ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS PARA BUCARAMANGA

CARLOS ANDRÉS FRANCO GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
BUCARAMANGA
2016

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS PARA BUCARAMANGA

CARLOS ANDRÉS FRANCO GONZÁLEZ
U00079685

Trabajo de grado para optar al título profesional de Administrador de Empresas.

Director

Mg. SERGIO IVÁN FERREIRA TRASLAVIÑA
Docente Programa Administración de Empresas Dual

PhD. ANDREA CAROLINA SILVA NIÑO
Docente Programa Administración de Empresas Dual
Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL
BUCARAMANGA
2016

AGRADECIMIENTOS

Principalmente doy gracias a Dios por darme la sabiduría para poder afrontar este reto académico, a su vez agradezco a mis padres por el apoyo emocional, y su acompañamiento durante estos años con el fin de culminar mis estudios. También quiero agradecer a la Doctora Andrea Carolina Silva Niño, por su gran apoyo, el cual me permitió fortalecer mis competencias. Finalmente agradezco a todos los docentes que me brindaron su conocimiento, en especial el profesor Sergio Iván Ferreira Traslaviña, quien me brindo las herramientas y el conocimiento necesario para llevar a cabo este proyecto.

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado 2

_____

Firma del Jurado 3

RESUMEN

TITULO: ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA EN EL SECTOR DE COMIDAS RÁPIDAS PARA BUCARAMANGA

AUTOR: CARLOS ANDRES FRANCO GONZALEZ

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, Innovación, Modelo de negocio y Creación de empresas.

CONTENIDO

El presente documento está desarrollado con el fin de plasmar el proyecto de grado, que cumple con los requisitos para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga Modalidad Dual. La creación de una empresa a partir de una metodología denominada Lienzo CANVAS permitió desarrollar el emprendimiento en el sector de las comidas rápidas. A lo largo del documento se encontraran una serie de parámetros que se deben llevar a cabo según la metodología, que permiten identificar y validar la vialidad de la creación del negocio.

El enfoque metodológico está basado en el modelo de negocio CANVAS y el Triángulo de Validación, las cuales, de forma conjunta permitieron abarcar todos los parámetros necesarios para la creación de un negocio de comidas rápidas, más específicamente un punto de venta el cual basa su portafolio de productos en Ensaladas de frutas, Jugos naturales y Batidos.

Finalmente se obtienen los resultados que permiten afirmar la validación, a través de una serie de ejercicios financieros, técnicos y un estudio de mercados. Lo cual arroja la viabilidad de la apertura del punto de venta, de acuerdo a los parámetros ya tenidos en cuenta por las metodologías a usadas.

ABSTRAC

TITLE: VIABILITY STUDY TO CREATION OF COMPANY IN FAST FOOD SECTOR TO BUCARAMANGA

AUTHOR: CARLOS ANDRES FRANCO GONZALEZ

KEYWORDS

Entrepreneurship, Innovation, Business Model and Entrepreneurship.

CONTENT

This document was developed in order to capture the graduation project, which meets the requirements to qualify for the title of Business Administration from the Universidad Autónoma de Bucaramanga Dual Mode. The creation of a company from a methodology called Canvas KEDS allowed to develop entrepreneurship in the fast food sector. Throughout the document a number of parameters that must be carried out according to the methodology to identify and validate the viability of business creation met.

The methodological approach is based on the business model KEDS and Triangle of Validation, which, together allowed cover all the parameters needed for the creation of a fast food business, more specifically a retail outlet which bases its portfolio product in fruit salads, juices and smoothies.

Finally, the results support the conclusion that validation is obtained through a series of financial years, technical and market research. Which throws the feasibility of the opening point of sale, according to the parameters already taken into account by the methodologies used.

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfica No 1. Necesidad de crear empresa
Gráfica No 2. Ilustración del triángulo de la equivalencia
Gráfica No 3. Preferencias alimenticias
Gráfica No 4. Horas de consumo
Gráfica No 5. Frecuencia de consumo a la semana

TABLA DE IMÁGENES

Imagen No 1. Cronograma
Imagen No 2. Mercado Objetivo
Imagen No 3. Pronostico de ventas
Imagen No 4. Mapa de Procesos
Imagen No 5. TIR
Imagen No 6. Valor presente Neto
Imagen No 7. Liquidez
Imagen No 8. Portada
Imagen No 9. Nosotros
Imagen No 10. Servicios
Imagen No 11. Contacto
Imagen No 12 y 13. Noticias
Imagen No 14. Costo de venta
Imagen No 15. Flujo de caja
Imagen No 16. Compra de materia prima
Imagen No 17. Mano de obra
Imagen No 18. Compra de activos
Imagen No 19. Costos fijos
Imagen No 20. Insumos
Imagen No 21. Adecuaciones
Imagen No 22. Servicios Públicos
Imagen No 23. Publicidad

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 11
1.1. SITUACIÓN PROBLEMA 12
1.2. JUSTIFICACIÓN 13
1.3. OBJETIVOS 14
1.3.1. Objetivo General 14
1.3.2. Objetivos Específicos 14
1.4. CONTEXTUALIZACIÓN 15
2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS 19
2.1.1. Referente Internacional 19
2.1.2. Referente Nacional 20
2.1.3. Referente Local 20
2.2. MARCO CONCEPTUAL 22
2.2.1. ¿Qué es Emprendimiento? 22
2.2.2. Innovación 22
2.2.3. Modelo de Negocio 23
2.2.4. Creación de Empresas 23
2.3. MARCO TEÓRICO 25
Grafico No 1. Mapa Conceptual 25
2.3.1. Fondo Emprender 26
2.3.2. Corporación VENTURES 28
2.3.3. Red de Emprendedores Bavaria 30
2.3.4. Modelo CANVAS 30
2.4. MARCO LEGAL 32
3. DISEÑO METODOLÓGICO 35
3.1. ENFOQUE Y DISEÑO 35
3.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA 35
3.3. HERRAMIENTAS METOLÓDOGICAS 35

3.3.1. Entrevista 36
3.3.2. CANVAS 36
3.4. CÓDIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR 37
3.5. CRONOGRAMA 38
4. RESULTADOS 38
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 73
6 BIBLIOGRAFÍA 75
7 ANEXOS 77

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento, es un proyecto de grado que busca la viabilidad de un modelo de negocio en el sector de las comidas rápidas, más exactamente las frutas, a través de una metodología, la cual consiste en desarrollar una serie de actividades que permiten validar el lienzo CANVAS.A través del documento se ira contextualizando al lector a cerca del sector al cual va dirigido, teniendo en cuenta aspectos legales, que debe tener la creación de una compañía, el análisis externo del municipio donde se desarrollarán las operaciones de venta, referentes de emprendimientos que han surgido de proyecto de grado a nivel, internacional, nacional y local. De igual forma también se podrá observar las actividades que se deben ejecutar para llevar a cabo el modelo propuesto por la metodología CANVAS.

El desarrollo de este proyecto cuenta con la asesoría del Docente Sergio Ferreira, El cual tiene la experticia y el conocimiento necesario acerca del tema de emprendimiento. En cuanto a la parte metodológica, la Doctora Andrea Carolina Silva es la que está a cargo de la supervisión. Sin embargo hay que resaltar que este proyecto también conto con el apoyo de otros docentes, expertos en ciertas áreas que contempla la creación de una empresa, en cuanto al tema legal, financiero, y productivo.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMA

La creación de un plan de negocio implica el emprendimiento de una idea a través de una serie de pasos que se deben ejecutar para llevarla a cabo. Por tal motivo es necesario la aplicación de modelos que han sido previamente evaluados con el fin de validar la idea de negocio y de esta forma obtener un panorama más claro acerca de las situaciones que se deben contemplar para iniciar el proceso de creación.

Un egresado del programa de Administración de Empresas, debe contar con las cuatro facultades que requiere para la ejecución de su trabajo en las organizaciones, las cuales son planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo el emprendimiento durante la formación de un Administrador es inculcado a través del desarrollo de esta, como así lo indica la UNAB, dentro de su perfil del egresado menciona que este debe contener competencias de: *"Identificar oportunidades de negocio y de generación de nuevos productos y/o servicios y formula planes de mercadeo coherentes con los objetivos estratégicos de la organización*". De esta forma, queda evidenciado el desarrollo y las capacidades que debe tener un Administrador de Empresas, al ser egresado de un programa de pregrado, entre otras. De tal forma se lograra definir la situación problema a partir de la siguiente pregunta:

- ¿Desarrollar un estudio de viabilidad a través de la metodología CANVAS para la creación de una empresa de comidas rápidas, permitirá dejar plasmado la habilidad de emprendimiento de un egresado del programa de Administración de Empresas?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Debido a que un egresado del programa de Administración de Empresas debe tener dentro de sus competencias la capacidad de la creación de nuevas compañías, por lo tanto es pertinente que como requisito de grado, el estudio de viabilidad sea realizado con el rigor de una metodología que permita reducir la incertidumbre, del diseño de un plan de negocios.

El desarrollo de esta investigación dará cumplimiento a los requisitos necesarios para la culminación de los estudios de pregrado, y de esta manera optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

El trabajo de grado permitirá al estudiante plasmar mediante un lienzo de la metodología CANVAS la viabilidad de una idea de negocio, a partir de los conocimientos teóricos aprendidos durante la carrera, y de igual forma permitirá a la universidad y al programa de Administración de Empresas formación dual universitaria reiterar su enfoque hacia el desarrollo de habilidades de emprendimiento, como perfil de un egresado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar un estudio de viabilidad durante el primer trimestre del año 2016, para la creación de una empresa de comidas rápidas en la ciudad de Bucaramanga, mediante la metodología CANVAS.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la necesidad y propuesta de valor del segmento específico de alimentos de rápida preparación.
- Identificar los canales de comunicación y distribución con el cliente.
- Determinar las actividades, recursos y socios clave.
- Determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

1.4. CONTEXTUALIZACIÓN

1.4.1. COMIDAS RÁPIDAS

Se denomina Comidas Rápidas a los alimentos que contienen una elevada cantidad de grasas y carbohidratos, este concepto nace en Estados Unidos como "*FAST FOOD*". Este tipo de comidas tienen otra característica adicional, y está basada en la elaboración de manera rápida. Según la revista Consumer[1] las comidas rápidas se clasifican en 2 grupos, las de tipo Anglosajón, y las de tipo Mediterráneo. Las de tipo Anglosajón se caracterizan por ser hamburguesas, perros calientes, papas fritas, y un acompañamiento que son las salsas, que le añaden un sabor adicional y opcional a los ya mencionados. Por otro lado se encuentras las de tipo Mediterráneo, son acogidas en el grupo de pizzas, bocadillos, Kebabs, entre otros. La característica diferenciadora de los sajones a los mediterráneos es la composición de estos ya que los perros calientes, hamburguesas, etcétera, contienen un nivel alto de colesterol y grasas, mientras que los kebabs, pizzas y bocadillos están elaborados con vegetales.

Para Diana Arguello una joven egresada de la carrera gastronomía, las comidas rápidas son *"aquellas que no requieren tanta elaboración, por lo tanto se elaboran en cortos periodos de tiempo no superiores a los 15 minutos"*.

Para Felipe Sánchez un joven profesional Chef, la "*comida rápida no es lo el común denominador de la gente piensa o imagina al momento de mencionarla (perros, hamburguesas, etc), una comida rápida es cualquier tipo de preparación sencilla, deliciosa y nutritiva que podemos elaborar a la brevedad del tiempo sin tardar más de 25 minutos*".

[1]No debe formar parte de la dieta habitual. Retrieved from http://revista.consumer.es/web/es/20040201/alimentacion/68091.php

En la ciudad de Bucaramanga hay establecimientos de Comidas Rápidas que surgieron de una idea de negocio. “Donde Orlando” es una frutería ubicada en la plaza del centro de la ciudad de Bucaramanga, esta nació hace 22 años. Orlando Quien es el fundador y dueño de esta, con base a los conocimientos sobre el mercado de las frutas y sus derivados, tomo la iniciativa de crear, lo que hoy es un punto de venta de Ensaladas de frutas, Jugos naturales, Batidos, Ceviches, entre otros productos. Se contextualiza el sector de las frutas como comida rápida debido a que el proyecto de grado se desarrollará en este mercado.

