

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO II “PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA QUE  
DESARROLLA BEBIDAS DE HIDRATACIÓN SALUDABLE COLOMBIANA:

ENJOY IT

VANESSA MONTOYA GALVIS  
KAREN ANDREA PERALTA BALLEEN

BOGOTÁ DC  
NOVIEMBRE DE 2011

## Tabla de Contenido

1. PLAN COMERCIAL.....	3
1.1. INVESTIGACION DE MERCADOS .....	3
1.1.1. SEGMENTACION DEL MERCADO.....	3
1.1.2. EVOLUCION DEL MERCADO .....	7
1.1.3. ENCUESTAS .....	10
1.1.4. COMPETENCIA.....	12
1.1.5. PROPUESTA DE VALOR. ....	14
1.1.5.1. PRODUCTO .....	14
1.1.5.3. EXPERIENCIA DE COMPRA .....	17
1.1.5.5. COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR .....	18
1.2. ACTIVIDADES DE MERCADEO Y VENTAS.....	18
2. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN .....	22
2.1. ALIANZAS .....	26
3.1. RIESGOS .....	28
3.2. SOCIOS.....	28
3.2. RECURSOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	29
4. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO Y AMBIENTAL .....	30
5. RESUMEN EJECUTIVO .....	31
OBJETIVO GENERAL .....	31
OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	32
BILIOGRAFIA: .....	34

# PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRESA QUE DESARROLLA BEBIDAS DE HIDRATACIÓN SALUDABLE COLOMBIANA.

## 1. PLAN COMERCIAL

### 1.1. INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 1.1.1. SEGMENTACION DEL MERCADO

##### A. Bases para segmentar el mercado

###### Geográficas

- Región del mundo o país: Colombia
- Región del país: Bogotá

###### Demográficas

- Edad: De 4 a 80 años.
- Género: Masculino y femenino
- Ingreso: 2 SMLV, dependiendo de su ocupación, composición familiar y personas a cargo a nivel económico.

###### Psicográficas

- Clase social: Media, media alta, alta.
- Estilo de vida: Personas saludables, que les guste cuidarse, agrado por lo natural, deportistas.

## B. Segmentos resultantes

Segmento 1: Niños entre 4 y 9 años, la decisión de compra depende directamente de los padres quienes tendrán un ingreso mensual superior a dos Salarios Mínimos. Pertenecientes a una familia de tres a cuatro miembros, clase media, media alta.

Segmento 2: Niños entre 10 y 14 años. Proviene de familias cuyo nivel de ingresos es medio y alto, estratos sociales 4, 5 y 6. Son estudiantes de primaria ò bachillerato.

Segmento 3: Adolescentes estudiantes entre 15 y 19 años. Toman la decisión de compra por si solos y según el grupo de amigos, sus ingresos provienen de los pagos que les hacen sus familias ò “mesadas”. Por lo general están en el nivel de colegio.

Segmento 4: Jóvenes solteros entre 20 y 29 años, que se encuentran trabajando y/o estudiando, pueden ser trabajadores de tiempo completo o medio tiempo, estudiantes universitarios, con ingresos superiores a dos salarios mínimos.

Segmento 5: Personas entre 30 y 39 años, con ingresos iguales o mayores a los 2 SMLV soltero o con uno o dos hijos, es decir con un tamaño de familia entre dos y tres personas. La ocupación de este segmento es profesional o técnico funcionario de alguna empresa o independiente.

Segmento 6: Hombres y Mujeres entre 40 y 60 años, personas económicamente estables, de clase media y alta con ingresos superiores a dos salarios mínimos, profesionales o técnicos, funcionarios de alguna empresa ò independientes, con una familia de tres o cuatro miembros.

Segmento 7: personas de más de 60 años, tienen estabilidad e independencia económica. Jubilados o independientes con ingresos superiores a dos salarios mínimos y de clase media o alta, su núcleo familiar es de máximo tres personas.

Segmento 8: Grupo Familiar, personas que van acompañadas con miembros de su familia incluye diferentes edades desde los más pequeños, hasta los adultos mayores. Con ingreso de más de dos salarios mínimos por persona, estratos 4, 5 y 6

## C. Perfiles de los Segmentos resultantes.

Perfil 1: Camilo es un niño de 6 años, va al colegio de lunes a viernes, los fines de semana esta con sus papas, este niño toma clases de tenis, futbol, entre otros, los fines de semana en horas de

la mañana, en la tarde va a almorzar donde sus familiares o realiza algún plan con sus papas como ir a comprar juguetes, ir al cine, ir al parque, entre otros, estas actividades las desarrolla principalmente en centros comerciales o cerca a ellos. Por su actividad deportiva y su etapa de crecimiento, el niño requiere alimentos ricos en nutrientes. Los papas están interesados en que el niño se sienta atraído por bebidas naturales y nutritivas. Este perfil visitara el establecimiento los fines de semana junto a su familia.

Perfil 2: Sofía tiene 12 años, su familia es de estrato cuatro, de lunes a viernes va al colegio en las tardes comparte tiempo con sus amiguitas en la casa con quienes hace tareas, sus actitudes se ven influenciadas por los personajes de moda, quisiera parecerse a “Hannah Montana”, entre otras. Por esta razón, la niña comienza a cuidar su figura y se siente interesada por el consumo de bebidas naturales, bajas en calorías y azúcares.

Perfil 3: Leonardo es un adolescente de 16 años, va al colegio de lunes a viernes, sin embargo tiene las tardes libres para estar con sus amigos, por lo general va una o dos veces en la semana al centro comercial a cine o a comer helado, entre sus planes puede estar invitar a una amiga a tomar jugo en cambio de helado. Su poder adquisitivo depende de lo que sus padres le dan para sus onces escolares.

Perfil 4: Andrés tiene 22 años, es estudiante de una universidad cuyos horarios de clases son variables día a día, es una persona activa ya que practica varios deportes, asiste a clases y hace parte de varios grupos estudiantiles. Su poder adquisitivo depende de la mensualidad que le dan sus papas para sus tiempos académicos y sociales (almuerzo diario, gastos de transporte, recreación, entre otros).

Perfil 5: Martha es una persona de 36 años, tiene una vida organizada, es casada con 2 hijos, trabaja de lunes a viernes de 8 AM a 6 PM. Los fines de semana los comparte con su familia saliendo almorzar, yendo a cine, haciendo deporte, visitando centros comerciales en los que mientras se da un paseo por estos, compra para ella y su familia un nutritivo jugo en leche del sabor que cada miembro desea. Aparte de los fines de semana esta persona consume jugos cuando se encuentra realizando diligencias o almuerza fuera de la oficina.

Perfil 6: Humberto es una persona de 50 años, está casada, vive con su familia, tiene estabilidad económica ya que es una persona laboralmente activa, se preocupa por la salud, el bienestar propio y el de su familia, le gusta compartir los fines de semana el mayor tiempo posible con sus seres queridos. Dentro de sus planes favoritos se encuentra invitar a tomar café o té por lo que puede encontrar en los jugos una bebida alternativa saludable para tener una plática agradable y compartir con su núcleo social.

Perfil 7: Ana Isabel es una persona de 62 años que vive con su pareja, tiene nietos a los cuales visita o la visitan por las tardes algunos días entre semana, le gusta cocinar, por tradición mantiene jugo en la nevera para acompañar las comidas u ofrecer si hay visita. Acostumbra a salir con su pareja a dar un paseo por los lugares cercanos a su casa, en donde toman onces o medias nueves. Ve en los jugos naturales una buena opción alternativa al café el cual habitualmente consume. Adicionalmente este perfil es el que mayor conocimiento tiene de las propiedades de las frutas.

#### D. Medición Del Atractivo De Los Segmentos

SEGMENTO (en Bogotá)	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Niños entre 4 y 9 años.	304.651	289.875	594.526
Niños entre 10 y 14 años.	316.727	305.333	622.060
Adolescentes entre 15 y 19	331.980	321.854	653.834
Jóvenes entre 20 y 29 años.	630.800	648.654	1.279.454
Personas entre 30 y 39 años.	559.918	614.537	1.174.455
Personas entre 40 y 60 años.	827.007	963.599	1.790.606
Personas de más de 60	317.313	424.821	742.134

Tabla 1: Población Bogotana

Los datos dentro de la tabla fueron tomados de de la proyección de población del DANE año 2011<sup>1</sup>

#### E. Segmento meta

- El primer segmento meta es el número 4, personas entre 20 y 29 años. Porque son personas que tienen independencia económica, que están menos interesados en el consumo de bebidas alcohólicas. Se tuvo en cuenta como Segmento meta principalmente porque la decisión de compra es únicamente del cliente, por su parte, en el caso de los niños, se tiene que dar dos situaciones para que se dé la compra, que el producto genere interés tanto para el niño como para la persona que va a pagarlo. Este Segmento abarca tanto a estudiantes como trabajadores, con más conciencia de la importancia de llevar un estilo de vida saludable. Representa el 18.66% de la población bogotana mayor a 4 años de edad, por lo cual se considera un Segmento atractivo.
- El segundo segmento meta es el número 5, personas entre 30 y 39 años de edad, son personas con estabilidad e independencia económica, según el censo 2005 del DANE, cerca del 21% de la población en esta rango de edad está casada, lo cual indica que sus decisiones influyen en la decisión de compra de sus conyugues y de sus hijos. Interesados por tener un estilo de vida saludable y ofrecer a su familia productos de muy buena calidad en lugares de moda.
- El tercer segmento meta es el 7, personas de más de 60 años ya que están muy interesados en llevar un estilo de vida saludable, adicionalmente se ven atraídas por las propiedades curativas de las diferente combinaciones de frutas e ingredientes de los jugos, son personas con estabilidad económica. Aunque la población que se encuentra en esta edad no es un porcentaje muy alto, es destacable que según las proyecciones del DANE, este rango de edad va a experimentar un aumento de 5.7% a un año y de 31,4% a cinco años. (Dirección de Censos y Demografía, 2007)

#### 1.1.2. EVOLUCION DEL MERCADO

---

<sup>1</sup> (Dirección de Censos y Demografía, 2007)

El mercado objetivo se centra en tres Segmentos especialmente, según información del DANE, las proyecciones de la población son favorables para el desarrollo del negocio, ya que Bogotá será una de las regiones donde se estima que la población crezca más, especialmente en los rangos de edad de la población mayor a 60 años como se evidencia en el siguiente cuadro 2: Variación porcentual de la población por rango de edad.

