

**Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de
Bucaramanga**

Francy Lizethe Martínez Cruz

Gustavo Adolfo Moreno Jerez


**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas**



Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB, Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

2017

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
HOJA:	1 de 2	

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)			HORA (hh:mm)		
Sala de Juntas N°2 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	24	04	2018	10	00	<input checked="" type="checkbox"/> AM PM

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO		
PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO EN LA CATEGORÍA DE COMIDA SALUDABLE EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA		
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB
FRANCY LIZETHE MARTÍNEZ CRUZ	63.534.121	U00107806
GUSTAVO ADOLFO MORENO JEREZ	91.517.823	55102069
DIRECTOR		
LUIS GERARDO ALFEREZ SANDOVAL Mga.	91.232.777	
CODIRECTOR		
N/A		
ASESOR		
N/A		

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
FRANCY LIZETHE MARTÍNEZ CRUZ	4.34	4.0	4.22	4.2	4.2	4.0	4.16
GUSTAVO ADOLFO MORENO JEREZ	4.34	4.0	4.2	4.2	4.2	4.0	4.16

Otorgar la Calificación de: 4.16

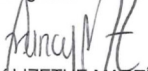
(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	Adolfo Segura Moya Mga.		91.299.355
Docente Curso Proyecto II	Diana Oliveros Contreras Ph.D.		60.265.568
Director del Trabajo de Grado	Luis Gerardo Alferéz Sandoval Mga.		91.232.777
Coordinador Académico	Edgar Mauricio Mendoza García Ph.D..		88.223.688

Candidato a Magister:


Fdo. FRANCY LIZETHE MARTÍNEZ CRUZ


Fdo. GUSTAVO ADOLFO MORENO JEREZ

Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
---	--	--

Resumen

Cada día los consumidores son más conscientes del impacto que tienen los hábitos alimenticios sobre la salud, esto ha generado un incremento en la demanda de alimentos saludables y en la oferta de restaurantes y productos en esta categoría.

En Bucaramanga la oferta de negocios de comida saludable ha venido creciendo en los últimos años, sin embargo el porcentaje de participación de esta categoría en el sector de comidas continua siendo muy bajo y la mayoría de estos negocios no superan etapas primarias del ciclo de vida de las organizaciones. Con este panorama se hace necesario analizar los modelos de negocio existentes en esta categoría y proponer nuevas estrategias que permitan avanzar a siguientes etapas, contribuyendo de esta manera a la creación de una cultura de alimentación saludable en Bucaramanga.

Un aliado estratégico es la investigación que permite observar que no solo basta con una idea de negocio y el espíritu emprendedor, sino que es relevante tener en cuenta los aspectos de mercado, organizacionales, operacionales y financieros para poner un negocio en marcha, ya que cada una de estas actividades permite conocer el mercado, las capacidades de la empresa, las acciones a tomar, sus procesos y cómo va a solventar su creación, la puesta en el mercado de un nuevo producto y el modelo de negocio para ser innovador y marcar la diferencia.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo de negocio que permita mejorar las posibilidades de éxito de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga, así como el análisis de las viabilidades de mercado, técnica, administrativa y financiera del mismo.

Agradecimientos

Los autores de la investigación expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Universidad Autónoma de Bucaramanga, a la Maestría en Administración de Empresas, por la excelente formación académica y humanística brindada, sólido sustento para el éxito personal y profesional.

Nuestro asesor, por sus valiosas orientaciones, en el desarrollo de la investigación.

Todas las personas que de una u otra manera, colaboraron por el exitoso desarrollo de la investigación.

Francy Lizethe Martínez

Gustavo Adolfo Moreno

Tabla de Contenido

	pág.
Capítulo I	16
Antecedentes Investigativos del Problema	16
Problema de Investigación	23
Objetivos	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación	26
Limitaciones y Delimitaciones	27
Definición de Términos	27
Capitulo II	29
Marco Teórico	29
Alimentación Saludable	30
Modelo de Negocio	32
Lean Canvas	34
Plan de Negocio	35
Marketing Mix	45
Casos de perdurabilidad empresarial en Colombia	53

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	6
Tendencias de consumo	54
Marco Contextual	56
Capítulo III	59
Metodología	59
Método de Investigación	60
Población y Muestra	63
Instrumentos de Recolección de Datos	64
Procedimientos en la Aplicación de Instrumentos	64
Análisis de Datos	66
Aspectos Éticos	66
Capítulo IV	68
Análisis de la viabilidad del Mercado para la sostenibilidad de los negocios de la categoría Comida Saludable en Bucaramanga	68
Análisis del sector alimentos	68
El sector de los restaurantes en Colombia	70
Compradores	70
Competidores	70
Investigación de Mercados	75
Capítulo V	82

Viabilidad Técnica y Administrativa para la Sostenibilidad de los negocios de la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga	82
Tamaño del proyecto	82
Capacidad del proyecto	82
Capacidad total diseñada	83
Capacidad instalada	83
Localización	83
Descripción del proceso productivo	84
Recursos	85
Recurso Humano	85
Recurso Físico	86
Equipos y Maquinarias	87
Distribución de la planta	90
Estudio de Proveedores	92
Estándares de Calidad	93
Viabilidad Administrativa	94
Procedimiento y Costos de Constitución Jurídica de la Empresa	94
Razón social	95
Procedimiento	95

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	8
Protocolización de la Minuta	96
Constitución de la empresa	97
Estructura Organizacional	97
Perfiles de cargo y manual de funciones	98
Estructura estratégica	103
Política Personal	105
Política de Compras	106
Asignación Salarial	106
Capítulo VI	108
Viabilidad Financiera para la Sostenibilidad de los negocios en la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga	108
Inversión Inicial	108
Costos de Pre-operación	108
Inversión de Activos Fijos	109
Inversión en capital de trabajo	112
Mano de Obra	113
Otros Egresos	113
Inventarios	115
Estructura de Capital	121

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	9
Servicio a la deuda	122
Estado de Costos	124
Compras e Inventarios de Materia Prima	124
Presupuesto de Mano de Obra Directa	127
Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	127
Estado de Resultados	130
Flujo de Caja	134
Balance General	136
Capítulo VII	139
Estrategias para la Sostenibilidad de los negocios en la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga	139
Valor Presente Neto	139
Tasa Interna de Retorno	140
Análisis DOFA	141
Conclusiones	145
Recomendaciones	146
Referencias Bibliográficas	147
Anexos	154

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	40
Tabla 2. Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	41
Tabla 3. <i>Ejemplo de matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	44
Tabla 4. <i>Recurso Humano</i>	86
Tabla 5. <i>Muebles y Enseres</i>	86
Tabla 6. <i>Utensilios</i>	89
Tabla 7. <i>Distribución de la planta</i>	91
Tabla 8. <i>Definición y descripción del cargo: Gerente</i>	98
Tabla 9. <i>Definición y descripción del cargo: Chef</i>	99
Tabla 10. <i>Definición y descripción del cargo: Cocineros</i>	100
Tabla 11. <i>Definición y descripción del cargo: Mesero</i>	101
Tabla 12. <i>Definición y descripción del cargo: Oficios Varios</i>	102
Tabla 13. <i>Salarios</i>	106
Tabla 14. <i>Gastos legales de constitución</i>	108
Tabla 15. <i>Publicidad de Lanzamiento</i>	109
Tabla 16. <i>Maquinaria y Equipo</i>	109
Tabla 17. <i>Muebles y Enseres</i>	110
Tabla 18. <i>Equipo de Oficina</i>	110
Tabla 19. <i>Equipo de Cómputo y Comunicación</i>	110
Tabla 20. <i>Utensilios</i>	111

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	11
Tabla 21. <i>Activos Fijos</i>	112
Tabla 22. <i>Mano de obra</i>	113
Tabla 23. <i>Servicios Públicos</i>	114
Tabla 24. <i>Otros Egresos</i>	114
Tabla 25. <i>Caja Mínima</i>	115
Tabla 26. <i>Costo Materia Prima Plato de Carne</i>	117
Tabla 27. <i>Costo Materia Prima Plato Corriente</i>	117
Tabla 28. <i>Costo Materia Prima Sopas</i>	118
Tabla 29. <i>Costo Materia Prima Plato Snack</i>	118
Tabla 30. <i>Costo Materia Prima Bebidas Preparadas</i>	119
Tabla 31. <i>Cóctel sin alcohol</i>	119
Tabla 32. <i>Cóctel de café</i>	119
Tabla 33. <i>Costo Materia Prima Bebidas Envasadas</i>	120
Tabla 34. <i>Inventario Inicial Materia Prima</i>	120
Tabla 35. <i>Capital de Trabajo Inicial</i>	121
Tabla 36. <i>Inversión Inicial Requerida</i>	121
Tabla 37. <i>Amortización</i>	122
Tabla 38. <i>Presupuesto de Ventas en Unidades</i>	124
Tabla 39. <i>Presupuesto de Ventas en Pesos</i>	125
Tabla 40. <i>Compras Requeridas Materia Prima</i>	126
Tabla 41. <i>Estimación Mano de Obra Directa (M.O.D.)</i>	127
Tabla 42. <i>Distribución de los Activos</i>	127
Tabla 43. <i>Depreciación Total del Periodo</i>	128

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	12
Tabla 44. <i>Consumo de Materia Prima</i>	129
Tabla 45. <i>Costos Indirectos de Fabricación (CIF)</i>	129
Tabla 46. <i>Estado de Costos</i>	130
Tabla 47. <i>Gastos de Administración (Admón.)</i>	132
Tabla 48. <i>Gastos Financieros Anuales (Intereses)</i>	133
Tabla 49. <i>Estado de Resultados</i>	134
Tabla 50. <i>Flujo de Caja</i>	135
Tabla 51. <i>Estado de Utilidades Retenidas</i>	137
Tabla 52. <i>Balance General</i>	138
Tabla 53. <i>Costo de Capital</i>	139
Tabla 54. <i>Valor Presente Neto</i>	140
Tabla 55. <i>Tasa Interna de Retorno</i>	140

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas”	33
<i>Figura 2.</i> Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups.	35
<i>Figura 3.</i> Ciclo de vida de una empresa	49
<i>Figura 4.</i> Relación entre los diferentes componentes de perdurabilidad empresarial	52
<i>Figura 5.</i> Población del área metropolitana de Bucaramanga	56
<i>Figura 6.</i> Aspectos metodológicos del Benchmarking	62
<i>Figura 7.</i> Imagen del competidor Freshii	71
<i>Figura 8.</i> Modelo de negocios Natural Delivery	72
<i>Figura 9.</i> Imagen del competidor Albahaca	73
<i>Figura 10.</i> Imagen del competidor Eat Well	75
<i>Figura 11.</i> Frecuencia promedio con que visita restaurantes en el mes	76
<i>Figura 12.</i> Qué cantidad de frutas y verduras consume diariamente en promedio	77
<i>Figura 13.</i> Con qué periodicidad consume carnes blancas y pescado	78
<i>Figura 14.</i> Le gustaría que existiera una nueva propuesta de comida saludable en la ciudad	78
<i>Figura 15.</i> Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú de comida saludable	79
<i>Figura 16.</i> En relación a la ubicación, en qué sector de Bucaramanga, le gustaría que estuviera ubicado el restaurante	80
<i>Figura 17.</i> Qué factor considera más importante a la hora de solicitar un servicio de comida	80
<i>Figura 18.</i> Flujograma	85
<i>Figura 19.</i> Distribución física	90

Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga	14
<i>Figura 20. Distribución de la Cocina</i>	91
<i>Figura 21. Organigrama</i>	98

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Formato de Encuesta	154

Capítulo I

Problema

El presente trabajo es un estudio que tiene como objetivo proponer un modelo de negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga, en el cual se concrete una solución a una necesidad que hoy día es tendencia mundial; como lo es alimentarse sanamente.

Con este propósito, se identifican posibles oportunidades de mejora e innovación y lo que pueden aportar distintos modelos de negocio, que permita a los dueños de establecimientos existentes o emergentes conocer el perfil del consumidor, las mejores prácticas en otros modelos de negocio y estrategias que aumenten las posibilidades de éxito en el sector.

Antecedentes Investigativos del Problema

La creación de un negocio requiere de un modelo y un plan que permita obtener un panorama de los recursos necesarios para su montaje y funcionamiento, en este se describe de forma general, el producto, como será distribuido, quienes proveerán la materia prima, cómo se llegará al consumidor final, quiénes serán los potenciales clientes, cómo se distribuirá el producto, etc.

Una de las herramientas más utilizadas para desarrollar un modelo de negocios es el *Lean Canvas*. En el trabajo de investigación realizado por Huchiyama y Julca (2016), utilizan esta herramienta para proponer el diseño de un modelo de negocio para comida saludable en la ciudad de Chiclayo.

Los investigadores identifican la problemática del sector de restaurantes, para ello realizan un muestreo de población, que comprende clientes de diferentes restaurantes de la

ciudad, lográndose determinar entre los problemas principales la calidad del producto y servicio, la presentación del lugar, del personal, y el tiempo de despacho del producto.

Una vez analizada la información recopilada en la encuesta realizada, las tendencias de consumo y de negocio, se establecen las actividades a desarrollar. Entre ellas, la generación de la propuesta de valor, con la cual se pretende satisfacer las necesidades alimenticias de la población trabajadora de Chiclayo, a través de un servicio rápido, de calidad y un producto con alto valor nutricional, en un lugar fresco y limpio, práctico y accesible en todo momento y lugar, ya que el negocio que se presenta es la venta de comida saludable en camiones o “Food Trucks”, de reconocida tendencia en Inglaterra y fácilmente identificables.

Otra tendencia en la categoría de comida saludable, es el bar, lugar donde se preparan mezclas de diferentes bebidas, que surge como idea de negocio en el estado de Mendoza, Argentina, propuesta por Palma (2013), en la que se pretende aprovechar el valor nutricional y energético que brindan las frutas y verduras, a partir de las cuales es posible preparar bebidas naturales energizantes, antioxidantes, digestivas y vitamínicas, a las cuales se les agrega leche, agua o cualquier otro aditivo, además el cliente puede acompañar su bebida con bocadillos saludables como ensaladas, sándwich integrales y bocadillos, que el cliente puede seleccionar a su gusto.

Para conocer el segmento de mercado, Palma (2013) emplea diferentes herramientas empresariales como son el análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Una vez determinado el segmento del mercado, el autor describe la planeación estratégica, a partir de los resultados encontrados de las diferentes matrices: EFE (Evaluación de

Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos), PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), MPEC (Matriz de la Planificación Estratégica Cuantitativa), con la cuales logró determinar el enfoque de las estrategias en la penetración de mercados y el desarrollo de mercado, lo que hace que la idea de negocio sea atractiva y viable para crear una empresa dedicada a la venta de estos jugos, que aunque no se tiene un modelo de negocio preciso, la idea nace de una tendencia que se ha dado en España, en donde se ofrecen zumos de frutas como opción de alimento saludable, aprovechando la oportunidad de negocio ya que en Argentina no existe en el mercado empresas de este tipo.

En cuanto a las estrategias de mercado, el autor implementa el Marketing Mix, basado en las 4P's (producto, precio, promoción y plaza).

En este orden, siguen los planes de acción, a partir de cuales se describen y analizan los aspectos técnicos (procesos de producción, compras), administrativos (organización, manuales y funciones del personal) y financieros (inversión, estimación de ventas, costos, gastos, financiamiento y viabilidad).

La investigación permite observar que no solo basta con una idea de negocio y el espíritu emprendedor, sino que es relevante tener en cuenta los aspectos de mercado, organizacionales, operacionales y financieros para poner un negocio en marcha, ya que cada una de estas actividades permite conocer el mercado, las capacidades de la empresa, las acciones a tomar, sus procesos y cómo va a solventar su creación y la puesta en el mercado de un nuevo producto.

Siguiendo las tendencias de negocio, Gura y González (2014), aprovechando las plataformas virtuales, desarrollan una propuesta de comercialización de comida saludable para adultos, adoptando las herramientas del marketing digital B2C (Business to Consumer) y B2B (Business to Business). El éxito de esta propuesta se fundamentó en el diseño de estrategias a

partir de un modelo y plan de negocio que conozca este nicho de mercado, las necesidades de la población, resaltando a su vez la importancia que tiene la alimentación saludable para el ser humano.

Igualmente resalta la importancia que tiene el atender las 24 horas, 7 días a la semana, que se presenta como ventaja competitiva para el nuevo negocio, para lo cual es indispensable emplear herramientas de marketing para el diseño del modelo de negocio, el plan de mercadeo y las estrategias a emplear en las diferentes redes sociales y aplicativos móviles, que se muestran como una opción más del comercio electrónico.

Un segmento de mercado que han observado Gallego y Espinosa (2013), es la población que presenta patologías relacionadas con enfermedades cardiovasculares, como la hipertensión y la diabetes mellitus, en Santiago de Cali, el cual se presenta como oportunidad para la creación de un negocio que ofrezca comidas saludables y especial a estas personas.

Para la realización del estudio de mercado, los autores emplean como instrumento de recolección una encuesta, con la cual es posible conocer el nivel de aceptación del negocio, la importancia de la salud para la población objeto de estudio y el perfil del cliente.

Los resultados permitieron observar que la preparación de alimentos para población con necesidad especial requiere de la asesoría de un profesional y experto en Nutrición; la actitud frente a la idea de un negocio que ofrezca comida saludable fue positiva, por lo que se considera la idea como viable.

Esta investigación es relevante para el proyecto porque permite observar que para la creación de un negocio de comida saludable, es indispensable conocer las características de una población específica y cómo es posible determinar sus necesidades nutricionales.

Otro importante segmento de mercado, se encuentra en la población infantil, donde la nutrición es un tema relevante que ha generado iniciativa en negocios de este tipo, entre ellas la propuesta por González y Salazar (2013) desarrollan el trabajo titulado “Estudio de factibilidad para el montaje de un restaurante infantil temático y de comida saludable ‘Divertilandia’ en la ciudad de Cartagena”, con el cual se pretende implementar un restaurante temático infantil que aporte al estilo de vida de los niños, brindando una alimentación saludable y nutricional, además de un espacio para juegos, escenario adecuado y mobiliario tanto para niños como adultos, brindándoles comodidad y diversión, a la vez que adquieren hábitos saludables en su alimentación.

La planeación del negocio no presenta un modelo de negocios, sin embargo, los autores adoptan la teoría de Gibb, basada en cuatro componentes psicológicos: Motivación y determinación; idea de mercado; recurso y habilidades, con las cuales se logra establecer las etapas para el desarrollo de la empresa, complementadas con las teorías administrativas de Maslow y el plan de negocios que comprende estudio de mercados en el que se incluye el Marketing Mix como herramienta para establecer precio, características del producto, plaza y estrategias promocionales y de mercado; estudio técnico, factibilidad y viabilidad.

Otra importante propuesta es la desarrollada por Mosquera y Muñoz (2016), bajo la Teoría del Comportamiento Planificado de Aizen y Fishbein (2001), en la que se observa el comportamiento de las personas en cuanto a sus hábitos de consumo alimentario, preferencias, necesidades especiales de nutrición, importancia del cuidado de la salud y alimentación, lugares donde prefiere comprar, qué características reúne el producto adquirido, aspectos relevantes para el momento decisivo de la compra.

El segmento de mercado seleccionado por los autores comprende los trabajadores de la ciudad de Bogotá, en donde factores psicosociales (ambiente de trabajo, nivel de satisfacción en el trabajo y condiciones de su organización) e individuales (necesidades, cultura, rendimiento, satisfacción en el trabajo) pueden influir en su salud y rendimiento productivo, generando estados de ansiedad y depresión, haciendo a la población vulnerable a enfermedades.

Al tratarse de trabajadores ejecutivos, en una gran ciudad, donde el tiempo es importante para las personas y las empresas, se observan necesidades especiales como la rapidez en la atención y el servicio, sin sacrificar la calidad de la alimentación, por lo que una excelente opción es la comida rápida saludable.

Aunque la conocida “comida rápida”, no es muy saludable, la tendencia global de lo “saludable” o “healthy”, ha despertado el interés de los restaurantes ya establecidos y emprendedores por ofrecer al consumidor variedad de alimentos, como en el caso de Estados Unidos, en donde el restaurante Grown en Miami, Florida, prepara desde desayunos hasta cenas con alimentos saludables que incluyen “salmón a la plancha, 'pancakes' sin gluten y con frutos rojos o 'wraps' de huevo”, y variedad de jugos sin azúcares ni aditivos, todo esto con el fin de alcanzar a público de cualquier edad y género (Estévez, 2016).

La propuesta de valor enmarca la comida rápida saludable, que incluye alimentos con un valor nutricional relevante para la población trabajadora de la ciudad, en un lugar limpio, atención amable y rapidez en el servicio, sin sacrificar la calidad del producto.

El concepto de este tipo de negocio tiene gran nivel de aceptación entre gente trabajadora, que cuenta con poco tiempo para el desplazamiento hacia su hogar para consumir su almuerzo, desayuno o cena, por lo que la idea se muestra viable y factible en este segmento de mercado.

Aprovechando la rapidez en la adquisición de un producto saludable, así como la automatización se encuentra un modelo de negocio que apunta a la creación de una empresa vending de pasabocas saludables “Green Snack”, propuesta desarrollada por Sánchez (2016), en la que la población puede acceder a estos fácilmente a través de una máquina dispensadora y a disposición de cualquier segmento de mercado (estudiantes, trabajadores, oficinistas). La propuesta se basa en el modelo Canvas, a partir del cual se observa la problemática, se desarrolla la propuesta de valor y se identifican los clientes potenciales, información a partir de la cual se elabora el plan de marketing.

La tendencia de pasabocas saludables nace en Estados Unidos y se presenta como opción de negocio en España, en donde ya está a la venta un snack saludable consistente en carne marinada y curada (Emprendedores, 2017).

A nivel local, se encuentra la propuesta desarrollada por Gómez y Siza (2014), titulada “Idea de Negocio Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga – *All Natural more than Food*”, en su propósito de aportar a la salud pública de la población bumanguesa y bajar los índices de sobrepeso y obesidad, teniendo en cuenta además el estilo y calidad de vida de la misma, que hace que el tiempo para preparar alimentos realmente saludables sea poco, ofreciendo con este tipo de negocios practicidad, buena alimentación, salud y adopción de hábitos saludables, con precios asequibles y productos de calidad. La estructura del trabajo comprende los estudios de mercado, operativo, administrativo, económico, financiero y legal, además del plan de mercadeo y descripción de la propuesta de valor, concepto relevante para la presente investigación. Igualmente por ser un trabajo desarrollado a nivel local, en el cual se describe la problemática presentada en la ciudad de Bucaramanga, la importancia de una

nutrición saludable, metodológicamente se aplica una encuesta con el fin de obtener un perfil del potencial consumidor, conocer los hábitos alimenticios, nivel de aceptación de este tipo de negocio y establecer estrategias de mercadeo y marketing. La propuesta de valor se basa en el sabor de la comida saludable y su influencia potencial en la calidad de vida, disfrute de los alimentos e imagen personal que detalla un cuerpo saludable y posible de conseguir a través de la alimentación.

Problema de Investigación

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014), la obesidad es una epidemia a nivel mundial que causa la muerte de 2.8 millones de personas por año. El sobrepeso y la obesidad son enfermedades no transmisibles vinculadas que se pueden prevenir adoptando hábitos de alimentación saludable y actividad física regular. En el Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles del 2014, la OMS se fijó como meta detener el aumento de la diabetes y obesidad para el 2025 y destacó la importancia de fomentar proyectos que incrementen la disponibilidad de productos saludables para ayudar a las personas a generar una cultura de vida saludable.

En Colombia, 1 de cada 2 colombianos presenta sobrepeso, según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN) del 2010. El porcentaje de colombianos con exceso de peso ha incrementado en 5.3 puntos desde el 2005 y la mayor prevalencia de exceso de peso se presenta en el área urbana. Como resultado de esta situación se evidencia que los consumidores son cada vez más conscientes del impacto que tienen los hábitos alimenticios sobre la salud, lo que ha generado un incremento en la demanda de alimentos saludables y en la oferta de restaurantes y productos en esta categoría.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga la oferta de negocios en el sector de los restaurantes ha venido creciendo en los últimos 10 años, aportando a la economía local 51 mil millones de pesos en activos. Sin embargo, de acuerdo con las cifras de la Cámara de Comercio, esta actividad presenta una alta tasa de renovación con una alto porcentaje de entrada y salida de empresas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016). Por ejemplo, en promedio entre los años 2015 y 2016 se registraron 585 nuevas empresas en el sector y la cancelación de empresas en este mismo periodo fue de 530 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017). Con este panorama se hace necesario analizar los modelos de negocio existentes en esta categoría y proponer nuevas estrategias que permitan avanzar en las siguientes etapas del ciclo de vida, contribuyendo de esta manera a la creación de una cultura de alimentación saludable en Bucaramanga.

Una de las causas más comunes que influyen en el fracaso de los negocios según Hernández y Gómez (2011), es la falta de una planeación estructurada ya que muchos negocios nacen con una idea que no se plasma correctamente en un plan de negocios. Este tipo de ejercicio permite a los emprendedores identificar las ventajas y desventajas de un proyecto de negocio, y si se hace de manera rigurosa incrementa considerablemente las posibilidades de éxito del mismo.

Dada la problemática anterior, el presente trabajo pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué modelo de negocio permite la sostenibilidad de las empresas en la categoría de comida saludable en Bucaramanga?

¿Qué condiciones de viabilidad presenta el mercado para la sostenibilidad de negocios en la categoría comida saludable en Bucaramanga?

¿Cuál es la viabilidad técnica y administrativa para la sostenibilidad de negociar en la categoría de comida saludable en Bucaramanga?