1.4.2. EMPRENDIMIENTO BUCARAMANGA

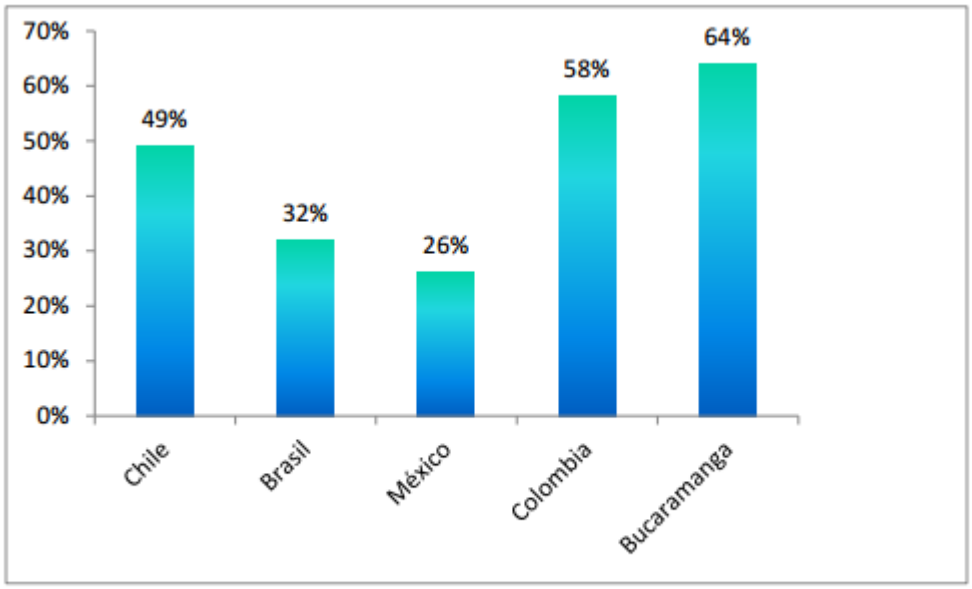
Bucaramanga es una ciudad situada en el departamento de Santander, País Colombia. Se ha caracterizado por ser una sociedad pujante y persistente en su desarrollo. Según la revista GEM[2] (Global Entrepreneurship Monitor) Bucaramanga se encuentra con un 13,7% de tasa de nuevos empresarios comparada con Colombia, la cual muestra un porcentaje del 12,7%, mostrando que hay un mayor emprendimiento por oportunidad, superando al promedio de los países latinoamericanos y del caribe. El estudio realizado por esta compañía, también muestra que la relación de hombre vs mujer en cuanto al emprendimiento es de 1. También indica que la mayoría de las empresas creadas por estos individuos se

[2]GomezNuñezLiyis, Martinez Carazo Piedad, Angulo M Luis Eduardo, Matiz Francisco, Parra LeonDario, Quintero Duque Carlos, BeltranDominguez Juan, Villarraga P. Alejandra, Oyola D. Alejando. (2011). Bucaramanga 2010 - 2011. *GEM (Global Entrepreneurship Monitor),* (Junio 2011), 81.

concentra en el sector de servicios de consumo; asimismo estas empresas también presentan bajos niveles de innovación y tecnología, convirtiendo sus procesos productivos en un nivel de eficiencia bajo debido a su tecnología obsoleta. También se destaca que las personas que generan este emprendimiento, se encuentran en las edades entre 35 y 44 años. El promedio de inversión en la creación de empresas en Bucaramanga se encuentra en 18´431.966 millones depesos.

De acuerdo con una trabajo de grado realizado por estudiantes de la universidad Colegio de estudios superiores de administración, acerca del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia, Bucaramanga [3] *"Gracias a la exitosa implementación de programas universitarios, y a las facilidades que existen en la ciudad para acceder a una educación de este tipo (esta facilidad para acceder a estos programas se debe puntualmente al elevado número de universidades que hay, al tratarse de una ciudad con poco más de 500 mil personas en su zona metropolitana), es que la región cuenta con un elevado número de profesionales y mano de obra capacitada, logrando una tasa de desempleo del 8.3% (Menor a la de Colombia), para hacer de esta una ciudad muy importante para el emprendimiento Colombiano".* Según este informe, también se destaca que los bumangueses son la población con mayor deseo de crear empresa después le siguen países como Colombia, México, Brasil y Chile. Como se puede apreciar en la Gráfica No 1:

[3]Estrada Serrano, J. D., & Uribe Riaño, A. (2013). *Análisis del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia.*



Fuente: GEM Bucaramanga, 2011

Fuente: Estrada Serrano, J. D., & Uribe Riaño, A. (2013). *Análisis del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia.*

MARCO REFERENCIAL

2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se relacionan investigaciones de carácter internacional, nacional y local orientadas a la pertinencia con el área y objeto de estudio a desarrollar en el trabajo de grado.

2.1.1. Referente Internacional

En el año 2015. Chiong C. Jade M. Realizó un trabajo de grado enfocado a la creación de un plan de negocios de una cadena de restaurantes de tipo "*FOOD TRUCKS*" con enfoque en comida rápida y saludable. El objetivo del proyecto estaba centrado en la elaboración de un plan de negocios para ofrecer a la comunidad nicaragüense una propuesta de valor alimenticia y rápida, saludable, nutritiva, atractiva y sabrosa, apoyada de un modelo *FOOD TRUCK (Venta de comida rápida a través de puntos de venta en carrocerías).* Las conclusiones que trajo la realización de esta investigación permitieron dar un panorama acerca del entorno frente al consumo de comidas rápidas, como se encuentra el mercado actualmente en cuanto a la apertura y competencia de estos establecimientos dedicados a la venta de este tipo de alimentos, también se pudo identificar el mercado objetivo de este tipo de establecimientos. La pertinencia de este proyecto con el que se está ejecutando tiene que ver con las actividades realizadas, para la viabilidad de la apertura de un establecimiento de este tipo de alimentos, el uso de herramientas como un Benchmarking que permitió evidenciar como se encontraba la competencia actualmente, también el uso de una guía para la viabilidad de un proyecto emprendedor como el CANVAS es otro factor importante en la elaboración del proyecto. Bibliografía*Hitt, Michael, Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert. (2010) Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed.México: CengageLerning.*

2.1.2. Referente Nacional

Durante el año 2013. Ossa López Jaime Eduardo. Realizo un estudio de viabilidad de un negocio de comidas rápidas llamado VENITOS como trabajo de grado. El objetivo en general del proyecto se encontraba proyectado en determinar la viabilidad financiera y comercial del plan de negocios de comidas rápidas VENITOS. El desarrollo del proyecto arrojó resultados que permitieron identificar el nicho de mercado al cual iba a dirigirse el establecimiento de comidas rápidas, adicional a esto el uso de la matriz DOFA permitió identificar las amenazas externas que podrían presentarse durante la ejecución del proyecto; la proyección de ventas realizada para el análisis financiero, fue una herramienta que permitió aterrizar un poco más, las posibles ventas generadas en el futuro, otro resultado que arrojó esta investigación fue la inversión inicial que requería la creación del negocio. El estudio de viabilidad para la creación de un negocio de comidas rápidas es uno de los pilares principales para el desarrollo de la investigación que se llevara a cabo, el uso de estrategias de marketing, análisis financieros como soporte de posibles ventas, y el uso de otros factores le permiten a la investigación se pertinente con el trabajo de grado a desarrollar.

2.1.3. Referente Local

En el año 2014. Mariño Moreno Diana Paola. Serrano Vergel Liliana Carolina. Y Gómez Plazas Yeimi Carolina. Realizaron un proyecto de grado que consistía en un plan de negocios para la creación de un restaurante con especialidad en SHAWARMAN, en el municipio de Floridablanca. El objetivo del proyecto se centró en determinar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de un restaurante con especialidad en SHAWARMAN situado en Cañaveral calle 30 # 25 – 71 en el municipio de Floridablanca departamento Santander. Las conclusiones arrojadas por el desarrollo de este proyecto arrojaron resultados que permitieron enfocarse en la mejora de la calidad del servicio ofrecida por los restaurantes de la zona, adicionalmente los resultados arrojaron nuevas propuestas gastronomías que permitieran innovar el mercado de las comidas en los alrededores de la ubicación,

y lo otro punto importante fue la identificación de los factores claves para la creación de un establecimiento de venta de comidas. El uso de herramientas como la investigación de mercados, los análisis financieros, hacen que este proyecto tenga similitud con el proyecto a desarrollar, debido a que son componentes que se tendrán en cuenta para lametodología que se ejecutará en la investigación, sin embargo cabe resaltar que la similitud se encuentra en el enfoque de emprendimiento, la cual es la creación de un restaurante innovador.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. ¿Qué es Emprendimiento?

La palabra Emprendimiento tiene una gran variedad de conceptos dados por la academia, sin embargo se mencionarán algunos argumentos expresados por expertos en el tema; (Van Praag, 1999; Mahoney& Michael, 2004; Thurik&Wennekers, 2004), consideran que la palabra emprendimiento hace referencia a la creación de algo nuevo, otro autor indica que emprendimiento es creación de nuevas empresas (Gartner, 1985), sin embargo el concepto más acertado lo expresan de la siguiente forma: "*El emprendimiento es la capacidad para detectar una oportunidad*" (Kirzner, 1979)[4].Reuniendo todas las definiciones planteadas por la academia, el emprendimiento, es la capacidad de plasmar una idea a través de la creación de un negocio.

2.2.2. Innovación

Para Juan Carlos Mosche[5], escritor del libro "Innovación Educativa" primero se debe identificar el origen de esta palabra, la cual nace del latín *(in-novum)* que al traducirla significa "*Ir hacia lo nuevo*". *En los términos de organización empresarial, la palabra es usada como una acción tendiente a producir un valor agregado, que tiene una incidencia directa en el nivel de competitividad de la empresa.*Otra definición arrojada por el libro "Manual de OSLO" tercera edición, expresa que: "*la innovación es la introducción de un nuevo, significante, mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo*

[4]GomezNuñezLiyis, Martinez Carazo Piedad, Angulo M Luis Eduardo, Matiz Francisco, Parra LeonDario, Quintero Duque Carlos, BeltranDominguez Juan, Villarraga P. Alejandra, Oyola D. Alejandro. (2011). Bucaramanga 2010 - 2011. *GEM (Global Entrepreneurship Monitor),* (Junio 2011), 81.
[5]Moschen Juan Carlos.*Innovación educativa* (Febrero 2005 ed.). República de Argentina: Editorial Bonum.

método organizativo"[6]. Roberto Carballo, autor del libro "Innovación y gestión del conocimiento" menciona que la definición de innovación se basa en: "*saber cómo son realmente las cosas y comprenderlas, de tal forma, que teniendo en cuenta estos dos aspectos se construyan mejoras, haya una utilidad más efectiva, satisfaciendo las necesidades de un problema en específico*"[7].

2.2.3. Modelo de Negocio

Para Alexander Osterwalder[8], autor del libro CANVAS, experto en el tema del mundo del emprendimiento, un modelo de negocio lo que *"hace es describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor".* Para él, estas bases se dividen en 9 módulos que conforman el lienzo, las cuales son: Segmento del mercado, Propuestas de Valor, Canales, Relaciones, Fuentes de Ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos (los cuales se explicaran con más detenimiento durante el desarrollo del documento). A partir de la descripción del emprendimiento a surgir, se responden una serie de cuestionamientos, que permiten, la creación del modelo de negocio.

2.2.4. Creación de Empresas

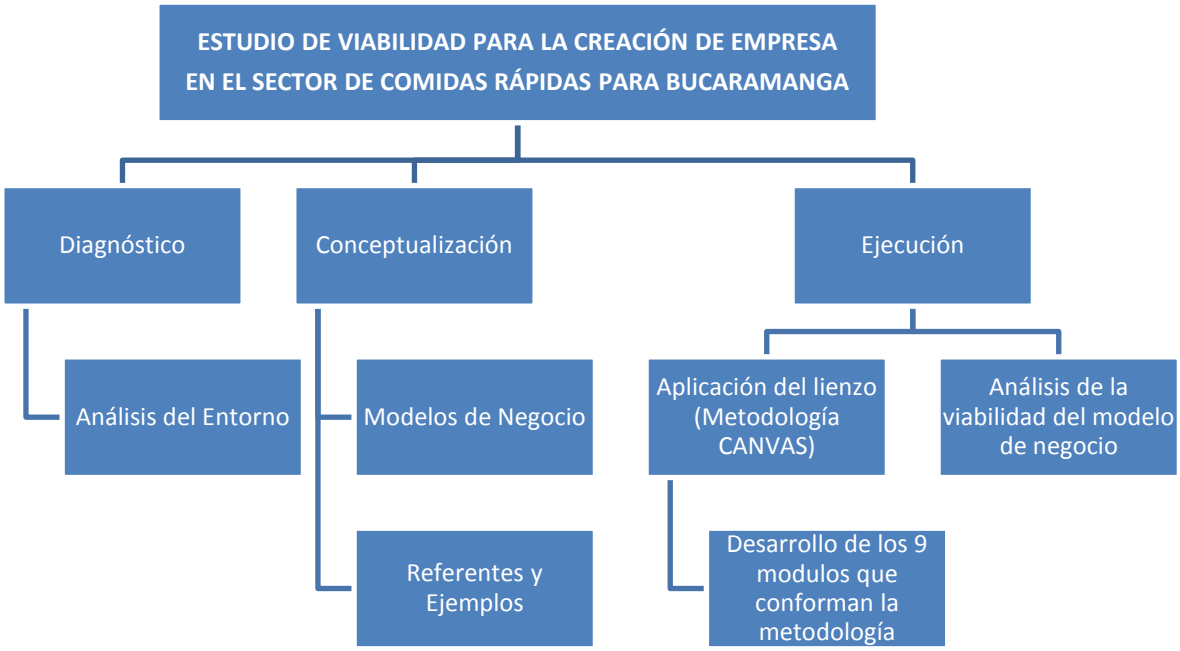
Para José María Vecina[9]*"la empresa encuentra su justificación de existencia y su legitimidad como organización social en su posibilidad y capacidad de producir bienes o prestar servicios para satisfacer las necesidades humanas"*Partiendo de esta idea del autor del libro "La Creación de Empresas Un Enfoque Gerencial" el significado de empresa parte del surgimiento de una idea, puesta en marcha por un emprendedor, una idea con un fin social enfocada a la creación de productos o la

[6]*Manual de Oslo* (Tercera Edición ed.). España: TRAGSA.
[7]Carballo Roberto. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento* (Primera Edición ed.) Ediciones Díaz Santos S.A.
[8]*Generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder& Yves Pigneur*
[9]Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas* (Colección Estudios Económicos ed.). España, Barcelona: La Caixa.

prestación de servicios para la satisfacción de las necesidades que presentan los seres humanos. También se le puede llamar oportunidad empresarial, como lo indica el autor, y para que esta idea entre en ejecución debe adquirir, organizar, y *"combinar de una manera eficiente los distintos factores de producción necesarios para producir un producto o prestar un servicio"* teniendo en cuenta siempre el objetivo de la creación de la empresa.