A nivel económico, también se espera que aumente la población de los estratos 4, 5 y 6, ya que según el Plan Nacional de Desarrollo, de 2010 a 2014, se espera que se dé movilidad social: “Nacer en condiciones desventajosas no significa perpetuar dichas condiciones a lo largo de la vida”. (*Plan nacional de desarrollo capítulo IV “Igualdad de oportunidades para la prosperidad social”*) Para esto, el gobierno se ha encaminado hacia el crecimiento económico sostenible y hacia el desarrollo social integral. Según la encuesta realizada en 2010 por el DANE a cerca de la calidad de vida de Bogotá<sup>2</sup>, se encontró que la percepción que tienen las personas a cerca de su calidad de vida es buena, lo cual significa que efectivamente se está dando movilidad social y posiblemente aumento en los ingresos. El 50,9% de la población afirma que su nivel de vida es mejor al que tenía hace 5 años atrás evidenciando una posición optimista a nivel social. Ha aumentado esta percepción en 0.4 puntos porcentuales ya que en 2008 el 50.5% de la población estaba en esta posición<sup>3</sup>. (Grafico 1: DANE: opinión del jefe sobre el nivel de vida actual respecto al que tenía cinco años atrás.)

---

<sup>2</sup> (DANE, 2010)

<sup>3</sup> (Departamento Nacional de Planeación, plan nacional de desarrollo 2010-2014, 2010 )

Bogotá, D.C.	Variación a 2012	Variación a 2016
<b>Total</b>	1,39%	6,86%
0-4	0,38%	1,54%
05-sep	-0,16%	0,65%
oct-14	-0,80%	-3,27%
15-19	-0,07%	-2,72%
20-24	1,53%	6,94%
25-29	-0,85%	-1,84%
30-34	1,89%	4,68%
35-39	2,80%	14,39%
40-44	0,16%	5,06%
45-49	1,09%	2,93%
50-54	3,97%	15,36%
55-59	4,98%	25,50%
60-64	4,82%	26,84%
65-69	5,70%	30,41%
70-74	5,00%	31,41%
75-79	3,80%	23,60%
80 Y MÁS	3,83%	20,70%

	Segmento meta 1: entre 20 y 29 años
	Segmento meta 2: entre 30 y 39 años
	Segmento meta 3: más de 60 años
	Mayor variación a un año y a 5 años

Tabla 2: Variación porcentual de la población por rango de edad (Dirección de Censos y Demografía, 2007)

**Para Tomar Decisiones**  
**DANE** **Opinión del jefe o del cónyuge sobre el nivel de vida actual de su hogar, respecto al que tenía 5 años atrás**  
**ECV 2008 - ECV 2010**  
**Total región**

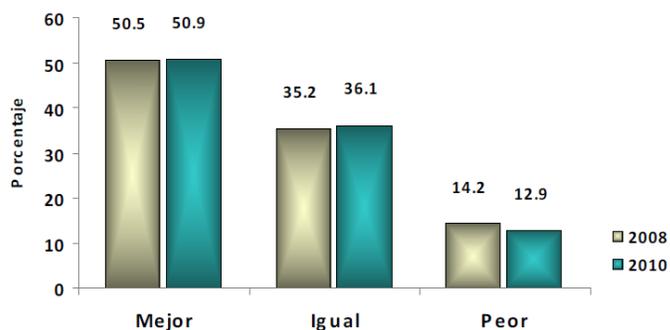


Grafico 1: DANE opinión del jefe sobre el nivel de vida actual respecto al que tenía cinco años atrás

### 1.1.3. ENCUESTAS

Para determinar la evolución del mercado y conocerlo a profundidad en cuanto a sus gustos y preferencias y en cuanto su estilo de vida, se realizaron 71 encuestas a personas desde 15 años de edad en la ciudad de Bogotá. El cálculo de la muestra se hizo tomando como población el 26% de los bogotanos ya que corresponden a la proporción de personas de estratos 4, 5 y 6. Con un nivel de confianza de 95% y una desviación de 5%.

<b>Total población Bogotá Según el DANE</b>	<b>6,857,069</b>
<b>26% de la población es de estratos 4,5,6</b>	<b>1,782,838</b>

Tabla 3: población objetivo Enjoy it

La encuesta estuvo compuesta de ocho preguntas, se realizó a través e-encuesta por internet, bajo el siguiente link:

<http://www.e-encuesta.com/answer.do?testid=xszNvVddrU8%3D>

El 59,1% de las personas encuestadas eran mujeres y el 40, 9% hombres, la muestra se concentró en personas entre 20 y 29 años (61,97%) y entre 40 y 60 años (17%). Se indago por la ocupación de los encuestados con el fin de poder establecer ciertos prototipos y perfiles. El 52% de las personas afirmó ser estudiante, el 28,1% empleados de medio tiempo, el 7% empleos de tiempo completo. Se considera que este comportamiento en esta pregunta se dio principalmente porque la mayor población encuestada fue joven entre 20 y 29 años. Hay una oportunidad de crecimiento a partir de estas repuestas ya que demuestran que las personas tienen tiempo extra a sus actividades productivas que puede ser utilizado en actividades de esparcimiento.

Se indagó a cerca del nivel de ingresos de los encuestados, el 53% confirmó recibir un ingreso mensual entre \$500.000 y \$999.000. Es importante mencionar que nuestra segmentación por ingreso depende directamente de la composición familiar, dado que la mayor parte de los encuestados fueros estudiantes, se asume que su ingreso disponible es para el desarrollo de sus actividades sin incurrir en otros gastos familiares. Teniendo en cuenta lo anterior si pertenece a un nivel social medio ò medio alto las personas entre 20 y 29 años, estudiantes con ingresos superiores a \$500.000.

Una pregunta filtro se realizó posteriormente: ¿Con qué frecuencia consume usted jugos naturales?, una opción fue “no consumo jugos” la cual no tuvo ninguna respuesta positiva lo cual significa que la empresa tiene un número de cliente potenciales igual a la población perteneciente al segmento. El 29,6% de las personas confirmaron consumir jugos naturales una vez al día y el 27% más de una vez al día. Lo cual demostró la tendencia hacia una alimentación saludable y el reemplazo de las bebidas gaseosas por bebidas naturales.

En la sexta pregunta, se indagó a cerca de los lugares en los cuales las personas prefieren consumir jugos naturales con opción de varias respuestas. El 70% de los encuestados afirmó consumir jugos naturales en casa, seguido por los restaurantes y luego por las fruterías. Este comportamiento constituye un reto para la empresa ya que ya se tiene certeza que aproximadamente el 95% de la población consume jugos naturales, pero no existe una cultura de consumirlos fuera de casa principalmente porque no hay confianza de los insumos, a través de nuestras estrategias de mercadeo y de nuestros factores diferenciadores deberemos convencer a las personas de que hay lugares alternos para el consumo de bebidas, en espacios diferentes y alternativos.

La séptima pregunta se enfocó en el precio al cual las personas estarían dispuestas a pagar por un jugo de 16 onzas. El 40% de la población pagaría entre \$3.000 y \$4.000, un 30% afirma no pagar más de 3.000% y el 28% estaría dispuesto a pagar entre \$4.000 y \$7.000. Las respuestas a esta pregunta fueron un factor muy importante para establecer el rango de precios de nuestros productos, se decidió manejar un rango desde 3.500 hasta \$5.000 que es el producto personalizado, de varios sabores y con adicionales.

Por último se indagó a cerca del lugar en el cual les gustaría encontrar jugos naturales de forma rápida con varias opciones de respuesta, las más elegidas fueron: cerca de la oficina, en el centro comercial y en la universidad. Por esta razón la ubicación del negocio debe ser en un centro comercial en una zona empresarial como Centro comercial Andino ò Centro comercial Gran Estación.

#### 1.1.4. COMPETENCIA

Las empresas que compiten directamente con nosotros son principalmente las fruterías ya que actualmente son las únicas que ofrecen jugos naturales, recién preparados según el gusto de los consumidores. Por su parte los jugos industrializados se pueden tomar como competencia indirectamente, ya que es posible que los consumidores reemplacen los naturales por estos productos. Sin embargo tanto el producto como la experiencia de compra en almacenes de cadena, tiendas y supermercados son diferentes a la de un establecimiento como Enjoy it, especializado e innovador.