¿Cuál es la viabilidad financiera para la sostenibilidad de negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga?

¿Qué estrategias favorecen la sostenibilidad de negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga?

Objetivos

Objetivo General. Desarrollar una propuesta de modelo de negocio para la sostenibilidad de negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.

Objetivos Específicos

- Analizar la viabilidad del mercado para la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.
- Determinar la viabilidad técnica y administrativa para la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.
- Estimar la viabilidad financiera para la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.
- Plantear estrategias que permitan la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.

Justificación

Las enfermedades cardiovasculares y la diabetes son las principales causas de muerte en el mundo y en Colombia, generadas estas por el estilo de vida de la población, en donde la alimentación y la actividad física son vitales para llevar una vida saludable.

El comer bien, o saludablemente requiere de conocerse a sí mismo, las necesidades alimentarias varían con la edad, un niño puede ingerir cierta cantidad de grasas, mientras un adulto debe minimizar estas, o suplirlas por otros alimentos que le permitan seguir con sus actividades diarias. De allí que el alimentarse o sobrealimentarse conlleve a la pérdida o ganancia de peso, esta última con mayor presencia a nivel mundial. Según la Organización Mundial de la Salud, OMS (2015), desde 1980 los índices de obesidad se han incrementado; en el año 2014 más de 600 millones de los adultos jóvenes (18 años o más), presentaron sobrepeso y este tiene como consecuencia la muerte, de no darse la debida atención a la adopción de hábitos saludables como son la alimentación y el ejercicio físico. Generalmente, quienes sufren de obesidad son aquellos individuos que ingieren alimentos ricos en grasa y llevan una vida sedentaria, que se acrecienta “por las formas de trabajo, los nuevos medios de transporte y la creciente urbanización” (OMS, 2015).

La obesidad y el sobrepeso, son problemáticas que el Departamento de Santander no está exento de sufrir, ya que el 40,1% de los hombres y 59,3% de mujeres sufren de obesidad (ENSI, 2010), hecho que requiere de medidas de prevención, en donde el fomento de una cultura de vida saludable mediante la creación de negocios sostenibles que incrementen la oferta de comida saludable, se presenta como una opción para iniciar o cambiar el estilo de vida, adoptando el alimentarse bien como un hábito que lo conlleve a mejorar la salud

Desde esta perspectiva, se pretende brindar soluciones al cambio de vida, mediante el desarrollo de un modelo de negocio que sirva como referente para los emprendedores en el sector de la comida saludable y que les permita incrementar las posibilidades de mejorar la sostenibilidad y perdurabilidad de este tipo de negocios.

Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones. En los aspectos investigativos no se presentan limitaciones, al igual que de recursos económicos para el desarrollo del proyecto, ya que la información se encuentra disponible a través de diferentes fuentes como son bases de datos de negocios existentes, que son accesibles.

En la encuesta aplicada a clientes potenciales, las únicas limitaciones que se presentaron estuvieron relacionadas con la disponibilidad de tiempo para contestar las preguntas.

Delimitaciones. El diseño del modelo de negocio que permita asegurar la sostenibilidad del proyecto en la categoría de comida saludable, se contextualizó en la ciudad de Bucaramanga.

Definición de Términos

Alimentación sana: o saludable, es aquella que aporta los suficientes nutrientes y energía al cuerpo para mantenerse sana y realizar las actividades diarias. Esta, según la OMS (2015), puede variar de acuerdo a las necesidades de cada persona (por sexo, edad, hábitos de vida, ejercicio físico), etc.

Enfermedad cardiovascular (ECV): dicese de las enfermedades generadas en el corazón y los vasos sanguíneos, ocurridas por los altos niveles de grasa y colesterol acumulados en las paredes del vaso sanguíneo (arteria), que al ser obstruida puede llevar a un ataque cardíaco o un accidente cerebrovascular (OMS, 2015).

Estilo de vida saludable: comprende una serie de comportamientos, a nivel individual y colectivo, para vivir más años, es la adopción de buenos hábitos, especialmente para mejorar la calidad de vida como son la alimentación sana y la actividad física. (Amaya, 2001)

Factor de riesgo: es la exposición de un individuo a aumentar el nivel de probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión (OMS, 2012).

Franquicia: es un tipo de contrato utilizado especialmente en el comercio, en el que empresas independientes, franquiciador y franquiciados obtienen un beneficio económico al utilizar el nombre comercial y/o servicios, los procedimientos y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador. Los franquiciados aprovechan las ventajas de tener los derechos de un negocio posicionado (Escribano, Fuentes & Alcaraz, 2014).

Grasas o lípidos: nutrientes encargados de proporcionar ácidos grasos esenciales para el crecimiento y mantenimiento de los tejidos, desarrollo cerebral, transporte de vitaminas, regulación de la temperatura corporal, entre otras funciones. Se clasifican en saturadas e insaturadas, las primeras poco saludables, pero aun así necesarias, por lo que es recomendable consumirlas en pequeñas cantidades; y las segundas, se encuentran especialmente en vegetales y semillas, alimentos considerados saludables y que ayuda a generar colesterol bueno (HDL). La cantidad recomendada en grasas es del 20 al 30% del valor calórico total o 300 mg/diarios, y con un máximo de 10% de grasa saturada (que se encuentra en pan, salsas, embutidos, manteca, crema de leche y cortes de carne).

Índice de masa corporal (IMC): indica la cantidad de masa corporal que debe tener una persona respecto a su talla. Su cálculo se realiza dividiendo el total del peso en kilogramos en la talla en metros (elevada al cuadrado).

Macronutrientes: comprende el grupo de carbohidratos, grasas y proteínas, generalmente su ingesta es mayor por cuanto brindan gran parte de la energía al cuerpo humano. (FAO, 2014)

Micronutrientes: nutrientes que el cuerpo humano emplea en funciones corporales fundamentales como el crecimiento, desarrollo, actividad celular. Este grupo se encuentra comprendido por las vitaminas y minerales (FAO, 2014).

Necesidad nutricional: dícese del requerimiento energético de micro y macronutrientes para cada individuo, los cuales deben establecerse de forma específica mediante el estado nutricional y salud de la persona (FAO, 2014).

Nutrición: es la ingesta de alimentos de acuerdo a las necesidades energéticas de cada individuo, la cual debe ser suficiente y equilibrada, y en combinación con la práctica de ejercicio físico de forma regular para mantener un buen estado de salud. La falta de estos nutrientes, o el exceso de alguno de ellos sobre otros, puede desencadenar malnutrición, sobrealimentación, sobrepeso y obesidad, afectando el organismo, reduciendo la capacidad inmune, incrementando su vulnerabilidad a las enfermedades, alteraciones físicas y reducción de la productividad (OMS, 2012).

Proteínas: indispensables en la alimentación diaria, ya que permiten la reparación de tejidos y células, así como controlar reacciones químicas y formación de defensas contra enfermedades, estas no deben sobrepasar el 15% del valor calórico total (FAO, 2014).

Capítulo II

Marco Teórico

Alimentación Saludable

Alimentarse sana y saludablemente es un proceso que requiere de una combinación de alimentos que reúnan las calorías indicadas para cada persona, es decir, los nutrientes necesarios y suficientes para brindar al cuerpo la energía requerida para su funcionamiento y el esfuerzo o ejercicio físico.

Aunque siglos atrás, la alimentación era rica y con alto valor nutricional, algunas culturas prescindían de consumir sal, como una forma de brindar al cuerpo una sana alimentación (Restrepo, 2010), sin embargo se recomienda consumirla en pequeñas cantidades por cuanto el organismo requiere el sodio para algunas de sus funciones vitales y su uso sin medida es causante de enfermedades renales (Monckeberg, 2012).

Desde 1824, el diario inglés “*The Family Oracle of Good Health*” recomienda a los jóvenes a reemplazar cierto grupo de alimentos por otros, como es el caso del pan, consumiendo galletas en su lugar.

Con el tiempo se observó la importancia de alimentación y cómo la influencia de una mala nutrición o sobrealimentación generaba enfermedades, disminuía la productividad y causaba un alto índice de mortalidad por enfermedades cardiovasculares (Wanjek, 2005, p. 10).

La preocupación global era que estos hábitos alimenticios no solo afectaban a gente adulta y trabajadora, sino que también la adoptaban los niños y adolescentes. A partir de entonces, la Organización Mundial de la Salud generó boletines informativos sobre nutrición y los nutrientes esenciales para el individuo, clasificándoles en tres grandes grupos: alimentos naturales y mínimamente procesados, ingredientes culinarios y los productos comestibles listos para el consumo, en este último se encuentran los alimentos altamente procesados como son los

enlatados, con gran cantidad y variedad de aditivos y procesos, poco recomendables para una buena alimentación (OMS, 2014).

Desde esta perspectiva han surgido tendencias en la alimentación, hoy se conoce el concepto de “comida saludable” o “healthy”, la cual se ofrece, no solo a la gente que presenta obesidad o lleva una vida sedentaria, sino a toda la población, por lo que se ha visto como una oportunidad de negocio, accesible a individuos de cualquier edad, lo relevante en este caso es saber qué tipo de comida se va a ofrecer, cómo se realizan los menús, qué alimentos incluir, además de los aspectos de mercado y de identificación de clientes que debe darse, ya que cada grupo de población tiene necesidades diferentes, y para determinarlo se hace indispensable usar un modelo de negocios, en el cual se logran observar los diferentes componentes del negocio.

Según la FAO (2014), estos negocios pueden llegar a generar hasta 80.000 millones de dólares en ventas, que busca aprovechar los alimentos orgánicos y productos deshidratados como importante base para una alimentación saludable.

Dentro de los modelos de negocio que se siguen generando, se encuentra el modelo de franquicia, en donde reconocidas marcas a nivel global y de Colombia se destacan, como Cosechas y Freshii, que promueven y brindan alimentación saludable. En esta misma línea, Velásquez (2009), analiza aspectos del mercado como son la competencia, los productos actuales dentro del nicho de mercado, al igual que realiza un análisis interno de la empresa y sus fortalezas.

El producto a introducir al mercado es el frappé de frutas, y se pretende desarrollar la marca como franquicia, estableciendo para ellos estrategias de segmentación del mercado, posicionamiento y comercialización del producto, generadas a partir del análisis de los principales competidores y las tendencias de consumo.

El modelo de franquicia que pretende desarrollar el autor, ofrece gran ventaja competitiva para el negocio, ya que el franquiciador vende el conocimiento y los procedimientos de elaboración del producto, el franquiciado recibe asesoramiento del propietario de la marca, lo que le permite tener un control sobre el negocio y no se presenten posibles desviaciones que puedan impactar negativamente la empresa (Gómez y Cárle, 2004).

En resumen, cada negocio tiene una propuesta de valor única y se extiende a un segmento de mercado específico, es relevante para la investigación el concepto de modelo de negocio y los diferentes tipos existentes, así como las tendencias actuales en el consumo y en mercado de comidas saludables.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio comprende un lienzo donde se plasman los diferentes componentes de un negocio, es decir, se relacionan allí los aspectos organizacionales, administrativos y financieros de la empresa, lo que da una visión de qué se requiere, a quienes estará dirigido y cómo se hará, sin embargo es indispensable realizar un estudio de mercados y de marketing a fin de establecer las diferentes estrategias que empleará la nueva empresa.

Para Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo establece las bases sobre las cuales la empresa crea y capta valor, su desarrollo implicará conocimiento del mercado, de la misma empresa, de los clientes potenciales y del producto, de esta forma al identificar las problemáticas se conocerá el segmento de mercado y luego se desarrollarán el resto de los componentes.

En resumen, el modelo permite plantear las acciones a realizar, una vez se establezca la solución (propuesta de valor), y se estructuren los recursos y medios que utilizará el emprendedor para hacer llegar el producto al cliente, sin embargo, es recomendable lograr un

plan de negocio, con el cual se pueda estructurar una serie de pasos a desarrollar para llevar la idea a la realidad.

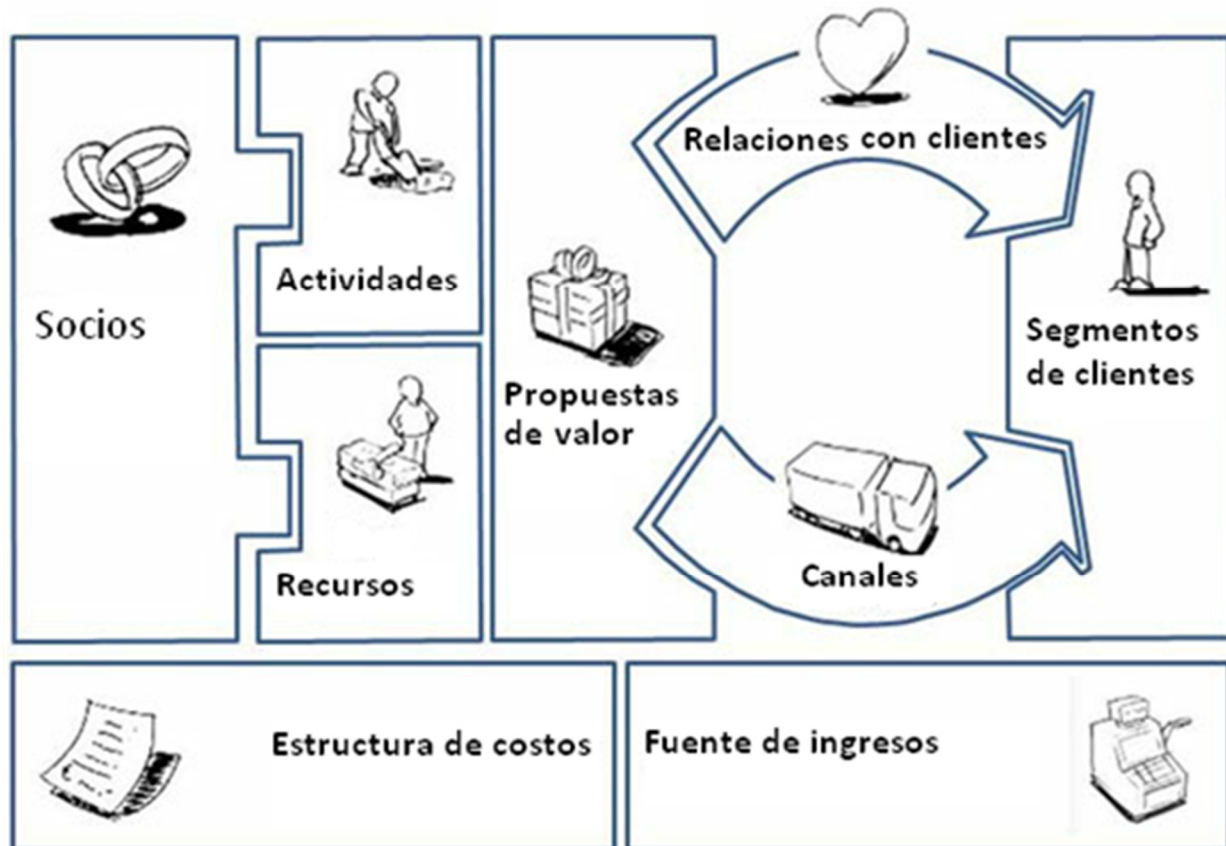


Figura 1. Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas”

Fuente: (Payá, 2014)

El principal componente es la propuesta de valor, es decir, cómo generar valor para los clientes, cómo diferenciarse, que tan novedoso e innovador es el producto o servicio que se piensa ofrecer, o la mejora en el rendimiento de elaboración del producto.

El segmento de mercado comprende el grupo de clientes, qué tipo de relación se tiene con ellos, es necesario destacar cuántos segmentos de mercado hay ya que pueden existir varios con necesidades ligeramente diferentes, y elegir uno de ellos.

Lean Canvas. Ash Maurya presenta una versión mejorada de este lienzo, en su libro *Running Lean*, en el cual presenta los mismos 9 componentes del lienzo (figura 2), recomendable para nuevos negocios “Start Up”, en donde es necesario tener en cuenta la actualidad del mercado y específicamente las necesidades del cliente como prioridad para desarrollar la idea de negocio.

Aunque los componentes son los mismos, Maurya (2012), recomienda dar inicio a los puntos 1 y 2, en el que se identifican las problemáticas existentes, definiendo con ello el segmento de mercado que atenderá el nuevo negocio, para posteriormente dar cabida a la propuesta de valor.

El resto de componentes deben responder las siguientes preguntas:

Canales: ¿Cómo se comunica la empresa para entregar valor al segmento de mercado (clientes)?

Actividades clave: ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione?

Asociaciones clave: ¿Qué tipo de socios se requiere?



Figura 2. Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups.

Fuente: (Megías, 2012)

En resumen, el modelo permite variaciones, es adaptable al emprendedor, el negocio, la idea, producto o servicio.

Plan de Negocio

Un plan comprende una serie de etapas a realizar para llegar al establecimiento real de la idea de negocio de manera eficiente, productiva y efectiva. Un aspecto fundamental para su elaboración es la información, en su elaboración deben participar todos los interesados en el negocio.

Su estructura debe abarcar la descripción del negocio, del producto, clientes, proveedores, personal y recursos necesarios para la implementación del mismo, entre sus apartados relevantes se encuentran:

- **Análisis del mercado**, permite estudiar una problemática u oportunidad de negocio y se realiza al momento de crear un nuevo negocio, producto o servicio, en el desarrollo de una nueva línea de productos, o bien cuando se desea participar en un nuevo mercado, de esta forma se logra minimizar el riesgo, identificar las necesidades o problemáticas reales y generar estrategias de marketing y ventas.

Ortega (1981, citado por Quintana, 2001) clasifica el mercado en tres grandes grupos: Mercado de consumo (inmediato y duradero), de servicios e industriales. En el mercado de consumo inmediato se encuentran el de los alimentos, comidas y bebidas. Los otros grupos abarcan productos que se adquieren y duran en el tiempo, para el caso de los duraderos, por ejemplo una lavadora, un computador, su ciclo de vida depende del tiempo de vida útil que se haya planteado para el producto. El mercado de servicios comprende aquellos intangibles para beneficio individual o grupal (enseñanza, belleza, etc.) y los industriales en el que se ofrecen bienes y servicios que brindan beneficios posteriores a un producto para su reventa, se encuentran en este grupo tres tipos de consumidores: industriales, institucionales e intermediarios.

El mercado de la comida saludable, en el cual se pretende desarrollar un modelo de negocio, los conceptos de estilo de vida, calidad de vida y alimentación sana y saludable siguen mostrando una alta tendencia para el 2017, este mercado muestra diversos segmentos, donde se

haya población con necesidad alimenticia especial (personas con enfermedades del corazón y obesidad, diabetes, etc.), niños con obesidad, adolescentes, jóvenes, y población adulto mayor, la cual está mostrando gran interés en este tipo de productos, sin embargo, la exploración de estos segmentos requiere de mayor profundidad analítica.

A nivel global o macroentorno se pueden observar factores que influyen en la decisión de compra del consumidor, como son:

Factores Económicos, condiciona el poder adquisitivo del consumidor (desempleo, estabilidad de precios, tipo de cambio, gasto público, tipos de interés).

Factores Institucionales, las leyes y normas que existen y rigen la sociedad.

Factores Ecológicos, es un factor relevante en el compromiso de la empresa y de la sociedad con el medio ambiente.

Factores climatológicos, puede afectar la disposición de productos del sector primario y terciario de la economía.

Factores socio-demográficos, condiciones de la población, número de pobladores, envejecimiento, natalidad, condiciones de vida, etc.

Factores tecnológicos, en el presente siglo este ha sido relevante en la comercialización y acercamiento del consumidor al producto.

Factores culturales, se relacionan con las costumbres, estilos de vida, hábitos que inciden en la decisión de uso del producto.

Otros factores que influyen en la decisión del consumidor y en la gestión de la empresa, son los relacionados con esta y su entorno, Porter (1990) expresa que en este participan cinco fuerzas: Nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación

de los consumidores, productos sustitutos y el grado de rivalidad en el sector. Este modelo sirve a la empresa para el establecimiento de estrategias, a partir del análisis de cada fuerza, de esta forma se traza un plan de acción, se observa qué oportunidades existen y cómo a partir de esto lograr ventaja competitiva sobre empresas del mismo sector.

Si se quiere participar en el mercado de comida saludable, es necesario detectar las barreras que puede llegar a tener un nuevo competidor, conocer los productos existentes en un mercado, qué diferencia el producto que ofrece la nueva empresa de las ya establecidas en el sector, así como las acciones a realizar una vez se logre definir la dirección que se va a tomar.

- **Análisis de la empresa (entorno interno)**, en este ítem, es necesario que el emprendedor conozca cuáles son sus aptitudes y actitudes, conocimientos y preparación, así como el grado de información que tiene sobre un mercado específico. Desde esta perspectiva, la empresa debe conocer sus capacidades, habilidades y recursos, para de esta forma explotarlos de forma eficiente y eficaz.

Para Porter (1985), no basta ser buenos o tener experiencia en alguna cosa, o especialidad, sino que se trata de hacer bien las cosas, en esta puede establecerse una ventaja competitiva; ésta según el mismo autor, es una acción ofensiva o defensiva, con la cual la empresa busca lograr una posición en un sector específico y diferenciarse de sus competidores, de este modo la empresa anticipa y genera respuestas rápidas a los cambios que logre observar en el entorno y el mercado.

- **Análisis de la situación (diagnóstico, planeación estratégica)**. Se desarrollan las estrategias organizacionales a partir del diagnóstico obtenido en el análisis interno y externo;

empleando para ello la investigación de mercado y las diferentes herramientas de planeación estratégica como son las matrices de factores internos y externos (EFI, EFE), FODA, MPC, PCI, POAM y el análisis PEST, a partir de las cuales es posible generar las estrategias para diferentes áreas de la empresa, como para el producto y su comercialización.

La *investigación de mercados* permite recopilar información del consumidor, tendencias de consumo, sus necesidades, motivaciones, actitudes, opiniones, hábitos y hechos, para lo cual es necesario establecer los objetivos e hipótesis de investigación, cómo se lograrán estos objetivos y cómo se hará el análisis de dicha información.

Las técnicas de investigación se clasifican en cualitativas y cuantitativas. Dentro del primer grupo se encuentran como instrumentos de recolección la entrevista no estructurada, con preguntas abiertas y sin límites en la extensión de respuesta, y la entrevista semiestructurada, con preguntas cerradas.

En el segundo grupo, se encuentra la encuesta y los métodos de observación (directa, diseñada, de rastreo físico y con dispositivos). La encuesta se presenta como una opción de adquirir información de primera mano, es decir, directamente del consumidor (fuente primaria), y es la que mayor uso tiene en diferentes campos de investigación por su versatilidad y la gran cantidad de datos que se pueden obtener con su aplicación. (Universidad de las Américas, 2003)

La *planeación estratégica* es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones respecto a las acciones que está realizando en el presente y las que deberá generar para adecuarse a los cambios del entorno, la demanda y el mercado.

De las herramientas más utilizadas en esta planeación se encuentra el análisis FODA, en el que se enmarcan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno externo e

interno, para su identificación es necesario observar los diferentes aspectos de la empresa, sus capacidades, habilidades, recursos, mercado, competidores, entre otros.

Su construcción es sencilla, consiste en un panel de dos columnas y dos filas, en las que se despliegan cada una de las fortalezas y oportunidades, que encabezan la lista y las debilidades y amenazas en la segunda línea. Este es el primer paso en la generación de estrategias y en la que se construye la matriz MAFE (Matriz de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades), en la que se elaboran las estrategias para cada una de ellas (FO, FA, DO, DA). (Ponce, 2007)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en la cual se analizan las fortalezas y debilidades, dando a cada una de ellas una calificación, lo que permitirá detectar las de mayor prioridad, de menos importante (0,0) a más importante (1,0), posteriormente se efectúa la multiplicación del peso de cada factor, determinando una ponderación para cada uno de ellos y finalmente sumar todos ellos (Tabla 1)

Tabla 1. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Tomado de Ponce (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, año/vol.12, número 001. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. p. 113-130. Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/download/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones.pdf>

Los factores externos son analizados en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), en donde se da una calificación a cada una de las amenazas y oportunidades encontradas, igualmente entre 0,0 y 1,0, donde es posible ponderarlos y conocer cuáles son los más importantes, para finalmente hacer una suma total de los mismos (Tabla 2).

Tabla 2. Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.44

Fuente: Tomado de Ponce (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, año/vol.12, número 001. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. p. 113-130. Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/download/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones.pdf>

Al observar el total en ambas matrices, si este se encuentra por debajo o encima de la media se podrá concluir si las fuerzas internas y externas son favorables, o no (Ponce, 2007), de allí puede definirse el tipo de estrategias que la empresa debe generar. En este punto, Miles y Snow (s.f.,

citados por Castro, 2010), clasificaron las estrategias de acuerdo al tipo de acciones que se deseen implementar, en la empresa:

- Prospectivas o exploradoras, son aquellas que están en un continuo proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos, buscan nuevas oportunidades de mercado.
- Defensivas, concentran sus esfuerzos y acciones en el área operativa, y no en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.
- Analizadoras, es una combinación de acciones de las dos anteriores, buscan desarrollar nuevos productos a partir de la exploración constante del mercado, cuya inversión realizan cuando analizan las condiciones del mismo para producirlos.
- Reactivas, solo generan estrategias por la presión del entorno, más no por cambios en el mercado, no exploran nuevas oportunidades, ni diversifican productos.

Porter (1991), Miller y Mintzberg (1997) clasifican las estrategias de acuerdo al área o aspecto donde se aplica, entre ellas: los costos, diferenciación, enfoque, marketing, innovación, mercado-producto, calidad, diseño, precio e imagen empresarial. Mientras que Kotler, lo hace desde la perspectiva de la participación de la empresa en el mercado.

