

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



**IDEA DE NEGOCIO COMIDA SALUDABLE
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA - ALL NATURAL MORE THAN FOOD**

**JUAN CARLOS GÓMEZ LÓPEZ
JHONATTAN ALEXANDER SIZA BASTILLA**

*all
natural*

more than food!

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA, AGOSTO DE 2014**





**IDEA DE NEGOCIO COMIDA SALUDABLE
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA - ALL NATURAL MORE THAN FOOD**

**JUAN CARLOS GÓMEZ LÓPEZ
JHONATTAN ALEXANDER SIZA BASTILLA**

**ASESOR
JULIO ZERDA RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA, AGOSTO DE 2014**





CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	12
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
2.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	13
2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL.....	13
2.1.2 ENTORNO ECONÓMICO LOCAL.....	14
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	16
2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS.....	17
2.3.1 COMIDA RAPIDA SALUDABLE.....	19
2.3.2 COMPRADORES	21
2.3.3 COMPETIDORES	22
2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS	28
2.5 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	29
3. ESTUDIO DEL MERCADO	30
3.1 SEGMENTO OBJETIVO.....	30
3.1.1 PERFIL DEL CLIENTE	31
3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	31
3.3 ENCUESTA	32
3.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	34
3.5 ESTIMACION DE LA CUOTA DE MERCADO Y VENTAS	43
4. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	44
4.1 PROPUESTA DE VALOR.....	44
4.2 HORARIO DE ATENCIÓN.....	45
4.3 PRODUCTOS.....	45
4.4 MARKETING MIX.....	48
5. PLAN DE MERCADEO	50
5.1 ESTRATEGIAS.....	50
5.2 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO, ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	51
5.3 POLITICA DE PRECIOS.....	52
5.4 TÁCTICAS DE VENTA.....	53
5.5 FIDELIZACION.....	54
6. PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO	55
6.1 POLÍTICA DE PRODUCTOS.....	55
6.2 COSTES INICIALES.....	56
7. PLAN DE OPERACIONES	58
7.1 LOCALIZACIÓN.....	58
7.2 INSTALACIONES	59





7.3	PROVEEDORES	62
7.4	PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA.....	63
8.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	64
8.1	LA EMPRESA	64
8.1.1	MISIÓN	64
8.1.2	VISIÓN.....	64
8.1.3	VALORES.....	64
8.2	ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.....	65
8.3	INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO.....	66
8.4	REMUNERACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	67
8.5	SERVICIOS PROFESIONALES	70
9.	PROGRAMAS DE ACTUACIÓN	71
10.	ESTUDIO ECONÓMICO.....	73
11.1	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	74
11.2	CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES.....	81
11.3	FLUJOS DE CAJA.....	82
11.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	82
12.	ESTUDIO FINANCIERO	83
12.1	NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	83
13.	ESTUDIO LEGAL	85
	CONCLUSIONES.....	87
	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS.....	90





LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Área Metropolitana Coeficientes Gini. 2002-2010.	16
Tabla 2 Número de Potenciales Compradores por grupos de edad.	22
Tabla 3 Perfil del cliente.	31
Tabla 4 Insumos para el cálculo del tamaño de la muestra.	32
Tabla 5 Modelo de Encuesta de la Investigación de Mercado.	32
Tabla 6 Plan de Ventas a 5 años.	43
Tabla 7 Cronograma Actividades de Mercadeo.	51
Tabla 8 Pagos Fijos Mensuales.	56
Tabla 9 Inversiones Iniciales.	57
Tabla 10 Proveedores.	62
Tabla 11 Equipo Directivo.	66
Tabla 12 Remuneración Cajero y Mesero.	67
Tabla 13 Remuneración Auxiliar de Cocina.	68
Tabla 14 Remuneración Personal Administrativo.	69
Tabla 15 Profesional de Apoyo.	70
Tabla 16 Cronograma Programa de Actuación.	71
Tabla 17 Ficha Técnica del Producto.	74
Tabla 18 Costos de Producción.	75
Tabla 19 Proyecciones de Materia Prima y Materiales Directos.	76
Tabla 20 Maquinaria, Muebles y Enseres.	79
Tabla 21 Costos Indirectos de Fabricación.	80
Tabla 22 Estado de Resultados.	81





LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Imagen del competidor Freshii.....	23
Figura 2 Imagen del Competidor Natural Delivery	25
Figura 3 Imagen Del Competidor Fitness Food Solutions.....	26
Figura 4 Imagen del Competidor Albahaca	27
Figura 5 Imagen del Competidor Eat Well.....	28
Figura 6 Matriz DOFA	29
Figura 7 Total Personas Encuestadas	34
Figura 8 Ocupación de los encuestados.....	35
Figura 9 Frecuencia con la que los encuestados comen fuera de su casa	35
Figura 10 Comida que frecuentan consumir fuera de casa.....	36
Figura 11 Sitio que frecuenta al consumir alimentos fuera de casa	37
Figura 12 Aspectos al escoger un restaurante.....	37
Figura 13 Personas interesadas en su estado físico.....	38
Figura 14 Interés por consumir comida saludable	39
Figura 15 Consumo de jugos naturales al Desayuno.....	39
Figura 16 Opciones de consumo entre comidas.....	40
Figura 17 Preferencias de comida saludable	41
Figura 18 Disposición de pago por desayuno	41
Figura 19 Disposición de pago por almuerzo	42
Figura 20 Disposición de pago por cena	42
Figura 21 Imagen Corporativa	44
Figura 22 Marketing Mix	50
Figura 23 Publicidad y Promoción	54
Figura 24 Plano de Localización	58
Figura 25 Plano de Distribución de las Instalaciones.....	59
Figura 26 Renderizados	60
Figura 27 Organigrama	66





ALL NATURAL

“More than Food”

RESUMEN EJECUTIVO

La alimentación es una necesidad básica para obtener nutrientes y energía, los nutrientes son necesarios para el funcionamiento, crecimiento y mantenimiento de nuestras funciones vitales, las exigencias del mundo actual demandan altos niveles de energía para afrontar el trajín diario, pero por este mismo afán del día a día, las exigencias de nutrientes y energía nos obligan a comer de prisa, sin tener en cuenta si los alimentos que ingerimos son saludables.

El presente documento, inicia enunciando aspectos generales que permiten considerar el potencial del mercado de la comida saludable, justificando la idea de negocio y explicando la manera en que se quiere llevar a cabo, continua con un análisis del entorno económico y del sector, finaliza exponiendo los resultados de la investigación de mercado y el plan de mercadeo propuesto para llevar a cabo la idea, además de unas proyecciones de ventas y estudios de la viabilidad económica y financiera.





JUSTIFICACIÓN

Desde el año 2002, se advierte que el estilo de vida sedentario es una importante causa de enfermedad, muerte y discapacidad. Aproximadamente dos millones de muertes anuales pueden atribuirse a la inactividad física; adicional a esto se dice que más del 70% de las defunciones se producen por enfermedades en las que de algún modo intervienen factores como el sedentarismo, la obesidad y el estrés¹.

Poco a poco, gracias a estudios como el anteriormente mencionado, a los medios de comunicación e incluso a las redes sociales, las personas se han venido interesando más por su estado físico, por tener actividades deportivas, controlar su peso y por prevenir enfermedades, lo anterior también implica consumir alimentos saludables acorde a este estilo de vida.

La alimentación saludable se está convirtiendo en la tendencia de evolución fundamental del consumo y la industria a nivel mundial, según un estudio realizado por el Institute of Food Technologies de Washington (Estados Unidos), que publica la revista Food Technology.

En 2010, La Organización Mundial de la Salud (OMS), señaló que en el mundo hay alrededor de 1.300 millones de personas obesas, 600 millones tienen problemas con su presión arterial y 150 millones sufren de diabetes².

En estudios realizados por el Institute of Food Technologies de Washington, también se puede evidenciar que se ha ido aumentando la tendencia alimenticia del consumo de productos bajos en grasa, que son demandados por

¹ ASOCIACION DE MEDICINA DEL DEPORTE DE COLOMBIA, AMEDCO, Manifiesto de Actividad Física de Colombia, 2012.

² ESTUDIO SOBRE LA ALIMENTACION SALUDABLE, Centro Tecnológico AINIA, Valencia – España, 2010.





el 63% de los consumidores, de los cuales el 55% se centran en productos con poca grasa saturada. El 40% compra alimentos bajos en carbohidratos y el 71% revisa las etiquetas para comprobar la proporción de grasas en los alimentos que quiere comprar.³

Los alimentos biológicos o de granja aumentan también cuota de mercado y cada vez suponen mayores ganancias para la industria alimenticia, al mismo tiempo que se incrementa el consumo de “sabores diferentes”, como condimentos o frutas exóticas.⁴

Whole Foods por ejemplo ha logrado un impresionante éxito, además por su modelo de gestión descentralizado, también permite percibir el amplio mercado mundial de productos naturales y orgánicos que no contienen aditivos ni conservantes, esta cadena de supermercados cuenta con más de 340 tiendas ubicadas en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.

Según lo anterior, la industria alimenticia ha encontrado un nuevo nicho de mercado.

A nivel local, en la ciudad de Bucaramanga se puede evidenciar la enorme oferta de centros de estética, spa's y gimnasios, que exponen el creciente interés de las personas de esta ciudad por llevar un estilo de vida saludable, y así mismo se está entendiendo que para disfrutar de la calidad de vida la alimentación no es solo complementaria, y que no solo se deben consumir alimentos por saciar el hambre.

³ ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y PARA LLEVAR SE IMPONEN EN EL MERCADO GLOBAL, Centro Tecnológico AINIA, Valencia – España, 2010.