Actualmente las fruterías solo contemplan dentro de sus productos los jugos en agua y leche, con el azúcar regular como único endulzante, no ofrecen más de 4 o 5 sabores, únicamente se observó que existen tres empresas que compiten directamente con nosotros: la cadena de fruterías “Patty”, la empresa de jugos “Joosy” y la empresa “Juice Place”, se realizó una visita cada uno de estos establecimientos para evaluar sus fortalezas y debilidades (ANEXO 1: Evaluación competencia directa).

1. Fruterías Patty: Es una empresa que busca brindar una alimentación natural, saludable y balanceada a base de frutas, verduras y proteína, dentro de su portafolio de productos no solo están los jugos sino también las ensaladas de frutas, de verduras, postres y otros platos para desayunar, almorzar, cenar y comer entre comidas. Lleva 30 años en el mercado, en los que ha cambiado tanto su imagen como el menú que ofrece al público. Tiene 25 puntos de venta en Bogotá, ubicados en barrios, plazoletas de comidas de centros comerciales y cadenas de Grandes superficies como Carrefour, y Almacenes ÉXITO. Dentro de sus planes está en el 2015 posicionarse entre las primeras opciones de alimentación saludable en Bogotá con presencia en las principales ciudades de País.

Esta empresa representa una fuerte amenaza para nuestro negocio, ya que sus precios son similares a los de nosotros en muchos productos e iguales en otros, tiene una amplia cobertura en Bogotá y ha tenido un crecimiento importante desde sus inicios, adicionalmente es una empresa que busca la innovación y fomenta la responsabilidad social contratando en su mayoría madres cabezas de familia.

Por otro lado en cuanto a los jugos, basándonos en opiniones personales en visita realizada en el mes de septiembre, el servicio es un poco demorado, las proporciones de los ingredientes no son las más adecuadas y no tienen un envase apropiado que genere seguridad a la hora de transportarse.

2. La empresa de jugos “Joosy” tiene un concepto más moderno y cercano a nuestra idea de negocio, esta empresa no existía hace un año, es una empresa muy nueva, registrada en Bogotá con un establecimiento de comercio en Medellín. Ofrece cuatro líneas de producto: Smoothies, Crushes, Relish Green Tea y Gelatinas. Por cada línea tienen 8 productos que combinan frutas entre sí. Sus precios oscilan entre \$6.500 y \$8.500. El establecimiento de comercio ofrece opciones de entretenimiento con algunos juegos y navegación gratuita en internet. Se visitó el lugar y se encontró que la atención no es muy buena en cuanto a la publicidad que manejan ya que los vendedores presionan de una manera insistente a los transeúntes para que consuman, lo que no es cómodo para las personas que visitan el centro comercial Santa Fe (Bogotá), lugar donde se encuentran ubicados. Adicionalmente el jugo tarda más de 10 minutos desde el momento del pedido, la estructura del lugar no permite que las personas vean la preparación del jugo y la ubicación del local no está en un sector de gran afluencia.

Su misión muestra que una de sus prioridades es la expansión a nivel nacional, ofrecer un espacio innovador que inspire vitalidad y buena actitud a los clientes por medio de un ambiente creativo. En 2013 se proyectan como la empresa líder en tiendas saludables en Latinoamérica. Tienen una ventaja frente a los demás de la industria ya que tienen gran variedad de sabores y de combinaciones de productos. Es un establecimiento altamente diferenciado respecto a las opciones de jugos naturales del mercado, innovando en materia tecnología ya que ofrece juegos a los clientes.

Fortalezas: Innovación en el establecimiento de comercio, implementación de tecnologías, variedad de productos de la misma línea, estrategias comunicativas a través de redes sociales.  
Debilidades: Precio muy alto respecto a la competencia, no tienen ningún mecanismo que permita que los jugos se puedan llevar, la atención no hace sentir al cliente cómodo ya que hay presión por parte del vendedor.

3. Juice place: Empresa familiar que ofrece bebidas naturales en agua y leche, tienen puntos de venta en Cafam floresta. Operan mediante la compra de las frutas y no con pulpas, por lo cual dentro de su proceso productivo añaden un proceso más que es pelar y picar las frutas. Además de su portafolio de productos de bebidas, tienen otros platos como sándwiches, perros calientes y crepes.

Fortalezas: Gran variedad en los productos a ofrecer, su menú es altamente diversificado incluyendo jugos de frutas exóticas como Borojo. Eficiencia en costos ya que la pulpa de fruta es más costosa que comprar la fruta y pelarla y picarla.

Debilidades: al ser un establecimiento tan diversificado en sus productos, no genera credibilidad en los clientes sobre la unidad de negocio principal que es los jugos. Generación de un alto nivel de desechos compuesto por las cascaras y semillas de las frutas

Además de los anteriores competidores se analizo el envase, los componentes principales, los puntos de venta, la cantidad y el precio de los competidores tanto para los jugos industrializados como para los jugos naturales ya que nuestra propuesta de ofrecer jugos para llevar no nos mantiene al margen de este mercado. Adicionalmente para tener claras nuestra posición en el mercar se realizo el DOFA (ANEXO 1: Análisis competencia directa, indirecta y DOFA)

### 1.1.5. PROPUESTA DE VALOR.

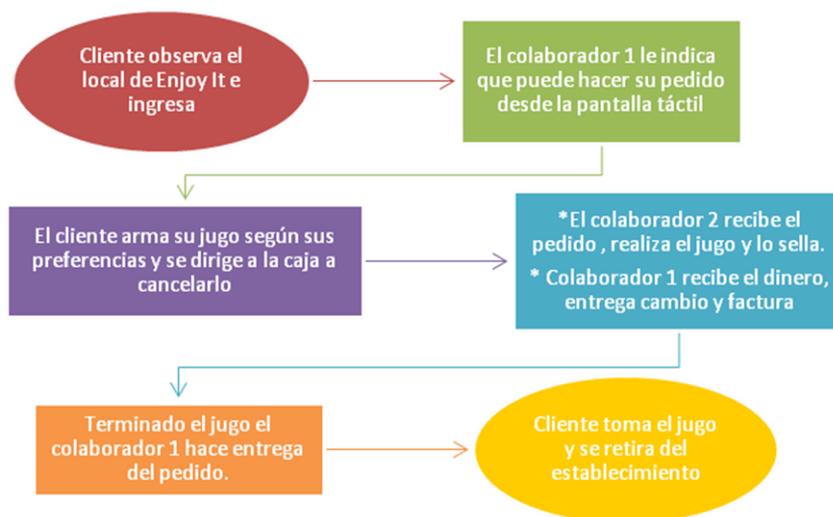
#### 1.1.5.1. PRODUCTO

- Se ofrecerá la posibilidad de mezclar frutas, obteniendo sabores diferentes y jugos personalizados a partir de una gran variedad de solventes y adiciones, otorgando combinaciones deliciosas, sanas y con propiedades curativas.
- Las mezclas de los ingredientes de los jugos incluirán productos naturales libres de químicos que permitan proporcionar sensaciones de tranquilidad, regeneración, vitalidad y energía a los clientes.

- El consumo de los diferentes jugos que se ofrecerán, será una opción favorable en la prevención de enfermedades así como en el alivio de los síntomas de algunos otros padecimientos dándole al cliente la sensación de estar recuperado. Es importante mencionar que lo primordial es una experiencia agradable en la compra así que la funcionalidad de los jugos no pretende catalogar a la empresa dentro de las categorías de centros naturistas ni centros médicos.
- La carta de productos estará diseñada de manera que los consumidores se sientan identificados con las diferentes mezclas de sabores, ofreciéndole una guía en la elección de sus productos, sin embargo si desea hacer variaciones en la combinación se le concederá ya que una de nuestras principales características es la atención personalizada según las necesidades de cada cliente. Esta carta será presentada a través de pantallas táctiles de modo que los clientes “jueguen” con la combinación de sabores.
- Se ofrecerán productos especiales para los niños ya que se consideran un mercado importante en cuanto a las necesidades nutricionales que tienen y a la capacidad de persuasión con los mayores, es por eso que el envase será llamativo, plasmando en estos el personaje o figura de moda. Igualmente el sabor agradable será una oportunidad para que consuman otros alimentos que usualmente no ingieren y que son importantes para su desarrollo y crecimiento.