2.3. MARCO TEÓRICO

Grafico No 1. Mapa Conceptual



Fuente: Fuente: Elaboración propia

Actualmente la sociedad está generando modelos de negocio, se ha convertido en una necesidad que va en crecimiento debido a que cada vez la situación económica es más difícil, por lo que se crea la necesidad de crear Modelos de Negocio y propuestas innovadoras de productos o servicios para el mercado. El gobierno Colombiano en compañía de empresas privadasha ido creando una serie de concursos, y programas que han permitido que las ideas queden plasmadas a un escenario más real. Compañías como Bavaria, Fondo emprender, corporación Ventures, entre otras han creado ciertos parámetros para incentivar y plasmar las ideas de emprendimiento en los jóvenes.

2.3.1. Fondo Emprender

"El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002: "por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo".

Es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

El Fondo Emprender se rige por el Derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados".

Para ingresar a participar en el fondo emprender se deben cumplir ciertos requisitos:

"Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde

la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo segundo del Acuerdo 00010 de 2013, por el cual se modifica el Acuerdo 0007 de 2011 (Ver adjunto). Dichas condiciones se enumeran a continuación:

1. *Estudiante SENA matriculado en un programa de Formación Titulada, que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, así como egresados de estos programas, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses.*

2. *Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior de pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.*

3. *Estudiantes que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior - primer pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.*

4. *Técnico Profesional, Tecnólogo o Profesional Universitario, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses, de un programa de educación superior reconocido por el estado de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen o adicionen.*

5. *Estudiantes que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses.*

6. *Estudiante SENA, del programa Jóvenes Rurales y Línea de Formación Líderes del Desarrollo, que hayan completado 200 horas del programa de formación o egresados de este programa, cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses.*

7. *Egresados del programa de formación SENA, para Población en situación de desplazamiento por la violencia, que hayan completado 90 horas del proceso de formación y cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses.*

8. *Colombianos que acrediten que han permanecido por lo menos tres años en el extranjero y que voluntariamente han retornado al País. En este caso solo bastara que dichos ciudadanos certifiquen alguno de los títulos contemplados en los numerales 4, 5 y 6 del presente artículo, sin importar el tiempo de haber obtenido el respectivo título.*

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices; el resto de la asociación podrá integrarse con los demás beneficiarios de que trata el artículo 2º del ***Acuerdo 00010 de 2013.”***[10]

2.3.2. Corporación VENTURES

Corporación VENTURES[11] es una compañía que se destaca por la promoción de proyectos de emprendimiento sostenibles, así como lo indica su Misión: “*Promover la creación y crecimiento de proyectos empresariales sostenibles. Para tal efecto, atrae capital, promueve la cultura del emprendimiento y articula los sectores público, social y privado con miras a fortalecer el ecosistema empresarial”.* De igual forma la visión estratégica de la compañía se enfoca en la explotación del emprendimiento

[10] ¿Quiénes somos? Retrieved from http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx

[11] Nuestra misión y visión. Retrieved from http://www.ventures.com.co/index.php/corporacion/corporacion-ventures/nuestra-mision-y-vision.html

en las personas, con el fin de generar un crecimiento sostenible en el país: *"Empoderar a los emprendedores, para que exploten su potencial y sean el catalizador del crecimiento sostenible del país".* La corporación VENTURES nace en el año 2001, realizando convocatorias que presentaran proyectos de emprendimiento con un alto potencial a futuro, de allí en adelante se continuaron realizando convocatorias, las cuales hoy en día han tenido una fuerte participación de los jóvenes. Este programa a lo largo de su trayectoria ha tenido alianzas con empresas como el SENA, Ecopetrol, Sudamericana, entre otras entidades las cuales hace que el incentivo y el apoyo sea cada vez más amplio.

La entidad cuenta con 5 programas, todos orientados a la promoción del emprendimiento los cuales son:

- Ventures Concurso: Como su nombre lo indica la Corporación Ventures realiza un concurso el cual busca premiar a los proyectos emprendedores con un alto impacto, los cuales serán fortalecidos y puestos en marcha de la mano de la compañía, por medio de incentivos económicos y asesorías.
- Ventures Formación: Este programa busca brindar un acompañamiento e incentivar el emprendimiento mediante la prestación de asesorías las cuales promuevan el desarrollo de ideas potenciales para el mercado.
- Ventures Aceleración: El programa Aceleración de la corporación Ventures promueve el desarrollo de ideas de negocio, por medio de la prestación de herramientas que le otorgan entidades como Ecopetrol y Helm Bank.
- Ventures Financiación: La creación de este programa promueve el desarrollo y la ejecución de proyectos de emprendimiento por medio de la financiación de las propuestas, las cuales son evaluadas por medio de la corporación, ya teniendo la aprobación de la compañía, se procede a la financiación de los proyectos.
- Proyectos Especiales: Este modelo evalúa actividades que generan y suplen una necesidad específica y puntual que presenta el mercado. Este modelo cuenta con el apoyo de compañías como Fundación Bavaria, Fundación

Antonio Restrepo, Impact-A, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Sena.

2.3.3. Red de Emprendedores Bavaria

La Red de Emprendedores Bavaria[12] es una unidad de negocio la cual busca incentivar el emprendimiento en todo el territorio Colombiano, así mismo lo indica la compañía: *"La Red de Emprendedores es una iniciativa patrocinada por Fundación Bavaria; definida como un espacio para la conectividad, información, gestión de negocios y creación de conocimiento entre miles de Emprendedores en todo el territorio nacional. La Red de Emprendedores surge como un modelo horizontal de articulación y de conocimiento colectivo que busca explotar el potencial de negocios, de experiencia y de contactos presentes en el mercado colombiano".* Cuenta con Incentivos económicos, brinda el apoyo legal para el respeto hacia los derechos de autor, y lo más importante, brinda las herramientas que requieren los emprendedores para la puesta en marcha de las ideas de negocio. Los trámites se hacen por un medio virtual, el cual brinda asesorías, foros de apoyo, promoción de eventos y concursos, entre otras herramientas enfocadas al fácil uso de las plataformas, de tal forma que cualquier persona pueda presentar sus ideas de manera rápida y eficaz.

2.3.4. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta que actualmente los emprendedores están usando para la puesta en marcha de ideas de negocio, El lienzo permite a los autores de las propuestas, contemplar si el plan para la creación del negocio va a ser viable y sostenible teniendo en cuenta los 9 módulos, los cuales son: Segmentos del mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con los clientes, Fuentes de

[12] Red de emprendedores Bavaria. Retrievedfrom http://redemprendedoresbavaria.net/redemprendedoresbavaria

ingreso, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de costos. Habiendo dado respuesta a las preguntas generadas por cada módulo, el modelo arroja como resultado, a partir de unas variables la viabilidad de la ejecución del plan.

1. Segmentos del mercado (*"Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado"*). En este módulo el modelo CANVAS se concentra en la división y especificación del nicho del mercado de clientes al cual está enfocado el modelo de negocio. De tal forma que se cumpla con uno de los objetivos principales, el cual es la satisfacción del cliente.
2. Propuesta de valor (*"Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer las necesidades mediante propuestas de valor"*) Según Alexander Osterwalder*"la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa"* de esta afirmación se puede deducir que en este módulo se determinara la ventaja competitiva del modelo de negocio, la cual será un factor diferenciador para la toma de decisiones de los clientes.
3. Canales (*"Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta"*) Por medio de los canales los modelos de negocio, entregan su producto o servicio a sus clientes, consumidores, etc. Sin embargo estos canales deben cumplir con ciertos requisitos los cuales promueven la satisfacción del cliente, entregando los productos a tiempo, la forma en cómo estos son entregados, el costo que debe asumir el cliente.
4. Relaciones con los clientes (*"Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado"*) La relación empresa cliente, es un factor que las compañías deben mantener latente, ya sea por el tipo de estrategia que este manejando, fidelización, captación, estimulación de ventas. Esta relación puede ser de tipo personal o automatizada.

5. Fuentes de Ingreso (*"Las fuentes de ingreso se generar cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas"*) Para Alexander Osterwalder, el modelo de negocio debe plantear la siguiente pregunta, dentro de la cual partirán los ingresos de la compañía, y es ¿Cuánto están dispuestos a pagar mis clientes por la propuesta de valor que estoy ofreciendo? De allí se derivan las formas de pago y los plazos de pago.
6. Recursos Clave ("Los recursos clave son los activos necesarios para llevar a cabo la ejecución del modelo de negocio") En este módulo se describen los activos que se requieren para que el modelo de negocio ofrezca su propuesta de valor a los clientes.
7. Actividades Clave: En este módulo, según la metodología CANVAS se describen las actividades que debe llevar a cabo la compañía para su funcionamiento, por tal motivo es indispensable que la descripción de estas sea clara y explícita, ya que de estas depende lo que se quiere llevar a cabo con el modelo de negocio a desarrollar.
8. Asociaciones Clave: El lienzo describe este módulo como las asociaciones que debe tener el modelo de negocio para su ejecución, por tal motivo se deben plasmar las posibles compañías que puedan aliarse a la idea, de tal forma que se haga más fuerte la puesta en marcha de este proyecto.
9. Estructura de Costos: Este módulo es descrito de la siguiente forma por el autor: *"Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio"*

2.4. MARCO LEGAL

La Ley 1429 de 2010[13] se denomina ley del primer empleo, la cual debe ser contemplada para la ejecución del proyecto, a continuación se profundizara acerca de esta norma:

[13]Congreso de la Republica. (2010). Ley 1429 del año 2010. Retrieved from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

"ARTÍCULO 1. OBJETO. La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iníciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

ARTÍCULO 2o. DEFINICIONES.

1. Pequeñas empresas: Para los efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Inicio de la actividad económica principal: Para los efectos de esta ley, se entiende por inicio de la actividad económica principal la fecha de inscripción en el registro mercantil de la correspondiente Cámara de Comercio, con independencia de que la correspondiente empresa previamente haya operado como empresa informal.

3. Tipos de informalidad de empleo: para los efectos de esta ley, existirán 2 tipos de informalidad de empleo:

a) Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital.

b) Informalidad con capacidad de acumulación: Es una manifestación de trabajo informal que no necesariamente representa baja productividad."

De esta forma queda contemplado a nivel legal, la necesidad del cumplimiento de esta ley, con el fin de desarrollar correctamente los parámetros necesarios para la generación de empleo a partir de un proyecto de emprendimiento.

También hay que resaltar los pasos necesarios para la creación[14] de una empresa en Colombia, de tal forma que se deben seguir los siguientes lineamientos:

1. Verificación de la existencia del nombre, el cual se tendrá contemplado para el establecimiento en la cámara de comercio. Si este no existe se procede al siguiente paso.

[14]10 Pasos para crear una empresa en Colombia. (2014, 1.) fromhttp://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia

2. Redacción y suscripción de los estatutos de la compañía, con el fin de regular el contrato con los socios.
3. Se deben presentar los estatutos diligenciados a la Cámara de comercio, y se deben cancelar los impuestos que tienen un valor del 0,7% sobre el capital asignado.
4. Se debe realizar la apertura de una cuenta bancaria, con el fin complementar los requisitos necesarios para la inscripción del RUT en la DIAN.
5. Una vez siendo entregado el RUT otorgado por la DIAN, se debe presentar a la Cámara de comercio, con el fin de validar la información y concretar la inscripción.
6. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en un principio puede ser manual.
7. Se debe solicitar la inscripción de los libros en la Cámara de Comercio, con el fin de obtener los beneficios tributarios.
8. Por último se debe registrar la compañía en el sistema de Seguridad Social.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE Y DISEÑO

El enfoque del proyecto es de carácter cualitativo ya que se utiliza una herramienta de recolección de información primaria, la cual maneja datos acerca de opinión que tiene el público sobre los establecimientos de comidas rápidas.