Para analizar el perfil de los competidores, la matriz de perfil competitivo (MPC), permite establecer fortalezas o debilidades, de acuerdo a los factores internos de estos y se da una calificación a cada factor y se totaliza tanto el peso como el peso ponderado, el cual debe totalizar 1,0, lo que permite realizar un comparativo entre dos empresas, y observar en qué aspectos son más fuertes o presentan mayor debilidad. (Tabla 3)

Tabla 3. *Ejemplo de matriz de perfil competitivo (MPC)*

Factores críticos para el éxito	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: Tomado de Ponce (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, año/vol.12, número 001. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. p. 113-130. Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/download/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones.pdf>

- **Plan operativo de marketing y ventas.** Este contiene las estrategias de mercadeo y el plan de ventas a implementar para el producto o servicio, se establece precio de venta, identificación del producto, desarrollo de la marca, etc.

- **Plan de operaciones.** En esta parte, se toman decisiones acerca de la estructura productiva.

- **Aspectos organizacionales (estructura, recursos humanos),** se deben determinar cuál será el perfil del recurso humano tanto operativo como administrativo, definición de directivas, reglamentos, etc.

- **Estudio económico y financiero.** En este se analizan los recursos tecnológicos, mobiliarios, tangibles e intangibles que requiere el negocio para su funcionamiento, además de analizar la viabilidad económica del mismo a través de proyecciones de ventas, recuperación del capital invertido, capital de trabajo, costos y gastos administrativos y operativos, así como la viabilidad financiera, es decir el rendimiento o ganancias y el tiempo en que la inversión se recuperará.

- **Sistemas de control, cuadro de mando y plan de contingencia.** El control es fundamental para identificar si se están cumpliendo los objetivos planteados por el negocio. En caso de tener desviaciones con respecto al plan se requiere plantear las contingencias que permitirán acercarse nuevamente al cumplimiento de los objetivos. (Zorita, 2015)

Marketing Mix

Herramienta básica del marketing creada por McCarthy en 1960, utilizado para abarcar sus cuatro componentes: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), comúnmente conocidas como las 4P's, complementarias entre sí y que sirve para lograr los objetivos comerciales de la empresa y su producto o servicio (Espinosa, 2014).

El éxito del marketing mix radica en la creación de productos que se requieran o necesiten realmente, estableciendo para este un precio equilibrado entre costo-beneficio, acorde a los beneficios del mismo (Uniremington, 2016).

Los errores más comunes al momento de mezclar las diferentes variables son:

- Tratar de gestionar el marketing sin coordinación entre una y otras variables.

- Basar la competitividad de la empresa en el precio como factor diferencial.
- Tomar decisiones del marketing mix sin conocer el público objetivo, sus deseos y necesidades.

Las nuevas tendencias de consumo permiten replantearse las preguntas desde el punto de vista del cliente: ¿Qué necesidades tienen los clientes?, ¿Cuál es el coste de satisfacción de los clientes y que retorno dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para los clientes?, ¿Cómo y en qué medios se comunica?

No es recomendable fabricar para luego vender el producto, sino por el contrario, debe conocerse las necesidades de los clientes y desarrollar el producto, que en el caso de la comida saludable y analizando las tendencias de consumo para el 2017, la población se está inclinando por este tipo de productos, en donde el cuidado de la salud es un aspecto fundamental para una buena calidad de vida y adoptar un estilo de vida sano.



Figura 3. Componentes del Marketing Mix

Fuente: (Espinosa, 2014)

- **El Producto.** Para Espinosa (2014), el producto es el “medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores”, sus características se clasifican en físicas, funcionales y psicológicas.

Características físicas. Son aquellas que se perciben por medio de los sentidos: olor, sabor, textura y color (cualidades organolépticas).

Características funcionales. Hacen referencia al uso del producto, diseño y empaque, que se configuran en una ventaja competitiva para la empresa y un factor diferencial.

Etiqueta, en ella se plasma información relevante del producto y del fabricante.

Empaque, comprende el envase, su diseño y las características especiales de este para su conservación.

Características psicológicas. Son todas aquellas atribuibles al estado o aspecto del producto, entre ellas la calidad, la marca, la garantía y el servicio posventa.

La *calidad* del producto parte de la calidad en los procesos de producción, de gestión y de la materia prima con la cual se fabrica.

La *marca*, es el nombre, símbolo, logo que lo diferencia de otros, es un distintivo, se le relaciona con la calidad del producto y es considerada un activo muy valioso, se logra a través de esta darle distinción al producto de otro.

Si se desea desarrollar estrategias basadas en la marca, existen cuatro opciones: 1) Extensión de la línea, introduciendo el mismo producto con un valor adicional diferentes, como la producción de un yogurt, con diversas alternativas, yogurt light, yogurt descremado, etc.; 2) Extensión de marca, se logra cuando la marca se extiende a otros productos de diferente uso al inicial, por ejemplo, Honda en carros, motos, podadoras, etc.; 3) Multimarcas, cuando la empresa

desarrolla otra marca con el fin de proteger la marca principal; 4) Marcas nuevas, generalmente se desarrolla cuando la empresa desea ingresar al mercado un nuevo producto con una marca totalmente nueva y diferente. (Kotler y Armstrong, 2003),

Los *servicios posventa*, comprende aquellas acciones en que el producto requiere de reparaciones, mantenimiento o cambios, se relaciona con la garantía del producto.

- **El precio**, es el medio por el cual ingresa dinero a la empresa, para fijar el precio es necesario tener en cuenta los costos y gastos en la fabricación del producto, así como analizar la competencia, el consumidor y el mercado. La fijación de un precio alto a un producto refuerza su imagen (Uniremington, 2016).

- **La distribución o plaza**, comprende una serie de actividades para trasladar el producto de la empresa hacia los puntos de venta, esta variable comprende aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

- **Comunicación o promoción**, es la forma en que la empresa da a conocer su producto o servicios, empleando para ello diferentes herramientas y medios de comunicación (venta personalizada, promociones, publicidad, marketing directo, ventas on-line y relaciones públicas).

2.5 Perdurabilidad Empresarial

Etimológicamente el significado del término perdurabilidad se conoce como “la habilidad de durar a través del tiempo”, es decir es la habilidad que tiene el empresario de hacer que su negocio perdure en un lapso de tiempo, para lo cual requiere de conocer el ciclo de vida de una empresa, este lógicamente acorde al tamaño y mercado de la misma.



Figura 3. Ciclo de vida de una empresa

Fuente: Tomado de Quiñones, P.; Velásquez, N. y Hernández, A. (2014). Perdurabilidad Empresarial, concepto y significados. Trabajo de Grado, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, D.C.

Según la teoría Darwinista, la empresa puede compararse con un sistema viviente, que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios, resumiendo que “la perdurabilidad de las organizaciones está en función de su adaptabilidad y su capacidad de respuesta al medio” (Quiñones, Velásquez y Hernández, 2014).

La perdurabilidad empresarial se relaciona con la capacidad, por lo tanto, una empresa perdurable en el tiempo es aquella capaz de obtener resultados financieros superiores, que se adecúa al entorno y a los cambios en el mercado, observa y analiza en forma constante su entorno (competidores, necesidades de clientes, políticas, etc.), ejecuta productivamente la cadena de valor.

Desde esta perspectiva, el grupo de investigación de la Universidad del Rosario logró establecer 13 factores que condicionan la perdurabilidad empresarial:

- **Identidad Organizacional.** Comprende los valores, comportamientos éticos y responsabilidad que orientan la decisión y acción que cumplen los directivos y empleados de la empresa. Es relevante también la identificación de ventajas competitivas del sector y reconocimiento en el mercado.
- **Formalización para el gobierno.** Comprende una serie de normas que debe cumplir la empresa, sus empresarios y empleados.
- **Cohesión social para la acción.** Comprenden una serie de parámetros resultado de procesos de interacción social basado en la confianza, aprendizaje en el trabajo, conocimiento que se adquiere sobre la empresa y procesos de comunicación entre los grupos de interés que contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa.
- **Formalización soporte para las decisiones.** “Facilita el proceso de decisión que sus directivos toman en aspectos particulares en la gestión” (Quiñones, Velásquez y Hernández, 2014).
- **Reconocimiento por el Entorno y el Sector.** Comprende una serie de conductas resultadas de políticas establecidas por la dirección, dirigidas específicamente a la productividad, financieras, normativas y de gestión humana.
- **Diferenciación.** Para ello la empresa debe ser capaz de utilizar los sistemas de información de clientes, proveedores e identificar oportunidades de negocio, establecer ventajas competitivas y estrategias.

- **Dinámica Social de los Empleados.** La empresa se interesa por proveer un ambiente de calidad para sus empleados que les conlleve a una acción participativa de forma eficiente y de calidad.
- **Factores que aportan a la eficiencia.** “Este componente se manifiesta en comportamientos de los directivos y condiciones de la empresa que contribuyen a la perdurabilidad” (Quiñones, Velásquez y Hernández, 2014).
- **Gestión Integral.** Comprende la capacidad de los directivos y su contribución a la gestión empresarial y a aquellos aspectos que conformen una gestión integral.
- **Conocimiento de Entorno y Mercado.** Es una actividad realizada por la Dirección, en la cual se analiza el entorno y mercado en el que se participa, vigila los cambios y traza estrategias para tomar acciones que les conlleven a una ventaja competitiva.
- **Eficiencia en Procesos.** “Los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimiento a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión” (Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera, & Mendoza, 2009, citados por Quiñones, Velásquez y Hernández, 2014).

El estudio también revela que existen factores asociados a la permanencia y sostenibilidad empresarial, los cuales son: competitividad, innovación, éxito, planes estratégicos, productividad, liquidez.

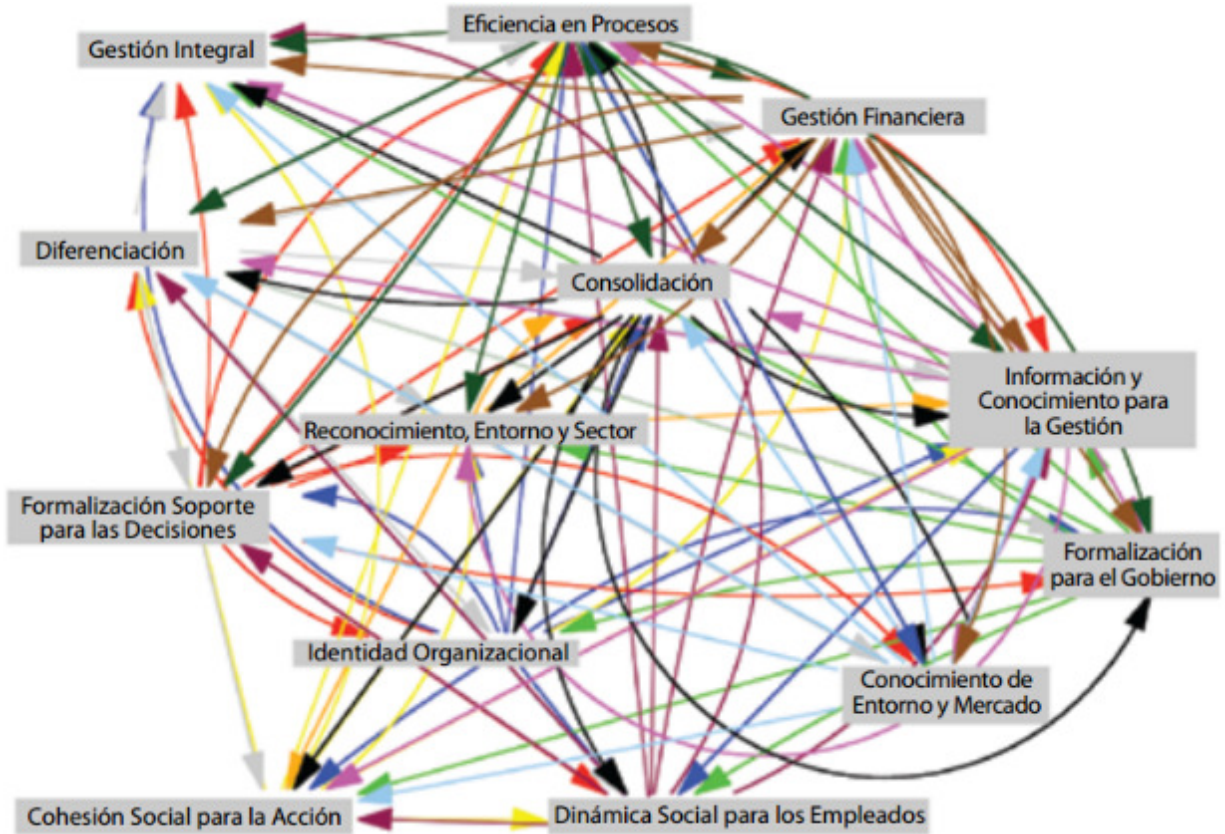


Figura 4. Relación entre los diferentes componentes de perdurabilidad empresarial

Fuente: Tomado de Quiñones, P.; Velásquez, N. y Hernández, A. (2014). Perdurabilidad Empresarial, concepto y significados. Trabajo de Grado, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, D.C.

Asimismo, el grupo de investigación estableció que la perdurabilidad puede ser vista a través de dos dimensiones: gerencia y dirección; la primera es la cultura organizacional “que corresponde a los valores encaminados al cumplimiento de los propósitos de la empresa y encaminados al estudio exhaustivo del entorno en el que se mueve la misma para anticiparse a los cambios y necesidades del mercado”.

La segunda, es la dirección que abarca dos puntos importantes, el primero basado en la estrategia de cada una de las empresas, “la forma en que pueden adaptarse al entorno y

proyectarse, ya sea a través de la innovación, la diversificación, entre otras”, por otro lado, está el gobierno que debe garantizar transparencia en la gestión.

En resumen, la perdurabilidad empresarial es la capacidad de comprender y transformar la realidad empresarial como un todo, comprendiendo y transformando el entorno, en donde cada ser humano juega un papel. Es lograr la suma entre sostenimiento en el tiempo, resultados financieros, rotación de personal, sentido de pertenencia, eficacia, eficiencia operativa, gestión administrativa, flexibilidad ante los cambios del entorno y capacidad de respuesta a esos cambios (Quiñones, Velásquez y Hernández, 2014).

Casos de perdurabilidad empresarial en Colombia. Un caso de perdurabilidad empresarial en el negocio de comidas saludables, es el expuesto por Riaño (2013), en el cual se analiza la empresa Crepes & Waffles, cuya estrategia se encuentra enfocada en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), generando innovación en el valor, afianzando la confianza de sus clientes internos y externos.

La empresa con experiencia de más de 30 años en el mercado de los waffles y crepés, inició en el año 1980, bajo la iniciativa de estudiantes universitarios, quienes inicialmente ofrecieron crepés de pollo, receta preparada por ellos. Posteriormente, siguen con la venta de waffles preparados con diversas recetas inglesas, producto que con el tiempo sufrió una mejora en la preparación, a pesar de no contar con la experiencia, el éxito de estas ventas les permite abrir un nuevo local, en ese mismo año (1983), formar la junta directiva, grupo de personas que ayuda a conformar la visión de la empresa “Despertar admiración en cada cliente por servir artesano con amor y alegría a precios razonables” (Riaño, 2013, p. 55).

El éxito de Crepes & Waffles se basa en la selección de un segmento particular de mercado, de esta forma la empresa ha logrado posicionarse en el sector de restaurantes, ya que el pretender abarcarlo todo es un error que conlleva al fracaso, por cuanto existen necesidades muy distintas en la población.

Además de esto, la empresa ha logrado establecer una clara política de Responsabilidad Social Empresarial, en donde da oportunidad a grupos de población vulnerable, ganando su fidelidad, obteniendo de ellos la prestación de un servicio de calidad. Por último, la empresa está generando innovación en valor, de esta forma busca seguir en el mercado (Riaño, 2013, p. 87).

Tendencias de consumo

El consumidor y las motivaciones de compra han cambiado con el tiempo, para el año 2017, según Euromonitor, estas tendencias se enmarcan en diez aspectos:

- La población adulta mayor presenta una inclinación por adquirir productos de salud y belleza, así como de productos tecnológicos. En tanto, a los jóvenes han ganado un papel más relevante en la adquisición de productos para el hogar, adoptando el rol de “consumidores en entrenamiento”.
- Consumidores con necesidades nutricionales específicas, como población con problemas de obesidad y enfermedades cardiovasculares, que esperan con altas expectativas que su necesidad sea satisfecha.
- Mayor rapidez en las compras, por lo que restaurante, supermercados y moda aplican modelos de negocio que permitan entregas más rápidas de sus productos al consumidor.

- Autenticidad en productos y servicios a partir de la información real de un territorio, o región.
- Identidad, las empresas deben conocer quiénes son sus clientes, para generar productos y servicios acordes al grupo o colectivo.
- Productos y servicios personalizados (viajes, ropa, juguetes, información).
- Satisfacción post-compra, las marcas deben ver e ir más allá de la satisfacción del consumidor.
- Privacidad y seguridad, dos importantes aspectos para el consumidor y sus seres queridos.
- El bienestar como “símbolo de estatus”, lo que ha restado importancia a bienes materiales, el consumidor considera relevante este aspecto. (El Comercio, 2017)

En relación a los negocios, Santos (2017) expone tres elementos en el establecimiento de negocios como son la adaptación a los cambios socioculturales y demográficos actuales, implementación y uso de nuevas tecnologías; y alianzas con proveedores o clientes de otros países.

Desde esta visión, los cambios socioculturales y demográficos actuales como el consumo y las tendencias de alimentación que hoy día tienen los consumidores del siglo XXI, son diferentes y han puesto en un alto grado de importancia la salud y la comida saludable, en donde la población adulta ha mostrado gran inclinación por estos productos, observando con gran cautela la calidad de los mismos.

Marco Contextual

Bucaramanga se encuentra ubicada al nororiente del país a 1.000 msnm, en la Cordillera Oriental. Reconocida como la capital del Departamento de Santander en 1906, conforma junto a los municipios de Piedecuesta, Floridablanca y Girón el área metropolitana de Bucaramanga, la cual cuenta con una población de 1.132.339 habitantes.

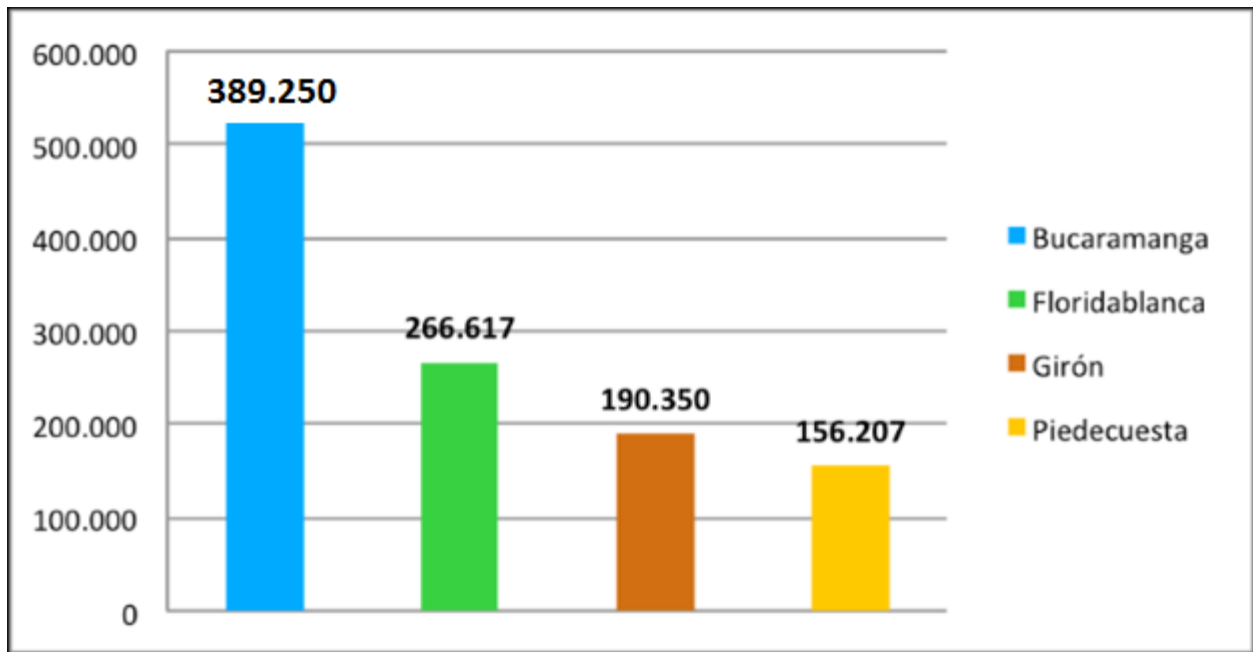


Figura 5. Población del área metropolitana de Bucaramanga

Fuente: (Observatorio Metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga, 2017)

El área urbana se divide en 17 comunas, conformadas a su vez por barrios, asentamientos, urbanizaciones y sectores con población flotante, concentrándose la mayor parte de la población en el área urbana y un reducido número de habitantes en zonas rurales. (Alcaldía de Bucaramanga, 2017).

Según el Observatorio del Área Metropolitana de Bucaramanga, en el año 2017 se encuentran censadas 64.570 empresas, de las cuales 60.502 son microempresas.

Tabla 4. Número de empresas clasificadas por tamaño y tipo jurídico, ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga

Tipo jurídico	Número de empresas				Total
	Gran empresa	Mediana empresa	Microempresa	Pequeña empresa	
ASOC. COOPROPIETARIOS, COARREND..			20	2	22
ASOC. DE PADRES DE FAMILIA			31		31
ASOCIACIONES AGROPECUARIAS Y CAMPESINAS		1	21	3	25
ASOCIACIONES MUTUALES		1	7	1	9
ASOCIATIVAS			13	2	15
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO		6	93	18	117
COOPERATIVAS	10	33	133	52	228
CORP., ASOC, FUNDACION ACTIVIDAD EN COMUNIDADES INDIGENAS		4	392	21	417
DE BENEFICENCIA			13	3	16
DE EGRESADOS			4	1	5
DE PLANES Y PGMAS DE VIVIENDA			31	3	34
DE REHABILITACION SOCIAL		1	9	1	11
DEMÁS ORGANIZACIONES CIVILES		1	60	6	67
DEMOCRATICAS, CIVICAS Y COMUNITARIAS	1	7	1.114	42	1.164
EMPRESA UNIPERSONAL		6	192	21	219
ENT. CIENTIFICAS, TECNOLOGICAS CULTURALES E INVESTIGATIVAS	1	1	73	9	84
ENTIDADES AMBIENTALES	1		27	4	32
FONDOS DE EMPLEADOS	1	4	33	27	65
GREMIALES		1	40	8	49
INST. AUX. COOPERATIVISMO			1		1
INST. UTILIDAD COMUN QUE PRESTAN SERVICIOS DE SALUD			3		3
JUVENILES			5	1	6
PERSONA NATURAL	8	97	48.257	532	48.894
PROFESIONALES		1	12	4	17
PROMOTORAS BIENESTAR SOCIAL		5	187	12	204
SOC. ANONIMA	112	158	96	194	560
SOC. DE HECHO			18	3	21
SOC. LIMITADA	20	124	1.062	604	1.810
SOC.COM. ACCION	6	11	12	23	52
SOC.COM. SIMPLE	1	12	63	40	116
SOCIALES		2	41	10	53
SOCIEDADES AGRARIAS DE TRANSFORMACION SAT			1		1
SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS SAS	73	311	8.435	1.400	10.219
VEEDURIAS CIUDADANAS			3		3
Total	234	787	60.502	3.047	64.570

Fuente: (Observatorio Metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga, 2017).

Como se puede observar en la tabla anterior, la mayoría de estas empresas pertenecen al sector microempresarial, en donde la actividad empresarial más representativa del área metropolitana de Bucaramanga es la de comercio al por mayor y por menor (40,78%), seguida de

la industria manufacturera (13,38%), en tercer lugar se encuentra alojamiento y servicios de comidas (8,14%), entre otras de menor proporción.

Bucaramanga, reconocida por sus parques, cuenta con una gran oferta hotelera y turística que comprende variedad de sitios como iglesias antiguas, casa de la cultura y museos, destacada también por su gastronomía típica.

Es una ciudad en constante crecimiento económico y desarrollo, con una buena oferta educativa en el nivel superior que comprende universidades privadas y una universidad pública reconocida.

En cuanto a emprendimiento empresarial, se promueve por diferentes entidades públicas y privadas como son el Fondo Emprender (SENA), Cámara de Comercio, IMEBÚ, entidades financieras y de financiamiento (Banco de la Mujer, Fundación Mundial de la Mujer, entre otras).

Referente a la sostenibilidad del territorio, los objetivos están dirigidos especialmente a lograr la sustentabilidad y sostenibilidad a nivel de ciudad, poblacional y empresarial.

Capítulo III

Metodología

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos del estudio, a partir de los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el método de investigación de acuerdo al problema y objetivos del estudio.
- Definir la población y muestra a considerar en el estudio, de acuerdo a la segmentación del mercado objetivo.
- Determinar los instrumentos a través de los cuales se recopila información primaria y documental.
- Establecer las fases de desarrollo del estudio y actividades.
- Determinar la manera como se analizan los datos recopilados en el trabajo de campo.

Investigar es indispensable en cualquier área o campo, independiente del tipo de estudio que se realice, según Kerlinger (1979, citado por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), la investigación es “sistemática, empírica y crítica”, esto es, que utiliza un método para ordenar, clasificar y organizar; que permite la recolección y análisis de los datos, y que se evalúa y mejora de manera constante.

