.169.539
Anticipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Pasivos Corto Plazo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Bancarias lp	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Suscrito y Pagado	\$ 22.876.183	\$ 29.203.777	\$ 29.203.777	\$ 29.203.777	\$ 29.203.777
Perdida/Utilidad Acumulada	-\$ 4.996.183	-\$ 7.534.054	\$ 14.356.699	\$ 49.127.780	\$ 95.965.762
<b>Total Patrimonio</b>	\$ 17.880.000	\$ 21.669.723	\$ 43.560.476	\$ 78.331.557	\$ 125.169.539
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	\$ 17.880.000	\$ 21.669.723	\$ 43.560.476	\$ 78.331.557	\$ 125.169.539

(Rojas, 2021)

Tabla 6:

*Indicadores Financieros*

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Bruta	35,77%	40,65%	54,17%	58,96%	61,61%
Utilidad Neta	-71,37%	-6,35%	27,31%	34,22%	39,43%
ROA	-27,94%	-11,71%	50,25%	44,39%	37,42%
ROI	-21,84%	-8,69%	74,96%	119,06%	160,38%

(Rojas, 2021)

## 5. Comercial

### 5.1 Meta de ventas

- **Meta de ventas Semanal:** \$1'500.000

- **Meta de ventas Mensual:** \$6'300.000
- **Número de nuevos clientes y ticket promedio actual:** Se espera tener un incremento del 3% mensual en ventas. El ticket promedio es de \$22.486

## 5.2 Arquetipo de clientes

Ilustración 5:

*Arquetipo de cliente*



(GrowthWheel, 2020)

## 5.3 Funnel de ventas

Tabla 7:

*Funnel de ventas*

FUNNEL COMERCIAL			
As	<b>VENTA SOLUCIONES</b>	<b>QUE ACCION OFFLINE</b>	<b>QUE ACCION ONLINE</b>

<b>ATENCION</b>	<b>Conciencia</b>	<b>Repartir volantes e imanes</b>	<b>Publicidad en Instagram</b>
		<b>Tener el local</b>	<b>Publicaciones en Redes</b>
		<b>Promocionar productos en tiendas cercanas</b>	<b>Presencia en Rappi y Uber Eats</b>
<b>ATENCION</b>	<b>Interés</b>		<b>Fotos de productos</b>
		<b>Carta llamativa</b>	<b>Descuentos</b>
		<b>Atención Amable</b>	
		<b>Prueba los productos</b>	
<b>ACCION</b>	<b>Compra</b>		
		<b>Contar con medios de pago</b>	<b>Descuentos en plataformas</b>
		<b>Paga luego de haber recibido producto</b>	<b>Aceptar transferencias y PSE</b>
		<b>Servir porciones considerables</b>	
<b>ACCION</b>	<b>Recompra</b>		
		<b>Tener estandarizadas las porciones</b>	<b>Programa fidelidad Rappi</b>
<b>APOLOGÍA</b>	<b>Recomienda</b>	<b>Tener relación amigable con los clientes</b>	<b>Promover el compartir historias</b>

(Buitrago, 2020)

#### 5.4 Actividades comerciales

Como parte del modelo de tracción comercial se ha planteado una estrategia basada en 2 actividades importantes para Quinotos:

- Programa de fidelización en Rappi y en la tienda
- Happy Hour
- Fortalecimiento de la presencia en Redes Sociales

Programa de fidelización en Rappi y en la tienda: Para Quinotos resulta de suma importancia mantener a los clientes más fieles, dado que estos son los que aportan la mayor cantidad de ingresos y los que hacen que sea posible la perdurabilidad en el largo plazo. Como forma de premiar a estos clientes, se diseñó un modelo en el que el cliente recibe un descuento importante luego de haber

acumulado 5 compras que superen los \$25.000 pesos. Happy Hour: Quinotos se encuentra en operación durante 10 horas y media todos los días. Sin embargo, más de la mitad de los ingresos provienen de un periodo que abarca alrededor de 4 horas distribuidos a lo largo del día. Motivo por el cual, se establecerá un Happy Hour en las horas en las que las ventas son más bajas, con el fin de incrementar ventas y hacer más homogénea la operación del día. El fortalecimiento de presencia en Redes Sociales constituye un plan en el que se busca aumentar la frecuencia de publicación en Instagram y en la mejora del contenido a publicar, que permita agregar valor a las personas que siguen la cuenta y que promueva la compra a través de canales digitales y presenciales.