El diseño del proyecto fusiona la teoría con la práctica, ya que este se encuentra soportado por una metodología que permite viabilizar la puesta en marcha de un modelo de negocio y la ejecución de este a partir de los resultados arrojados por la evaluación del lienzo.

3.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla No 1. Universo, Población y Muestra

UNIVERSO	POBLACIÓN	MUESTRA
Bucaramanga cuenta con una población de 528.352 habitantes aproximadamente, el proyecto tiene como finalidad desarrollarse en este municipio.	La población a tener en cuenta será de aproximadamente 88.484. Cuenta con características de estrato social entre 4,5 y 6. Un porcentaje del 41% están en capacidad de trabajar, y un 68% de estas personas están laborando.	La muestra está enfocada a 100, aleatorias, que estén en un rango de edad entre los 15 a 59 años. Dentro de las características que tiene la población ya mencionadas anteriormente.

Fuente: Elaboración Propia

3.3. HERRAMIENTAS METOLÓDOGICAS

3.3.1. Entrevista

La entrevista a profundidad será la herramienta a usar para la identificación del segmento del mercado y la propuesta de valor, la cual está enfocada en la recolección de información primaria que busca definir las necesidades que presenta el mercado al cual irá dirigido el segmento de clientes del modelo de negocio.

A través de las validaciones se identificará el nicho del mercado, tomando en cuenta las opiniones personales de los posibles clientes, aclarando la percepción del comportamiento que posiblemente presentará el mercado frente a la propuesta de valor que se entregará al cliente.

Se tendrán en cuenta preguntas relacionadas con:

- Preferencias Alimenticias
- Frecuencia de Compra
- Horas de Consumo
- Precio Máximo a pagar
- Si desea el producto por pedido o desplazamiento hasta el punto de venta.

Con base a estas preguntas se desarrollará la propuesta de valor.

3.3.2. CANVAS

Para el desarrollo del trabajo de grado se implementará la metodología CANVAS, la cual permitirá viabilizar la idea de negocio a partir de los nueve módulos que conforman el lienzo, dentro de los cuales se describirán las actividades que se deben llevar a cabo para la ejecución del proyecto. Para el uso de esta herramienta se usará el libro guía “Generación de modelos de negocio” de los autores Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

3.4. CÓDIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR[15]

I. Promoverá y realizará investigaciones que lleven a aumentar el bienestar de la población. Hará buen uso de los fondos otorgados para realizar su investigación.

II. Cumplirá las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.

III. Reportará los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.

IV. Describirá sus experimentos tal como los realizó. Mostrará su trabajo, metodología y análisis de la forma más precisa posible.

V. Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.

VI. Tratará los manuscritos y las solicitudes de financiamiento con confidencialidad y evitará su uso inapropiado cuando actúe como evaluador.

VII. Revelará los conflictos de intereses que puedan presentarse en sus distintos roles como autor, evaluador y tutor.

VIII. Dará entrenamiento y experiencia a sus aprendices cuando sirva de tutor para aumentar sus habilidades y conocimiento en la práctica ética de la investigación. Reconocerá apropiadamente las contribuciones de ellos a la investigación.

[15]Universidad de los Andes de Venezuela; http://www.saber.ula.ve/. Online, Tomado el: 05 de Noviembre del 2013 a las 07:19 am. Disponible en: http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/32941/8/codigo_eticainvest.pdf. Documento Adaptado como guía ética de la investigación.

IX. Incentivará y apoyará la publicación oportuna de resultados de sus aprendices sin imponer restricciones que no se hayan mencionado con anticipación.

X. Creará y mantendrá un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural sin discriminación de ninguna naturaleza.

3.5. CRONOGRAMA

Imagen No 1. Cronograma

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEL SECTOR COMIDAS RAPIDAS EN BUCARAMANGA	Semanas																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Desarrollo del trabajo escrito																										
Situación Problema y Justificación																										
Objetivos, Contextualizacion y Marco Teórico																										
Diseño Metodológico																										
Ajustes a la propuesta del modelo de negocio																										
Validación del segmento y la propuesta valor																										
Validación de canales, relación con el cliente																										
Modelo de Monetización																										
Recursos, Actividades claves y socios																										
Costos y puntos de equilibrio																										
Ejecución Modelo de Monetización																										
Presentación parcial de resultados																										
Ajustes finales																										
Sustentación proyecto de grado																										

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos a través del triángulo de viabilidad, el cual contempla tres variables que se complementan así mismas, las cuales son, viabilidad de mercadeo, viabilidad financiera y viabilidad técnica. También se mostrarán los resultados obtenidos por la aplicación del lienzo del modelo de negocio CANVAS, y finalmente los costos que debe contemplar la apertura de un establecimiento de venta de ensaladas de frutas, jugos naturales y batidos.

Gráfica No 2. Triangulo de Validación

Fuente: Elaboración propia

4.1. VIABILIDAD DE MERCADEO

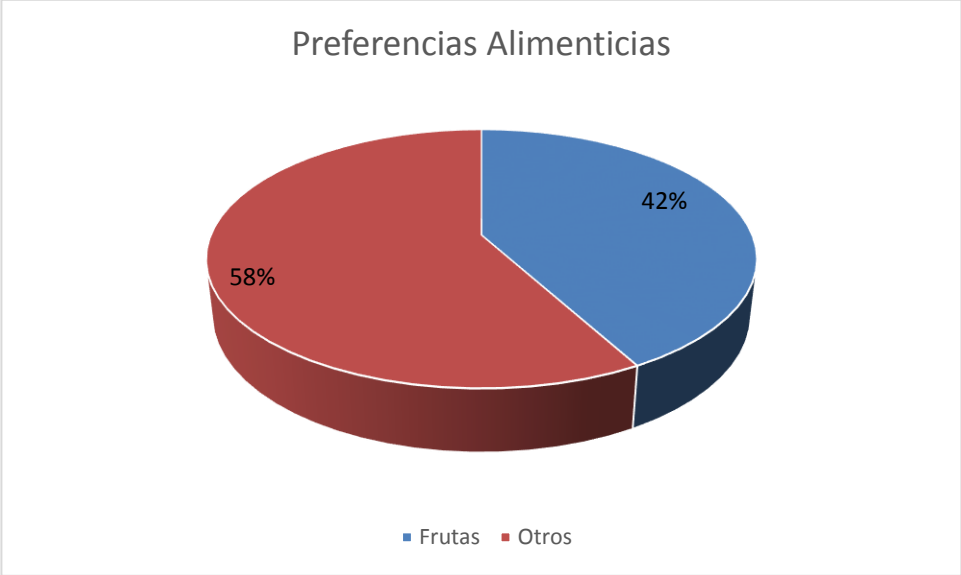
Para el desarrollo de esta variable se contemplaron aspectos como el Características del mercado, frecuencias de compra, necesidades latentes en el mercado. Todo esto tuvo una respuesta gracias a la aplicación de la entrevista no estructurada, la cual, a través de una serie de preguntas, todas enfocadas a responder los 3 aspectos mencionados anteriormente. A continuación se presentarán los resultados arrojados.

4.1.1 ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

Para la validación del segmento del mercado y la propuesta de valor es necesario tener en cuenta que percepción tiene el público y las necesidades que puede estar presentando. Por tal motivo se realizó la aplicación de una entrevista de profundidad a 100 personas sin tener en cuenta un segmento en específico, con el fin de descubrir nuevas alternativas o tener certeza acerca de la propuesta de valor que se presentará en el modelo CANVAS.

Los resultados arrojaron datos importantes como la frecuencia de consumo, los productos apetecidos, y la forma de pensar que presentan frente la escogencia de un producto para consumir durante el día, ya sea media mañana o media tarde, a continuación los resultados en las gráficas 2, 3 y 4:

Gráfica No 3. Preferencias Alimenticias

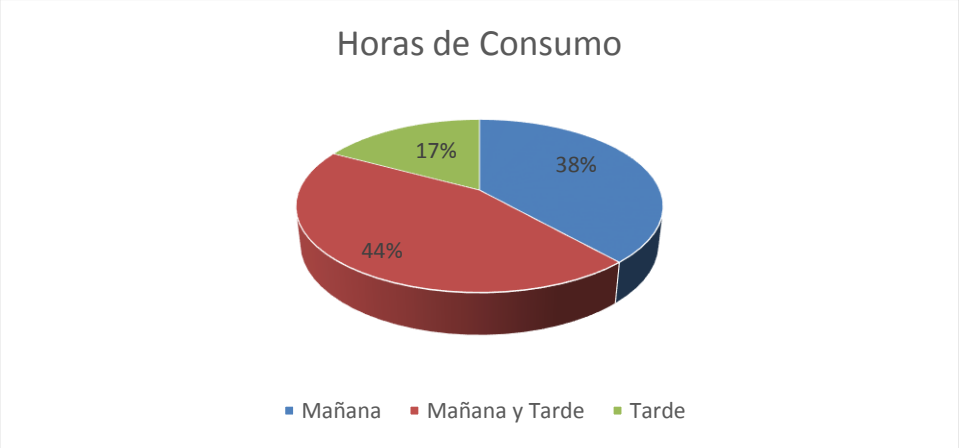


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en la Gráfica No 3que un 42% de los encuestados indica que únicamente las frutas son su preferencia alimenticia a la hora de consumir un

alimento en la media mañana o media tarde, sin embargo cabe resaltar que del 58% restante un 16% indican que estarían dispuestos a consumir empanadas, Snacks y frutas, a estas horas del día. Del 42% el 70% de las personas encuestadas son de género Femenino y el 30% restante son del género masculino.

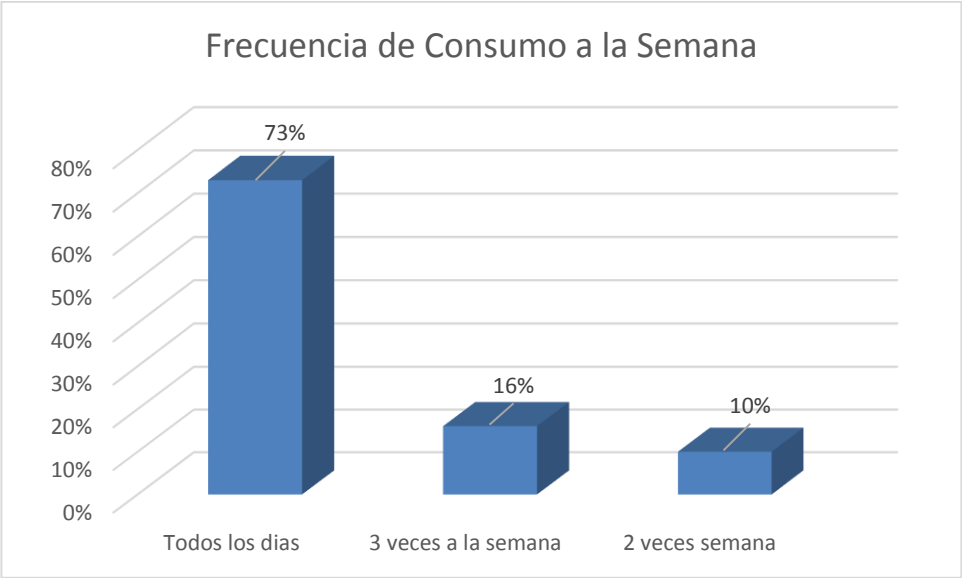
Gráfica No 4. Horas de Consumo



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica No 4se puede apreciar que del total de los encuestados el 44% consume dos veces al día alimentos para satisfacer la necesidad de Hambre, Ya siendo en la media mañana o en la media tarde, incrementando así las posibilidades de consumir una fruta durante el día. Mientras que el 55% escoge solo consumir una vez al día. Del 44% el 75% son “ejecutivos” y el 25% son Amas de casa. Teniendo en cuenta también que del 75% de los “ejecutivos” el 80% son mujeres y el 20% restante son hombres.

Gráfica# 5. Frecuencia de Consumo a la Semana



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 5 arroja como resultado que el 73% de los entrevistados consume todos los días este tipo de alimentos, ya sea empanadas, frutas, snacks, etc. Lo que permite incrementar a un más la validación de la propuesta de valor, debido a su alto índice de frecuencia de consumo.