El entorno cambiante actual exige cada vez, métodos de investigación más profundos y críticos. La creación de un negocio requiere del análisis de diferentes variables de mercado (inflación, precios en el mercado, producto interno bruto, tasas de interés, entre otros), así como el estudio de la demanda y la oferta del producto o servicio que la nueva empresa introducirá,

además de que requerirá conocer el público objetivo. Sin embargo, esta información se presenta muy general, ya que cada negocio o empresa tiene necesidades, inversiones, metas y objetivos muy diferentes.

El reto hoy es implementar negocios con estrategias a largo plazo, acciones dirigidas a la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) y a hacer del mismo una empresa sostenible en el tiempo, esto es, empresas que crean valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, en pro de la comunidad y en el desarrollo de la región donde se ubica.

Grandes empresas nacionales y multinacionales se han sostenido en el tiempo por las constantes actividades de mejora que estas realizan, las cuales incorporan criterios más precisos de medición de estrategias de sostenibilidad, estudio comparativos y de rankings (Dinero, 2009), por lo que se busca un método que permita abarcar cada uno de los aspectos de la empresa: mercado, producto o servicio, laboral, económico, financiero y sostenibilidad.

Método de Investigación

En la presente investigación se tiene como objetivo proponer un modelo de negocio para empresas que compiten en la categoría de comida saludable, analizando aspectos de mercado, aspectos técnicos, administrativos y financieros.

La investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque mixto, de acuerdo a las variables de estudio: demográficas, sectoriales, económicos, factores críticos de éxito y sostenibilidad.

Según Sampieri & cols. (2014), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 92), es decir, recopilar

información de manera independiente o conjunta sobre las variables de estudio, sin indicar su relación.

Para la presente investigación se pretende conocer cómo las empresas existentes en la ciudad de Bucaramanga, nacionales o extranjeras, se sostienen, analizando los aspectos como estrategias aplicadas, formas de trabajo estructura cultura organizacional, procesos, metas y tamaños, al igual que conocer las tendencias de consumo en la población, específicamente en comida saludable.

El estudio mixto según Creswell, entre otros autores, permite al investigador establecer tendencias (cuantitativo) y obtener conocimientos profundos (cualitativo) sobre el problema o fenómeno de estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 536)

El método de investigación mixto permite recopilar tanto datos numéricos (cuantitativos) como analizar el por qué (cualitativo), por lo que la selección de este tipo de investigación y su enfoque en este caso, permite conocer tanto la población y su tendencia de consumo, como diferentes aspectos del entorno donde participará la nueva empresa.

En el caso de las empresas, se aplica la metodología Benchmarking, a aquellas empresas líderes en la ciudad de Bucaramanga.

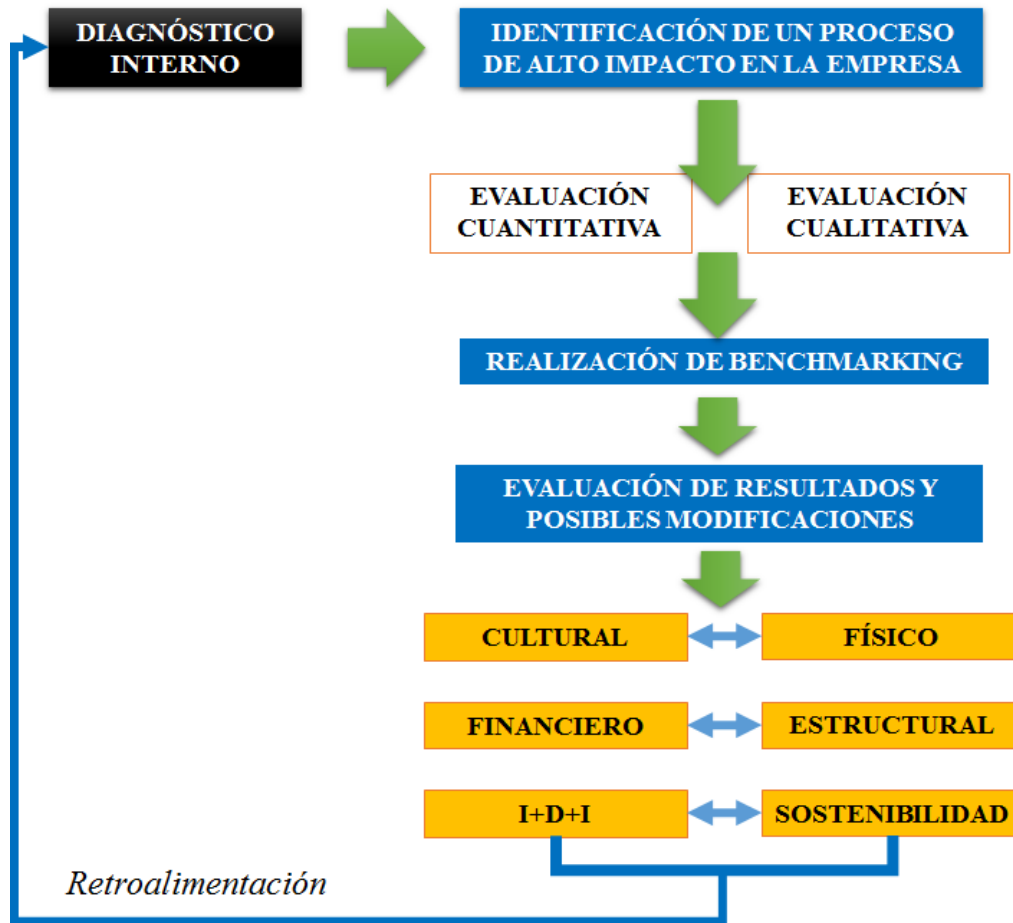


Figura 6. Aspectos metodológicos del Benchmarking

Fuente: (Garavito, Suárez, Castellanos, & Rojas, 2001)

Esta metodología parte del análisis interno de las empresas reconocidas como líderes en el mercado de Bucaramanga, se identifican las fortalezas de las organizaciones, se evalúan los resultados y se establecen las mejoras que deben adoptarse en cada una de sus áreas.

La metodología Benchmarking es aplicable en este caso, ya que este comprende un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga. (Debitoor, 2017)

Son objetivos específicos de la investigación de mercados:

- Caracterizar demográficamente al mercado objetivo interesado en comida saludable.
- Determinar la frecuencia de consumo de comida al mes, de frutas, verduras y carnes.
- Determinar la receptividad de los clientes hacia una nueva propuesta de comida saludable.

Población y Muestra

La población objetivo la constituyen los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, que según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), corresponde a 389.250 habitantes en el año 2017, y más específicamente las personas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, los cuales según el Plan de Ordenamiento Territorial Bucaramanga 2013-2027 corresponde a un 43,46% del total de la población, es decir 169.168 personas.

De esta cifra, las comunas 12 (sector Cabecera del Llano) y la comuna 13 (Oriental), representan un 18,83% del total poblacional, es decir 31.854 personas.

Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

n = número de elementos de la muestra

N = número de elementos del universo (31.854)

p = probabilidad de éxito (0,5)

q = probabilidad de no éxito (0,5)

$Z =$ nivel de confianza (1,96)

$e =$ error estimado (0,5)

Calculando se tiene:

$$n = \frac{(1,96)(0,5)(0,5)(31.854)}{(0,05)^2(31.853) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 194 \text{ personas}$$

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recopilación de información se utiliza como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario semiestructurado, aplicado a la población definida en la muestra (ver Anexo).

La información procede de fuentes primarias y secundarias; las fuentes primarias son las personas del mercado objetivo y expertos conocedores del tema de comida saludable; las fuentes secundarias son documentos del sector alimentos, artículos y material on-line.

Procedimientos en la Aplicación de Instrumentos

Para la población del mercado objetivo se aplicó el cuestionario de recopilación de información, las fases en este proceso son las siguientes:

Fase 1. Diseño del instrumento, y selección de la muestra por conveniencia, criterios de inclusión y exclusión.

Fase 2. Aplicación del instrumento; en sitios estratégicos de Cabecera del Llano y Comuna 13.

Fase 3. Análisis de Resultados; tabulación y síntesis de hallazgos para el estudio de mercados, técnico y administrativo.

Con las empresas que compiten en el sector de comida saludable, se desarrolló una investigación de búsqueda de información que contempla las siguientes fases:

Fase 1. Búsqueda de información relativa a empresas que compiten en la categoría de comida saludable en la ciudad de Bucaramanga.

Fase 2. Recopilación de información para la creación de una nueva empresa de comida saludable, en los aspectos de mercado, técnico, administrativo y financiero, en el cual se contemplan:

- Estudio de Mercado
- Análisis de mercado
- Demanda y oferta
- Precios
- Proveedores
- Estudio técnico
- Localización (ubicación, distribución)
- Proceso (preparación de comida, servicio)
- Recurso necesario
- Estudio administrativo
- Recursos humanos (Estructura, cargos y manual de funciones)
- Estudio financiero

- Inversiones
- Costos y gastos
- Financiamiento y amortización
- Balance general
- Estado de resultados
- Ingresos proyectados
- Flujo de caja
- Indicadores financieros

Fase 3. Análisis de resultados, se definen las prácticas actuales y aspectos a mejorar.

Fase 4. Mejoramiento, establecer un plan de acciones para cualificar la operación y garantizar sostenibilidad.

Análisis de Datos

Una vez se han recopilado los datos derivados de la aplicación de los cuestionarios, se procedió a su análisis, mediante la aplicación del programa informático Excel, presentado posteriormente en tablas y figuras con su respectivo análisis.

Aspectos Éticos

Previamente a la aplicación del cuestionario, se le explica a la persona los propósitos de la investigación y si está de acuerdo firma el consentimiento informado, en un formato diseñado para tal fin.

En el desarrollo del estudio se aplicó la normatividad de la Resolución 008430 de 1993, sobre aspectos éticos.

Capítulo IV

Análisis de la viabilidad del Mercado para la sostenibilidad de los negocios de la categoría Comida Saludable en Bucaramanga

El presente capítulo se centra en la realización de un diagnóstico sobre el mercado del sector Restaurantes en Colombia, desde una perspectiva macro y microeconómica que van a determinar la viabilidad económica que brinda el actual contexto de mercado.

Los objetivos del presente capítulo son los siguientes:

- Analizar las características y las tendencias del sector restaurantes, en el mundo y Colombia.
- Identificar los principales competidores en el sector de las comidas saludables en Bucaramanga.
- Determinar las principales variables mercadotécnicas relacionadas con los negocios de comida saludable en Bucaramanga.

Análisis del sector alimentos

Información procedente del Tercer Reporte Mundial del Menú, reportó que un 44% de las personas encuestadas, se preocupa ahora más por lo que come, coincidiendo en que las opciones de comida saludable que se les ofrece generalmente no son apetecibles; igualmente un 57% de las personas consideró que son más caras.

La opción de comida saludable hoy día se convierte en una exigencia; máxime cuando en el mundo hay unos 1.000 millones de adultos con sobrepeso y 300 millones se clasifican como obesos. (Nutritec, 2016)

En Colombia, los resultados de la Encuesta Nacional de situación nutricional (ENSIN), en 2010, mostró que un 34,6% de la población adulta tiene sobrepeso y el 16,5% presenta algún grado de obesidad; siendo la población de más riesgo la que se ubica entre los 50 y 64 años.

Los encuestados en general manifiestan que desean comer más saludablemente cuando salen de casa; un 66% respondieron que quisieran una opción más saludable del menú, aunque finalmente no lo escojan; un 72% manifestó que cuando salen a comer, lo que más les interesa es darse gusto. Lo anterior hace evidente una situación en donde lo que quiere comer la gente, prevalece sobre lo que debería comer.

Otras razones que dificultan el elegir una comida saludable, es el sabor de los alimentos, un 44% de las personas encuestadas en el tercer estudio global del menú, coincidieron en que este tipo de comida no suena apetecible y además tiene fama de ser más cara. Otro dato preocupante, es que el 45% de los encuestados creen que si eligen una opción saludable, el resultado será que no quedarán satisfechos.

Frente a la anterior situación existen estrategias de acción para los restaurantes como es ofrecer más los menús saludables, usando menos grasa, ingredientes más frescos y raciones más pequeñas; otra iniciativa que puede funcionar es mejorar la descripción de los platos; de manera que sean más atractivos para los comensales, en donde la información refuerza una elección, esto es lo que puede denominarse una “nutrición que atrae”. (Unilever Food Solutions, 2015).

El sector de los restaurantes en Colombia

En Colombia, el sector de los restaurantes ha crecido significativamente, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRES, en el año 2014 existían en el país unos 60.000 restaurantes, y un informe de dicha asociación reportó que en el año 2014, el número de comensales que acudieron a un restaurante, aumento un 4,8% respecto al año 2013.

En el año 2016 los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 22,6 billones de pesos, un 13% más que la cifra reportada en el 2015. Según la firma de consultoría Radar, citada por la Revista Semana, \$3,8 billones de ese total correspondieron a comidas rápidas.

Compradores. Como compradores de comida saludable se consideran personas de los estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga, la cual está representada por 169.168 personas; de las cuales un 18,83% de ellas, residen en las comunas 12 y 13, es decir, 31.854 personas.

Estas 31.854 personas son el mercado objetivo, y cumplen con los dos criterios de inclusión establecidos: pertenecer a los estratos 4, 5 y 6 y habitar en las comunas 12 y 13 de la ciudad de Bucaramanga.

Competidores

Competidores a nivel nacional

Freshii, es una empresa que llegó a Bucaramanga, en el año 2016, para ofrecer un estilo de vida saludable, con todos los elementos de la comida rápida.

Como empresa canadiense abrió su primera tienda en 2005, y hoy cuenta con 75 tiendas en 15 países del mundo. Ofrece más de 40 platos, para todas las ocasiones como desayunos,

almuerzos, cenas y medias tardes, bajo el lema “come, energízate”. Dentro de los platos ofrecidos se encuentran bowls, burritos, ensaladas, wraps, sopas, helados, smoothies y extractor de jugos.

La persona escoge la proteína a consumir, entre carne de res, pollo, camarón o tofú, y la clase de carbohidrato entre pasta, arroz integral, quinua o sin carbohidrato.



Figura 7. Imagen del competidor Freshii

Página web: <https://www.freshii.com>

Medios de pago: electrónico y efectivo

Rango de precios: entre \$12.000 y \$25.000 pesos.

Natural Delivery

Natural Delivery es una compañía creada por un grupo de jóvenes emprendedores de la Universidad EAFIT de Medellín, que replicaron una idea exitosa y un modelo de negocio consistente en una propuesta de comida saludable a domicilio.

Ofrece 120 platos variados compaginados con un estilo de vida saludable; su propuesta de valor radica en una alimentación gourmet, respaldada por profesionales expertos en comida y nutrición que preparan platos con estilo, usando ingredientes y métodos de cocción saludables, empacados de manera novedosa. (Duque, 2014)

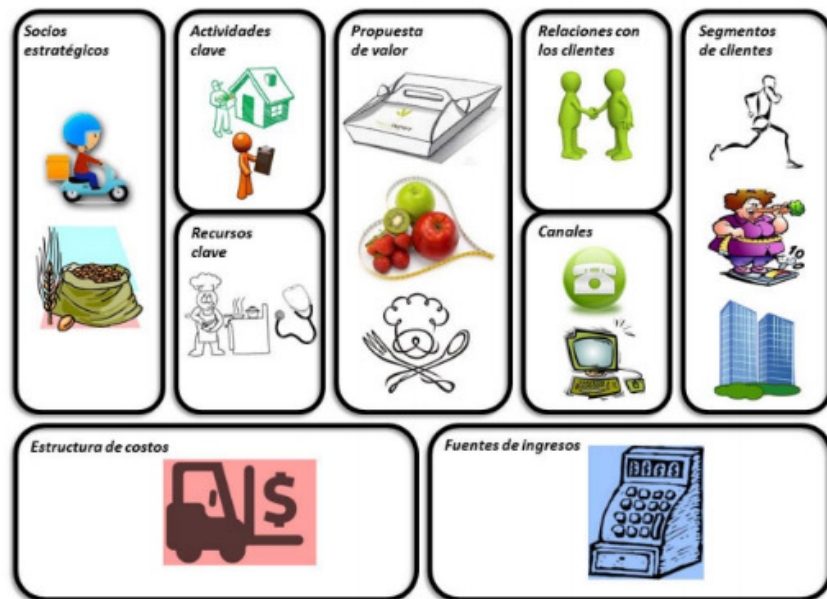


Figura 8. Modelo de negocios Natural Delivery

Medios de pago: electrónico y efectivo

Rango de precios entre \$15.000 y \$20.000

Competidores a nivel local

En Bucaramanga, existen unos 18 restaurantes y 5 restaurantes tipo gourmet, que ofrecen menús similares a la denominada comida saludable, como opciones de alimentación a cualquier hora.

Albahaca

Este restaurante cuenta con dos sitios de atención, uno en el sector de Cabecera en Bucaramanga, y el otro en Cañaveral, Floridablanca. Se promociona como un espacio de creación gastronómica, donde se integran la cocina gourmet y los alimentos saludables, en una fusión entre sabores y bienestar.

En Albahaca se trabaja seleccionando, cortando y cocinando los alimentos de manera que se preserven sus nutrientes. Allí el cliente escoge los ingredientes y el tipo de preparación que desee, siendo los creadores de su propio plato, con asesoría de los chefs.

Las preparaciones a base de woks (sartenes especiales de origen chino) sellan los vegetales conservando sus nutrientes y produciendo una cocción muy saludable.



Figura 9. Imagen del competidor Albahaca

Página web: albahaca.com.co

Medios de pago: electrónico y en efectivo

Rango de precios: \$10.000 a \$24.000

Sabor Light

Se ubica en el barrio Mejoras Públicas de Bucaramanga, ofrece una gran variedad de exquisitas ensaladas, emparedados de pollo, carne, atún, jugos naturales, refrigerios y cremas.

Medio de pago: efectivo

Rango de precios: hasta \$15.000

Eat Well

Establecimiento ubicado en Bucaramanga, sector Cabecera del Llano, ofrece una alimentación sana, fresca y natural, opciones de desayunos, almuerzos, cenas y menú para eventos empresariales.



Figura 10. Imagen del competidor Eat Well

Página web: eatwell.com

Medio de pago: efectivo

Rango de precios: \$6.000 a \$15.000

Investigación de Mercados. Uno de los objetivos específicos es analizar la viabilidad del mercado para la sostenibilidad de los negocios en la categoría de comida saludable en Bucaramanga.

Son objetivos específicos de la investigación de mercados:

- Caracterizar demográficamente al mercado objetivo interesado en comida saludable.
- Determinar la frecuencia de consumo de comida al mes, de frutas, verduras y carnes.
- Determinar la receptividad de los clientes hacia una nueva propuesta de comida saludable.

- Identificar los factores más importantes que consideran los clientes al elegir un tipo de comida.
- Determinar la ubicación preferida por los clientes, según sitios propuestos en la ciudad de Bucaramanga.

La información se recopiló de un trabajo de campo que consultó a 194 personas.

La encuesta se aplicó a este número de personas, 194 mujeres y hombres, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6; y residentes en las comunas 12 (Cabecera del Llano) y comuna 13 (Oriental), a la cual pertenecen barrios como Álvarez, Prado, San Alonso, entre otros.

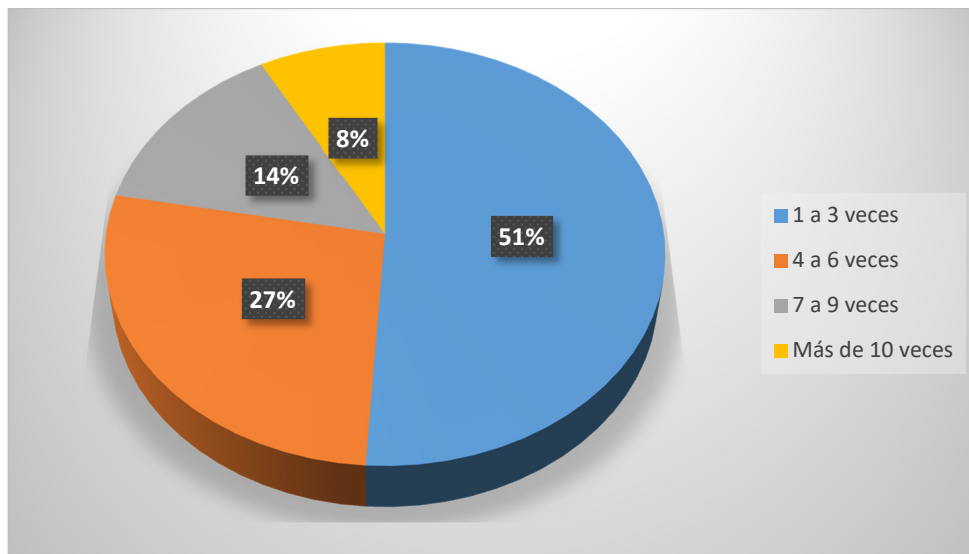


Figura 11. Frecuencia promedio con que visita restaurantes en el mes

Un 51% de los consultados visita 1 o 3 veces por mes a los restaurantes; mientras un 27% acostumbra hacerlo de 4 a 6 veces en el mes; solo un 8% acostumbra a ir más de 10 veces al mes.

Según lo anterior, un 78% de los consultados tiene por costumbre visitar restaurantes entre 1 y 6 veces mensuales, lo cual es un buen indicador para el negocio de comida saludable.

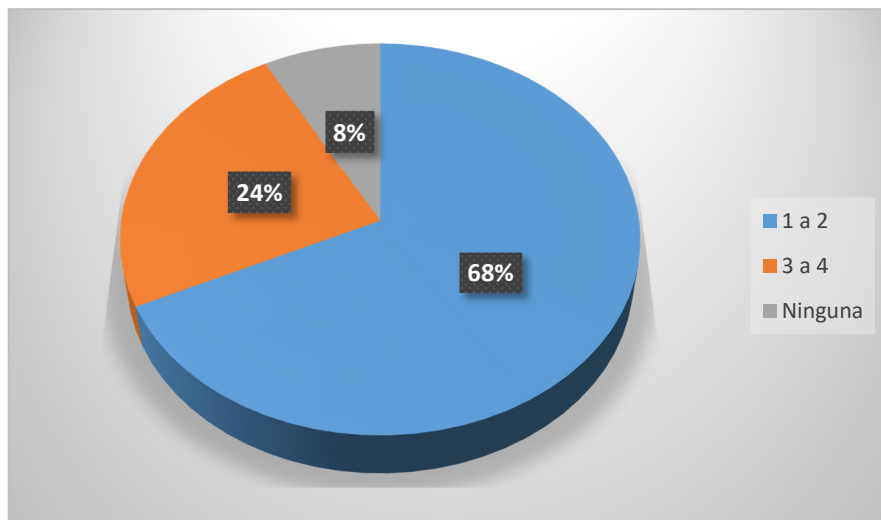


Figura 12. Qué cantidad de frutas y verduras consume diariamente en promedio

El consumo de frutas y verduras es una costumbre alimenticia muy común entre los consultados; un 92% de ellos lo hacen; solo un 8% no acostumbra en su dieta el consumo de frutas y verduras, de lo cual se infiere que se consumen alimentos reconocidos como saludables.

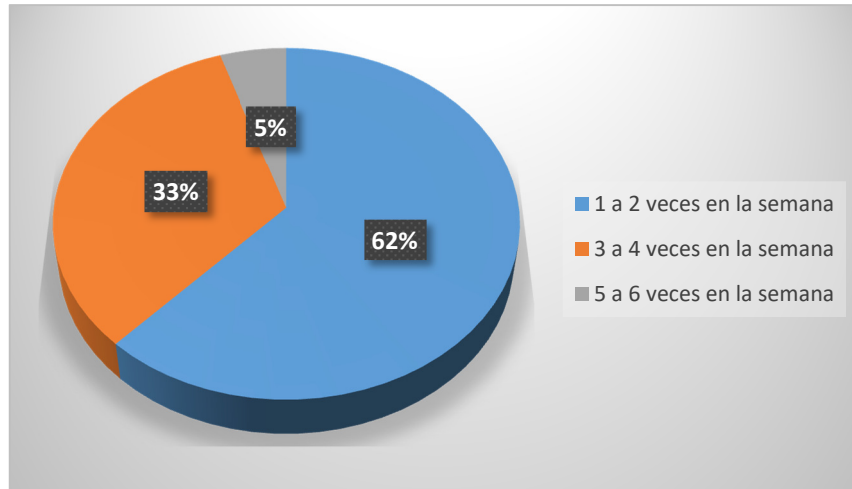


Figura 13. Con qué periodicidad consume carnes blancas y pescado

Un 62% de los consultados manifiesta consumir carnes blancas y pescado entre 1 y 2 veces por semana; mientras un 33%, acostumbra a hacerlo de 3 a 4 veces semanales. De lo anterior se deduce que dentro del estilo de vida de los consultados, estos alimentos son de frecuente consumo asociado a nutrición saludable.