### 1.1.5.2. SERVICIOS

#### Ciclo del servicio



- Entre menos gente tenga que encontrar el cliente durante el proceso de elaboración del producto, hay una mayor probabilidad de que quede satisfecho con el servicio<sup>4</sup>. Pensando en esto en Enjoy it utilizaremos las pantallas táctiles para hacer agradable y facilitar la orden del pedido, evitando que haya problemas de comunicación y garantizando que lo que el cliente pide sea lo que recibe. Será un sistema sencillo, explicado en un paso a paso el cual tendrá como primera imagen la frase “Estoy aquí para satisfacer tus necesidades“. Adicionalmente el colaborador 1 será el único que tenga un contacto directo con el cliente y estará pendiente de cualquier inquietud que pueda tener la persona.
- Dado que el ciclo del servicio de nuestro producto es corto, identificamos dos momentos de verdad (Cuando el cliente ingresa al establecimiento y cuando el cliente se acerca a la registradora) en los que tendremos un protocolo y un especial cuidado en la forma como se le brinda atención al cliente ya que de estos depende en gran medida la percepción que se lleve del negocio.
- Nuestra estrategia de servicio consiste en vender más que una opción de hidratación una opción de sentirse bien en donde prime la calidad, la rapidez, la eficiencia y el buen servicio al cliente.
- Los colaboradores de Enjoy it tendrán la atención fija en las necesidades del cliente, por lo que desde el momento en que la persona ingresa al local será recibido con un cordial saludo y se mantendrá en observación a la persona por si tiene problemas para hacer el pedido por medio de la pantalla o si es una persona de edad se le tomará el pedido en la caja registradora. Adicionalmente si el consumidor lo desea el colaborador estará capacitado para sugerir jugos que alivien malestares, aunque esta opción también estará disponible en las pantallas.
- Ofreceremos un tiempo de producción, menor al de nuestros competidores ya que todos los ingredientes estarán a la vista del consumidor y a la mano del colaborador, por lo que nos destacaremos por brindar un servicio eficaz. Por otro lado brindaremos seguridad al cliente tanto de los insumos que utilizamos ya que están a la vista de él, como por el sellado especial que

---

<sup>4</sup> (Albrecht & Zemke, 1999)

tendrá el vaso para brindarle una mayor comodidad (ver ANEXO 2: Rollo de papel para el sellado)

#### 1.1.5.3. EXPERIENCIA DE COMPRA

- El consumo de los jugos será una experiencia para nuestros clientes que irá más allá de satisfacer sus necesidades más básicas ya que se ofrecerá la posibilidad de mezclar los sabores obteniendo jugos personalizados, acompañado de un ambiente de innovación y creatividad.
- Diseño del empaque para niños: ya que será adornado con los personajes animados de moda y será fácil de llevar porque implementaremos un novedoso sistema de sellado permitiendo que el jugo no se derrame y que los ingredientes mantengan su sabor durante un día sin adicionar sustancias químicas perjudiciales para la salud.
- Se organizará una atmosfera comercial que involucre al cliente como parte esencial del desarrollo del producto ya que el “diseñara” su bebida y ordenara el pedido por sí mismo por medio del libro digital el cual tendrá conexión al área de producción. Logrando así un servicio más eficiente y sin errores en comunicación.

#### 1.1.5.4. INNOVACION TECNOLOGICA

Para Enjoy it, estar a la vanguardia es uno de los principales factores de éxito, para esto implementara un sistema de pedidos diferente en el cual los clientes hagan la elección del producto que van a consumir a través de dos libros digitales que son pantallas de Televisores de 42 pulgadas que reacciona ante al movimiento del cliente (ANEXO 2: Pantalla táctil 42 pulgadas, True new media)

Este es un desarrollo que permitirá agilizar el tiempo del pedido, disminuyendo congestiones en caja, de esta forma los cliente tendrán a su disposición el portafolio de productos que se ofrecen, así como las adiciones y complementos que quieran agregar a su bebida personalizando el producto. De igual forma estas pantallas táctiles se convertirán en una herramienta publicitaria que las personas se verán atraídas hacia nosotros por esta innovadora experiencia que ofrecemos.

Por otro lado, a nivel de producción contaremos con una maquina que asegura el sellado del vaso, permitiendo que el jugo no se derrame, brindando comodidad y seguridad al cliente al transportar la bebida. Adicionalmente los vasos tendrán nuestro logo, por lo que este será un medio publicitario ya que las personas se tomaran el jugo a medida que hacen su recorrido por el centro comercial. Para los niños se ofrecerá un envase con diseños de los personajes animados de moda (uno para niñas y otro para niños) de modo que también se sientan atraídos a comprar el producto. (VER ANEXO 2: Maquina Selladora)

#### 1.1.5.5. COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

La publicidad con la cual daremos a conocer nuestra propuesta de valor se basará en el voz a voz ya que las personas que visiten nuestro establecimiento y consuman las bebidas naturales van a tener una experiencia de compra agradable además de la satisfacción de estar consumiendo un producto de excelente calidad y sabor por lo cual comentaran de este nueva empresa a sus familiares y conocidos. Consideramos que esta forma de comunicación es muy efectiva, económica y hace que nos esforcemos y seamos más exigentes con el producto y servicio que ofrecemos. La estrategia de comunicación voz a voz, es apropiada en productos de alto valor agregado ya que se comenta el valor percibido por los clientes, en este caso comentaran la rapidez del servicio, la innovación en el pedido, la variedad de combinaciones de productos, entre otros. Actualmente esta estrategia de comunicación tiene grandes oportunidades gracias a las redes sociales y los medios de comunicación no tradicionales brindándonos la posibilidad de que más personas conozcan el producto sin haber tenido contacto directo con él.

#### 1.2. ACTIVIDADES DE MERCADEO Y VENTAS

Happy hour: esta estrategia permitirá asegurar las ventas en los horarios de menor afluencia de personas, consiste en que por la compra de un jugo lleva otro de las mismas características gratis, es decir pueden variar los sabores pero debe ser del mismo precio (en leche o en agua). Esta actividad de ventas incentivara el consumo entre las 3:00 y 5:00 pm y su objetivo principal es generar impacto sobre el Segmento de adolescentes y universitarios que pueden tener limitado poder adquisitivo pero si tienen el tiempo disponible en las tardes. En cuanto a los costos de esta

promoción consideramos que están cubiertos ya que se aprovechara en todos los horarios la capacidad instalada manteniendo los costos fijos y en cuanto a los costos variables percibiremos una disminución en la utilidad por unidad vendida de 30% la cual estará compensada por el volumen de ventas diario, es decir en este periodo no se tendrá un margen de contribución de 55% en promedio sobre el precio de venta sino de 25% ya que se esta aprovechando los mismos costos fijos.

Incentivo de consumo de las bebidas de frutas en cosecha: Uno de los principales riesgos del desarrollo de la actividad de la empresa es la fluctuación de los precios de las frutas el cual se ve reflejado en los precios de las pulpas congeladas que son nuestro principal insumo. Para mitigar este riesgo, por un lado vamos a recurrir a negociar con los proveedores para mantener los costos en un rango de variación aceptable, y por otro lado vamos a incentivar el consumo de jugos de las frutas de temporada a través de diferentes actividades como la creación de nuevas mezclas en las que se tenga un porcentaje alto de esta fruta y cantidades menores de otras. Adicionalmente pondremos publicidad de esta fruta dentro del establecimiento resaltando las bondades y beneficios que su consumo brinda al organismo. Esta estrategia permitirá que los consumidores prefieran jugos de frutas que están en cosecha disminuyendo nuestros costos así como permitiendo que debamos mantener menos inventario de pulpas de frutas costosas.

Estrategias de publicidad a través de los vasos que llevaran impreso el nombre de la empresa, con el cual las personas continuaran paseando el centro comercial dando a conocer el producto. Esta publicidad será complementada con material de la empresa dispuesto e diferentes puntos del centro comercial, a través del diseño de Display publicitario invitando a los visitantes del lugar a consumir los jugos y a vivir la experiencia que ofrecemos. En este material publicitario incluiremos información relacionada con salud y belleza y la forma en que las frutas, y los diferentes ingredientes que ofrecemos aportan a llevar una mejor calidad de vida.

Realización de convenios con empresas y universidades para que presentando el carné de la empresa ó de la universidad tenga descuento en el precio del jugo, este tipo de convenios será importante en la decisión de compra del consumidor ya que según las encuesta realizadas, los

clientes no están dispuestos a pagar más de \$4.000 por un jugo, de modo que con este tipo de alianzas los descuentos impulsaran a los clientes a consumir.

### 1.3 ESTRATEGIA DE MERCADOS

#### Producto

Las opciones que se encontraran dentro de nuestro menú son:

1. Jugos naturales sencillos (de una sola fruta) en agua o en leche (ver cuadro de frutas opcionadas).
2. Combinación de hasta cuatro frutas, según las preferencias del cliente (ver cuadro de frutas opcionadas).
3. Frutas cortadas en trozos, con yogurt y cereal (ver cuadro de posibles adiciones).
4. Jugos con propiedades medicinales específicas (ver cuadro jugos especiales)

Las adiciones estarán disponibles para todos los productos.

Portafolio de frutas		Posibles Adiciones	
Mandarina		Coco	
Melón		Granola	
Naranja		Cereal (zucaritas o chococrispis)	
Banano		Avena	
Limón		Maní	
Curuba		Nueces	
Guayaba		Esencia De Vainilla	
Mora		Polen	
Mango		Miel	
Patilla		Chocolate En Polvo	
Maracuyá		Queso Rallado	
Papaya			
Piña			
Fresa			
Guanábana			
Manzana			
zanahoria			
Remolacha			
Tomate			
Uva			
Lulo			

Función	Frutas necesarias
Revitalizante	Piña, naranja, fresas, polen, miel
Colesterol	manzana, pera, Kiwis
Gastritis	Piña, manzana, papaya
Parasitos intestinales	Naranja y guayaba
Estreñimiento	Naranja, uvas, papaya, manzana, mango
Nervios	Jugo de manzana
Adelgazar	Piña, melon, guayaba

## Precio

De acuerdo a las once tipologías para la formulación de precios de Kotler (Armstrong y Kotler, 2007), se eligió implementar una estrategia de precios basada en las líneas de productos. En este caso aunque todos nuestros productos son jugos hicimos once divisiones de producto por sabor y solvente, ya que el costo de algunas pulpas es mayor que otras y que las bebidas en leche también tienen un mayor costo, a partir de esto, se evaluó el margen de contribución de cada producto, se evaluó la percepción del cliente y el valor máximo que estarían dispuestos a pagar por un jugo de 16 onzas, a través de las encuestas; se evaluó también el rango de precios de la competencia y a partir de estas tres variables se encontró que los precios óptimos para Enjoy it están en un rango de \$3.500 y \$5.000.