Haciendo un análisis más profundo, y mezclando las variables anteriores, el 51% de los encuestados fueron personas “Ejecutivas” (Se denomina ejecutivo a la persona que ocupa un cargo administrativo en cualquier empresa), el 60% de los Ejecutivos indicó que su preferencia de consumo eran las frutas, por motivos de salud, debido a que se está creando una cultura social frente al tipo de alimentación que están teniendo las personas, ya que los hábitos alimenticios han cambiado y hoy en día las comidas contienen más carbohidratos y otros ingredientes que conllevan problemas de salud, por tal motivo buscan contrarrestar este perjuicio alimenticio que están teniendo a la hora de comer en las noches (hamburguesas, perros calientes)

4.1.2 MERCADO OBJETIVO

La propuesta de valor está dirigida a un mercado en específico, el cual cumple con las siguientes características:

- Que pertenezcan a Bucaramanga, que es la zona donde tendrá cobertura el servicio.
- Se encuentren entre los rangos de edad de 15 a 59 años.
- Se encuentren laborando en una compañía o como independientes.
- Se encuentren en un estrato socioeconómico 4,5 y 6.

De acuerdo al análisis hecho se determinó que el mercado objetivo está compuesto por 88.484 personas. Las cuales cumplen con las características ya mencionadas anteriormente.

4.1.3 COMPETIDORES

El mercado de las fruterías tiene una competencia bastante fuerte en Bucaramanga, existen aproximadamente 1.225 establecimientos inscritos en cámara de comercio. La competencia se encuentra ubicada principalmente en las plazas de mercado, las cuales ofrecen todo este tipo de productos. Sin embargo a la ciudad ha llegado un competidor con precios superiores a los $ 7.000 pesos, ya que son productos más especializados, se denomina con el nombre de COSECHAS, y su portafolio de productos está enfocado en la venta de jugos naturales, los cuales son mezclados con otras frutas, lo que los hace únicos y con un sabor especial, ya que no han ofrecido estas combinaciones en ningún otro establecimiento de la ciudad. Generando un alto impacto ante los consumidores.

4.2 VALIDACIÓN TÉCNICA

La variable técnica contempla aspectos relacionados con los pronósticos de venta, a través del número de clientes potenciales contemplados por el tamaño del mercado y las características de este.

4.2.1 PRONÓSTICO DE VENTAS

Para identificar el tamaño del mercado, se tomó en cuenta la población total del municipio Bucaramanga, Capital del departamento de Santander. Bucaramanga cuenta con una población aproximada de 528.352 según la entidad DANE (entidad encargada de realizar estudios poblacionales). De esta población se escogió el número de personas que se encuentran entre los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de la ciudad. Las cuales son un 42% aproximadamente. Teniendo en cuenta ese porcentaje, se multiplicó por el número de personas que se encuentran en edad de trabajar, las cuales son 342.342 del total de la población de Bucaramanga, y esto arrojó un total de 143.410 personas. Teniendo en cuenta el último resultado, este fue multiplicado por la tasa de ocupación actual de la ciudad de Bucaramanga la cual es de un 61,7%, dando como resultado final un tamaño de mercado de aproximadamente 88.484 personas.

A continuación en la siguiente Imagen No1 se podrá apreciar el pronóstico de ventas:

Imagen No 2. Mercado Objetivo

Pronostico de Unidades vendidas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Potencial	88.484	89.369	90.262	91.165	92.077	92.997
Penetracion de Mercado	4%	5%	6%	7%	8%	9%
Indice De Recompra	6	6	6	6	6	6
Total de Ventas	21.236	26.811	32.494	38.289	44.197	50.219
Total Ventas Mensuales	1.770	2.234	2.708	3.191	3.683	4.185

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

El mercado potencial como se puede evidenciar, crece año a año, con base a los datos históricos arrojados por el DANE. La penetración del mercado, se obtuvo a través del crecimiento que tuvo el sector del comercio en el año 2015, y revisando los datos históricos, este va ascendiendo año tras año. El índice de compra estuvo

contemplado por las entrevistas no estructuradas realizadas. Arrojando un pronóstico de ventas para el año 2017 de 21.236 productos. Con ventas mensuales de aproximadamente 1770 productos distribuidos de la siguiente forma:

Imagen No 3. Pronostico de Ventas

Ventas Por Producto	Ponderado	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ensalada Pequeña	20%	4.247	5.362	6.499	7.658	8.839	10.044
Ensalada Grande	10%	2.124	2.681	3.249	3.829	4.420	5.022
Jugo Pequeño	25%	5.309	6.703	8.124	9.572	11.049	12.555
Jugo Grande	10%	2.124	2.681	3.249	3.829	4.420	5.022
Batido Pequeño	25%	5.309	6.703	8.124	9.572	11.049	12.555
Batido Grande	10%	2.124	2.681	3.249	3.829	4.420	5.022
Total Ventas	100%	21.236	26.811	32.494	38.289	44.197	50.219

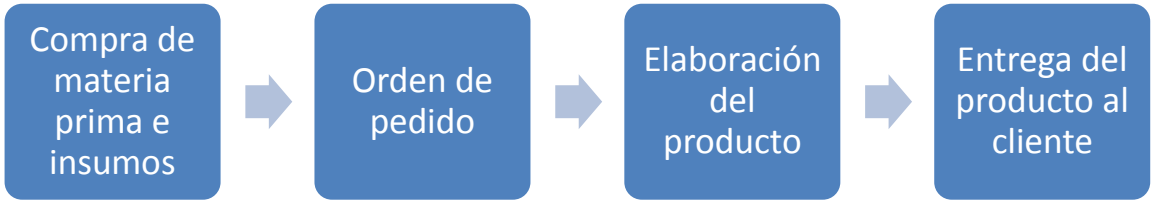
Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

Como se puede observar, se realizó un ponderado, debido a que no todos los productos tienen la misma rotación de ventas, este ponderado se obtuvo a través de validación a través de fuentes primarias, generadas por preguntas hechas a personas dedicadas a este tipo de negocios. Generando un porcentaje de rotación para cada producto en específico, teniendo en cuenta su tamaño y el número de ventas que tiene durante el transcurso de los meses.

4.2.2 MAPA DE PROCESOS

A continuación, se mostrara en la Imagen No 3 un mapa que permitirá evidenciar todo el proceso productivo que conlleva realizar los productos:

Imagen No 4. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

El Mapa de procesos inicia con la compra de materia prima e insumos. La materia prima en este caso son las frutas individuales. Los insumos hacen parte de los materiales para el empaque, y el embalaje de los productos.

La orden de pedido, se realiza a partir de la compra del producto que desee adquirir el cliente, ya habiendo cancelado el producto, y habiendo realizado el pedido vía aplicación móvil. Esta orden es tomada por la persona encargada de elaborar los productos.

La elaboración del producto es el proceso más importante, ya que aquí se transforma la materia prima al producto final que será entregado con las especificaciones dadas por el cliente.

El proceso de la entrega del producto al cliente, se basa en la recepción del producto, con su respectivo empaque, con el fin de ser entregado al cliente, en las más óptimas condiciones.

El proceso logístico, inicia a partir de la compra de las materias primas e insumos, el tiempo que esto demore, luego se enfoca en la toma, elaboración y entrega del producto, cumpliendo con unos tiempos estipulados, que serán propuestos por la compañía al cliente, teniendo en cuenta el lugar de entrega si es a domicilio, o si es en el mismo punto de venta.

De acuerdo con los resultados arrojados, se evidencia que si es viable la apertura de un punto de venta, ya que los costos que requieren la fabricación, y la elaboración de los productos son muy bajos, la mano de obra no es de un gran valor, lo que permite tener un margen de ganancia aproximado de 30% por producto.

4.3 VALIDACIÓN FINANCIERA

A continuación en la Imagen No 4se mostrarán los datos arrojados por el estudio financiero, que se obtuvieron a través del pronóstico de ventas. Los datos que se evidencian son: TIR, Liquidez, Valor presente Neto y la relación Costo Beneficio.

Imagen No 5. TIR

TIR	
Inversion	-$ 14.323.000
Utilidades	-$ 10.827.754
	$ 575.520
	$ 9.036.635
	$ 23.623.742
	$ 32.047.759
	$ 40.924.333
Total	39%

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La TIR arroja un porcentaje del 39% teniendo en cuenta una inversión inicial de $ 14.323.000 millones de pesos de los cuales retornará a lo largo de 6 años de operaciones del negocio. Estos resultados son dados gracias a la actividad que se llevará a cabo en el punto de venta que se instalará para el año 2017.

Imagen No 6. Valor Presente Neto

Valor Presente Neto		
Ingresos		Traidos a Valor Presente
Saldo Inicial	$ 14.323.000	$ 14.323.000
Entradas 2017	$ 110.947.415	$ 106.885.756
Entradas 2018	$ 123.257.868	$ 114.398.399
Entradas 2019	$ 150.145.737	$ 134.252.056
Entradas 2020	$ 190.174.867	$ 163.818.788
Entradas 2021	$ 252.496.397	$ 209.540.713
Entradas 2022	$ 327.919.670	$ 262.170.213
Total		$ 1.005.388.925
Egresos		
Salidas 2017	$ 100.727.937	$ 97.040.402
Salidas 2018	$ 112.012.047	$ 103.960.899
Salidas 2019	$ 125.237.342	$ 111.980.340
Salidas 2020	$ 138.773.977	$ 119.541.478
Salidas 2021	$ 153.071.496	$ 127.030.369
Salidas 2022	$ 167.213.331	$ 133.686.261
Total		$ 693.239.749
Valor Presente Neto		$ 312.149.176
Relacion Costo Beneficio		1,45

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

A continuación se puede observar en la Imagen No 6 los resultados del Valor Presente Neto y la Relación Costo Beneficio. El valor presente neto arroja que al cabo de 6 años los flujos de caja proyectados tendrán un valor de $312.149.176 millones de pesos. La relación costo beneficio permite evidenciar que por cada venta realizada la compañía obtendrá $ 45 pesos de ganancia.

Imagen No 7. Liquidez

Liquidez	Razón Corriente	1,03
	Prueba Acida	0,03

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La razón corriente como se evidencia en la Imagen No 7 indica que la compañía teniendo en cuenta las ventas pronosticadas, tiene la capacidad de por cada peso que debe tiene 1,03 pesos para respaldar esa deuda.

De igual forma la Prueba Acida también indica que por cada peso que la compañía deba, tiene 3 pesos para respaldar esta deuda sin tener que usar los inventarios.

De acuerdo con los resultados arrojados por los indicadores financieros, es viable la apertura de un punto de venta, debido a que los valores proyectados afirman que es rentable, adicionalmente la Tasa de retorno también indica que la inversión realizada, retornara al cabo de 5 años en un 39%.

4.4 CANVAS

A continuación se presentarán de forma detallada los nueve pilares que se tendrán en cuenta para la validación del modelo de negocio a implementar como proyecto de grado.

4.4.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor está basada en ofrecerle al cliente una alternativa de consumo alimenticio saludable, sin tener que invertir tiempo en el desplazamiento desde su lugar de trabajo hasta un punto de venta, a través del uso de las nuevas tecnologías, en este caso, una aplicación móvil, que permita realizar pedidos desde la comodidad del celular.

Si bien es cierto, se ha creado una cultura llamada “Fitness” la cual integra un grupo de gente que está dedicada al cuidado de su salud, realizando actividades físicas,

cambiando su forma de alimentarse con productos más saludables y que no tengan un alto nivel de harinas, convirtiéndose esta cultura en un estilo de vida más saludable.

Las ventajas que trae la propuesta de valor están enfocadas en la entrega de un producto saludable, a través de la realización del pedido por medio de una aplicación móvil, la cual permita identificar el tipo de producto y la entrega de este hasta el lugar que el cliente desee, satisfaciendo las necesidades de tener que desplazarse hasta un sitio a buscar este tipo de alimentos, frutas.

Por tal motivo el modelo de negocio abarcarápuntos de venta de la empresa, en distintos lugares de la ciudad, con el fin de cubrir zonas estratégicas, y generar un impacto y un mejor servicio a través de la entrega de este de forma ágil, cumpliendo con el objetivo central que es ofrecerle al cliente una alternativa de consumo saludable, a través de una aplicación móvil sin necesidad de desplazarse hasta el punto de venta.

Inicialmente se ejecutara un solo punto de venta, el cual estará ubicado en el Barrio Cabecera, debido a que esta ubicación cumple con los estándares que exige el mercado objetivo escogido, adicionalmente, es una zona muy concurrida, ya que maneja partes comerciales de alto impacto, como almacenes de venta de ropa, gimnasios, cinemas, venta de todo tipo de accesorios, etc.

También cabe resaltar que la mayoría de las entrevistas de profundidad se realizaron en este sector, lo que confirma aún más el interés por el consumo de este tipo de alimentos.

4.4.2 Segmento del Mercado

El segmento del mercado de acuerdo con la validación que se hizo a través de entrevistas de profundidad, arrojó que el nicho del mercado al cual se va a dirigir la propuesta de valor es a profesionales vinculados a cualquier empresa, personas que se encuentren desempeñando cargos administrativos, ya sean secretarias,

contadores, gerentes, etc. El rango de edad se encuentra entre 15 y 59 años, debido a que es una población caracterizada por el alto uso de las nuevas tecnologías, y principalmente personas que se encuentren en su lugar de trabajo pero no cuenten con el tiempo suficiente para desplazarse a consumir un alimento saludable. La zona geográfica en donde inicialmente se iniciarán las operaciones y la cual se cubrirá es la ciudad de Bucaramanga, ya que inicialmente se quiere probar el modelo en una ciudad capital, y en un futuro implementarlo en municipios aledaños.