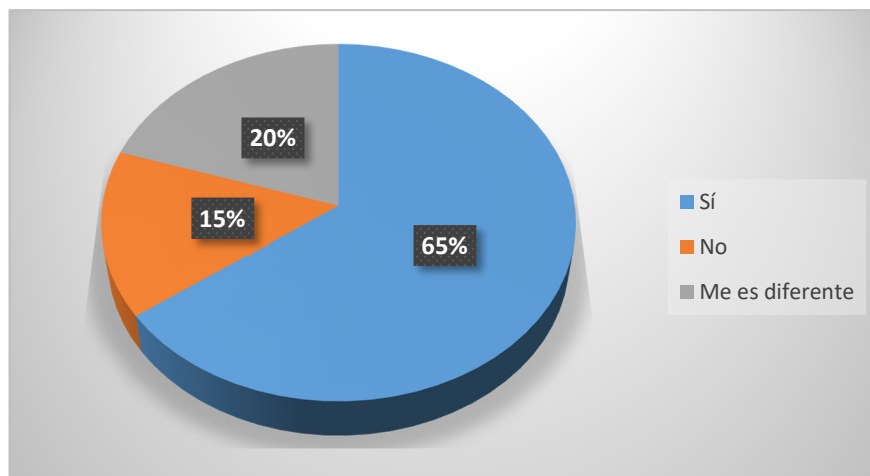


Figura 14. Le gustaría que existiera una nueva propuesta de comida saludable en la ciudad

A un 65% de los encuestados le gustaría contar con una nueva propuesta de comida saludable en la ciudad, lo cual evidencia la existencia de una demanda que puede estar insatisfecha con su proveedor actual o tiene interés por un tipo de comida más innovadora o novedosa, respecto a lo que se le ofrece en la actualidad.

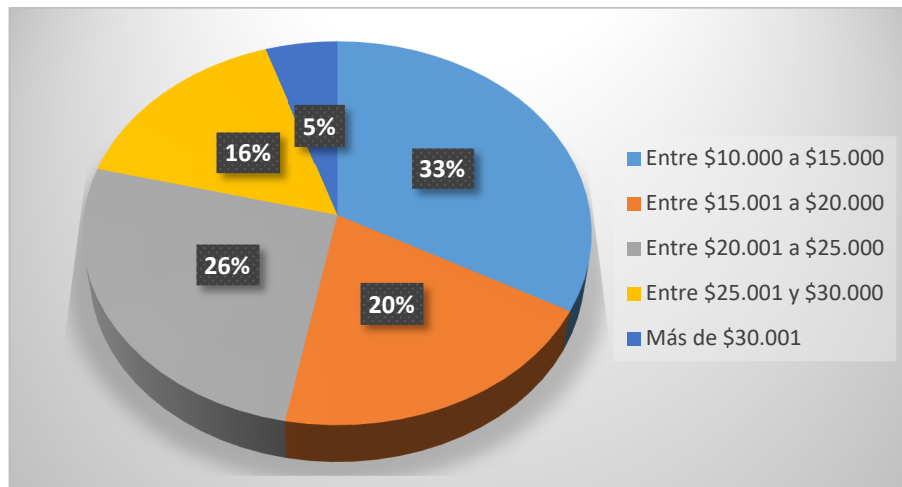


Figura 15. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú de comida saludable

Un 53% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por un menú de comida saludable; uno de cada cuatro pagaría entre \$20.000 y \$25.000 y solo un 21% de las personas pagarían más de \$25.000 por este tipo de comida. Se deduce que tendría que ofrecer un menú no costoso, para que pueda ser accesible a más clientes.

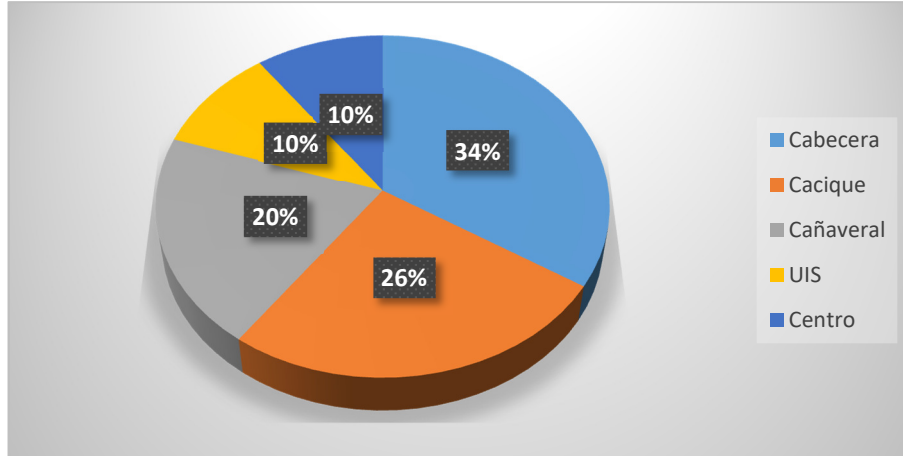


Figura 16. En relación a la ubicación, en qué sector de Bucaramanga, le gustaría que estuviera ubicado el restaurante

El sector preferido para la ubicación del restaurante es Cabecera del Llano, así lo expresa un 34% de los encuestados; le siguen el sector Cacique (26%); Cañaveral con un 20%.

En estos sectores existe gran afluencia de personas y son centros multifuncionales como nuevos polos comerciales, desplazando al centro, como tradicional centro de negocios.

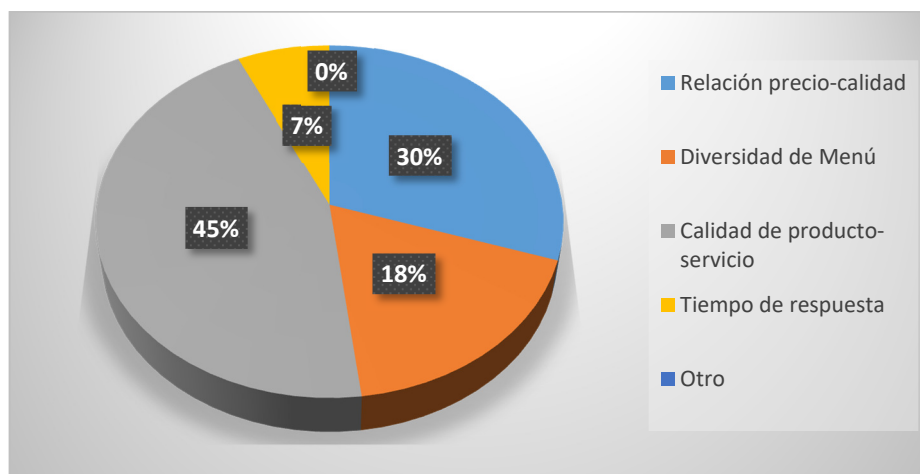


Figura 17. Qué factor considera más importante a la hora de solicitar un servicio de comida

El factor más valorado por los encuestados es calidad de producto y servicio, preferido por un 45% de las personas; le sigue la relación precio-calidad con un 30% diversidad de menú valorado por un 18% de las personas.

Como conclusiones más relevantes del estudio de mercado se tienen: un 78% de los consultados visitan entre 1 a 6 veces al mes un restaurante; a un 65% de los consultados le gustaría contar con una propuesta nueva en comida saludable; un 53% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$20.000 por una comida; la ubicación preferida del restaurante sería Cabecera del Llano con un 34% de las preferencias; el factor que más se valora al escoger un restaurante es la relación calidad de producto (45%) y servicio; y luego la relación precio y calidad (30%).

Capítulo V

Viabilidad Técnica y Administrativa para la Sostenibilidad de los negocios de la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga

Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se define teniendo en cuenta factores como: tamaño del mercado, capacidad financiera, recurso humano y disponibilidad de la tecnología.

- **Tamaño del mercado.** El mercado de los restaurantes de comida saludable se encuentra en expansión, y no es numeroso el número de restaurantes que opera en la ciudad.
- **Capacidad financiera:** se cuenta con recursos económicos por 12 millones de pesos para el montaje del negocio.
- **Recurso humano.** En la ciudad se dispone de recurso humano capacitado para este tipo de comida.
- **Tecnología.** Se cuenta con equipos que utilizan lo más novedoso en tecnología.

Capacidad del proyecto

Se define en términos de cantidad de servicios (comidas) que puede atender en un año de funcionamiento.

Capacidad total diseñada. Según el tamaño del mercado, de acuerdo con el estudio de la demanda, se calcula la capacidad total diseñada en las comunas 12 y 13, lugar de ubicación del restaurante, habitan 31.854 habitantes.

Un 65% de los encuestados manifestaron que visitan restaurantes al menos una vez al mes, entonces la demanda es:

$$31.854 * 0,65 = 20.705 \text{ personas}$$

Si se laboran 300 días al año, entonces el total de clientes atendidos cada año será:

$$\frac{20.705}{300 \text{ días}} = 70 \text{ clientes/día}$$

2.100 clientes/mes

25.200 clientes/año

Capacidad instalada. La capacidad instalada se utiliza al 100%, con un promedio de 70 clientes por día.

Localización

Macrolocalización. El restaurante de comida saludable se localiza en la República de Colombia, Departamento de Santander, ciudad de Bucaramanga.

Microlocalización. El restaurante de comida saludable se localiza en el barrio Cabecera del Llano de Bucaramanga. Son barrios circundantes: Terrazas, El Prado, Álvarez, San Alonso, Mejoras Públicas, entre otros.

Descripción del proceso productivo

Este proceso comienza por la preparación de la cocina. La limpieza de la cocina es muy importante, por lo que este es uno de los primeros pasos, posteriormente se hace una organización de puesto de trabajo, para así repartir las tareas, incluyendo el pre alistamiento de la cocina, que consiste en hacer una preparación previa de todos aquellos platillos que resultan más elaborados, para así ahorrar más tiempo si los comensales lo piden.

Una vez el mesero toma la orden del cliente, este se envía a la cocina por un medio electrónico instalado ahí de esa forma se ahorra tiempo en el servicio. Se prepara la orden y una vez que esta lista envía una señal al medio electrónico utilizado que tiene el mesero a través de la tableta que se encuentra en la cocina para que las órdenes sean recogidas y entregadas al cliente.

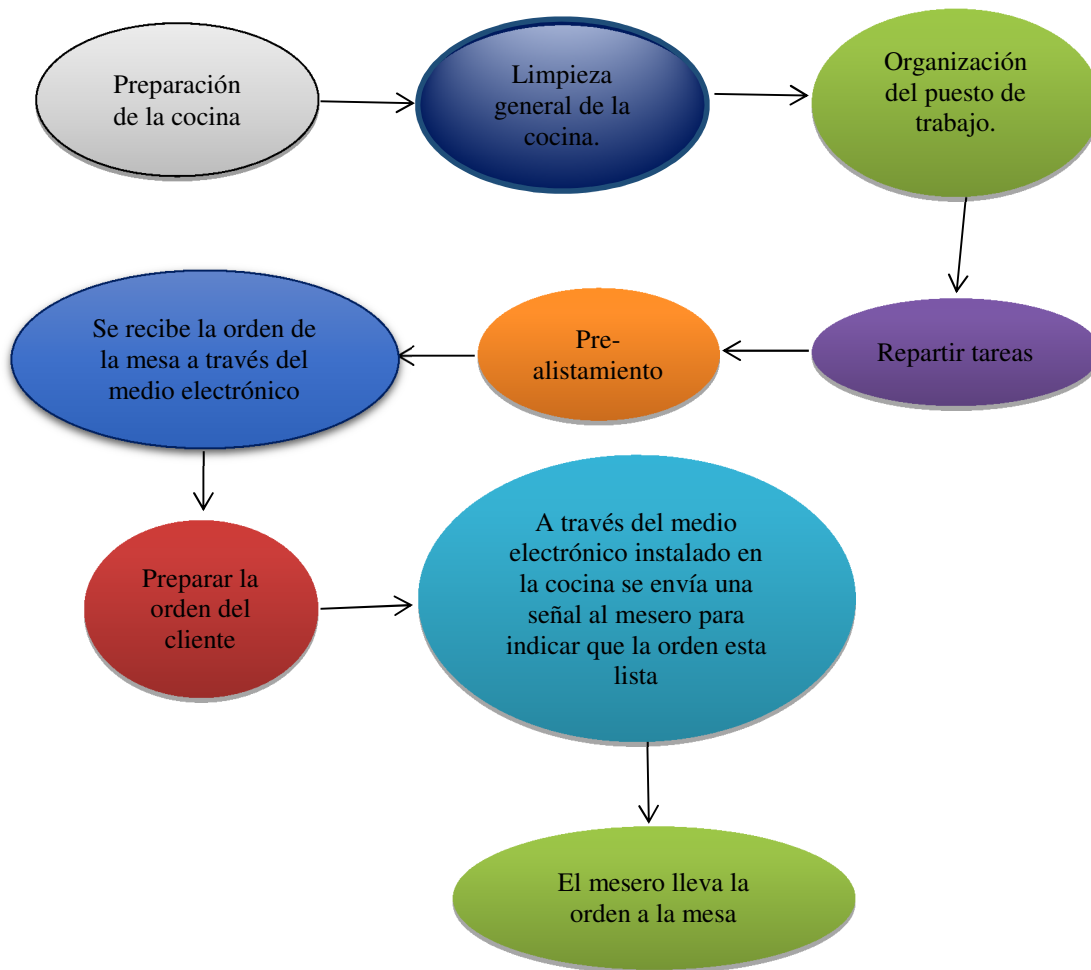


Figura 18. Flujograma

Fuente: Autores del proyecto

Recursos

Recurso Humano. Los recursos deben permitir el montaje del restaurante de comida saludable y la operación del mismo, estos se deben determinar teniendo en cuenta la capacidad del proyecto.

Tabla 4. Recurso Humano

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Chef	1
Cocineros	3
Mesero	3
Oficios varios	1
Contador	1
Total	10

Recurso Físico

- **Accesorios**

-Mesas. Las mesas que se utilizarán serán cómodas pero movibles y pequeñas, ya que permiten mayor flexibilidad de acomodación. Las mesas estarán, como todos los demás muebles del restaurante de acuerdo con su apariencia y estilo.

-Sillas. Este es un asunto clave, ya que depende de muchos factores, como por ejemplo: apariencia, robustez, costo, entre otros. Muchas veces es preferible que la silla sea más cómoda que bonita, porque una silla incómoda puede llegar a incomodar al cliente, por lo tanto es mejor gastar más en la comodidad de la silla, y elegir una silla simple y más cómoda.

Tabla 5. Muebles y Enseres

Producto	Cantidad	V/Unidad	V/Total
Mesas	12	\$50.000	600.000
Sillas	48	\$13.500	648.000
Total			\$1.248.000

Como se puede apreciar en la tabla, el costo total de mobiliario es de \$1.248.000.

Equipos y Maquinarias. La maquinaria y los equipos son aquellos bienes industriales que permiten y facilitan el proceso de producción; en este caso son todas las máquinas y tecnología con las que se crean los diversos platos.

Utensilios para medir y preparar

- Tazones para mezclar, de acero inoxidable. (varios tamaños), además estos sirven para preparar el *mise en place*.

- Tazas medidoras.

- Cucharas medidoras.

- Balanzas para pesar ingredientes y controlar porciones. (Es necesario estandarizar las porciones, para no incurrir en pérdidas).

- Batidores.

- Tamices para cernir ingredientes secos, y colar cocidos o purés.

- Tablas para picar.

- Peladores de hoja móvil para pelar frutas y verduras.

- Mangas de pastelería, y varias boquillas para exprimir purés, y decorar tortas.

- Cucharas de metal y madera, para revolver.

- Tenedores de cocina para voltear la carne

- Pinzas de acero inoxidable.

- Espumaderas para filtrar caldos y salsas

- Espátulas (plásticas, para voltear alimentos; de caucho para raspar utensilios).

- Abrelatas.
- Recipientes para almacenar sin peligro alimentos en refrigeradores y congeladores.

(Pueden ser plásticos o de acero inoxidable, con tapa).

- Extractor de Jugos.
- Licuadoras y batidoras.

Ollas y Sartenes

- Ollas de Varios Tamaños.
- Peroles de varios tamaños.
- Asador Giratorio.
- Cazuela para saltear.
- Sartenes.
- Parillas para asar.
- Utensilios para el Baño María.
- Molde en Aluminio para hornear.

Cuchillos

- Set cuchillos del chef.
- Cuchillos para pelar.
- Cuchillo multiusos.
- Cuchillo cebolla y ajo (Con el fin que no se impregne el olor y sabor en otros alimentos).
- Chuchillos para deshuesar.

- Tajador
- Cuchillo para carnes
- Piedra de amolar.
- Estufas
- Máquina para elaborar la pasta
- Horno
- Horno microondas
- Neveras y congelador

A continuación se puede apreciar la tabla correspondiente a los costos de las máquinas y equipo necesarios para la operación del restaurante:

Tabla 6. Utensilios

Descripción	Valor Total
Estufas	5.242.120
Mesas en acero inoxidable	2.800.000
Hornos	3.826.340
Horno microondas	2.500.000
Neveras +Congelador	5.800.000
Licuadoras	700.000
Batidora industrial	2.000.000
Lavaplatos	600.000
Ollas y Sartenes	700.000
Utensilios	1.000.000
Total	\$25.168.460

Fuente: Autores del proyecto

Esta tabla especifica qué maquinaria y equipo es requerida para el funcionamiento de la empresa y los costos de cada uno de estos instrumentos. El total de maquinaria es de \$25.168.460

Distribución de la planta. De acuerdo al micro localización, realizada anteriormente, se determinó la ubicación en el barrio Cabecera del Llano para ubicar el restaurante de comida saludable quien deberá tener una distribución de planta como se indica en la siguiente figura.



Figura 19. Distribución física

Este local se arrendaría por medio directo por la propietaria, como se ha indicado anteriormente; el local en un área promedio tendrá unos 200 mts² (10 metros de fondo por 20 metros de frente).

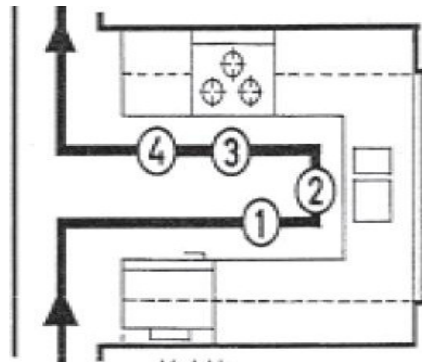


Figura 20. Distribución de la Cocina

- *Zona 1:* En esta zona se pondrán los alimentos recién adquiridos que vayan a ser preparados inmediatamente.
- *Zona 2:* En esta zona se procederá a limpiar los alimentos.
- *Zona 3:* En esta se cocinarán los alimentos.
- *Zona 4:* Aquí se ubicarán los platos servidos para su respectiva entrega a las mesas.

Tabla 7. Distribución de la planta

Sección	Área (m ²)
Baños	4 X 3
Barra	3 X 14
Zona de sillas	6,5 X 14
Poltronas	1,5 x 2,5
Cabina aislante	4 x 4

Estudio de Proveedores

La selección de proveedores se basa en 5 factores:

1. Calidad de los productos
2. Voluntad para trabajar de común acuerdo.
3. Idoneidad Técnica.
4. Localización Geográfica.
5. El precio

Para poder lograr un sistema efectivo de compras se debe propiciar un ambiente en el que las relaciones no sean antagónicas, sino unas relaciones en donde ambos se beneficien.

Claves:

- Que sea a largo plazo.
- Que sea de mutuo acuerdo.
- Que se tenga menos pero mejores proveedores, ya que se trata de un proceso basado en la calidad.
- Que el proveedor comprenda su propio proceso y lo controle de tal modo que haga bien las cosas desde la primera vez.

Es igualmente necesario contar con normas estándar de compras y es conveniente usar tablas de conversión que permitan calcular rápidamente las cantidades de materia prima requeridas para cada preparación.

Estándares de Calidad. Para ello es imprescindible que esté implicado y concienciado todo el personal con la Norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria, la cual proporciona las reglas a seguir. Además ofrece un sello oficial de calidad que certifica que el establecimiento cumple con la norma. La "Q de la Calidad Turística" es otra normativa de calidad, que de tenerla implantada proporciona a los establecimientos prestigio y una mejor imagen delante de sus clientes.

Existen una amplia gama de sistemas de gestión de calidad, que son muy apropiados para implantar en un restaurante o bar. Los establecimientos que dispongan de alguno de ellos, sin duda gestionarán mejor sus recursos, optimizarán sus procesos y serán más competitivos.

ISO 9001 (Gestión de la calidad). Esta Norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

El estudio administrativo se realiza con la finalidad de definir los requisitos exigidos, según la forma de constitución de la empresa que se espera crear.

Así mismo, comprende la formulación de los lineamientos básicos que regirán la cultura organizacional del restaurante, como son: la visión, la misión, los objetivos y las políticas (de personal, compras y de ventas) que se emplearán en el giro ordinario de la empresa.

También contiene el diseño de la estructura organizacional de la empresa, donde se evidenciará el personal necesario, se describirán sus funciones, los perfiles de los cargos y la estructura salarial.

Viabilidad Administrativa

Procedimiento y Costos de Constitución Jurídica de la Empresa. El restaurante temático se constituirá bajo los parámetros de una *Empresa S.A.S.*, en la cual el representante legal es uno de los autores del proyecto. La empresa como tal será inscrita en la Cámara de Comercio y será registrada con escritura pública en Notaría.

Una vez constituida legalmente la empresa, se convierte en una persona jurídica donde los impuestos sobre la renta y patrimonio los pagan los dueños de la empresa.

Para la creación de la empresa los autores del proyecto cuentan con \$12.000.000.

Los gastos que se generen por la constitución de la empresa, serán incluidos dentro de los gastos de la empresa como un activo diferido.

La empresa se conformará de la siguiente forma:

Razón social

- Un nombre tentativo del restaurante es Natural.
- Cómo se constituye: se registra en Cámara de Comercio y por Escritura pública.
- Duración: se conformará inicialmente por dos años, bajo la posibilidad de ser renovada
- Capital: está representado en \$12.000.000 (doce millones de pesos), el cual es aportado por los socios, cada uno de ellos con un aporte de seis millones de pesos.
- Administración: la representación de la sociedad y administración de sus negocios sociales corresponde a quien tiene la responsabilidad y administración del restaurante temático como gerente.
- Responsabilidad: corresponde al gerente (uno de los dueños de la empresa).
- Disolución: se disuelve cuando los dueños lo consideren necesario.

Procedimiento. El procedimiento para constituir la sociedad restaurante es el siguiente:

1. Tramitar la carta de estudio de nombre comercial, ante la Cámara de Comercio.
2. Una vez obtenida la aprobación del nombre comercial, debe otorgar la Escritura Pública correspondiente, la cual debe contener por lo menos: nombre (razón social o denominación), nombre del representante legal, identificación, nacionalidad, domicilio social (que debe ser el mismo del establecimiento de comercio), término de duración, objeto social, capital (valor total) y facultades del representante legal.
3. Dentro del mes siguiente a la fecha de otorgamiento de la Escritura Pública de constitución, el representante legal se debe presentar con:
 - Carta de estudio del nombre comercial.

- Copia notarial de la Escritura Pública de constitución.
- Formularios de matrícula mercantil de la sociedad y de sus establecimientos de comercio

debidamente diligenciados.

- Carta de apertura del establecimiento de comercio, firmada por el representante legal.

4. Una vez obtenida la inscripción, se puede solicitar:

- Certificado de existencia y representación legal.
- Registro de libros mercantiles (actas, caja diario, balance e inventarios).
- RUT ante la administración de impuestos nacionales.

5. Una vez tramitado el RUT, se debe presentar fotocopia del mismo ante la ventanilla de información, con el propósito de completar el certificado de la empresa.

Protocolización de la Minuta. Los trámites a realizar para protocolizar la minuta son los siguientes:

- Escritura Pública de Constitución. Se debe realizar la respectiva escritura pública ante un notario, ya sea directamente o a través de un apoderado, con el fin de protocolizar la celebración del contrato.

- Registro de la Escritura Pública en la Cámara de Comercio. El artículo 111 del Código de Comercio, estipula que copia de la escritura social debe ser inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, éste tiene por objeto llevar matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos.

- Se debe tener en cuenta que el artículo 35 del Código de Comercio impide a las Cámaras de Comercio matricular una sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de

otro ya inscrito, por lo cual se recomienda consultar previamente la razón social en la Cámara de Comercio.

Constitución de la empresa. El restaurante temático deberá cumplir con los siguientes requisitos legales, para el ejercicio de las funciones establecidas:

- Inscripción y registro en la Cámara de Comercio (registro mercantil o matrícula mercantil).
- Registro único tributario (RUT), el cual se solicita en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Escritura de constitución de la empresa.
- Formulario único de afiliación e inscripción a la IPS.
- Solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.
- Formulario de vinculación o actualización al sistema general de pensiones.
- Licencias de funcionamiento y permisos especiales (venta de licor, cocteles, eventos de menor tamaño).

Estructura Organizacional. La estructura de restaurante, se sintetiza en un organigrama formado por líneas verticales, y se caracteriza por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, pero se conserva la especialización de cada parte en su función específica.

A continuación se presenta el organigrama que se manejará inicialmente en el restaurante. El número de personas está repartido así:

- 1 chef principal.
- Cocineros.