Producto	Precio de venta		Costo Variable	
	Agua	Leche	Agua	Leche
Jugo de Naranja	4,500	No aplica	1995	No aplica
Jugo de Mandarina	4,500	No aplica	2428	No aplica
Jugo de Guanábana	4,000	4,500	962.35	1418.4232
Jugo de feijoa	4,000	4,500	962.35	1418.4232
Jugo de fresa, mora, maracuyá, mango, lulo, guayaba	4,000	4,500	812.35	1268.4232
Limonada	3,500	No aplica	499.8	No aplica
Jugo de Papaya y melón	4,000	No aplica	812.35	No aplica
Jugo de Banano	No aplica	4,500	No aplica	943.4232
personalizado	5,000	5,000	1321.4232	1321.4232

## Plaza

Según un artículo que publico el periódico Portafolio el número de visitantes semanales en los centros comerciales haciende a unos 500.000,<sup>5</sup> por lo que vemos en estos una gran oportunidad para poner nuestro primer punto de venta, ya que las personas podrían consumir un saludable jugo mientras realizan sus compras o dan un paseo.

Basado en lo anterior escogimos el centro comercial Gran Estación ya que es un establecimiento con una arquitectura moderna, es grande tiene 160 mil metros cuadrados, 374 locales

---

<sup>6</sup> (Portafolio, 2011)

comerciales, se inauguró en el 2006 por lo que ya tiene reconocimientos, se encuentra en una buena ubicación de fácil acceso y con un área de influencia de 40 barrios.<sup>6</sup>

Comenzaremos con un local de 5 M2, pagando una mensualidad de cinco millones, en el cual tendremos lo necesario para comenzar a comercializar nuestro producto (Ver ANEXO 3).

### Promoción

Utilizaremos una estrategia de atracción a través de:

**Publicidad:** Dado que inicialmente no contamos con un rubro amplio para invertir en este ítem, utilizaremos una publicidad informativa, por medio del voz a voz que generen nuestros clientes, campañas en redes sociales en las cuales involucraremos a nuestros familiares, amigos y conocidos para que nos ayuden a darnos a conocer. Pondremos rompe tráfico dentro de Gran Estación, generando que las personas comiencen a identificarnos y a familiarizarse con Enjoy it. Por último tendremos tarjetas de presentación donde pueden encontrar nuestro código QR el cual también pondremos en los rompe tráfico y dentro del establecimiento.

**Promoción de ventas:** En horas donde hay un menor tráfico de personas como entre semana de 3:00 a 5:00 pm, implementaremos “Happy Hours” dando dos productos por el precio de uno y adicionalmente tendremos productos de edición limitada, con el fin de incrementar el consumo de las frutas en cosecha.

**Relaciones Publicas:** Enjoy it asistirá a los diferentes eventos que realice la cámara de comercio, universidades y de mas, en las que se busca dar a conocer a las empresas emprendedoras o se realizan con fines académicos.

## 2. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

La empresa estará organizada a través de un sistema de negociación integrado en el cual los proveedores de pulpa de fruta congelada tendrán la información completa de nuestro inventario de modo que cada vez que se llega a los límites de abastecimiento la empresa de pulpa reemplace la cantidad consumida. El tiempo límite de movimiento de la materia prima será de una semana ya que el vencimiento de la fruta es en un periodo corto. Se considera que el sistema de

---

<sup>5</sup> (Centro Comercial Gran Estación)

información es clave para garantizar la continuidad del negocio y ofrecer a los clientes toda la variedad de productos en el momento en que lo requiera.

Reemplazar las pulpas consumidas permite que no se estén comprando y acumulando sabores que son menos solicitados por los clientes además de permitirnos tener la variedad que requiere nuestra empresa para las preparaciones personalizadas, el desperdicio de pulpa también será mínimo ya que si se tiene completo control del inventario disponible, será posible implementar estrategias de promoción para que estos sabores se vendan rápidamente a partir de descuentos o de recomendarlos dentro de las opciones a ofrecer.

Una negociación importante con la empresa que provee la pulpa de fruta es que por temas de organización, estandarización y control, necesitamos que la pulpa este empacada individualmente por 125mg ò 131cm<sup>3</sup>. De esta forma cada jugo tendrá el mismo contenido de pulpa de fruta y no quedaran sobrantes ni desperdicios, garantizando que la concentración de fruta en todos los jugos sea exactamente de 27.3%. Respecto al contenido total, esto nos hará tener un mayor control, gestionar indicadores de calidad de producto y generar confiabilidad en los clientes quienes están viendo el proceso de producción.

Los proveedores de agua abastecerán el establecimiento diariamente debido a que el local es pequeño y no hay espacio para almacenar los garrafones de agua Brisa, así estaríamos garantizando que el agua con la cual hacemos los jugos no esté pasada sino que por el contrario sea agua fresca, de muy buena calidad y en excelentes condiciones. En cuanto al abastecimiento de leche Alqueria también va a ser diario dado el poco espacio del local y con el fin de ofrecer a los clientes productos de muy buena calidad. El transporte tanto de la leche como del agua va a ser responsabilidad de los proveedores quienes se encargaran de disponer esta materia prima en el punto de venta diariamente antes de abrir las puertas al público.

En cuanto a los proveedores de vasos, se optó por trabajar con la empresa que provee de este material a reconocidos negocios como Juan Valdez, Oma, Dunkin Donuts, entre otros y se decidió que el proceso de marcar los vasos con la imagen de Enjoy it, será una labor hecha por el proveedor, esto debido a que no solo requiere tener menor capacidad disponible para marcar

vasos sino también porque nos permite concentrarlos más en nuestras funciones de negocio. Se evaluó la posibilidad de implementar un sistema en el cual cada cliente pudiera diseñar el vaso, sin embargo no se dio viabilidad a esta opción porque la inversión era muy alta y el valor percibido por el cliente no aumentaba proporcionalmente, adicionalmente consideramos que en materia de publicidad es mejor posicionarnos con un logo que genere identidad y recordación estampada en los vasos.

El plazo para comprar los vasos no puede ser muy amplio debido a la capacidad de almacenamiento del local, se estima que este tiempo debe ser de dos semanas, de igual forma en un sistema único de información sabremos exactamente cuándo debemos adelantar pedido, de acuerdo a las ventas efectuadas y las pronosticadas. Con los vasos no se maneja el sistema de reemplazo de materia agotada ya que la empresa proveedora necesita una cantidad periódica fija para adelantar sus procesos de producción y tener a tiempo los vasos requeridos.

Con los proveedores de pitillos y servilletas se considera que estos pedidos deben hacerse de igual forma cada dos semanas, de modo que el almacenamiento de estos materiales no obstaculice el desarrollo de la actividad de la empresa pero asegurando que siempre haya material disponible. En cuanto a la compra de implementos y productos de aseo tales como líquidos desinfectantes, jabones, esponjas, entre otros, se considera que se debe comprar mensualmente y serán almacenados en el depósito que cada local tiene en el centro comercial. (VER ANEXO 4: Proveedores)

En cuanto a la relación con los trabajadores se manejarán contratos con vigencia indefinida, en el área de producción se contratarán dos personas, quienes estarán encargadas de la elaboración de los jugos y de la venta, estarán en la parte interior del local ya que los pedidos los hará el cliente a través de las pantallas táctiles. Una de estas dos personas tendrá horario de tiempo completo y otra de medio tiempo en las tardes en el que las ventas serán mayores debido al happy hour y al aumento de visitantes del centro comercial respecto al horario de la mañana. Una tercera persona será contratada en jornada de fines de semana y será personal de apoyo en funciones de elaboración de jugos.

El personal de medio tiempo y de apoyo deberán ser estudiantes que estén adelantando algún programa de educación superior ya que queremos fomentar y apoyar a esta población para que tengan un mejor futuro y las necesidades económicas no sean un impedimento para el crecimiento y desarrollo profesional. Igualmente esperamos que la relación con nuestro capital humano sea abierta y amistosa en donde podamos escuchar y aplicar ideas innovadoras por parte de ellos y así mismo que ellos vean en Enjoy it un apoyo para lograr su proyecto de vida.

Las funciones principales de la empresa como la elaboración de jugos será realizada completamente por Enjoy it, sin embargo en la cadena de valor, se encuentra que hay un proceso menos al comprar la pulpa de la fruta ya congelada porque ya estará lista para realizar el jugo, reduciendo los tiempos de producción y entrega del pedido. En cuanto a las actividades de apoyo, el proceso de planeación de mercadeo será realizado también por la empresa sin embargo las labores de publicidad serán manejadas por terceros. La gestión financiera estará en responsabilidad de la gerencia general, sin embargo en labores tributarias se contratará un contador en la modalidad de prestación de servicios, quien ante los organismos legales tiene autorización de certificar estados financieros y presentar declaraciones de impuestos.