El tamaño del mercado es de aproximadamente 88.000 clientes potenciales, los cuales se encuentran entre un rango de edades entre los 15 y 59 años. La población tomada tiene características como, el nivel de ingresos, el estrato socioeconómico, y si ocupación. El tamaño del mercado fue tomado de un total de 528.000 personas, población actual de la ciudad de Bucaramanga.

De acuerdo con los resultados arrojados por la validación del segmento a través de entrevistas de profundidad, se evidencian conductas de frecuencia de consumo diario de alimentos entre la media mañana y la media tarde de un 77%, mientras que el 23% restante consume 3 veces por semana o 2 veces por semana. También hay que tener en cuenta que el 44% de los entrevistados indicó que su preferencia para el consumo de alimentos estaba enfocada hacia las frutas.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la entrevista a profundidad, se observa que las personas, están muy interesadas en consumir alimentos saludables, debido a una tendencia denominada “Fitness”, la cual está enfocada en la alimentación sana y la práctica de ejercicios físicos, convirtiendo estas características en una cultura de vida.

4.4.3 Canales

El canal por el cual se hará el pedido del producto será propio directo, a través de una aplicación Android y IOS, la cual permita al consumidor realizar su compra por medio de su teléfono móvil. A través de ella, el cliente tendrá la posibilidad de

escoger el producto deseado ya sea Ensalada de Frutas, Jugos naturales o Batidos, de tal forma que esteserá entregado en cualquier lugar de la ciudad de Bucaramanga por medio de una persona encargada de llevar desde el punto de venta hasta el lugar escogido por el usuario.

Los canales de divulgación son las redes sociales, Facebook, Instagram, y la aplicación Móvil donde se publicarán contenidos publicitarios, información de los productos ofrecidos por la compañía, teléfonos de contacto, y adicionalmente información de interés sobre tendencias y beneficios que tiene el consumo de frutas, jugos y batidos naturales.

A continuación se presentará a través de imágenes, la aplicación móvil que se utilizará:

Imagen No 8. Portada

En la Imagen No 8 se puede apreciar la portada de la apertura de la aplicación, donde se encuentra la sesión de “Nosotros”, “Servicios”, “Contáctenos”, Más abajo se puede encontrar una serie de símbolos los cuales se describirán de izquierda a derecha. El primero es la sesión de noticias, el segundo hace referencia a enviar un correo electrónico, el tercero muestra las líneas de atención al cliente, el cuarto hace referencia a las ayudas que la persona requiera en cuanto al manejo de la aplicación, el quinto es el cambio de idioma, ya sea que quiera la presentación en inglés o en español. Y finalmente encontramos la flecha de salida, la cual permite cerrar la aplicación.

Imagen No 9. Nosotros

Fuente: Elaboración propia

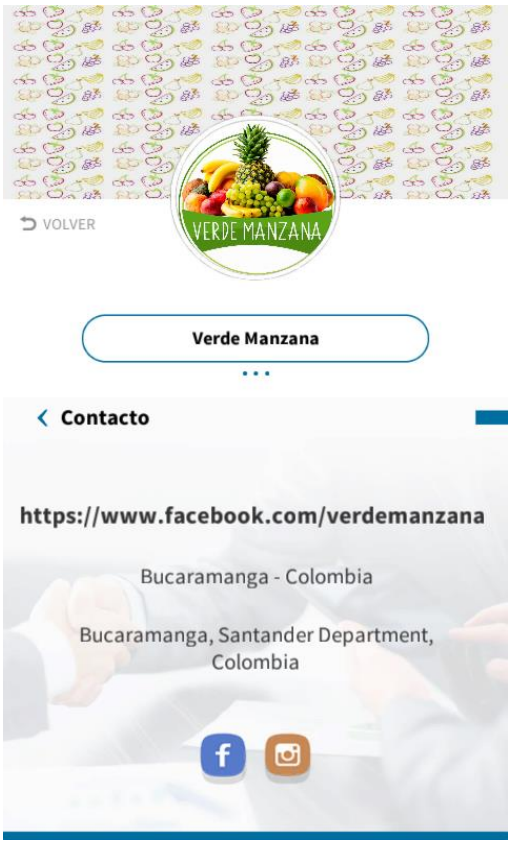
En esta Imagen No 9 se puede evidenciar la sesión “Nosotros” la cual le brinda al cliente información acerca de la empresa, misión, y algunos datos informativos que les pueden interesar a los usuarios.

Imagen No 10. Servicios

Fuente: Elaboración propia

En la sesión de “Servicios” evidenciada en la Imagen No 10 el usuario podrá encontrar información acerca de los productos que ofrece la compañía Verde Manzana, los precios, y especificaciones de estos.

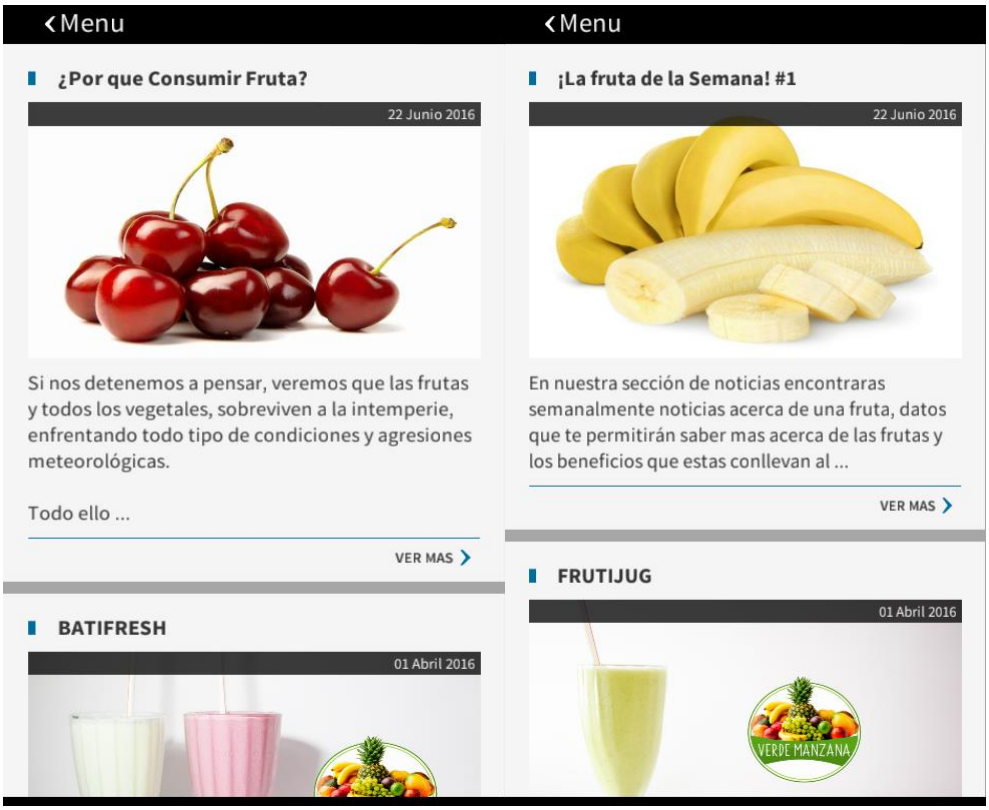
Imagen No 11. Contacto



Fuente: Elaboración propia

En la sesión de “Contacto” evidenciada en la Imagen No 11 se puede apreciar información acerca del lugar de cobertura o campo de acción de la compañía, en este caso se encuentra solo para la ciudad de Bucaramanga.

Imagen No 12 y 13. Noticias



Fuente: Elaboración propia

En las imágenes # 12 y 13 se puede apreciar la “sesión de noticias”, la cual brindará información a los usuarios acerca de los beneficios que conlleva consumir frutas, características de estas y boletines informativos acerca de dietas que pueden realizar los usuarios con respecto a los productos ofrecidos por Verde Manzana.

4.4.4 Relación con los Clientes

La relación se define como un aliado estratégico nutricional (Verde Manzana) y alimenticio de ingestas livianas de ciertos momentos del día, generando contenidos informativos a través de una aplicación móvil, que informe acerca de los beneficios que tiene el consumo de frutas y que a través de estos contenidos informativos esta se convierta en una fuente de consulta diaria por parte de los clientes.

También es necesario la creación de módulos de servicio al cliente, que permitan evaluar el servicio pre venta (Tips semanales que muestren los beneficios del

consumo de las frutas y sus contenidos nutritivos para la salud) y post venta (valoración del servicio al cliente y satisfacción con el consumo del producto).

Lo mencionado anteriormente se encuentra enfocado en la construcción de un pensamiento como cultura de consumo de frutas,promoviendo otra alternativa deconsumo de alimentos para cubrir la necesidad de alimentarse en las horas de trabajo, ya sean la media mañana o la media tarde.

Suplir la necesidad de desplazamiento para la compra del producto es un factor clave que permite brindarle al cliente la comodidad de no tener que asumir un traslado que genere gastos de tiempo. Y el tiempo de entrega es otro factor importante con el cual se afianzará la relación vendedor frente a comprador.

4.4.5 Fuente de Ingresos

Los ingresos de la compañía se verán reflejados en las ventas generadas a través del punto de venta y la aplicación móvil, a continuación se mostrarán los precios y la utilidad que genera la venta de cada producto

Imagen No 14. Costo de Venta

Producto	Tamaño	Mano de Obra	Materia Prima	Costos Indirectos(desechables etc)	Mano de Obra Indirecta	Adecuaciones	Publicidad	Costo Antes de Reserva	Reserva	Costo Total Año 2017	Precio de Venta	Utilidad
Ensalada	Pequeña	$ 684	$ 1.954	$ 281	$ 897	$ 138	$ 134	$ 4.088	$ 100	$ 4.188	$ 5.000	$ 812
Ensalada	Grande	$ 684	$ 2.980	$ 381	$ 897	$ 138	$ 134	$ 5.214	$ 100	$ 5.314	$ 7.000	$ 1.686
Jugo	Pequeño	$ 684	$ 720	$ 175	$ 897	$ 138	$ 134	$ 2.748	$ 100	$ 2.848	$ 3.500	$ 652
Jugo	Grande	$ 684	$ 1.044	$ 211	$ 897	$ 138	$ 134	$ 3.108	$ 100	$ 3.208	$ 5.500	$ 2.292
Batido	Pequeño	$ 684	$ 2.029	$ 175	$ 897	$ 138	$ 134	$ 4.056	$ 100	$ 4.156	$ 4.500	$ 344
Batido	Grande	$ 684	$ 2.650	$ 211	$ 897	$ 138	$ 134	$ 4.714	$ 100	$ 4.814	$ 6.500	$ 1.686

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

En esta Imagen No 14 se puede apreciar los costos que requiere la elaboración del producto, dependiendo de su tamaño, la mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, mano de obra indirecta, adecuaciones, publicidad y una reserva que se tendrá con el fin de cubrir imprevistos.

4.4.6 Recursos Clave

Para que se realice la compra es necesario que exista un canal que permita la interacción vendedor – cliente. En este caso se creará una aplicación móvil la cual permitirá que los clientes realicen sus pedidos desde su teléfono móvil. El recurso clave está enfocado en el software que permitirá la creación de la aplicación móvil. Recurso humano.

A continuación se nombrarán los recursos claves para el desarrollo del modelo de negocio:

1. La inversión económica inicial asciende a los $25.000.000Pesos Aproximadamente ya que se hará la apertura de un punto de venta ubicado en el sector de Cabecera de la ciudad de Bucaramanga. Esta inversión está constituida por :

   a) $ 5´000.000 de pesos que será la inversión del creador del negocio.
   b) Se hará la solicitud de un crédito de libre inversión a la entidad Bancolombia por un valor de $20´000.000 de pesos, los cuales serán cancelados a 3 años con las utilidades generadas por el negocio.

2. La aplicación permitirá, que las personas hagan sus pedidos a través de ella, al lugar donde estas requieran que llegue, por tal motivo se tendrá un domiciliario Suministrado por la empresa Mensajería Cacique, el cual estará en el punto de venta y ganará por domicilio entregado, generándole un costo adicional al producto, el cual suplirá el costo de este servicio. Se escogió este proveedor, ya que se han compartido experiencias de la prestación del

servicio, cumpliendo con los requisitos de puntualidad en la entrega de los productos.

3. Es necesario hacer interactiva la aplicación, por tal motivo, se ha destinado la contratación de una nutricionistaque realizara actualizaciones semanales, acerca de Tips que promuevan el incremento de consumo de frutas y los beneficios que estas traen.