- Meseros
- 1 guardia de seguridad
- 1 oficios varios
- Gerente

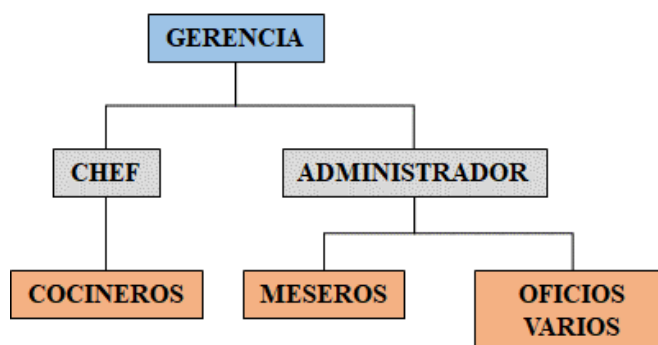


Figura 21. Organigrama

Perfiles de cargo y manual de funciones

Tabla 8. *Definición y descripción del cargo: Gerente*

Cargo:	GERENTE	Área:	ADMINISTRATIVA
Tipo de Contrato:	Indefinido		
Descripción del Cargo			
Apellido y Nombre:		Personal a Cargo:	11
Educación	Administrador de Empresas, Entrenamiento en culinaria.		
Descripción de Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control a fin de lograr los objetivos establecidos. • Representar al restaurante frente a terceros. • Dirección gastronómica • Manejo de Personal • Manejo de Proveedores • Estados Financieros 			

Tabla 9. *Definición y descripción del cargo: Chef*

Cargo:	CHEF	Área:	OPERATIVA
Tipo de Contrato:	Indefinido	Supervisado por:	Gerente
Descripción del Cargo			
Apellido y Nombre:	Personal a Cargo:		7
Educación	Graduado en culinaria		
Descripción de Tareas			
<i>Experiencia</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en una posición de alto nivel culinario. • Traerá ejemplos de los menús que ha creado y demostrará, mediante prueba de preparación y degustación de un menú que tiene habilidad para cocinar. • Deberá tener conocimiento de cocina italiana, ser creativo y tener excelentes destrezas comunicativas. 			
<i>Detalle de Tareas</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Control de los productos y bienes de la cocina. • Elaboración de los distintos platos. • Control de higiene de la cocina y empleados. 			
<i>Criterios a Desempeñar</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad de los platos del Restaurante • Respetar los horarios de trabajo. • Eficiencia y eficacia. • Supervisar un equipo de cocineros. • Uso adecuado de equipos y materias primas. 			
<i>Responsabilidad y Deberes</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del cuidado de los equipos y utensilios en la realización de los platos. • Coordinar las tareas de sus ayudantes de cocina eficientemente. • Realizar la compra de materias primas. 			
<i>Condiciones de Trabajo y Ambiente</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente de trabajo es la cocina. • Compartido con los ayudantes de cocina. 			

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Tabla 10. Definición y descripción del cargo: Cocineros

Cargo:	COCINEROS	Área:	OPERATIVA
Tipo de Contrato:	Indefinido	Supervisado por:	Chef
Descripción del Cargo			
Apellido y Nombre:		Personal a Cargo:	
Educación	Técnico Auxiliar de Cocina		
Descripción de Tareas			

Tener al menos 2 años de experiencia en algún restaurante reconocida, del mismo nivel, o en algún hotel.

Detalle de Tareas

- Colaborar en la realización de los platos.
- Higiene tanto de la cocina como de los instrumentos esenciales.
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina.
- Cuidado de su sector de trabajo.

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia, eficacia y capacidad de ayuda.
- Uso adecuado de insumos o ingredientes.

Responsabilidad y Deberes

- Apoyar al chef en la elaboración de platos.
- Coordinar y repartirse las tareas entre los ayudantes de cocina.

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es la cocina.
- Compartido con los demás ayudantes de cocina y el che

Habilidades Físicas

-
- Buena salud física y mental.
 - Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo

- 20 a 45 años.
 - Residente de Bucaramanga o área metropolitana
 - Estado civil – no es relevante
-

Tabla 11. Definición y descripción del cargo: Mesero

Cargo:	MESERO	Área:	OPERATIVA
Tipo de Contrato:	Indefinido	Supervisado por:	Chef / Gerente
Descripción del Cargo			
Apellido y Nombre:	Íngrid Gómez	Personal a Cargo:	
Educación	Técnico Mesero		
Descripción de Tareas			

- Tener experiencia previa en restaurantes, o en hoteles.

Detalle de Tareas

- Orden y limpieza del recinto.
- Cuidado de su sector de trabajo.
- Atención cordial y eficaz.
- Debe reordenar su sector de trabajo después del servicio

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del salón.
- Buena disposición para la atención al público
- Respetar los pedidos y necesidades de los clientes.

Responsabilidad y Deberes

- Responsable y educado.
 - Responder apropiadamente ante quejas.
 - Excelente atención.
-

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es el salón.
- Compartido con los demás meseros.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo

- 20 a 40 años.
- Residente de Bucaramanga o área metropolitana
- Estado civil – no es relevante.

Tabla 12. Definición y descripción del cargo: Oficios Varios

Cargo:	OFICIOS VARIOS	Área:	OPERATIVA
Tipo de Contrato:	Indefinido	Supervisado por:	Socios / Gerente
Descripción del Cargo			
Apellido y Nombre:	Íngrid Gómez	Personal a Cargo:	
Educación	Secundaria		
Descripción de Tareas			

Detalle de Tareas

- Orden y limpieza del restaurante.
- Orden y limpieza adecuada de la cocina, despensa y baños

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del local.

Responsabilidad y Deberes

- Limpieza del local cada dos días.
- Limpieza de cocina y baños diariamente.

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
 - Condiciones de motricidad adecuadas.
 - Sin problemas en rodillas, piernas, brazos; o algún otro problema que le impida desarrollar sus tareas cotidianas.
 - 20 a 45 años.
 - Residente de Bucaramanga o área metropolitana
 - Estado civil – no es relevante.
-

Estructura estratégica

Misión. Somos una opción gastronómica en comida saludable, con altos estándares de calidad en aras de aportar valor agregado a un estilo de vida saludable a través de experiencias innovadoras.

Visión. Para el 2020 posicionarnos como el mejor restaurante a nivel regional, por ofrecer platos exquisitos e innovadores, con excelente servicio y calidad humana tanto al interior de la organización como a nuestros clientes.

Valores institucionales

- **Ética:** El restaurante temático actuará con independencia y bajo criterios de rigor, respeto, honestidad, equidad y pluralismo, La información que faciliten y dispongan los clientes para su manejo será manipulada y estudiada con absoluta reserva.
- **Legalidad:** Los materiales y elementos que se requieran para la dotación y el ofrecimiento

de los servicios, se adquirirán debidamente bajo todos los requerimientos de ley con el fin de evitar el contrabando y lo ilegal.

- **Calidad:** Todos los servicios del restaurante temático que se ofrezcan, serán bajo procedimientos adecuados a los requerimientos del cliente, con el propósito de satisfacer su necesidad y expectativa.
- **Servicio:** Todas las actividades del restaurante temático estarán orientadas por los principios de apoyo y servicio a quien lo necesite, de una manera ágil y eficiente, dentro y fuera de la empresa.
- **Educación y cultura:** Las personas y empleados del restaurante temático, por su contacto directo con el cliente, se dirigirán y abordarán al cliente de manera muy respetuosa para sugerirle o escucharlo con atención, brindando siempre la atención que se merece.
- **Rentabilidad:** La empresa siempre buscará conseguir los resultados económicos que permitan la reinversión permanente y la autonomía empresarial, aspectos claves para un futuro prometedor

Políticas. Para canalizar los objetivos propuestos, El restaurante temático ha definido los siguientes procedimientos para lograr las políticas:

- Enfocar la prestación del servicio al cliente con el propósito de satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas, para que el mismo sea la mejor publicidad.
- Propender por un mercadeo y publicidad en forma sana y con respeto con el ánimo de ser más competitivo.
- Brindar un excelente servicio de calidad total, basándolo siempre en el mejoramiento continuo del servicio.

- Debe tener un alto sentido de formación humana el personal que labore con la empresa.
- Desarrollar con alto profesionalismo el servicio, buscando que las personas se sientan satisfechas con el servicio recibido.
- Realizar el adecuado mantenimiento de equipos buscando una óptima calidad en el servicio.

Política Personal

- El contador será contratado por servicios, es decir no hará parte de la nómina de la empresa.
- El reclutamiento de personal se hará por intermedio de avisos publicados en el diario de mayor circulación local, en empresas que se denominan como bolsas de empleo y en el Sena
- Se solicitarán hojas de vida para las diferentes actividades.
- Para la selección de personal se procederá de la siguiente manera:
 - Se revisarán las hojas de vida presentadas de las cuales se hará una preselección.
 - A las hojas de vida seleccionadas se les llamará para realizar entrevista.
 - En la entrevista se seleccionará el personal requerido.
 - Después de seleccionar el personal y de avisar a los interesados se les llamará y se les darán las instrucciones necesarias respecto de la forma de contratación.
- Se realizarán contratos a término fijo por prestación de servicios para 3 meses inicialmente y después para un año.
- El salario se establecerá de acuerdo a lo establecido por ley.
- La entrega de dotación está se hará tres veces al año como lo estipula la ley.

- El personal que trabaje en el restaurante, debe ser preparado académicamente y tener experiencia en su área de desempeño (Sena).

Política de Compras

- De todos los aspectos relacionados con las compras necesarias para el buen funcionamiento del restaurante, en el momento en que empiece su funcionamiento, estará encargado el Gerente.
- El Gerente seleccionará después de analizar cada portafolio de proveedores, (frutas, hielo, aseo...) cual es el más conveniente en caso de que se requiera algún servicio o comprar algún insumo o equipo requerido, después de la puesta en marcha de la empresa.
- La forma de pago se hará como estipule la empresa proveedora, sin embargo la propuesta es manejar el crédito a 30 días.
- Después de este proceso se elaborará la orden de pedido y la salida de caja, seguidamente se procederá a hacer el pedido.
- Los insumos requeridos por la empresa se irán comprando a medida que se necesiten.

Asignación Salarial

Tabla 13. Salarios

Cargo	Tipo de Contratación	Salario Base Mensual
Gerente	Nomina	\$ 1.800.000
Chef	Nomina	\$ 1.000.000
Mesero 1	Nomina	\$ 750.000
Mesero 2	Nomina	\$ 750.000
Mesero 3	Nomina	\$ 750.000
Ayudante de cocina 1	Nomina	\$ 750.000
Ayudante de cocina 2	Nomina	\$ 750.000

Ayudante de cocina 3	Nomina	\$ 750.000
Oficios varios	Nomina	\$ 800.000
Contador	Honorarios	\$ 130.000

Fuente: Autores del proyecto

Capítulo VI

Viabilidad Financiera para la Sostenibilidad de los negocios en la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga

Inversión Inicial

Costos de Pre-operación. En este rubro se incluyen los gastos de constitución legal de la empresa, la publicidad de lanzamiento, los gastos de adecuación de las instalaciones y la instalación de la maquinaria, equipos y medidas de seguridad. Estos gastos quedan cubiertos por la inversión inicial pero se difieren para disminuir su impacto durante los primeros años de operación. A continuación se describen en detalle cada uno de los gastos mencionados.

Tabla 14. *Gastos legales de constitución*

Ítem	Valor
Registro Sociedades Comerciales	\$ 280.000
Registro Establecimiento	\$ 103.000
Documento de constitución	\$ 32.000
Formularios	\$ 4.988
Compra y registro libros contables	\$ 32.100
Total de Gastos de Constitución	\$ 452.088

Fuente: Cámara Comercio de Bucaramanga

Tabla 15. Publicidad de Lanzamiento

TIPO DE PUBLICIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Facebook	\$ 1.935.000	1	\$ 1.935.000
Volantes	\$80	1.000	\$ 80.000
Cuña radial	\$ 21.000	10	\$ 210.000
Aviso en Vanguardia Liberal	\$ 400.000	2	\$ 800.000
Pendones publicitarios de 80 cm x 4m	\$90.000	4	\$ 360.000
Total Publicidad de Lanzamiento			\$ 3.385.000

Fuente: Autores del Proyecto

En los gastos pre-operacionales se incluye el costo de adecuación del local el cual es de \$12.310.000. En total los gastos pre-operacionales son \$16.147.088, los cuales constituyen un activo diferido a un año.

Inversión de Activos Fijos. Los activos fijos comprenden los terrenos, edificios, maquinaria, muebles, equipos de cómputo y herramientas necesarios para la operación de la empresa. Debido a que el restaurante se constituirá en un local arrendado en el barrio Cabecera de la ciudad de Bucaramanga, no se incluyen los ítems de terrenos y edificios en los activos fijos.

Tabla 16. Maquinaria y Equipo

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Estufa industrial 6 puestos +			
Extractor	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Refrigerador	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Horno Microondas Lg	1	\$ 299.900	\$ 299.900
Nevecón Whirlpool 620 LtWD2001Q	1	\$ 2.322.900	\$ 2.322.900
Lavavajillas	2	\$ 1.100.000	\$ 2.200.000
Licadoras Oster	3	\$ 238.900	\$ 716.700
Total			\$ 12.939.500

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 17. Muebles y Enseres

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Mesas	12	\$ 50.000	\$ 600.000
Sillas	48	\$ 13.500	\$ 648.000
Espejos1*2mt	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Butacas	4	\$ 45.000	\$ 180.000
Poltronas	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Mesas centrales	2	\$ 170.000	\$ 340.000
Mueble de Caja	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Sillas de escritorio	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Escritorio de Gerencia	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Total			\$ 3.348.000

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 18. Equipo de Oficina

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Televisor50"	3	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000
Equipo de sonido	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Extractor de aire	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Caja registradora Casio PCRT470	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Total			\$ 8.550.000

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 19. Equipo de Cómputo y Comunicación

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Computador	1	\$ 850.000	\$ 850.000
Planta telefónica 2 líneas, 4 extensiones.	1	\$ 290.000	\$ 290.000
Teléfonos	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Total			\$ 1.740.000

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 20. Utensilios

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Total
Jarros de vidrio	10	\$ 1.299	\$ 12.990
Cocteleras	4	\$ 2.860	\$ 11.440
Cucharas de bar	2	\$ 770	\$ 1.540
Hieleras	6	\$ 4.170	\$ 25.020
Copas de Vino Tinto	30	\$ 920	\$ 27.600
Copas Margarita	10	\$ 2.000	\$ 20.000
Plato snacks	40	\$ 370	\$ 14.800
Tazas café	15	\$ 665	\$ 9.975
Cucharitas café	60	\$ 190	\$ 11.400
Tabla para cortar 54*40	1	\$ 12.775	\$ 12.775
Recipientes	4	\$ 905	\$ 3.620
Colador	1	\$ 2.080	\$ 2.080
Colador pequeño	1	\$ 625	\$ 625
Espumaderas	2	\$ 21.500	\$ 43.000
Copas de helado	25	\$ 655	\$ 16.375
Copas Amaretto	20	\$ 950	\$ 19.000
Pocillos	10	\$ 500	\$ 5.000
Porta cuchillos	1	\$ 10.765	\$ 10.765
Exprimidor	1	\$ 17.790	\$ 17.790
Pica hielo	1	\$ 17.200	\$ 17.200
Batidora semi industrial	1	\$ 166.900	\$ 166.900
Cuchillo chico	3	\$ 2.900	\$ 8.700
Abridor de latas automático	1	\$ 8.500	\$ 8.500
Destapadores	4	\$ 640	\$ 2.560
Descorchadores	6	\$ 800	\$ 4.800
Limpiones	5	\$ 600	\$ 3.000
Rollos de papel	10	\$ 3.700	\$ 37.000
Escobas	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Traperos	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Recogedores	2	\$ 2.000	\$ 4.000
Baldes	3	\$ 4.500	\$ 13.500
Candados	4	\$ 11.000	\$ 44.000
Canecas de basura	3	\$ 9.000	\$ 27.000
Caneca de basura grande	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Olla arrocera	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Ollas y sartenes juego de 9 piezas	2	\$ 360.000	\$ 720.000
Olla a presión 10 lt.	4	\$ 160.000	\$ 640.000
Bombillas	20	\$ 8.500	\$ 170.000
Total			\$ 2.527.195

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 21. *Activos Fijos*

Detalle	Total
Maquinaria y Equipo(Tabla)	\$ 12.939.500
Muebles y Enseres (Tabla)	\$ 3.348.000
Equipo de oficina (Tabla)	\$ 8.550.000
Equipo de cómputo y comunicación (tabla	\$ 1.740.000
Herramientas (Tabla)	\$ 2.527.195
Total	\$ 29.104.695

Fuente: Autores del Proyecto

Inversión en capital de trabajo. Este rubro incluye los recursos necesarios para poner en funcionamiento la empresa, cubriendo la producción y prestación de los servicios propios del negocio, es decir, considera el dinero necesario para iniciar el ciclo productivo y financiarlo antes de percibir los primeros ingresos. Este capital se estima a partir de los activos corrientes (caja mínima inicial requerida, las cuentas por cobrar y los inventarios) y los pasivos corrientes (cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar, préstamos de corto plazo). Dada la naturaleza del negocio las ventas y compras se hacen y se pagan al contado, eliminando así las cuentas por cobrar y los proveedores, además teniendo en cuenta que el financiamiento de la empresa solo incluirá un préstamo de largo plazo (cinco años), también se eliminan los préstamos de corto plazo.

La caja mínima inicial debe cubrir la mano de obra, los costos indirectos de fabricación, los gastos de administración y gastos de ventas de los primeros tres meses de operación.

Mano de Obra. La mano de obra se estima a partir de los cargos y funciones definidos previamente; la caja inicial requerida debe cubrir los primeros días de operación.

Tabla 22. *Mano de obra*

Cargo	Total salario anual	Total salario mensual	Caja inicial para nómina
Gerente	\$ 21.600.000	\$ 1.800.000	\$ 220.283
Chef	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000	\$ 245.490
Mesero 1	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 111.273
Mesero 2	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 99.035
Mesero 3	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 99.035
Cocinero 1	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 107.706
Cocinero 2	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 100.231
Cocinero 3	\$ 9.000.000	\$ 750.000	\$ 100.231
Oficios varios	\$ 8.196.000	\$ 683.000	\$ 105.154
Contador	\$ 1.560.000	\$ 130.000	\$ 10.833
Total de Sal	\$ 97.356.000	\$ 8.113.000	\$ 1.199.271

Fuente: Autores del Proyecto

Otros Egresos. En este ítem se incluye costos y gastos adicionales a la mano de obra que deben ser cancelados antes de que el proyecto pueda cubrirlo por sí mismo con los ingresos; entre esto se encuentran materiales indirectos, mantenimiento, arriendos, servicios, publicidad y seguros, teniendo en cuenta las siguientes políticas:

Los insumos indirectos incluyen ingredientes como sal, azúcar, especias, mantequilla, aceite y similares necesarios para la elaboración de los alimentos que no se incluyen en la materia prima principal; estos materiales se estiman como el 5% de las materias primas requeridas, equivalentes a \$615.538 mensuales.

- El seguro corresponde al 8% y el mantenimiento al 5% anual del valor de algunos activos tales como maquinaria, equipos de oficina, equipos de cómputo y comunicación.
- El restaurante se ubicará en Cabecera en un local arrendado por un valor de \$3.000.000

mensuales.

□ Los servicios se estiman según el gasto de electricidad de la maquinaria y los equipos electrónicos; además según la necesidad de gastos en agua, gas y comunicaciones.

El consumo de gas según el estudio técnico se estima en 2m³ por día, a un costo de \$2.029/m³ más un cargo fijo de \$10.639; en cuanto a las comunicaciones se planea contratar un paquete de voz, internet y telefonía fija, el cual tiene un valor de \$251.895 mensual. En general, los valores de servicios resumen en la Tabla.

Tabla 23. *Servicios Públicos*

Servicios	Valor Mensual
Electricidad	\$ 1.346.887
Agua	\$ 132.408
Gas	\$ 339.520
Comunicaciones	\$ 251.895
Total Servicios	\$ 2.070.710

Fuente: Autores del Proyecto

Por último, la publicidad tiene un costo de \$210.000 y la publicación en Facebook tiene un costo de \$1.935.000

En la siguiente tabla se presenta el consolidado de los otros egresos que se deben tener en cuenta en la estimación de la caja mínima.

Tabla 24. *Otros Egresos*

Egreso	Valor Anual	Valor Mensual	Valor Caja Mínima
Insumos indirectos	\$ 7.386.451	\$ 615.538	\$ 1.846.613
Mantenimiento	\$ 1.161.475	\$ 96.790	\$ 290.369
Arriendos	\$ 36.000.000	\$ 3.000.000	\$ 9.000.000
Servicios (Tabla)	\$ 24.848.522	\$ 2.070.710	\$ 6.212.130
Publicidad	\$ 3.951.000	\$ 329.250	\$ 987.750
Seguros	\$ 1.858.360	\$ 154.863	\$ 464.590
Total de Otros Egresos	\$ 75.205.808	\$ 6.267.151	\$ 18.801.452

Fuente: Autores del Proyecto

Resumiendo los resultados anteriores, se estima la caja mínima a continuación.

Tabla 25. *Caja Mínima*

Mano de Obra (Tabla)	\$ 1.199.268
Otros Egresos (Tabla)	\$ 18.801.452
Total Caja Mínima	\$ 20.000.720

Fuente: Autores del Proyecto

Inventarios. El inventario inicial de materia prima que se requiere antes de iniciar la operación corresponde al necesario para la producción de los primeros quince días de operación debido a la naturaleza perecedera de las materias primas.

Materia Prima. La materia prima se estima clasificando los platos del menú en cinco tipos: Platos de Carnes, Platos tipo corriente, Sopas, Snacks y bebidas. Para estimar el costo promedio de los platos que pertenecen a cada grupo se toma uno como referencia y se estima su costo de materia prima.

Tabla 26. *Costo Materia Prima Plato de Carne*

Plato Guía Carnes: Bulgogi				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Azúcar	20	\$ 4.430	2000	\$ 44
Filete de ternera	250	\$ 14.870	1000	\$ 3.718
Arroz	87,5	\$ 19.780	6000	\$ 288
Salsa de soya	4	\$ 7.000	40	\$ 700
Cebolla	1	\$ 2.290	10	\$ 229
Diente de ajo	0,5	\$ 1.190	30	\$ 20
Aceite de sésamo	1	\$ 4.183	15	\$ 279
Lechuga	4	\$ 3.960	25	\$ 634
Pasta de chile	1	\$ 11.660	50	\$ 233
Costo total Unidad de Receta				\$ 6.144,76

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 27. *Costo Materia Prima Plato Corriente*

Plato Guía Corriente: Freijoada				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr/u]	Guía	Guía[gr/u]	Ingrediente
Frijol blanco	87,5	\$ 3.690	1000	\$ 322,88
Carne	200	\$ 14.870	1000	\$ 2.974,00
Arroz	87,5	\$ 19.780	6000	\$ 288,46
Tomates	0,5	\$ 1.840	10	\$ 92,00
Cebolla	0,25	\$ 2.290	10	\$ 57,25
Diente de ajo	0,5	\$ 1.190	30	\$ 19,83
Clavos	0,25	\$ 1.470	10	\$ 36,75
Chorizo	25	\$ 8.940	500	\$ 447,00
Morcilla	15	\$ 6.353	500	\$ 190,59
Salchicha	25	\$ 6.260	450	\$ 347,78
Tocineta	12,5	\$ 38.555	1100	\$ 438,13
Laurel	0,25	\$ 2.200	25	\$ 22,00
Ramo de perejil	0,25	\$ 2.510	25	\$ 25,10
Costo total Unidad de Receta				\$ 5.261,76

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 28. Costo Materia Prima Sopas

Plato Guía Sopa: Cazuela				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Papa	800	\$ 9.200	5000	\$ 1.472
Carne de res	200	\$ 4.430	1000	\$ 886
Zanahoria	100	\$ 1.840	1000	\$ 184
Cebolla	0,25	\$ 2.290	10	\$ 57
Diente de ajo	1	\$ 1.190	30	\$ 40
Frijol verde	50	\$ 3.210	500	\$ 321
Calabaza	100	\$ 1.373	1260	\$ 109
Mazorca	100	\$ 7.000	1000	\$ 700
Arveja	50	\$ 2.600	1000	\$ 130
Fideos	45	\$ 2.300	500	\$ 207
Pimentón	50	\$ 508	170	\$ 149
Ramo de perejil	0,25	\$ 2.510	25	\$ 25
Costo total Unidad de Receta				\$ 4.280

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 29. Costo Materia Prima Plato Snack

Plato Guía Snack: Taco Mexicano				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Carne de cerdo	200	\$ 12.980	1000	\$ 2.596
Tomates	2	\$ 1.840	10	\$ 368
Cebolla	0,5	\$ 2.290	10	\$ 115
Diente de ajo	1	\$ 1.190	30	\$ 40
Crema de leche	2	\$ 2.590	19	\$ 273
Lechuga	2	\$ 3.960	25	\$ 317
Queso	50	\$ 13.500	1000	\$ 675
Tortilla de maíz	4	\$ 1.240	20	\$ 248
Ramo de perejil	0,25	\$ 2.510	25	\$ 25
Costo total Unidad de Receta				\$ 4.656

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 30. Costo Materia Prima Bebidas Preparadas

Caipiroska				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Vodka	4	\$ 52.200	25,35	\$ 8.237
Lima	1	\$ 1.500	10	\$ 150
Decoración	1	\$ 350	1	\$ 350
Azúcar	30	\$ 4.430	2000	\$ 66
Costo total Unidad de Receta				\$ 8.803

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 31. Cóctel sin alcohol

Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Kiwi	140	\$ 1.230	140	\$ 1.230
Banano	330	\$ 520	330	\$ 520
Azúcar	30	\$ 4.430	2000	\$ 66
Decoración	1	\$ 350	1	\$ 350
Limón	750	\$ 1.560	1000	\$ 1.170
Gaseosa	1	\$ 1.200	1	\$ 1.200
Costo total Unidad de Receta				\$ 4.536

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 32. Cóctel de café

Cóctel en base de café: Martini Moca				
Ingredientes	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo Total
Principales	Receta[gr]	Guía[u]	Guía[gr/u]	Ingrediente
Vodka	1	\$ 52.200	25,35	\$ 2.059
Café expreso	1,5	\$ 16.150	12	\$ 2.019
Jarabe de vainilla	1	\$ 2.270	5,577	\$ 407
Crema de cacao	1	\$ 25.800	25,35	\$ 1.018
Leche	2	\$ 2.200	33,8	\$ 130
Decoración	1	\$ 350	1	\$ 350
Costo total Unidad de Receta				\$ 5.983
Costo Promedio de Bebidas Preparadas				\$ 6.441

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 33. Costo Materia Prima Bebidas Envasadas

Bebida Envasada	Costo Unitario Caja
GASEOSA x 300cc	\$ 846
Cervezas x 300cc	\$ 1.458
Jugo x 215cc	\$ 1.050
Costo Unitario Promedio	\$ 1.118

Fuente: Autores del Proyecto

Se estima que las ventas del primer año cubrirán una cantidad de 19.888 servicios de los cuales el 30% corresponde a carnes, el 25% a platos tipo corriente, el 25% a platos de sopas, el 20% corresponde a platos snacks. En cuanto a las bebidas que acompañan los servicios se estima que el 70% de las ventas serán bebidas envasadas, mientras que el 30% restante serán bebidas preparadas. Por tanto la materia prima consumida del primer año se presenta a continuación:

Tabla 34. Inventario Inicial Materia Prima

Tipo Plato	Ventas Estimadas	Inv. Inicial	Costo Unitario	
	Unidades	Unidades	MP	Inventarios
Plato Carnes	6.145	478	6.145	\$ 2.937.194
Plato Corriente	5.262	398	\$ 5.262	\$ 2.094.180
Plato Sopa	4.280	398	\$ 4.280	\$ 1.703.598
Plato Snack	4.656	319	\$ 4.656	\$ 1.485.168
Bebida Preparada	6.441	478	\$ 6.441	\$ 3.078.713
Bebidas envasadas	1.118	2.000	\$ 1.118	\$ 2.236.111
	Total			\$ 13.534.964

Fuente: Autores del Proyecto

El costo del inventario inicial de materia prima tiene un costo de \$13.534.964. Debido a la naturaleza del negocio no se consideran inventarios de producto en proceso ni de producto terminado.