Es importante mencionar que la toma de decisiones a nivel financiero será tomada por los socios con base en un sistema de información en el cual se tengan los datos requeridos en el momento oportuno y generar decisiones acertadas de manera rápida.

Las actividades de gestión humana serán realizadas por la empresa de modo que Enjoy it, se encargará de establecer los perfiles para cada cargo, implementara un proceso de selección estandarizado en los pasos a seguir con cada candidato, contratación, inducción a la empresa, capacitación constante en lo que refiere a las labores de la empresa y como apoyo en el mantenimiento de un clima organizacional adecuado y en la promoción de valores. Algunas capacitaciones específicas en lo que tiene que ver con la manipulación de alimentos e innovación alimenticia será incluida en un programa especial, al igual que capacitaciones de atención y servicio al cliente; de modo que asistan a instituciones especializadas, de alta calidad y certificadas garantizando que los trabajadores tengan otras oportunidades de aprendizaje

aportando nuevas ideas e implementando acciones que mejoren el proceso y calidad del producto y del servicio.

## 2.1. ALIANZAS

Una de las principales actividades de la empresa va a ser la implementación continua de nuevas tecnologías que faciliten el proceso de servicio, producción y llamen la atención del cliente, con el fin de caracterizarnos por explorar ideas innovadoras como factor clave de éxito, para esto se creará una alianza estratégica con la empresa True New Media que es una empresa que presenta innovadoras propuestas a través de la integración de diseño, arte y tecnología lo que nos permitirá mantenernos a la vanguardia.

A pesar de ser una empresa nueva, ha desarrollado diferentes aplicaciones y sistemas para reconocidas empresas, se ha presentado en ferias de marketing y negocios muy importantes, teniendo dentro de sus clientes marcas como Diesel, AXE, Dell, entre otros, ofreciendo un acompañamiento a las empresas en la implementación de las nuevas tecnologías a través del servicio de creación, diseño, desarrollo, experiencia, transmisión de la experiencia y transmisión de datos.

La idea original de hacer cartas a través de pantallas táctiles surge de una de las líneas de negocio de la empresa True New Media, la línea Touch la cual consiste en la creación de superficies interactivas que funcionan al tacto y posición de las personas; sin embargo en el desarrollo de nuestra actividad queremos implementar nuevas tecnologías que faciliten el proceso de servicio, producción y posicionamiento de la marca , a través de explorar nuevas aplicaciones y productos que rompan el esquema tradicional de experiencia de compra.

### 3. FINANCIACIÓN

La inversión mínima requerida para iniciar operaciones es de \$35.380.000 que corresponde a una inversión en activos fijos de \$17.180.000 y un aporte a capital de trabajo de \$18.200.000 que garantice que por lo menos al término de tres años la empresa tenga operaciones con una política de pagos a proveedores semanal y un pago de clientes de contado en su totalidad. El 55% de la inversión inicial va a ser obtenida de recursos propios ya que los activos fijos se comprarán sin recurrir a financiación con terceros y \$2.200.000 se destinarán al capital de trabajo; los \$16.000.000 restantes serán obtenidos a través de un crédito al sector financiero a un plazo de cinco años bajo el supuesto de una tasa efectiva anual de 22,3%.

En cuanto a los ingresos de la empresa, se considera que al menos en el corto y mediano plazo, únicamente van a proceder de las ventas ya que no se tienen proyectados excedentes de liquidez para la realización de inversiones temporales, ni ingresos no operacionales. Se estima que para el primer año de operaciones se tendrá un ingreso de \$248.596.000 con una venta de 57.738 jugos, que implica un promedio de ventas mensual de 5.000 unidades. En cuanto a los costos y gastos, el egreso mensual más alto que tendrá la empresa es el pago de los costos fijos especialmente en el arriendo del local comercial ya que representa el 43% de las ventas para el primer mes, con el fin de tener el mayor aprovechamiento de la capacidad instalada se espera aumentar las ventas de modo que para el último mes del primer año este costo fijo disminuya relativamente hasta representar aproximadamente el 15% de los ingresos operacionales. Por su parte, los costos variables representan el 29% de las ventas, más que aumentar la eficiencia en costos para incrementar la utilidad buscamos el aprovechamiento del 100% del local y los recursos para que las ventas logren aumentar exponencialmente frente a los costos fijos.

El flujo de caja neto será negativo durante los primeros seis meses de operación, razón por la cual necesitamos un capital de trabajo de 18.000.000 para gastos de funcionamiento e inventarios, a partir del séptimo mes los ingresos de la empresa van a ser superiores a los gastos y costos comenzando a recuperar la inversión incrementándose según las ventas de modo que al finalizar el primer año de operaciones se obtenga un flujo neto de \$31.171.641. Con una TIR de -11,89% que demuestra que se ha recuperado el 30% de la inversión.

Inversión	Flujo de caja año 1	Flujo de caja año 2	flujo de caja año 3
-35,380,000	31,171,641	25,586,992	43,733,600
TIR	-11.89%	39.83%	71.96%

En este sentido, la inversión sería recuperada al término de dos años y seis meses esperando un crecimiento en ventas del 12% para el año 2 y 15% para el año 3. Para el tercer año de operación de la empresa se estima que la inversión inicial ya haya sido duplicada generando una alta tasa de retorno sobre el capital. La estructura financiera de la empresa ofrecería a sus inversionistas hasta 24% de rendimiento sobre la inversión anual. (VER ANEXO 5: Análisis financiero)

### 3.1. RIESGOS

El principal riesgo que se considero, fue la fluctuación en los precios de las frutas y hortalizas según el clima. Lo cual a pesar de tener claras negociaciones con los proveedores se podría transferir un sobre costo para nosotros, para mitigar este riesgo se diseñó una estrategia de promoción de bebidas de las frutas de cosecha con el fin de incentivar el consumo de las pulpas más económicas y evitar transferir el costo al consumidor vía precio o disminuyendo el margen de contribución. En el Happy hour se ofrecerá más producto de las frutas en cosecha y no habrá happy hour para las bebidas de frutas más costosas.

Otro riesgo existente, puede ser el manejo de los desperdicios de las pulpas sobrantes ya que el desperdicio de materia prima puede no solo disminuir utilidades sino dar una mala imagen ante los clientes; para mitigar este riesgo, se propuso a nuestro proveedor de pulpas distribuir las en paquetes de 125 gramos de modo que al preparar cada jugo se utilice únicamente un paquete. (VER ANEXO 4: Concentración de los jugos)

### 3.2 SOCIOS

La organización a corto y mediano plazo será una sociedad por acciones simplificada en la cual cada una de las partes tendrá el 50% de participación, las dos socias son las autoras de la tesis con el siguiente esquema de composición:

Socio	Participación
Vanessa Montoya Galvis	50%
Karen Andrea Peralta Ballén	50%

### 3.2. RECURSOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

La inversión inicial requerida en cuanto a los activos fijos es de \$17.180.000 la cual será obtenida de recursos propios.

DESCRIPCION	COSTO UNITARI	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Licuidora Industrial importada marca Blendtec Smoother Q, antiruido, con procesador de hielo	\$ 3.000.000	3	\$ 9.000.000
Maquina Selladora de vasos semiautomática TTA19-Henkel	\$ 1.480.000	1	\$ 1.480.000
Nevera	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Sistema punto de venta Pos TPV	\$ 1.800.000	1	\$ 1.800.000
Pantalla táctil de 42"	\$ 1.100.000	2	\$ 2.200.000
Mesón exterior	\$ 500.000	1	\$ 500.000
Mesón interior	\$ 500.000	1	\$ 500.000
lavaplatos	\$ 450.000	1	\$ 450.000
Herramientas (Colador, tijeras, cuchillos, cucharas, tabla de picar)	\$ 50.000	1	\$ 50.000

Como se puede ver en la anterior tabla, la inversión inicial se concentra en las licuadoras y las pantallas táctiles. El 52,4% de los activos fijos está representado en 3 licuadoras industriales importadas con procesador de hielo. Una característica importante de este tipo de licuadoras es que no producen ruido lo cual es un valor para el cliente ya que le evita el molesto ruido de la preparación mientras esta en el establecimiento. El 12% de la inversión en activos fijos se concentra en las dos pantallas táctiles dispuestas en el establecimiento comercial de modo que las personas puedan realizar sus pedidos lo cual es un factor de innovación y también le va a dar un valor agregado al servicio ya que el cliente va a tener su pedido de forma más rápida y va a sentir que prepara su jugo virtualmente. Otra inversión importante es la de la maquina selladora ya que permitirá que las personas soliciten su jugo y lo transporten fácilmente, esta máquina también es importada y tiene un costo de \$ 1.480.000 incluyendo gastos de importación.