Para esto se dejará programada una parrilla de contenido que funcione de la siguiente manera:

- Se publicará 3 veces por semana, en los días de mayor actividad de los seguidores.
- Se tomarán fotos de mejor calidad a los productos y con mayor regularidad
- Se destinará un presupuesto de \$30.000 pesos mensuales para invertir en publicidad de Instagram.

## 5.5 Métricas

Tabla 8:

*Métricas*

Nombre	Fórmula	Indicador
Ticket Promedio Rappi	Ventas / Número de pedidos	\$ 15.640
Venta diaria promedio	Ventas Mes / Días del mes	\$ 5.500.000
Ticket Promedio Local	Ventas / Número de pedidos	\$ 8.628
Programas completados	Número de programas de fidelización completados/Número de pedidos	N/A

Ventas por categoría de producto	Ventas de categoría/Ventas totales (Buitrago, 2020)	28,46%
----------------------------------	--	--------

## **6. Estudio técnico**

### **6.1 Ficha técnica del producto**

Los productos de Quinotos son entregados de 2 maneras: consumo en tienda o para llevar, para el primero de los casos, se usan vasos y platos de plástico que son lavables y reutilizados, para disminuir los desechos generados. Si son para llevar, se utilizan envases de plástico de un solo uso.

Se utilizan 2 tamaños para los batidos 16 y 22 onzas, 2 tamaños de sándwich (mediano y grande) y 4 tipos de ensalada (Quinotos, Espléndida, Especial y Casual)

Se ofrecen medios de pago en efectivo, tarjeta o transferencia bancaria.

El principal diferenciador de Quinotos radica en la posibilidad de personalizar los productos a gusto del cliente, ofreciendo la opción de elegir los ingredientes que el cliente desea.

### **6.2 Lista de proveedores y distribuidores**

#### **6.2.1 Proveedores**

- Campifruver de la Sabana
- Justo y Bueno
- D1
- Makro

- Super Desechables del Norte
- Don Frío Montoqui
- Panetierre
- Diqua SAS
- Domi a Tiempo

### **6.2.2 Distribuidores**

- Rappi
- IFood

## **6.3 Tamaño del proceso**

Quinotos, tiene capacidad para atender 4 pedidos de manera simultánea de manera ordenada, una vez se supera esto, los tiempos de preparación y atención se ven gravemente afectados

## **6.4 Maquinaria necesaria**

- Licuadoras
- Máquina selladora
- Sandwichera
- Computador
- Celular
- Nevera
- Congelador
- Extractor de jugo

## 6.5 Capital de trabajo

Para la operación de Quinotos se requieren 3 personas, que se definen como:

**6.5.1 Operario de tienda:** Encargado de la preparación de alimentos y atención al cliente (2 personas).

**6.5.2 Administrador:** Responsable por el abastecimiento de la tienda y buen manejo de los empleados, puede servir de apoyo para la preparación de alimentos.

## 7. Bibliografía

Acosta. (2021). *Así avanza el proyecto de ley que buscaría regular el uso de plástico de un solo uso en Colombia*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/asi-avanza-el-proyecto-de-ley-que-busca-regular-el-uso-de-plastico-de-un-solo-uso-3228571>

Banco Mundial. (2021). *Colombia: Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Branch. (2021). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2020-2021*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

Buitrago, L. (2020). Bogotá.

CCB. (2021). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Ley-de-Emprendimiento-Juvenil>

Confecoop. (2020). *Confederación de Cooperativas de Colombia*. Obtenido de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2020/ley-2069-de-2020-ley-de-emprendimiento-una-ley-para-el-fomento-y-desarrollo-cooperativo-y-de-la-economia-solidaria/>

GrowthWheel. (2020). *GrowthWheel*. Obtenido de <https://growthwheel.net/n/clients?q=ardila>

Municipios de Colombia. (2021). *Cajicá*. Obtenido de <https://www.municipio.com.co/municipio-cajica.html>

Portafolio. (2020). *¿Qué tan importante es para los colombianos la alimentación saludable?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/que-tan-importante-es-para-los-colombianos-la-alimentacion-saludable-545678>

Portafolio. (2021). *En 2020, el 45% de servicios de comida fueron domicilios*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/aplicaciones-rappi-o-ifood-en-2020-el-45-por-ciento-de-servicios-de-comida-fueron-domicilios-548413>

Roberto, D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos aires: Ediciones granica.

Rojas, J. D. (2021). Bogotá.

Semana. (2017). *Cajicá, el municipio que es ejemplo mundial en gestión de residuos*. Obtenido de <https://www.semana.com/medio-ambiente/articulo/el-municipio-colombiano-que-es-ejemplo-mundial-en-gestion-de-residuos/39055/>