Tabla 35. *Capital de Trabajo Inicial*

Concepto	Valor
Caja Mínima(Tabla 11)	\$ 20.000.720
Inventarios(tabla)	\$ 13.534.964
Cuentas por pagar	\$-
Total Capital de Trabajo Inicial	\$ 33.535.685

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 36. *Inversión Inicial Requerida*

Gastos Pre-operativos	\$ 16.147.088
Activos Fijos(Tabla)	\$ 29.104.695
Capital de Trabajo(Tabla 15)	\$ 33.535.685
Total Inversión Inicial	\$ 78.787.468

Fuente: Autores del Proyecto

Estructura de Capital

La capacidad financiera por parte de los socios corresponde a máximo \$12'000.000 de pesos, el monto de la inversión inicial se estima en \$78'787.468, por lo que se requiere un préstamo a largo plazo por valor de \$66'787.468, el cual se tramita ante un Banco a un plazo de 60 meses con una tasa del 26.68% anual.

Servicio a la deuda

Teniendo en cuenta el monto a prestar, el plazo de 60 meses y la tasa 26,68% anual, el plan de amortización del crédito se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 37. Amortización

Cuota	Intereses	Abonos a capital	Saldo deuda
			66.787.468
2.026.623	1.484.908	541.715	66.245.753
2.026.623	1.472.864	553.759	65.691.995
2.026.623	1.460.552	566.071	65.125.924
2.026.623	1.447.966	578.656	64.547.268
2.026.623	1.435.101	591.522	63.955.746
2.026.623	1.421.949	604.673	63.351.072
2.026.623	1.408.506	618.117	62.732.955
2.026.623	1.394.763	631.860	62.101.095
2.026.623	1.380.714	645.908	61.455.187
2.026.623	1.366.354	660.269	60.794.918
2.026.623	1.351.674	674.949	60.119.969
2.026.623	1.336.667	689.955	59.430.013
2.026.623	1.321.327	705.295	58.724.718
2.026.623	1.305.646	720.976	58.003.741
2.026.623	1.289.617	737.006	57.266.735
2.026.623	1.273.230	753.392	56.513.343
2.026.623	1.256.480	770.143	55.743.200
2.026.623	1.239.357	787.266	54.955.935
2.026.623	1.221.854	804.769	54.151.166
2.026.623	1.203.961	822.662	53.328.504
2.026.623	1.185.670	840.952	52.487.552
2.026.623	1.166.973	859.649	51.627.902
2.026.623	1.147.860	878.762	50.749.140
2.026.623	1.128.323	898.300	49.850.840

2.026.623	1.108.350	918.272	48.932.567
2.026.623	1.087.934	938.689	47.993.879
2.026.623	1.067.064	959.559	47.034.320
2.026.623	1.045.730	980.893	46.053.427
2.026.623	1.023.921	1.002.702	45.050.725
2.026.623	1.001.628	1.024.995	44.025.730
2.026.623	978.839	1.047.784	42.977.946
2.026.623	955.543	1.071.080	41.906.867
2.026.623	931.729	1.094.893	40.811.973
2.026.623	907.386	1.119.237	39.692.737
2.026.623	882.502	1.144.121	38.548.616
2.026.623	857.064	1.169.558	37.379.057
2.026.623	831.061	1.195.562	36.183.496
2.026.623	804.480	1.222.143	34.961.353
2.026.623	777.307	1.249.315	33.712.037
2.026.623	749.531	1.277.092	32.434.946
2.026.623	721.137	1.305.486	31.129.460
2.026.623	692.112	1.334.511	29.794.949
2.026.623	662.441	1.364.182	28.430.767
2.026.623	632.111	1.394.512	27.036.255
2.026.623	601.106	1.425.517	25.610.739
2.026.623	569.412	1.457.211	24.153.528
2.026.623	537.013	1.489.609	22.663.919
2.026.623	503.894	1.522.728	21.141.190
2.026.623	470.039	1.556.584	19.584.607
2.026.623	435.431	1.591.192	17.993.415
2.026.623	400.054	1.626.569	16.366.846
2.026.623	363.890	1.662.733	14.704.113
2.026.623	326.921	1.699.701	13.004.412
2.026.623	289.131	1.737.491	11.266.920
2.026.623	250.501	1.776.122	9.490.799
2.026.623	211.012	1.815.611	7.675.188
2.026.623	170.645	1.855.978	5.819.211
2.026.623	129.380	1.897.242	3.921.968

2.026.623	87.198	1.939.424	1.982.544
2.026.623	44.079	1.982.544	0

Fuente: Autores del Proyecto

Estado de Costos

El estado de costos de los primeros cinco años del proyecto se estima a partir de las compras e inventarios de materia prima, el presupuesto de mano de obra directa, y el presupuesto de costos indirectos de fabricación

Compras e Inventarios de Materia Prima. Para estimar los costos de la mercancía a vender, se deben tomar en cuenta las unidades que se planean vender durante los siguientes cinco años. Partiendo de la cantidad de servicios estimados a vender que se componen de plato y bebida, en la tabla se presenta la estimación de ventas por tipo de plato y tipo de bebida. Además teniendo en cuenta los grupos de alimentos que pertenecen a cada categoría, se estima un precio promedio de venta y el presupuesto de venta en pesos.

Tabla 38. *Presupuesto de Ventas en Unidades*

	1	2	3	4	5
Presupuesto Total de Servicios*	19.888	20.883	21.928	23.025	24.177
Platos de Carnes	5.967	6.266	6.580	6.909	7.255
Platos tipo corriente	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
Sopas	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
Snacks	3.978	4.177	4.386	4.606	4.837
Bebidas preparadas	5.966	6.265	6.579	6.908	7.254
Bebidas	13.922	14.618	15.349	16.117	16.923

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 39. Presupuesto de Ventas en Pesos

	<i>precio Unidad</i>	1	2	3	4	5
Carnes	\$ 22.333	\$ 133.263.000	\$ 139.940.667	\$ 146.953.333	\$ 154.301.000	\$ 162.028.333
Tipo Corriente	\$ 16.667	\$ 82.866.667	\$ 87.016.667	\$ 91.383.333	\$ 95.966.667	\$ 100.766.667
Sopas	\$ 15.800	\$ 78.557.600	\$ 82.491.800	\$ 86.631.400	\$ 90.976.400	\$ 95.526.800
Snacks	\$ 15.167	\$ 60.333.000	\$ 63.351.167	\$ 66.521.000	\$ 69.857.667	\$ 73.361.167
Bebidas preparadas	\$ 15.000	\$ 89.496.000	\$ 93.975.000	\$ 98.685.000	\$ 103.620.000	\$ 108.810.000
Bebidas envasadas	\$ 4.000	\$ 55.686.400	\$ 58.472.000	\$ 61.396.000	\$ 64.468.000	\$ 67.692.000
PRESUPUESTO						
TOTAL VENTAS		\$ 500.202.667	\$ 525.247.300	\$ 551.570.067	\$ 579.189.733	\$ 608.184.967

Fuente: Autores del Proyecto

Debido a la naturaleza del negocio no se planea tener inventario de productos terminados de los alimentos preparados en el restaurante; por tanto el presupuesto de unidades a producir coincide con el presupuesto de unidades a vender; además teniendo en cuenta los costos unitarios de materia prima presentados y la política de que se desea mantener un inventario final de materia prima correspondiente al necesario para producir el 8% de las unidades requeridas el mes siguiente. La estimación de compras requeridas de materias primas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 40. Compras Requeridas Materia Prima

Carnes	1	2	3	4	5
Producción (Unidades)	5.967	6.266	6.580	6.909	7.255
+Inv. Final MP	502	527	553	581	610
-Inv. Inicial MP	478	502	527	553	581
Compras MP(unidades)	5.991	6.291	6.606	6.937	7.284
Compras MP(pesos)	\$ 36.813.247	\$ 38.656.675	\$ 40.592.274	\$ 42.626.189	\$ 44.758.420
Tipo corriente	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
+Inv. Final MP	418	439	461	484	508
-Inv. Inicial MP	398	418	439	461	484
Compras MP(unidades)	4.992	5.242	5.505	5.781	6.070
Compras MP(pesos)	\$ 26.266.703	\$ 27.582.143	\$ 28.965.986	\$ 30.418.231	\$ 31.938.880
Sopas	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
+Inv. Final MP	418	439	461	484	508
-Inv. Inicial MP	398	418	439	461	484
Compras MP(unidades)	4.992	5.242	5.505	5.781	6.070
Compras MP(pesos)	\$ 21.367.740	\$ 22.437.839	\$ 23.563.584	\$ 24.744.973	\$ 25.982.008
Snacks	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	3.978	4.177	4.386	4.606	4.837
+Inv. Final MP	335	351	369	387	407
-Inv. Inicial MP	319	335	351	369	387
Compras MP(unidades)	3.994	4.193	4.404	4.624	4.857
Compras MP(pesos)	\$ 18.594.859	\$ 19.521.343	\$ 20.503.695	\$ 21.527.949	\$ 22.612.726
Bebidas preparadas	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	5.966	6.265	6.579	6.908	7.254
+Inv. Final MP	502	527	553	581	610
-Inv. Inicial MP	478	502	527	553	581
Compras MP(unidades)	5.990	6.290	6.605	6.936	7.283
Compras MP(pesos)	\$ 38.583.100	\$ 40.512.770	\$ 42.541.629	\$ 44.673.541	\$ 46.908.506
Bebidas envasadas	1	2	3	4	5
Unidades a Vender	13.922	14.618	15.349	16.117	16.923
+Inv. Final MP	2.200	2.420	2.662	2.928	3.221
-Inv. Inicial MP	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
Compras MP(unidades)	14.122	14.838	15.591	16.383	17.216
Compras MP(pesos)	\$ 15.788.733	\$ 16.589.708	\$ 17.431.604	\$ 18.317.328	\$ 19.248.243
Totales en Pesos	1	2	3	4	5
Inv. Inicial MP total	\$ 13.534.964	\$ 14.325.964	\$ 15.161.452	\$ 16.052.976	\$ 17.006.271
Inv. Final MP total	\$ 14.325.964	\$ 15.161.452	\$ 16.052.976	\$ 17.006.271	\$ 18.020.768
Compras de MP Total	\$ 157.414.383	\$ 165.300.478	\$ 173.598.771	\$ 182.308.211	\$ 191.448.783

Fuente: Autores del Proyecto

Presupuesto de Mano de Obra Directa

La mano de obra directa se compone de los salarios pagados a todas las personas que inciden de forma directa en la transformación del producto.

Tabla 41. *Estimación Mano de Obra Directa (M.O.D.)*

Cargo	Total Salario Anual
Chef	\$ 35.350.493
Aydante de che 1	\$ 14.433.240
Ayudante de Chef2	\$ 14.433.240
Ayudante de Chef3	\$ 14.433.240
M.O.D.	\$ 78.650.214

Fuente: Autores del Proyecto

Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Los activos pertenecerán a los departamentos de producción, administración y ventas, en las proporciones mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 42. *Distribución de los Activos*

Activo	Producción	Administración	Ventas
Maquinaria y Equipo	100%		
Muebles y Enseres	50%	40%	10%
Equipo de oficina	40%	40%	20%
Equipos cómputo y	40%	30%	30%
Herramientas	100%		

Fuente: Autores del Proyecto

La depreciación se hace siguiendo el método de línea recta. La depreciación total se distribuye de acuerdo a la Tabla, tomando para CIF solo los porcentajes que pertenecen a producción.

Tabla 43. *Depreciación Total del Periodo*

ACTIVOS FIJOS	COSTO	AÑOS DEP.	DEP. ANUAL
Maquinaria y Equipo	\$ 12.939.500	10	\$ 1.293.950
Muebles y Enseres	\$ 3.348.000	10	\$ 334.800
Equipo de oficina	\$ 8.550.000	10	\$ 855.000
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.740.000	5	\$ 348.000
Herramientas	\$ 2.527.195	10	\$ 252.720
Depreciación Total			\$ 3.084.470

Fuente: Autores del Proyecto

- El costo anual del seguro y el mantenimiento se distribuyen de la misma forma que la depreciación.
- La mano de obra indirecta se compone de los salarios anuales de los meseros y el 50% de los salarios del gerente, el contador y el encargado de oficios varios.
- Los servicios públicos totales se cargan en un 90% a producción, y el 10% restante se distribuye equitativamente entre administración y ventas.
- Los materiales indirectos equivalen al 5% del consumo de materia prima.

Tabla 44. Consumo de Materia Prima

Tipo corriente	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
Consumo de MP	\$ 26.161.468	\$ 27.471.646	\$ 28.850.227	\$ 30.297.211	\$ 31.812.598
Sopas	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	4.972	5.221	5.483	5.758	6.046
Consumo de MP	\$ 21.282.132	\$ 22.347.951	\$ 23.469.415	\$ 24.646.524	\$ 25.879.278
Snacks	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	3.978	4.177	4.386	4.606	4.837
Consumo de MP	\$ 18.520.368	\$ 19.446.852	\$ 20.419.893	\$ 21.444.146	\$ 22.519.612
Bebidas preparadas	1	2	3	4	5
Producción(Unidades)	5.966	6.265	6.579	6.908	7.254
Consumo de MP	\$ 38.428.520	\$ 40.351.750	\$ 42.374.168	\$ 44.493.198	\$ 46.721.722
Bebidas envasadas	1	2	3	4	5
Unidades a Vender(1 h)	13.922	14.618	15.349	16.117	16.923
Consumo de MP	\$ 15.565.122	\$ 16.343.736	\$ 17.161.035	\$ 18.019.701	\$ 18.920.854
Consumo de MP Total	\$ 156.623.383	\$ 164.464.990	\$ 172.707.247	\$ 181.354.916	\$ 190.434.287

Fuente: Autores del Proyecto

- Se presupuesta un rubro de gastos varios de planta para ser usado como colchón de seguridad correspondiente al 5% de los Costos Indirectos de fabricación sin incluir la depreciación

Tabla 45. Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Concepto	1	2	3	4	5
Depreciación para CIF	\$ 2.195.270	\$ 2.195.270	\$ 2.195.270	\$ 2.195.270	\$ 2.195.270
Mano de Obra Indirecta	\$ 52.733.392	\$ 52.733.392	\$ 52.733.392	\$ 52.733.392	\$ 52.733.392
Seguro CIF	\$ 1.364.440	\$ 1.364.440	\$ 1.364.440	\$ 1.364.440	\$ 1.364.440
Mantenimiento CIF	\$ 852.775	\$ 852.775	\$ 852.775	\$ 852.775	\$ 852.775
Servicios CIF	\$ 22.363.669	\$ 22.363.669	\$ 22.363.669	\$ 22.363.669	\$ 22.363.669
Materiales Indirectos	\$ 7.831.169	\$ 8.223.250	\$ 8.635.362	\$ 9.067.746	\$ 9.521.714
Gastos Varios	\$ 4.257.272	\$ 4.276.876	\$ 4.297.482	\$ 4.319.101	\$ 4.341.800
TOTALCIF	\$ 91.597.987	\$ 92.009.672	\$ 92.442.390	\$ 92.896.393	\$ 93.373.060

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 46. Estado de Costos

	1	2	3	4	5
+Inv. Inicial MP	\$ 13.534.964	\$ 14.325.964	\$ 15.161.452	\$ 16.052.976	\$ 17.006.271
+Compras(Tabla)	\$ 157.414.383	\$ 165.300.478	\$ 173.598.771	\$ 182.308.211	\$ 191.448.783
-Inv. Final MP	\$ 14.325.964	\$ 15.161.452	\$ 16.052.976	\$ 17.006.271	\$ 18.020.768
MP Consumida	\$ 156.623.383	\$ 164.464.990	\$ 172.707.247	\$ 181.354.916	\$ 190.434.287
MOD (Tabla)	\$ 80.240.217	\$ 80.240.217	\$ 80.240.217	\$ 80.240.217	\$ 80.240.217
CIF (Tabla 45)	\$ 91.597.987	\$ 92.009.672	\$ 92.442.390	\$ 92.896.393	\$ 93.373.060
Costo pdcto	\$ 328.461.588	\$ 336.714.879	\$ 345.389.854	\$ 354.491.526	\$ 364.047.564
+Inv. Inicial PP	-	-	-	-	-
-Inv. Final PP	-	-	-	-	-
Costo de los PT	\$ 328.461.588	\$ 336.714.879	\$ 345.389.854	\$ 354.491.526	\$ 364.047.564
+Inv. Inicial PT	-	-	-	-	-
-Inv. Final PT	-	-	-	-	-
Costo mercancía vendida (CMV)	\$ 328.461.588	\$ 336.714.879	\$ 345.389.854	\$ 354.491.526	\$ 364.047.564

Fuente: Autores del Proyecto

Estado de Resultados

La construcción del estado de resultados requiere los datos de ventas estimadas; el costo estimado de la mercancía vendida; los gastos operativos entre los cuales se distinguen gastos de administración y gastos de ventas; y los gastos no operativos como gastos financieros y amortizaciones del periodo.

Gastos Operativos. Los gastos operativos son aquellos una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes se pueden citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada,

pago de salarios a sus empleados y seguros. Es decir, son aquellos gastos que la organización destinará para mantener en actividad su condición de empresa teniendo en cuenta los costos operativos propios del departamento de producción.

Gastos de Administración. Los gastos operacionales de administración son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la empresa, registrando los egresos causados durante el periodo y que están directamente relacionados con la gestión administrativa en cuanto a dirección, planeación y organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad operativa. Se clasifican bajo el grupo de gastos operacionales de administración, por conceptos tales como honorarios, arrendamientos y alquileres, seguros, servicios y provisiones.

Los gastos administrativos del restaurante se estiman de acuerdo a las siguientes reglas:

Los activos se prorratean para administración de acuerdo a la Tabla.

Causando en esa proporción los gastos de depreciación, mantenimiento y seguros.

La mano de obra perteneciente a administración se compone del 30% del salario anual del gerente, 50% del encargado de oficios varios y 40% de los honorarios del contador.

El 5% de la facturación de servicios públicos anuales se carga al departamento de administración.

Tabla 47. *Gastos de Administración (Admón.)*

	1	2	3	4	5
Depreciación Admón.	\$ 580.320	\$ 580.320	\$ 580.320	\$ 580.320	\$ 580.320
Mano de Obra	\$ 33.220.882	\$ 33.220.882	\$ 33.220.882	\$ 33.220.882	\$ 33.220.882
Seguro Admón.	\$ 729.424	\$ 729.424	\$ 729.424	\$ 729.424	\$ 729.424
Mantenimiento Admón.	\$ 429.790	\$ 429.790	\$ 429.790	\$ 429.790	\$ 429.790
Servicios Admón.	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426
Gastos Administración.	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842

Fuente: Autores del Proyecto

Gastos de Ventas. Los gastos operacionales de ventas son los ocasionados en el desarrollo del objeto social principal de la empresa, registrándolos egresos causados durante el periodo que estén directamente relacionados con la gestión de ventas encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad de ventas del ente económico incluyendo gastos publicidad.

Los gastos de ventas de comida saludable se estiman de acuerdo a las siguientes reglas:

- Los activos se prorratan para administración de acuerdo a la Tabla.

Causando en esa proporción los gastos de depreciación, mantenimiento y seguros.

- La mano de obra perteneciente a ventas se compone del 20% del salario anual del gerente y 10% de los honorarios del contador.

- El 5% de la facturación de servicios públicos anuales se carga al departamento de ventas.

Tabla 48. Gastos de Ventas

	1	2	3	4	5
Depreciación Ventas	\$ 308.880	\$ 308.880	\$ 308.880	\$ 308.880	\$ 308.880
Mano de Obra	\$ 6.500.150	\$ 6.500.150	\$ 6.500.150	\$ 6.500.150	\$ 6.500.150
Seguro Ventas	\$ 220.320	\$ 220.320	\$ 220.320	\$ 220.320	\$ 220.320
Mantenimiento Ventas	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000	\$ 2.232.000
Servicios Ventas	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426	\$ 1.242.426
Publicidad	\$ 329.250	\$ 329.250	\$ 329.250	\$ 329.250	\$ 329.250
Gastos de Ventas	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026

Fuente: Autores del Proyecto

Gastos Financieros. Partiendo de la Tabla los gastos financieros de los primeros cinco años.

Tabla 48. Gastos Financieros Anuales (Intereses)

Período	1	2	3	4	5
Gastos Financieros	15.126.112	13.024.789	10.362.833	6.990.668	2.718.808

Fuente: Autores del Proyecto

Amortizaciones. Dado que el único activo diferido con el que se cuenta corresponde a los gastos pre-operativos, se espera que estos puedan amortizarse durante el primer año de operación. Por tanto la amortización del primer año tiene un valor de \$16.147.088 y no se producen más amortizaciones o adquisición de activos diferidos durante los siguientes años.

Teniendo en cuenta las estimaciones anteriores, a continuación se presenta el estado de resultados, tomando en cuenta que el impuesto de renta corresponde a un 33% de la utilidad bruta después de descontar gastos financieros y amortizaciones.

Tabla 49. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas (Tabla)	\$ 500.202.667	\$ 525.247.300	\$ 551.570.067	\$ 579.189.733	\$ 608.184.967
CMV (Tabla)	\$ 328.461.588	\$ 336.714.879	\$ 345.389.854	\$ 354.491.526	\$ 364.047.564
Utilidad Bruta	\$ 171.741.079	\$ 188.532.421	\$ 206.180.213	\$ 224.698.207	\$ 244.137.403
Gastos Operacionales	\$ 47.035.868	\$ 47.035.868	\$ 47.035.868	\$ 47.035.868	\$ 47.035.868
Gastos Admón. (Tabla 4719)	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842	\$ 36.202.842
Gastos ventas (Tabla)	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026	\$ 10.833.026
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 124.705.211	\$ 141.496.553	\$ 159.144.344	\$ 177.662.339	\$ 197.101.535
Amortización	\$ 16.147.088	-	-	-	-
Gastos financieros (Tabla)	\$ 15.126.112	\$ 13.024.789	\$ 10.362.833	\$ 6.990.668	\$ 2.718.808
Utilidad antes de impuestos	\$ 93.432.010	\$ 128.471.763	\$ 148.781.511	\$ 170.671.672	\$ 194.382.727
Impuesto sobre la renta (33%)	\$ 30.832.563	\$ 42.395.682	\$ 49.097.899	\$ 56.321.652	\$ 64.146.300
Utilidad Neta	\$ 62.599.447	\$ 86.076.081	\$ 99.683.612	\$ 114.350.020	\$ 130.236.427

Fuente: Autores del Proyecto

Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. El principal ingreso de una empresa consiste en las ventas, mientras que entre los egresos se puede distinguir el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, intereses, amortizaciones de deuda, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos se conoce como saldo o flujo neto, por lo tanto constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos o (gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos, Además de los valores y estimados, se tiene en cuenta el valor de salvamento compuesto por el valor en libros de los activos fijos, la caja mínima inicial y

el valor de los inventarios al final del quinto año de operación.