Con estos recursos se tendrá la adecuación del local, en un ambiente fresco y sencillo, todos los elementos de la preparación de los jugos (licuadoras, coladores, entre otros), estarán a la vista de los clientes. En la parte exterior se tendrá un mesón sobre el congelador en el cual las personas pueden ver las adiciones a los jugos y “antojarse” al momento de pagar. (VER ANEXO 3: Diseño del local comercial)

#### 4. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO Y AMBIENTAL

A nivel social la empresa impactara positivamente desde dos puntos de vista: por un lado a través de la generación de empleo de personas jóvenes padres de familia de modo que puedan realizar su proyecto de vida y se desarrollen como persona a por medio de subsidios de educación formal y formación y capacitación especializada en técnicas de manipulación de alimentos entre otros; por otra parte con el impulso de estilos de vida saludable se esta impulsando a la población en general a adquirir hábitos saludables, a través de nuestra publicidad en los diferentes puntos del centro comercial y de nuestras campañas en las redes sociales, se enseñará a las personas a cerca de los beneficios de determinadas frutas contribuyendo a que las personas tengan una mejor calidad en su nutrición.

A nivel económico nuestro principal impacto es en la generación de empleo:

CARGO	SUELDO BASICO ACORDADO	PRESTACIONAL	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL
Auxiliar de preparación 1	535,600	SI	63,600	877,712
Auxiliar de preparación 2	535,600	SI	63,600	877,712
Administrador punto de venta	1,200,000	NO	No aplica	1,200,000
Director de ventas	1,200,000	NO	No aplica	1,200,000

**NOTA: Adicional a la asesoría contable con honorarios por valor de 1.100.000 bimestralmente**

A nivel ambiental, se manejara un mínimo de desechos ya que las pulpas estarán empacadas por las cantidades utilizadas evitando desechos que se descompongan, adicionalmente al tomar los pedidos a través de las pantallas táctiles se reduce el uso de papel en comparación a tomar los pedidos con una orden de compra, de este modo el único papel utilizado en el proceso es la

factura de venta. Las negociaciones con nuestro proveedor de vasos Ecopack también va a tener un impacto positivo a nivel ambiental ya que se hace una inversión en cuanto a los empaques ya que son biodegradables, el uso de estos vasos es dos veces más costoso que si se comparan vasos plásticos, el precio de cada uno de estos vasos biodegradables de de \$300, lo cual demuestra que la empresa si esta comprometida con el medio ambiente. Los envases que ofrece ecopack además de ser biodegradables, su material puede ser reciclado.

Para mayor información consultar:

<http://www.ecopack.com.co/fichas/Bebidas%20frias.pdf>

## 5. RESUMEN EJECUTIVO

**MISION:** Ofrecer la mejor alternativa de hidratación saludable de una manera eficiente y confiable, en un ambiente creativo e innovador que garantice una excelente experiencia de consumo, a través de un modelo de negocio inclusivo que brinde oportunidades laborales a los jóvenes padres.

**VISION:** Para el año 2015 ser una empresa reconocida y líder en bebidas saludables en Bogotá teniendo puntos de venta en los principales centros comerciales de la ciudad, ofreciendo innovación y creatividad en los procesos.

**OBJETIVO GENERAL:** Diseñar el plan de negocio para establecer a un año una empresa con un punto de venta, dedicada a la elaboración y comercialización de jugos naturales, producidos con frutas y plantas colombianas, ofreciendo variedad de combinaciones con propiedades curativas y preventivas, asociadas no solamente al estado de salud física sino también al estado de ánimo de los clientes quienes tendrán la opción de personalizar los jugos según sus necesidades, preferencias y capacidad de gasto.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Brindar oportunidades laborales a los jóvenes padres, ofreciéndoles una opción digna y honesta de conseguir los recursos para su sustento y realización de proyecto de vida. Contribuyendo con una solución óptima a la problemática de desempleo y ausentismo estudiantil en el país, de acuerdo con la misión de la universidad en lo referente a llevar a cabo acciones que aporten en la solución de las dificultades de la sociedad colombiana.
- Desarrollar un producto altamente diferenciado de los que se encuentran en el mercado, a partir de la combinación de sabores y adiciones.
- Identificar a los competidores y analizar, desde diferentes puntos de vista, los productos que ellos ofrecen.
- Identificar los recursos necesarios para desarrollar el negocio.
- Evaluar la viabilidad del proyecto, a partir de proyecciones financieras realizadas mediante el pronóstico del comportamiento de las ventas y de los costos.
- Elaborar el flujo de caja neto con la premisa de liquidación del negocio al final de tres años para evaluar el retorno de la inversión.

La idea de negocio es crear un establecimiento comercial que ofrezca jugos naturales con variedad en sabores, adiciones y endulzantes; este será un punto de venta rápido en el cual las personas hacen su pedido y lo pueden llevar de forma inmediata en un envase totalmente sellado garantizando que el producto esté libre de contaminación y no se derrame.

El negocio se encuentra en el sector alimenticio, a nivel de bebidas y surge a partir de un viaje realizado a Centroamérica en donde, por la situación climática, el consumo de bebidas es muy habitual encontramos que las empresas diferenciadas en este sector prestan servicios altamente valorados por los clientes como lo es la posibilidad de personalizar los jugos y un punto de atención inmediato que otorga comodidad y rapidez a los clientes.

A nivel legal se considera pertinente constituir la empresa bajo el régimen de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) según la ley 1258 ya que presenta las siguientes ventajas: (Secretaría del Senado de la República, 2009): Tiene un menor costo y presenta mayor facilidad

para tramitarse, al poderse constituir a través de un documento privado., adicionalmente el término de duración es indefinido por lo que permite que la empresa crezca sin tener que cambiarse de asociación en el transcurso del tiempo, la responsabilidad de los socios va hasta el monto de sus aportes y no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias, o de cualquier otra naturaleza en las que incurra la sociedad (Secretaría del senado de a República., 2009)

## BILIOGRAFIA:

DANE2010*Encuesta de calidad de vida año 2010*

Departamento Nacional de Planeación *Igualdad de oportunidades para la prosperidad social*

Dirección de Censos y Demografía*Boletín, Censo General 2005*

Patty*Fruterias Patty*

*Gerencia del servicio*1999Illinois3R Editores

Centro Comercial Gran Estación. (s.f.). Recuperado el 6 de octubre de 2011, de [http://www.granestacion.com.co/sitio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=33&Itemid=63](http://www.granestacion.com.co/sitio/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=63)

Presidencia de la Republica, Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Departamento Nacional de Planeacion*. Recuperado el septiembre de 2011, de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=HqrLWjpXDXg%3d&tabid=86>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación .

Portafolio. (28 de junio de 2011). *Portafolio.co*. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de <http://www.portafolio.co/negocios/muchos-mirones-centros-comerciales>

Presidencia de la Republica, Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Departamento Nacional de Planeacion*. Recuperado el septiembre de 2011, de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=HqrLWjpXDXg%3d&tabid=86>

## ANEXO1

### Evaluación competencia directa

<b>Análisis comparativo competencia</b>									
variable competidor	Precio	Tiempo de atención (rapidez)	Variedad (sabores)	Calidad de la atención	Presentación del local	Confiabilidad de los insumos	Innovación tecnológica	Facilidad para llevar	Calificación total
Joosy	2	4	4	3	5	4	4	2	3.5
Patty	3	2	4	3	2	3	1	2	2.5
Juice place	5	4	5	5	4	3	1	2	3.6
Enjoy it	4	5	4	5	5	5	5	5	4.8

### DOFA

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
FACTORES INTERNOS		<p>Empresa entrante en el mercado, no tiene una participación en el mercado sino debe quitar posición de la competencia.</p> <p>Alta dependencia del proveedor de pulpa: la empresa C.I. VIDFRUIT, es la única que está dispuesta a envasar la pulpa en empaque individual por porción requerida para los jugos evitándonos un proceso adicional y la generación de desperdicios.</p> <p>Altos costos fijos: el arriendo del local representa el 43% de los ingresos por ventas, además la carga salarial de cuatro empleados fijos ya que al ser una empresa que además de vender un productos ofrece servicios debe estar el área de servicio y contacto con el cliente siempre completa y disponible.</p>	<p>Innovación tecnológica: empresa pionera en implementar un sistema de pedidos en línea a través de pantallas táctiles.</p> <p>Factores diferenciadores: Calidad de servicio, rapidez, capacitación de los funcionarios, personalización de los jugos y variedad en sabores.</p> <p>Empresa constituida como una sociedad por acciones simplificada, la cual es flexible, se acoge a beneficios del estado por emprendimiento y con vigencia indefinida.</p> <p>Negociación con proveedores de alta trayectoria en su línea de negocio, con insumos de excelente calidad para ofrecer a los clientes el mejor producto.</p> <p>Alianza estratégica con la empresa TrueNew Media para el constante desarrollo de nuevas tecnologías para optimizar el proceso y ofrecer al cliente innovación, creatividad y el mejor servicio.</p>
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS		<p>Crecimiento de la tendencia de estilo de vida saludable tanto en Bogotá como en las demás ciudades del país, ya que las personas se están concientizando a cerca de la importancia que tiene una alimentación sana.</p> <p>Constante innovación en materia tecnológica por empresas desarrolladoras de software lo cual permite que enjoy it tengadiferentes opciones para mejorar los procesos y el servicio al cliente.</p> <p>Entrada de productos agrícolas al país con precios más competitivos producto de los acuerdos comerciales internacionales.</p> <p>Crecimiento de la población en los segmentos seleccionados ya que se espera que haya movilidad social para que las personas obtengan ingresos superiores, mejores su calidad de vida e incluso aumenten su estrato social.</p>	<p>Constante aumento de las empresas que ofrecen productos saludables y específicamente derivados de frutas, como lugares especializados en jugos, fruterías y heladerías.</p> <p>Gran número de competidores indirectos: el plan familiar que ofrece enjoy it, es de paseo por centro comercial especialmente, sin embargo hay gran número de competidores indirectos como restaurantes, reposterías y heladerías que ofrecen este mismo plan.</p> <p>Fluctuaciones constantes de los precios de las frutas lo cual implica que se transfiera al costo de la pulpa disminuyendo el margen de contribución.</p>