4. Carvajal Photografy: Es un proveedor encargado de las tomas de fotos a los productos que se van a ofrecer a través de la aplicación móvil. Fotógrafo: $40.000 Pesos mensualmente.

5. Daniela Quintero: Es la diseñadora encargada de la creación y modificación del logo Verde Manzana. Diseñadora del logo: $30.000 Pesos.

4.4.7 Actividades Clave

La aplicación de estrategias de mercadeo son necesarias para la divulgación del nuevo servicio que se prestará, por lo tanto es necesario aplicar métodos como el marketing a través de redes sociales, enfocados al segmento del mercado al cual se dirigirá el servicio. Actividades de mercadeo con nuevos productos de lanzamiento.

Las actividades son:

1. Publicidad a través de Redes Sociales: Teniendo en cuenta los canales de difusión de información, se realizarán estrategias publicitarias, como lanzamientos de nuevos productos, información y Tips acerca de los beneficios que trae el consumo de estos; Por medio de Facebook e Instagram.

2. Publicidad por medio de Volantes: Es necesario dar a conocer el servicio Prestado por Verde Manzana a través de volantes que den a conocer los productos ofrecidos, y los teléfonos de contacto en los cuales se pueden contactar.
3. Mano de Obra: La mano de obra estará a cargo de una persona que hará las ensaladas, los jugos, batidos,picará la fruta necesaria, y entregará los productos a los clientes o al domiciliario para que este se encargue de llevarlos al destino. El administrador estará a cargo del manejo de la caja registradora, la compra de las materias primas, insumos y la atención al cliente por medio de la aplicación móvil o el servicio al público del establecimiento.

4.4.8 Socios Clave

El único socio clave del modelo de negocio es Mensajería Cacique Express, ya que será el encargado de hacer la entrega de los domicilios, y hará parte del proceso logístico del punto de venta.

Los socios clave son:

1. Mensajería Cacique Express: Es la compañía encargada de otorgar un domiciliario de planta, que suplirá la necesidad de la entrega de los productos hasta el lugar donde los usuarios lo deseen.

4.4.9 Estructura de Costos

La estructura de costos está enfocada a la apertura de un establecimiento, el cual tiene con objetivo ser el centro de operaciones de la compañía Verde Manzana, para esto se contempló una inversión inicial, la cual estará dada por un capital ofrecido por el creador de la idea de negocio, y un crédito bancario ofrecido por la Compañía Bancolombia a un plazo máximo de 3 años.

A través del siguiente flujo de caja evidenciado en la Imagen No 14 se mostrará la estructura de costos que tiene la montura del negocio.

Imagen No 15. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
Meses	Total Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Saldo Inicial	14.323.000	1.269.545	2.295.889	15.958.463	51.400.890	99.424.901
Ingresos						
Ventas en Efectivo	96.624.415	121.988.324	147.849.848	174.216.404	201.095.507	228.494.770
Total Ingresos	110.947.415	123.257.868	150.145.737	190.174.867	252.496.397	327.919.670
Egresos						
Compra de Insumos	7.699.573	9.042.745	10.412.269	11.808.537	13.231.948	15.084.421
Compra de Materia Prima	36.350.727	45.892.793	55.622.065	65.541.333	76.095.392	85.961.203
Pago de Nomina + Seg Social	33.568.437	35.112.585	36.727.764	38.417.241	40.184.434	42.032.918
Pago de Servicios Publicos	5.604.000	5.861.784	6.131.426	6.413.472	6.708.491	7.017.082
Pago de Arriendo	12.000.000	12.050.000	12.100.000	12.150.000	12.200.000	12.250.000
Pago Camara de Comercio		167.360	175.059	183.111	191.534	200.345
Pago de Mantenimiento	90.000	94.140	98.470	103.000	107.738	112.694
Adecuaciones		500.000	523.000	547.058	572.223	598.545
Dotaciones	300.000	320.000	340.000	360.000	380.000	400.000
Impuestos	-					
Registros Invima	2.275.201					
Pago de Publicidad	2.840.000	2.970.640	3.107.289	3.250.225	3.399.735	3.556.123
Total Egresos	100.727.937	112.012.047	125.237.342	138.773.977	153.071.496	167.213.331
Flujo de Caja Economico	10.219.477	11.245.822	24.908.395	51.400.890	99.424.901	160.706.339
Financiamiento						
Pago de Prestamo	$ 8.949.933	$ 8.949.933	$ 8.949.933			
Total Financiamiento	8.949.933	$ 8.949.933	$ 8.949.933	$ -	$ -	$ -
Flujo de Caja Financiero	1.269.545	2.295.889	15.958.463	51.400.890	99.424.901	160.706.339

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La estructura de costos la constituyen 13 aspectos:

- Compra de Insumos
- Compra de Materia prima
- Pago de Nómina y Seguridad Social
- Pago de Servicios Públicos
- Pago de Arriendo
- Pago Cámara de Comercio
- Pago de Mantenimiento
- Adecuaciones que requiere la montura del punto de venta
- Dotaciones de los empleados
- Impuestos
- Registros INVIMA
- Pago de publicidad
- Pago del crédito Bancario obtenido por la entidad Bancolombia

Todos estos aspectos están proyectados a 6 años de actividad del negocio, generando así un flujo de caja positivo año a año y que se asciende hasta los 170.000.000 al año 6 de funcionamiento.

4.5 COSTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FRUTERIA EN BUCARAMANGA

Para la creación de un negocio que tiene como objetivo el comercio de frutas, conlleva unos costos los cuales están expresados de la siguiente manera.

4.5.1 COMPRA DE MATERIA PRIMA

Los productos de la empresa Verde Manzana están elaborados a base de Frutas Naturales, Azúcar, Agua, Helado, Leche en Polvo y Leche Deslactosada. A continuación se podrá apreciar en la Imagen No 15 las compras pronosticadas para

el año 2017 en adelante, teniendo en cuenta la demanda de productos proyectada para cada año.

Imagen No 16. Compra de Materia Prima

Productos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Ensalada De frutasTotal							
Piña	$ 1.547.204	$ 1.953.345	$ 2.367.454	$ 2.789.650	$ 3.220.054	$ 3.658.786	$ 15.536.494
Papaya	$ 1.061.807	$ 1.340.531	$ 1.624.724	$ 1.914.466	$ 2.209.841	$ 2.510.932	$ 10.662.300
Patilla	$ 943.828	$ 1.191.583	$ 1.444.199	$ 1.701.748	$ 1.964.303	$ 2.231.939	$ 9.477.600
Banano	$ 970.795	$ 1.225.628	$ 1.485.462	$ 1.750.369	$ 2.020.426	$ 2.295.709	$ 9.748.388
Manzana	$ 1.868.780	$ 2.359.335	$ 2.859.514	$ 3.369.460	$ 3.889.320	$ 4.419.240	$ 18.765.647
Mango	$ 1.941.589	$ 2.451.257	$ 2.970.923	$ 3.500.738	$ 4.040.852	$ 4.591.418	$ 19.496.776
Melon	$ 1.533.721	$ 1.936.323	$ 2.346.823	$ 2.765.340	$ 3.191.992	$ 3.626.901	$ 15.401.099
Fresa	$ 1.557.317	$ 1.966.112	$ 2.382.928	$ 2.807.883	$ 3.683.068	$ 3.682.700	$ 16.080.008
Queso	$ 1.650.351	$ 2.083.568	$ 2.525.285	$ 2.975.627	$ 3.434.724	$ 3.902.705	$ 16.572.260
Granola	$ 697.759	$ 880.920	$ 1.067.676	$ 1.258.078	$ 1.452.181	$ 1.650.041	$ 7.006.654
Lechera	$ 618.882	$ 781.338	$ 946.982	$ 1.115.860	$ 1.288.021	$ 1.463.514	$ 6.214.598
Total Ensalada	$ 14.392.032	$ 18.169.941	$ 22.021.968	$ 25.949.219	$ 30.394.781	$ 34.033.883	$ 144.961.824
Jugo Natural Total							
Botellon de Agua	$ 849.445	$ 1.072.425	$ 1.299.779	$ 1.531.573	$ 1.767.873	$ 2.008.745	$ 8.529.840
Fresa	$ 597.266	$ 754.049	$ 913.907	$ 1.076.887	$ 1.243.035	$ 1.412.399	$ 5.997.544
Mora	$ 477.813	$ 603.239	$ 731.126	$ 861.510	$ 994.428	$ 1.129.919	$ 4.798.035
Uva	$ 477.813	$ 603.239	$ 731.126	$ 861.510	$ 994.428	$ 1.129.919	$ 4.798.035
Guanabana	$ 342.433	$ 432.321	$ 523.973	$ 617.415	$ 712.674	$ 809.775	$ 3.438.592
Lulo	$ 645.048	$ 814.373	$ 987.020	$ 1.163.038	$ 1.342.478	$ 1.525.391	$ 6.477.347
Naranja	$ 849.445	$ 1.072.425	$ 1.299.779	$ 1.531.573	$ 1.767.873	$ 2.008.745	$ 8.529.840
Azucar	$ 942.884	$ 1.190.392	$ 1.442.755	$ 1.700.046	$ 1.962.339	$ 2.229.707	$ 9.468.122
Total Jugos	$ 5.182.148	$ 6.542.462	$ 7.929.464	$ 9.343.551	$ 10.785.128	$ 12.254.601	$ 52.037.353
Batido Total							
Helado Fresa	$ 3.981.775	$ 5.026.991	$ 6.092.714	$ 7.179.247	$ 8.286.903	$ 9.415.993	$ 39.983.624
Helado Vainilla	$ 3.981.775	$ 5.026.991	$ 6.092.714	$ 7.179.247	$ 8.286.903	$ 9.415.993	$ 39.983.624
Leche Deslactosada	$ 4.884.311	$ 6.166.443	$ 7.473.729	$ 8.806.544	$ 10.165.267	$ 11.550.285	$ 49.046.578
Leche en Polvo	$ 3.928.685	$ 4.959.965	$ 6.011.477	$ 7.083.524	$ 8.176.411	$ 9.290.447	$ 39.450.509
Total Batidos	$ 16.776.547	$ 21.180.390	$ 25.670.633	$ 30.248.563	$ 34.915.484	$ 39.672.718	$ 168.464.334
Total	$ 36.350.727	$ 45.892.793	$ 55.622.065	$ 65.541.333	$ 76.095.392	$ 85.961.203	$ 365.463.512

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

4.5.2 MANO DE OBRA

Imagen No 17. Mano de Obra.

CARGO	CANTIDAD	SUELDO BÁSICO	AUXILIO DE TRANSPORTE	TOTAL DEVENGADO	TOTAL PRESTACIONES	TOTAL NÓMINA	NÓMINA TOTAL DE EMPLEADOS (MENSUAL)	NOMINA TOTAL DE EMPLEADOS (ANUAL)
Persona para preparar las ensaladas	1	750.000	78.000	828.000	382.015	1.210.015	1.210.016	14.520.189
Administrador Punto de Venta	1	1.000.000	78.000	1.078.000	509.353	1.587.353	1.587.354	19.048.248
Totales	2	1.750.000	156.000	1.906.000	891.368	2.797.368	2.797.370	33.568.437

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La mano de obra para la creación del negocio proyectada en la Imagen No 17, está constituida por una persona dedicada a la preparación y fabricación de los productos, la cual tiene un costo de $ 1´210.016 pesos. También está contemplado un Administrador de punto de venta, el cual estará encargado de las compras de materia prima, atención al público y servicio al cliente, el cual devenga un salario de $ 1´587.354 pesos.

4.5.3 COMPRA DE ACTIVOS

Imagen No 18. Compra de Activos

Inversion Inicial AÑO 2017									
Activos	Unidades	Precio Unidad	Precio Total	Depreciacion 2017	Depreciacion 2018	Depreciacion 2019	Depreciacion 2020	Depreciacion 2021	Depreciacion 2022
Licuadora	3	135.000	405.000	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500	40.500
Tabla para Cortar Fruta	1	30.000	30.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Juego de Cuchillos	1	80.000	80.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Guantes	4	8.000	32.000	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Dispensadores	1	40.000	40.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Nevera	1	1.950.000	1.950.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
Congeladores	1	2.500.000	2.500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Coladores	2	14.000	28.000	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Canecas de Basura	2	21.000	42.000	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Canastas de Fruta	5	10.000	50.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Sillas	9	$ 110.000	$ 990.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000
Mesas	3	$ 140.000	$ 420.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
Caja Registradora	1	1.020.000	1.020.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000
Total			7.587.000	758.700	758.700	758.700	758.700	758.700	758.700

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La compra de activos como se puede apreciar en la Imagen No 18 es indispensable para la ejecución del negocio por tal motivo es necesario invertir en los siguientes activos de la compañía:

- Licuadora
- Tablas para cortar fruta
- Juego de cuchillos
- Guantes
- Dispensadores
- Nevera
- Congeladores
- Coladores
- Canecas de basura

- Canastas de basura
- Sillas
- Mesas
- Caja registradora

Esta inversión tiene un costo total de $ 7´587.000 pesos, los cuales van a ser devengados de la inversión inicial.