Tabla 50. Flujo de Caja

	0	1	2	3	4	5
Aporte Socios	\$ 12.000.000					
Préstamo	\$ 66.787.468					
Ventas		\$ 500.202.667	\$ 525.247.300	\$ 551.570.067	\$ 579.189.733	\$ 608.184.967
Total Ingresos	\$ 78.787.468	\$ 500.202.667	\$ 525.247.300	\$ 551.570.067	\$ 579.189.733	\$ 608.184.967
Compras MP		\$ 157.414.383	\$ 165.300.478	\$ 173.598.771	\$ 182.308.211	\$ 191.448.783
CIF		\$ 38.864.595	\$ 39.276.280	\$ 39.708.998	\$ 40.163.001	\$ 40.639.668
Salarios		\$ 172.694.641	\$ 172.694.641	\$ 172.694.641	\$ 172.694.641	\$ 172.694.641
Gastos Admón./Ventas		\$ 7.314.836	\$ 7.314.836	\$ 7.314.836	\$ 7.314.836	\$ 7.314.836
Cuotas			\$ 23.002.136	\$ 23.002.136	\$ 23.002.136	\$ 23.002.136
Impuestos			\$ 30.832.563	\$ 42.395.682	\$ 49.097.899	\$ 56.321.652
Dividendos		\$ 31.299.723	\$ 43.038.041	\$ 49.841.806	\$ 57.175.010	\$ 65.118.214
Salida Efectivo	-	\$ 430.590.314	\$ 481.458.975	\$ 508.556.871	\$ 531.755.733	\$ 556.539.929
Saldo en Caja	\$ 78.787.468	\$ 69.612.352	\$ 43.788.325	\$ 43.013.196	\$ 47.434.000	\$ 51.645.037
+Depreciación		\$ 3.084.470	\$ 3.084.470	\$ 3.084.470	\$ 3.084.470	\$ 3.084.470
Flujo de Caja Bruto	\$ 78.787.468	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 54.729.507
Incremento Activos Fijos	\$ 29.104.695					
Inversión Diferida	\$ 16.147.088					
Inversión Inventarios	\$ 13.534.964					
Flujo de Caja Libre	\$ 20.000.720	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 54.729.507
Valor Salvamento						\$ 51.703.836
Flujo Caja Proyectado	(\$ 78.787.468)	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 106.433.342
Flujo Acumulado (Caja)	\$ 20.000.720	\$ 92.697.542	\$ 139.570.336	\$ 185.668.002	\$ 236.186.472	\$ 290.915.979

Fuente: Autores del Proyecto

De acuerdo a los flujos de caja se observa que el proyecto solo generará superávit aun después de repartir dividendos, durante los cinco años de operación, lo cual es un buen indicador de que el proyecto podría ser no solo factible sino también rentable.

Balance General

El balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

El balance general se compone por activo (lo que tiene), pasivo (lo que debe) y patrimonio (lo que pertenece al propietario). Los activos corrientes son los más fáciles de convertir en dinero efectivo, de forma similar los pasivos corrientes son aquellos que tienen fecha límite de pago menor a un año; los activos fijos son los muebles e inmuebles que posee la empresa y que usa en el desarrollo de sus actividades; mientras que los otros activos corresponden por lo general a diferidos. Por otro lado, los pasivos de largo plazo son aquellos que se deben pagar en un periodo mayor a un año como las obligaciones bancarias. Por último, el patrimonio es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Para obtener el balance se debe cumplir la ecuación fundamental: $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$.

Antes de estimar el balance se debe decidir qué proporción de la utilidad neta obtenida en la Tabla va a repartirse a los socios y cual parte se reinvierte en la empresa. Por decisión de los socios se reinvertirá el 50% de la utilidad neta y se repartirá el 50% restante. Con base en esta regla los valores de dividendos y utilidades retenidas se estiman en la Tabla.

Tabla 51. *Estado de Utilidades Retenidas*

Utilidad Retenida Inicial	-	\$ 31.299.723	\$ 74.337.764	\$ 124.179.570	\$ 181.354.580
+Utilidad Neta	\$ 62.599.447	\$ 86.076.081	\$ 99.683.612	\$ 114.350.020	\$ 130.236.427
-Dividendos	\$ 31.299.723	\$ 43.038.041	\$ 49.841.806	\$ 57.175.010	\$ 65.118.214
Utilidad Retenida	\$ 31.299.723	\$ 74.337.764	\$ 124.179.570	\$ 181.354.580	\$ 246.472.794

Fuente: Autores del Proyecto

Además de las cifras estimadas en el capítulo, se debe tener en cuenta que los impuestos se pagan el año siguiente de su causación, con base en la información anterior la Tabla presenta el balance general de los primeros cinco años de operación.

Tabla 52. Balance General

	0	1	2	3	4	5
Caja	\$ 20.000.720	\$ 92.697.542	\$ 139.570.336	\$ 185.668.002	\$ 236.186.472	\$ 290.915.979
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Finales	\$ 13.534.964	\$ 14.325.964	\$ 15.161.452	\$ 16.052.976	\$ 17.006.271	\$ 18.020.768
ACTIVOCORRIENTE	\$ 33.535.685	\$ 107.023.506	\$ 154.731.788	\$ 201.720.978	\$ 253.192.743	\$ 308.936.746
Maquinaria y Equipo	\$ 12.939.500	\$ 12.939.500	\$ 12.939.500	\$ 12.939.500	\$ 12.939.500	\$ 12.939.500
-Depreciación Maquinaria	\$-	\$ 1.293.950	\$ 2.587.900	\$ 3.881.850	\$ 5.175.800	\$ 6.469.750
Maquinaria y Equipos Neto	\$ 12.939.500	\$ 11.645.550	\$ 10.351.600	\$ 9.057.650	\$ 7.763.700	\$ 6.469.750
Muebles y Enseres	\$ 3.348.000	\$ 3.348.000	\$ 3.348.000	\$ 3.348.000	\$ 3.348.000	\$ 3.348.000
-Depreciación Muebles y Enseres	\$-	\$ 334.800	\$ 669.600	\$ 1.004.400	\$ 1.339.200	\$ 1.674.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 3.348.000	\$ 3.013.200	\$ 2.678.400	\$ 2.343.600	\$ 2.008.800	\$ 1.674.000
Equipo de oficina	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000
-Depreciación Equipo de Oficina	\$-	\$ 855.000	\$ 1.710.000	\$ 2.565.000	\$ 3.420.000	\$ 4.275.000
Equipo de Oficina Neto	\$ 8.550.000	\$ 7.695.000	\$ 6.840.000	\$ 5.985.000	\$ 5.130.000	\$ 4.275.000
Equipo de cómputo y comunicación	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000	\$ 1.740.000
-Depreciación Computo	\$-	\$ 348.000	\$ 696.000	\$ 1.044.000	\$ 1.392.000	\$ 1.740.000
Equipos cómputo y comunicación Neto	\$ 1.740.000	\$ 1.392.000	\$ 1.044.000	\$ 696.000	\$ 348.000	\$-
Herramientas	\$ 2.527.195	\$ 2.527.195	\$ 2.527.195	\$ 2.527.195	\$ 2.527.195	\$ 2.527.195
-Depreciación Herramientas	\$-	\$ 252.720	\$ 505.439	\$ 758.159	\$ 1.010.878	\$ 1.263.598
Herramientas Neto	\$ 2.527.195	\$ 2.274.476	\$ 2.021.756	\$ 1.769.037	\$ 1.516.317	\$ 1.263.598
ACTIVOSFIJOS	\$ 29.104.695	\$ 26.020.226	\$ 22.935.756	\$ 19.851.287	\$ 16.766.817	\$ 13.682.348
ACTIVOSDIFERIDOS	\$ 16.147.088	-	-	-	-	-
ACTIVO	\$ 78.787.468	\$ 133.043.731	\$ 177.667.544	\$ 221.572.265	\$ 269.959.560	\$ 322.619.094

Fuente: Autores del Proyecto

Capítulo VII

Estrategias para la Sostenibilidad de los negocios en la categoría de Comida Saludable en Bucaramanga

Valor Presente Neto

Es un método para evaluar los proyectos de inversión a largo plazo para determinar si se cumple el objetivo básico financiero que consiste en maximizar la inversión. El Valor Presente Neto (VPN) permite determinar si la inversión incrementa o reduce la inversión inicial. Si el VPN es positivo entonces el proyecto tendrá una ganancia equivalente al VPN, si es negativo la empresa reducirá su riqueza en el valor que arrojó el VPN, mientras que si es cero significa que no se obtendrán ni pérdidas ni ganancias. La estimación del VPN consiste en llevar a valor presente los flujos de caja proyectados generados por el proyecto a una tasa de descuento determinada. A continuación se estima la tasa de descuento o costo de capital para posteriormente evaluar el VPN.

Tabla 53. *Costo de Capital*

Concepto	Monto	Participación	Tasa EA*	Tasa EADI**	Costo de Capital= Participación*EAD
Pasivo	\$ 66.787.468	84,77%	26,68%	17,88%	15,15%
Patrimonio	\$ 12.000.000	15,23%	28,00%	28,00%	4,26%
	\$ 78.787.468		Costo Capital Total		19,42%

Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 54. Valor Presente Neto

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(\$ 78.787.468)	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 106.433.342
Flujo de Caja Descontado	(\$ 78.787.468)	\$ 60.876.121	\$ 32.868.806	\$ 27.069.084	\$ 24.841.417	\$ 43.826.362
VPN	\$ 110.694.323					

Fuente: Autores del Proyecto

El Valor Presente Neto es mayor que cero, indicando que el proyecto es factible, además brinda información acerca de las ganancias que se espera tener por encima de la inversión inicial, que para el restaurante de comida saludable se obtendrían \$110.694.323 de ganancias.

Tasa Interna de Retorno

Al igual que el VPN, la Tasa Interna de Retorno también se usa para evaluar la factibilidad de un proyecto, pero esta brinda además una estimación de la rentabilidad del proyecto.

Tabla 55. Tasa Interna de Retorno

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	(\$ 78.787.468)	\$ 72.696.822	\$ 46.872.794	\$ 46.097.666	\$ 50.518.470	\$ 106.433.342
TIR	73,34%					

Fuente: Autores del proyecto

La TIR es mayor a la tasa de descuento o costo de capital, por tanto se acepta que el proyecto es factible, y que además tiene capacidad de generar una rentabilidad del 73,34% Efectivo Anual.

Análisis DOFA

Se puede hacer un análisis de la situación del restaurante por medio de la matriz DOFA. Por otra parte, se tiene que hacer la comparación objetiva entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Debilidades

- Dar a conocer la marca y su posicionamiento.
- Incertidumbre financiera ya que no se conoce el restaurante.
- No todas las personas gustan de éste tipos de comida y por ende serán resistentes a visitar el restaurante.
- No contar con experiencia en el negocio de restaurantes

Oportunidades

- Aumento de las ventas del sector gastronómico.
- La costumbre en auge de salir a comer fuera de casa en la población bumanguesa.
- No hay en el sector un restaurante de comida gourmet propiamente
- Tendencia por las personas por salir de la casa, a comer en restaurantes nuevos.
- Diversificación de productos, sin perder el sabor característico

- Número de personas que están interesadas en mejorar su estilo de alimentación está en crecimiento

Fortalezas

- Precios accesibles para los segmentos de la población.
- Alto grado en la calidad de los platos
- Alto grado en la calidad del servicio.
- Productos aptos para todo tipo de consumidor
- Innovación en platos y métodos de preparación.

Amenazas

- El número de restaurantes nuevos que cada día están abriendo sus puertas.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores.
- Personas que prefieren otro tipo de comida.

ESTRATEGIAS

Estrategia FO

- Asegurar que el personal encargado de la cocina tenga conocimientos en comida saludable y su misión sea crear platos saludables sin perder el sabor
- Capacitar al personal en nutrición y comida saludable. Conocimiento de ingredientes locales que maximicen el sabor y contenido nutricional

- Utilizar productos que estén en cosecha para diversificar la carta, presentando a través de la recomendación del día platos innovadores

- Elaborar un plan de medios que nos permita ser un referente en temas saludables y estar en tendencia en los principales medios digitales y ATL

Estrategia FA

- Poner en marcha las estrategias de marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición del restaurante gourmet en el mercado

- Reinventarnos con la cartas periódicamente usando las estaciones del año para variar el menú y dar una experiencia diferencial a los clientes

- Destacar los beneficios asociados a los ingredientes utilizados en nuestras recetas a través de medios audiovisuales en el local y las redes sociales

Estrategias DO

- Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos.

- Uso de ingredientes locales con alto contenido nutricional que permitan tener platos saludables a un menor costo

- Buscar alianzas con proveedores locales de cultivos orgánicos

Estrategias DA

- Establecer un programa de I+D básico para facilitar el conocimiento del mercado y los competidores, así como de nuevas tendencias y gustos de los clientes.

- Ofrecer los productos con la mejor calidad, de forma que los clientes confíen plenamente en el restaurante y disfruten su experiencia.
- Fortalecimiento de identidad mediante posicionamiento de marca, haciendo presencia en eventos y espacios que promuevan la vida saludable.

Conclusiones

El sector de los restaurantes de comida saludable, es un campo de negocio que tiende a crecer debido a que cada día es mayor el número de personas que dan valor a un estilo de vida saludable, que incluye alimentación; la información recopilada en el trabajo de campo, respecto a mercadeo reportan que un 78% de los consultados visitan los restaurantes entre una a seis veces por mes; un 65% es receptivo hacia contar con una nueva propuesta gastronómica; la ubicación preferida para el restaurante es el barrio Cabecera del Llano; el factor más valorado por los clientes es calidad y servicio con un 45% de preferencia, y luego precio y calidad con un 30%.

Existen adecuadas condiciones para la viabilidad técnica y administrativa para la creación de un restaurante de comida saludable en Bucaramanga; a nivel técnico, se definió la ubicación, capacidad y los recursos humanos y materiales necesarios, los cuales están disponibles; a nivel administrativo, se propuso la modalidad de empresa, la estructura organizacional, la definición de cargos, los roles y funciones.

Existen unas condiciones adecuadas a nivel financiero que hacen viable la creación de un restaurante de comida saludable en Bucaramanga; se cuenta con los requerimientos económicos y la financiación necesaria; además de esto los balances financieros y las razones como valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR), reportan garantía y beneficio en esta inversión.

Las estrategias para fortalecer la sostenibilidad del restaurante comida saludable, se orientan a establecer alianzas con otros actores de la cadena, para aumentar los clientes y lograr su fidelización; otra estrategia es hacer más presencia en los medios de comunicación y redes sociales.

Recomendaciones

Los autores del proyecto se permiten hacer las siguientes recomendaciones a:

La Universidad Autónoma de Bucaramanga, para que continúe impulsando líneas de investigación sobre alimentación alternativa en la onda de comida saludable.

Otros estudiantes para continuar la investigación en comida saludable, en lo referente a tendencia de consumo.

Se recomienda una masiva promoción en redes sociales y en sitios en donde se promueve un estilo de vida saludable y en donde la nutrición sana es el valor agregado en el modelo de negocio.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Bucaramanga. (2017). División Urbana. Bucaramanga. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.bucaramanga.gov.co/el-mapa/division-politico-urbana/>
- Amaya, L. (2001). Los estilos de vida saludables: Componente de la calidad de vida. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio. Recuperado de <http://www.funlibre.org/documentos/lemaya1.htm>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2016). Sector Restaurantes Área Metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica, 134(1)
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). Compite 360 – Reporte Sectorial Actividad Económica Restaurantes
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En: Ciencias Económicas 28, No. 1. p. 247-276. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- Compite 360. (2017). ADN Búsqueda de empresas. Bucaramanga. Recuperado el 28 de junio de 2017, de http://www.compite360.com/compitehtml5/sitio/adn_g/
- Corporación Universitaria Remington, UNIREMINGTON (2016). Marketing Mix Trasversal. Facultad de Ciencias Empresariales, Vicerrectoría de Educación a Distancia y Virtual. Recuperado de <http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/marketing%20mix/marketing%20mix%202016.pdf>
- Debitoor. (2016). Definición de benchmarking. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

Dinero. (2009). Empresas sostenibles: del dicho al hecho. Bogotá, D.C. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/empresas-sostenibles-del-dicho-hecho/77403>

El Comercio (16 de enero de 2017). Euromonitor: Diez principales tendencias de consumo para 2017. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/euromonitor-diez-principales-tendencias-consumo-2017-noticia-1961044>

Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2014). Políticas de marketing. Ediciones Paraninfo, SA.

Espinosa, R. (6 de mayo de 2014). Marketing Mix: Las 4Ps. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Estévez, I. (26 de septiembre de 2016). La comida rápida se reinventa: nuevas tendencias en fast food. Recuperado de http://www.vanitatis.elconfidencial.com/gastronomia/2016-09-26/fast-food-tendencias-gastronomia_1262832/

FAO (11 de julio de 2014). Comida saludable, un negocio que toma fuerza en Colombia. Recuperado de <http://www.latinpymes.com/articulo/3007>

FAO (2002). Nutrición humana en el mundo en desarrollo. Washington, D.C. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s00.htm>

Gallego, A. y Espinosa, J. H. (24 de mayo de 2013). Investigación de la viabilidad de un restaurante que satisfaga la dieta para personas con hipertensión arterial y/o diabetes mellitus. Trabajo de Grado para Administrador de Empresas, Universidad ICESI. Recuperado de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76534/1/investigacion_viabilidad_restaurante.pdf

- Garavito, S., Suárez, E., Castellanos, O., & Rojas, J. (junio de 2001). Desarrollo conceptual del Benchmarking y consideraciones de aplicación práctica. Caso: Empresas con procesos biotecnológicos. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativa y Sociales* No. 17. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/26642/1/24259-100857-1-PB.pdf>
- Gómez, D. y Cárle, G. (2004). *Los contratos en el Marketing Internacional*. Madrid: Editorial ESIC.
- Gómez, J.C. y Siza, J.A. (2014). Idea de negocio comida saludable en la ciudad de Bucaramanga – All Natural More Than Food. Trabajo de grado para la Especialización en Finanzas y Negocios Internacionales, Universidad de la Sabana. Bucaramanga. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12513/Juan%20Carlos%20G%C3%B3mez%20L%C3%B3pez%20%20%28tesis%29....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, I. y Salazar, A. (2013). Estudio de factibilidad para el montaje de un restaurante infantil temático y de comida saludable “Divertilandia” en la ciudad de Cartagena. Tesis Administración de Empresas, Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1653/1/Tesis.pdf>
- González, J. N. (2014). Comercialización de comida saludable para adultos quiteños a través de herramientas del marketing digital. Tesis de grado en Marketing. Universidad San Francisco de Quito. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4029/1/112650.pdf>
- Gura, T. y González, J. (2014). Comercialización de comida saludable para adultos quiteños a través de herramientas del marketing digital. Tesis (Licenciado en Marketing), Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración y Economía. Quito,

Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4029/1/112650.pdf>

Hernández, P. M., & Gómez, A. O. (2011). Estadísticas del cierre de empresas. In Memorias del V Congreso Internacional de Contaduría Pública (p. 157).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a. Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Huchiyama, M. y Julca, V. M. (2016). Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/725/1/TL_HuchiyanaRuizMaricarmen_JulcaHernandezVannia.pdf

ICBF, P. (2010). Instituto Nacional de Salud, Ministerio de la Protección Social. Encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia (ENSIN).

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. México: Pearson Educación.

Maurya, A. (2012). Cómo crear tu lienzo Lean (Traducida por Domínguez, J., 2012).

Mintzberg, H. (1997). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Monckeberg, F. (2012). La sal es indispensable para la vida, pero cuánta? En: Revista chilena de nutrición vol.39, No.4. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182012000400013

Mosquera, V. y Muñoz, F. (1 de marzo de 2016). Validación del nivel de aceptación de comida rápida saludable en ejecutivos de la ciudad de Bogotá mediante la aplicación del modelo de Teoría de Comportamiento Planificado. Tesis para Maestría en Dirección de Marketing, Colegio de Estudio Superiores de Administración – CESA. Bogotá, D.C. Recuperado de http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1069/1/TMM_296.pdf

Nutritec (2016). Los consumidores quieren comer saludable. Recuperado de www.nutritec.com.co/blog

Observatorio Metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga. (2017). Estimaciones de Población y Proyecciones de Población por Área. Bucaramanga. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.observatoriometropolitano.com.co/indicadores.aspx?idIndicador=71&CatComponente=Ssu>

Organización Mundial de la Salud, OMS (2014). Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud. Recuperado de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360

Organización Mundial de la Salud, OMS (2015). Alimentación Sana. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>

Organización Mundial de la Salud, OMS (2015). Enfermedades Cardiovasculares. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/es/>

Organización Mundial de la Salud, OMS (junio de 2016). Obesidad y sobrepeso. Centro de Prensa, Nota Descriptiva No. 311. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>

Organización Mundial de la Salud, OMS (s.f.). Factores de Riesgo. Recuperado de

http://www.who.int/topics/risk_factors/es/

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (s.f.). Generación de modelos de negocio. Deusto. 285p.

Recuperado de

[http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-](http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)

[2016/osterwalder.pdf](http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)

Palma, J. (2013). Plan de Negocios: Empresa de Jugos Naturales (bar de jugos). Universidad

Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. Recuperado de

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5615/tesis-cs-ec-palma.pdf

Ponce (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En: Enseñanza e Investigación en Psicología, enero-junio, año/vol.12, número 001. Universidad Veracruzana. Xalapa, México. p. 113-130. Recuperado de <https://www.revistavirtualpro.com/download/la-matriz-foda-alternativa-de-diagnostico-y-determinacion-de-estrategias-de-intervencion-en-diversas-organizaciones.pdf>

Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental.

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones (Traducida por Vergara, J., 1991).

Prado, M. (septiembre de 2013). Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores. Trabajo Fin de Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>

Quintana, A.B. (2001). Análisis del mercado. Dirección de marketing.

Quiñones, P.; Velásquez, N. y Hernández, A. (2014). Perdurabilidad Empresarial, concepto y significados. Trabajo de Grado, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, D.C.

Restrepo, C. (2010). Alimentación y culinaria durante la independencia. En: Credencial Historia No. 250. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/octubre2010/culinaria.htm>

Riaño, V. (2013). El caso de perdurabilidad empresarial de Crepes & Waffles desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor en Colombia. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario. Bogotá, D.C.

Santos, J. (20 de febrero de 2017). Tendencias de negocios con futuro en 2017. Recuperado de <http://infoautonomos.economista.es/ideas-de-negocio/negocios-con-futuro/>

Unilever Food Solutions (2015). Recuperado de www.revistaalimentos.com.co/news

Universidad de Las Américas (2003). Investigación de Mercados: Métodos Cualitativos y Cuantitativos. Escuela de Negocios. Recuperado de http://www.microweb.cl/idm/documentos/IDM_Cuali_Cuanti.pdf

Velásquez, S. (2009). Frappé refréscate saludablemente. Plan de negocios para Franquicia. Trabajo de Grado para Especialización en Administración de Empresas, Universidad CES. Recuperado de http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/225/1/Franquicia_frapee.pdf

Wanjek, C. (2005). Food at work. Resumen. Recuperado de http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/s_foodatwork.pdf

Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. Madrid: Editorial ESIC, p. 21-121

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta

La presente encuesta forma parte de la investigación titulada “*Propuesta de un Modelo de Negocio en la categoría de Comida Saludable en la ciudad de Bucaramanga*”, adelantada por los estudiantes de Magíster en Administración de Empresas: *Francy Lizethe Martínez Cruz y Gustavo Adolfo Moreno Jerez*, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), con el objetivo de conocer el mercado y la demanda de comidas saludables. La información recopilada en la misma, tiene fines meramente académicos.

Agradecemos de antemano su tiempo.

Datos Sociodemográficos

Edad	_____	Sexo	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F	Estrato	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Nivel de Estudio	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>			
Sector donde reside	Bucaramanga	<input type="checkbox"/>	Floridablanca	<input type="checkbox"/>	Girón	<input type="checkbox"/>	Piedecuesta	<input type="checkbox"/>			
Nivel de ingresos que posee	Entre \$737.717 a \$999.999	<input type="checkbox"/>	Entre \$1.000.000 a \$1.299.999	<input type="checkbox"/>							

Entre \$1.300.000 a \$1.499.999

Más de \$1.500.000

Preguntas

1. ¿Con qué frecuencia consume alimentos fuera de su hogar?

De 1 a 3 veces De 4 a 6 veces De 7 a 9 veces Más de 10 veces

2. ¿Qué entiende por comida saludable?

- Consumo de gran cantidad de frutas y verduras
- Combinación de frutas, verduras, cereales, carnes blancas y huevos de manera balanceada
- Todos los ingredientes orgánicos, sumado carnes blancas y pescados.
- Consumo de gran cantidad de frutas y verdaderas más consumo de productos light.
- Consumo de alimentos de dieta

3. ¿Gusta de la comida saludable?

Sí No

4. ¿Dentro de su dieta qué cantidad de frutas y verduras consume diariamente en promedio?

1 a 2 3 a 5 6 a 7 Ninguna

5. En relación a la pregunta anterior ¿Con qué periodicidad consume carnes blancas o pescados?

1 a 2 en la semana 3 a 4 en la semana 5 a 6 en la semana

6. Dentro de las opciones que brinda actualmente el mercado en cuanto a cafeterías. ¿Le gustaría que existiera una cafetería con una propuesta de comida saludable en la ciudad?

Sí No

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato de comida saludable?

Entre \$10.000 y \$15.000	<input type="checkbox"/>	Entre \$15.001 y \$20.000	<input type="checkbox"/>
Entre \$20.001 y \$25.000	<input type="checkbox"/>	Entre \$25.001 y \$30.000	<input type="checkbox"/>
Más de \$30.001	<input type="checkbox"/>		

8. En relación a la ubicación ¿En qué sector de Bucaramanga, le gustaría que estuviese ubicada la cafetería?

Sector Cabecera	<input type="checkbox"/>	Sector Cañaveral	<input type="checkbox"/>	Sector Cacique	<input type="checkbox"/>
Sector UIS	<input type="checkbox"/>	Sector Centro	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

9. ¿Qué estima conveniente a la hora de solicitar el servicio de una cafetería?

Relación precio-calidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto – servicio	<input type="checkbox"/>
Innovación de productos	<input type="checkbox"/>	Salud	<input type="checkbox"/>
Cercanía	<input type="checkbox"/>	Tiempo de respuesta	<input type="checkbox"/>
Diversidad de productos	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

¿Cuál? _____

Gracias por su colaboración.