ANALISIS COMPETIDORES INDIRECTOS

COMPETIDOR		ENVASE	COMPONENTES	EXPERIENCIA DE COMPRA	CONTENIDO (OZ)	PRECIO(\$)
FRUTERIA U. JAVERIANA PUESTOS DE VENTA AMBULANTES JUGO DE NARANJA NATURAL ENVASADO		vaso plastico	Leche o agua , azucar , pulpa de fruta	punto de venta el la fruteria, es preparado al instante , servicio rapido	400 ml	\$2000 / \$2500
		Vaso plastico	Leche o agua , azucar , trozos de fruta	Venta en la calle, el jugo es servido instantaneamente ya que se encuentra en un recipiente de vidrio grande, (producen lo de todo el dia)	200 ml	\$ 1.000
	ÉXITO	Botella plastica	zum de naranja , endulzante y agua	Puntos de venta (estanterias almacenes de cadena)	350 ml	\$ 3.450
	CARREFOUR	Botella plastica	zum de naranja , endulzante y agua	Puntos de venta(estanterias almacenes de cadena)	350 ml	\$ 3.600
	U.JAVERIANA	Botella plastica	zum de naranja , endulzante y agua	Cafeterias universidades y hospitales	250 ml	\$ 2.700
JUGOS INDUSTRIALIZADOS	HIT	tetra pak	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	200 ml	\$ 870
		Botella vidrio	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	237 ml / 1 litro	\$1030 / \$3660
	TUTI FRUTI	tetra pak	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	200 ml	\$ 820
		botella vidrio	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	250ml	\$ 1.400
	SOKA	Vaso plastico	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	237 ml / 1 litro	\$1050 / \$3260
	CALIFORNIA	Botella vidrio	nectar de fruta, endulzante, colorante y agua	almacenes de cadena, cafeterias y tiendas	235 ml	\$ 1.070
	FRUTTO VITALIS	Botella vidrio	nectar de fruta, endulzante, colorante y agua	almacenes de cadena, cafeterias y tiendas	237 ml / 2000 ml	\$1810 / \$8410
	DEL VALLE	Botella plastica	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	300 ml	\$ 1.150
		tetra pak	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	200 ml	\$ 860
	CIFRUT	botella plastica	saborizante artificial, endulzante y agua	cafeterias,tiendas de barrio, restaurantes,ambulantes y almacenes de cadena	500 ml	\$ 1.400
	ADES	tetra pak	soya, endulzante, saborizante artificialy agua	almacenes de cadena, cafeterias y tiendas	200 ml/ 1litro	\$1280 / \$4250

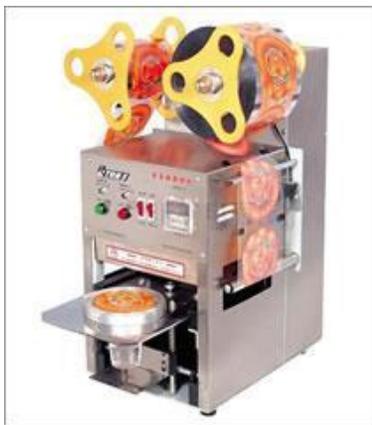
## ANEXO 2

### Pantalla táctil 42 pulgadas, True new media



Para mayor información ver el link [http://www.truenewmedia.com/libro\\_digital.html](http://www.truenewmedia.com/libro_digital.html)

### Maquina Selladora



Especificaciones	
Velocidad:	300-600vaso/hora
Peso:	16 kg
Tamaño:	280x300x550mm
Voltaje:	220v/50hz
Capacidad:	300w

### Rollo de papel para el sellado



ANEXO 3

Diseño del local comercial



## ANEXO 4

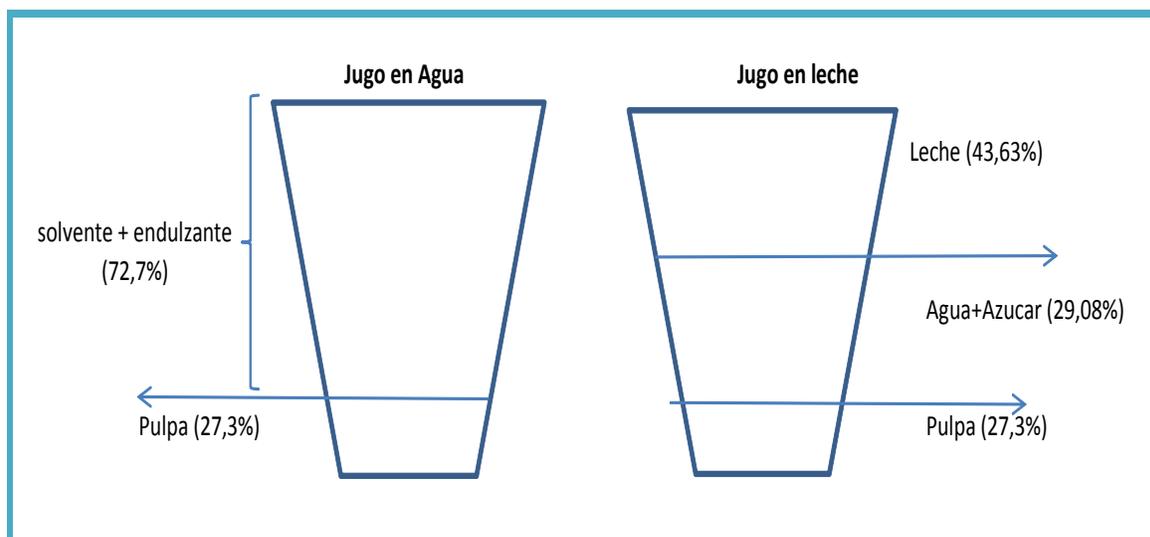
### Proveedores

Elemento	Proveedor
Pulpa Congelada	C.I. VIDFRUIT
Vasos	D vini pack
Servilletas	Linea institucional de Familia
Pitillos	Cia Productora de pitillos Plàsticos Pitiplas LTDA
Leche	Alpina
Agua	Postobon

### Concentración de los jugos

Jugo en Agua				
vaso	16 onzas	480	cm3	100%
pulpa de fruta	4,367	131	cm3	27,3%
solvente+azucar	11,633	349	cm3	72,7%

Jugo en Leche				
vaso	16 onzas	480	cm3	100%
pulpa de fruta	4,367	131	cm3	27,3%
Leche	6,98	209,4	cm3	43,6%
Agua+Azucar	4,653	139,6	cm3	29,1%



ANEXO 5: Punto de equilibrio año 1

PRODUCTO	PROYECCION DE VENTA AÑO 1	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCION	VENTAS ESPERADAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN VENTAS	% DE MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO
Jugo de Naranja	5.346	\$ 4.500	\$ 1.995	\$ 2.505	\$ 24.057.319	9,68%	55,67%	5,39%
Jugo de Mandarina	5.346	\$ 4.500	\$ 2.428	\$ 2.072	\$ 24.057.319	9,68%	46,04%	4,46%
Jugo de Guanabana en Agua	2.138	\$ 4.000	\$ 937	\$ 3.063	\$ 8.553.714	3,44%	76,57%	2,63%
Jugo de Guanábana en Leche	3.208	\$ 4.500	\$ 1.393	\$ 3.107	\$ 14.434.392	5,81%	69,04%	4,01%
Jugo de feijoa en Agua	2.138	\$ 4.000	\$ 950	\$ 3.050	\$ 8.553.714	3,44%	76,25%	2,62%
Jugo de feijoa en Leche	4.277	\$ 4.500	\$ 1.406	\$ 3.094	\$ 19.245.855	7,74%	68,76%	5,32%
Jugo de fresa, mora, maracuyá, mango, lulo, guayaba en agua	10.692	\$ 4.000	\$ 812	\$ 3.188	\$ 42.768.568	17,20%	79,69%	13,71%
Jugo de fresa, mora, maracuyá, mango, lulo, guayaba en leche	8.554	\$ 4.500	\$ 1.268	\$ 3.232	\$ 38.491.711	15,48%	71,81%	11,12%
Limonada	5.346	\$ 3.500	\$ 500	\$ 3.000	\$ 18.711.248	7,53%	85,72%	6,45%
Jugo de Papaya y melón en agua	2.138	\$ 4.000	\$ 812	\$ 3.188	\$ 8.553.714	3,44%	79,69%	2,74%
Jugo de Banano en leche	3.208	\$ 4.500	\$ 943	\$ 3.557	\$ 14.434.392	5,81%	79,04%	4,59%
personalizado	5.346	\$ 5.000	\$ 1.381	\$ 3.619	\$ 26.730.355	10,75%	72,37%	8%
					\$ 248.592.299	100,00%		70,83%

$$\text{punto de equilibrio} = \frac{\text{costos} + \text{gastos fijos}}{\text{m/c \%}}$$

$$= \frac{\$ 159.224.360}{70,83\%} = \$ 224.804.850$$