4.5.4 COSTOS FIJOS

Imagen No 19. Costos Fijos

	Año 2017
Arriendo	$ 12.000.000
Camara de Comercio	$ 160.000
Dotación	$ 300.000
Carnet de Manipulacion	$ 30.000
Registro de Sanidad	$ 2.275.201
Contador	$ 9.000.000
Impuestos	$ 495.000
Total	$ 24.260.201

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

Los costos fijos evidenciados en la Imagen No 19 están contemplados en la siguiente forma:

- Arriendo del inmueble
- Cámara de Comercio
- Dotación de Empleados
- Carnet de manipulación
- Registro de sanidad
- Contador

- Impuestos

Estos costos generados por la actividad de la compañía ascienden a un costo anual de $ 24.260.201 pesos.

4.5.5 INSUMOS

La compra de insumos evidenciados en la Imagen No19 es indispensable para llevar a cabo las operaciones de ventas en el establecimiento. Por tal motivo serán presentados los productos a usar en la siguiente imagen:

Imagen No 20. Insumos

Insumos	Precio	Cantidad	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Envases de Icopor Grandes	$ 2.400	12	$ 1.274.168	$ 1.608.637	$ 1.949.668	$ 2.297.359	$ 2.651.809	$ 3.013.118
Envases de Icopor Pequeños	$ 1.200	12	$ 637.084	$ 804.319	$ 974.834	$ 1.148.680	$ 1.325.904	$ 1.506.559
Envases de Plastico Grandes	$ 1.800	25	$ 535.151	$ 535.151	$ 535.151	$ 535.151	$ 535.151	$ 535.151
Envases de Plastico Pequeños	$ 1.800	50	$ 267.575	$ 267.575	$ 267.575	$ 267.575	$ 267.575	$ 267.575
Stickers de Presentacion de la Marca	$ 120.000	1000	$ 2.548.336	$ 3.217.274	$ 3.899.337	$ 4.594.718	$ 5.303.618	$ 6.026.236
Tenedores	$ 900	20	$ 286.688	$ 361.943	$ 438.675	$ 516.906	$ 596.657	$ 677.952
Pitillos	$ 600	200	$ 22.298	$ 28.151	$ 34.119	$ 40.204	$ 46.407	$ 52.730
Desinfectantes	$ 60.000	12	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000	$ 720.000
Papeleria	$ 70.000	12	$ 840.000	$ 840.000	$ 840.000	$ 840.000	$ 840.000	$ 840.000
Traperos	$ 13.000	4	$ 52.000	$ 52.000	$ 52.000	$ 52.000	$ 52.000	$ 52.000
Escoba	$ 12.000	4	$ 48.000	$ 48.000	$ 48.000	$ 48.000	$ 48.000	$ 48.000
Papel Higienico	$ 40.000	4	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000	$ 120.000
Servilletas	$ 1.100	250	$ 93.439	$ 117.967	$ 142.976	$ 168.473	$ 194.466	$ 220.962
Bolsas Plasticas	$ 1.200	100	$ 254.834	$ 321.727	$ 389.934	$ 459.472	$ 530.362	$ 602.624
Total Insumos			$ 7.699.573	$ 9.042.745	$ 10.412.269	$ 11.808.537	$ 13.231.948	$ 14.682.905

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

- Envases de Icopor grandes 650Grs para las ensaladas tamaño grande
- Envases de icopor pequeños para las ensaladas tamaño pequeño
- Envases de plástico 16Onz. grandes para la presentacion de jugos de 16 Onz.

- Envases de plástico pequeños 14Onz. para la presentacion de jugos de 14 Onz.
- Stickers de presentación de la marca, que van en todos los productos.
- Tenedores
- Pitillos
- Desinfectantes para el tema de aseo del establecimiento
- Papelería (ganchos legajadores, hojas, grapadoras)
- Traperos para el aseo general del establecimiento
- Escoba para el aseo general del establecimiento
- Papel higíenico para el baño que usarán los clientes
- Servilletas para la entrega del producto
- Bolsas plásticas para la entrega del producto

Se tiene contemplado un costo de $ 7´699.573 pesos para el año 2017 de insumos.

4.5.6 ADECUACIONES

Para llevar a cabo las operaciones y darle apertura al primer punto de venta de la empresa Verde Manzana es necesario realizar adecuaciones evidenciadas en la Imagen No 20 las cuales se verán reflejadas en la siguiente imagen:

Imagen No 21. Adecuaciones

Inversion Inicial			
Adecuaciones	Unidades	Precio Unidad	Total
Meson de Operaciones	1	$ 200.000	$ 200.000
Cajones	1	$ 250.000	$ 250.000
Lava Platos	1	$ 290.000	$ 290.000
Letrero del Sitio	1	$ 850.000	$ 850.000
Pintura	1	$ 400.000	$ 400.000
Puerta	1	$ 180.000	$ 180.000
Wifi	1	$ 125.000	$ 125.000
Instalaciones Electricas	1	$ 185.000	$ 185.000
Fachada	1	$ 450.000	$ 450.000
Total			$ 2.930.000

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

Para la manipulación de alimentos es necesaria la adecuación de las operaciones productivas con el fin de cumplir con los requisitos de sanidad. La inversión de las adecuaciones tiene un costo de $ 2´930.000 pesos.

4.5.7 SERVICIOS PÚBLICOS

Todo establecimiento debe contar con el uso de servicios públicos, ya que son indispensables para llevar a cabo la ejecución de las operaciones de fabricación y ventas, por tal motivo en la siguiente Imagen No 21 se mostrará lo contemplado y los costos aproximados durante el año 2017:

Imagen No 22. Servicios Públicos

Servicios	Año 2017
Agua	$ 1.800.000
Luz	$ 2.760.000
Telefono + Internet	$ 960.000
Gas	$ 84.000
Total	$ 5.604.000

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

Se proyecta un costo aproximado de $ 5´604.000 pesos.

4.5.8 PUBLICIDAD

Para que el negocio se dé a conocer al público, y tenga un mayor ingreso por ventas es necesaria la inversión en publicidad, por tal motivo se contemplan varios aspectos que se mostrarán en la siguiente Imagen No 22:

Imagen No 23. Publicidad

Publicidad	Año 2017
Aplicación Movil	$ 1.040.000
Promocion En Redes Sociales	$ 480.000
Pago Nutricionista	$ 1.200.000
Volantes	$ 120.000
Total Publicidad	$ 2.840.000

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo A

La inversión en publicidad asciende aproximadamente a los 2´840.000 pesos anuales.

Se realizó una prueba piloto, la cual estaba enfocada en validar la viabilidad del modelo de negocio de la empresa Verde Manzana. Se presentó un portafolio de productos el cual informaba a los clientes potenciales acerca de los productos que podía consumir, y los precios que se validaron en las entrevistas a profundidad realizadas principalmente.

Se construye el portafolio de productos ofreciendo los productos y los consumidores realizaron las siguientes críticas constructivas:

- Agregar datos acerca del producto como: Peso, Capacidad y Beneficios.

- Los precios para mayor comodidad del cliente, que sean cerrados, es decir, $8.000 pesos, $7.000 pesos.
- Cambiar algunas fotografías debido a que las que aparecen no tienen una buena calidad visual.
- Agregar una tabla nutricional que permita a las personas interesadas en el cuidado de su salud, escoger la mejor opción de alimentación con respecto a las indicaciones dadas por un experto.
- Cambiar el nombre de Menú a Portafolio de Productos, esto con el fin de mejorar la relación de lo que se está ofreciendo.
- Usar las hojas completas, es decir por las dos caras de esta.
- Cambiar los nombres de los productos ofrecidos, ya que son muy comunes, a nombres más auténticos.
- Agregar texto que indique, que los precios ya llevan el servicio de domicilio incluido.
- Agregar información del producto, acerca de la posibilidad de agregar azúcar o no, y la posibilidad de escoger con leche o sin leche, en cuanto a los jugos naturales.

Después de realizar este ejercicio de validación, se obtiene como resultado que si es viable la apertura de este modelo de negocio. Se realizan las cotizaciones necesarias para la creación del punto de venta, mencionado anteriormente.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llevar a cabo un emprendimiento como trabajo de grado contempla una serie de parámetros, los cuales deben estar sujetos a ciertas normas y principios esenciales que requiere la descripción de este a través de un documento. Sin embargo la ayuda profesional de docentes expertos en áreas como Mercadeo, Finanzas, Producción y Logística y Gestión Humana permitió aclarar dudas concretas que eran generadas por el mismo ejercicio de emprendimiento.

El usar la metodología CANVAS como la base inicial de planeación para la creación de la empresa, permitió contemplar como principal objetivo el entorno externo, ya que esta metodología basa sus criterios a partir de la investigación primaria, en preguntarle a los consumidores acerca de las necesidades que ellos presentan y de esta forma plantearse el modelo de negocio que permitirá ser una compañía con un factor diferenciador el cual será la propuesta de valor que se presentará al mercado potencial de la idea de negocio. A partir de esta indagación se comienza a construir una serie de módulos que construyen todas las actividades del negocio.

El sector de las frutas es un mercado bastante competido en la ciudad de Bucaramanga, compañías como Cosechas han tenido un fuerte posicionamiento, ofreciéndoles a sus clientes una alternativa de consumo de frutas a través de un jugo con un sabor especial e innovador. Cabe resaltar que esta compañía ofrece sus servicios a un precio de venta alto.

Verde Manzana nace de una idea de negocio en el sector de las comidas rápidas, a través de una entrevista de profundidad se evidencia la necesidad de una compañía que ofrezca productos como ensaladas de frutas y jugos naturales que permitan fortalecer su salud y de esta forma alimentarse de una forma saludable.

A partir de la investigación primaria se llega a la conclusión de crear un punto de venta que ofrezca estos productos con elaboración propia y dejar de ser un intermediario.

La creación de un establecimiento que comercializará alimentos conlleva una serie de parámetros que deben cumplir exigencias específicas en el tema de sanidad. También se concluye que es necesaria una inversión mínima de 25´000.000 con el fin de cumplir con las expectativas del cliente, ofrecerle un punto de venta que tenga las condiciones necesarias para brindarle una mayor comodidad al cliente.

La rentabilidad que deja un negocio como fruterías se encuentra entre el 25% y 40% convirtiéndose en una oportunidad muy atractiva, ya que la materia prima usada para la ejecución del negocio no requiere de grandes inventarios, ya que las frutas tienen un tiempo de vida útil corto.Los insumos son de un bajo costo. Lo que deja como evidencia que es viable la ejecución del proyecto, ya que según, los flujos de caja proyectados, y los estados de resultados, los valores arrojados indican que a partir del segundo año de haberse ejecutado el proyecto, se pronostica un promedio de crecimiento de las utilidades en un 175%. Los indicadores financieros también arrojan datos positivos, como en el caso de la TIR, esta indica que el negocio al cabo de 6 años retornara el 39% de la inversión inicial.

6 BIBLIOGRAFÍA

- *No debe formar parte de la dieta habitual. Retrieved from http://revista.consumer.es/web/es/20040201/alimentacion/68091.php*
- *Esteban y Claudia. Historia hamburguesas el garaje. Retrieved from http://hamburguesaselgaraje.com/home/historia.html*
- *http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945*
- *http://web.b.ebscohost.com.aure.unab.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1af114c8-8b2c-41ef-bf1b-5c79f633a9c0%40sessionmgr113&vid=4&hid=116*
- *Moschen Juan Carlos.Innovación educativa (Febrero 2005 ed.). República de Argentina: Editorial Bonum.*
- *Manual de Oslo (Tercera Edición ed.). España: TRAGSA.*
- *Carballo Roberto. (2006). Innovación y gestión del conocimiento (Primera Edición ed.) Ediciones Díaz Santos S.A.*
- *Generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder& Yves Pigneur*
- *Veciana, J. M. (2005). La creación de empresas (Colección Estudios Económicos ed.). España, Barcelona: La Caixa.*

- *¿Quiénes somos? Retrieved from http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx*

- *Nuestra misión y visión. Retrieved from http://www.ventures.com.co/index.php/corporacion/corporacion-ventures/nuestra-mision-y-vision.html*

- *Red de emprendedores Bavaria. Retrievedfrom http://redemprendedoresbavaria.net/redemprendedoresbavaria*

- *Congreso de la Republica. (2010). Ley 1429 del año 2010. Retrieved from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html*

- *Series de población. (2016). Retrieved from http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion*

- *Universidad de los Andes de Venezuela; http://www.saber.ula.ve/. Online, Tomado el: 05de Noviembre del 2013 a las 07:19 am. Disponible en: http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/32941/8/codigo_eticainvest.pdf. Documento Adaptado como guía ética de la investigación.*

- *Estrada Serrano, J. D., & Uribe Riaño, A. (2013). Análisis del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia.*

7 ANEXOS

- ANEXO A. Documento de Excel. Cotización apertura Verde Manzana