⁴ http://www.tendencias21.net/La-alimentacion-saludable-y-para-llevar-se-impone-en-el-mercado-global_a622.html





A pesar que las personas han tomado conciencia de la importancia de llevar una alimentación saludable, en Bucaramanga no se encuentran fácilmente productos que atiendan ese mercado, y aquellos ofrecidos por grandes marcas están estigmatizados y no se consideran confiables pues se cree que contienen mezclas de ingredientes que no los hacen del todo natural.





OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios para el desarrollo de una alternativa de Comida Natural y Saludable en la ciudad de Bucaramanga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno económico de la región y del sector de alimentos.
- Investigar el mercado, la demanda existente, los gustos de los posibles clientes y definir las estrategias de entrada al mercado.
- Realizar un estudio administrativo en el cual se estructure la organización y se definan sus principios estratégicos.
- Analizar los aspectos económicos y financieros, proyectando la idea de negocio en un término de cinco años.





1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La presente idea de negocio quiere ofrecer productos con una experiencia de servicio diferente, desayunos, almuerzos, comidas, snacks y bebidas saludables, para consumo directo en un local comercial o para llevar. Queremos contar con un espacio agradable para nuestros clientes, con una alta oferta de comida preparada cuidadosamente por nutricionistas y cocineros capacitados, de igual forma contar con pequeñas islas ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad con la oferta de bebidas saludables y snacks, los domicilios también van a ser parte importante del modelo de negocio.

El desarrollo de esta idea de negocio inicia con la puesta en marcha del restaurante principal para ofrecer la totalidad de productos, luego de haber obtenido un espacio en el mercado general de alimentos, iniciar la expansión del negocio mediante las islas ubicadas en puntos estratégicos de los centros comerciales, en especial de aquellos que cuenta con gimnasios. Luego de expandir el negocio mediante franquicias a nivel nacional, se pretende la comercialización de pasas, bocas, dulces o snacks saludables en supermercados y grandes superficies.





2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL

Colombia termina el 2013 con un balance que podemos calificar como positivo. Según el Banco de la Republica la economía creció a tasas del orden del 4%; la mayoría de las actividades, a excepción de la industria, registran tasas positivas; se mantiene un buen dinamismo de la inversión productiva; del entorno macroeconómico es favorable, donde a diferencia de años anteriores tenemos una tasa de cambio más competitiva; la tasa de desempleo se ha mantenido en niveles de un dígito, y el empleo formal crece más que el empleo informal, y en este contexto, un porcentaje importante de la población ha logrado superar la pobreza.

En efecto, en el tercer trimestre de 2013, la economía creció 5.1 %, jalonada por los sectores de la construcción 21.3%, agropecuario 6.6% y minería 6.1% y en términos de los componentes de la demanda, por el consumo y la inversión 10.8%. A nivel mundial, el desempeño del PIB en el tercer trimestre de Colombia nos ubica por encima de países como Brasil, Perú, México, Chile, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, entre otros.

Los buenos resultados de la economía, se han reflejado también en el mercado laboral. Por primera vez en muchos años, la tasa de desempleo fue inferior al 8%, debido fundamentalmente a la mayor tasa de ocupación que aumento de 59.9% a 60.9%, alcanzando su nivel más alto desde 2001. También en materia de informalidad hemos avanzado, medido bien sea por ocupados en empresas con menos de 5 trabajadores o empleando el indicador de ocupados afiliados a la seguridad social.





2.1.2 ENTORNO ECONÓMICO LOCAL

El Departamento de Santander es el primer Departamento con mayor crecimiento económico del país (Promedio anual: 4,4%). Representa la cuarta economía más importante de Colombia, con una participación del 6.8% del PIB Nacional, es el segundo Departamento con más alto índice de desarrollo, presenta la menor tasa de pobreza del país y una de las menores de América Latina.⁵

En abril de 2014, Santander fue incluido por el Financial Times en el Top 10 de los departamentos de Suramérica con mayor proyección para hacer negocios y con mejores escenarios para la competencia empresarial.

El municipio de Bucaramanga es la capital del departamento de Santander y es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Bucaramanga, también compuesta por Floridablanca, Girón y Piedecuesta. De acuerdo al último censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, Bucaramanga posee una población de 509.918 habitantes, distribuidos principalmente en los estratos tres y cuatro, lo que evidencia un mediano poder adquisitivo en la ciudad. Las principales actividades económicas desarrolladas en el municipio están relacionadas con el comercio y la prestación de servicios. Dentro de este sector, se encuentra la comercialización de los productos provenientes de la agricultura, la ganadería y la avicultura, actividades que se desarrollan en zonas fronterizas a este municipio y en el departamento del Cesar, pero su mercadeo y administración se hace en Bucaramanga.

La actividad industrial que cuenta con un mayor reconocimiento a nivel nacional es el calzado así mismo tiene un importante mercado a nivel

⁵ Vanguardia Liberal, 500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander, 11 Edición, 2014.





internacional en países como Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, algunas islas del Caribe, Estados Unidos, Perú, Venezuela y México.

La confección, así como la prestación de servicios de salud, finanzas y, en un alto grado la educación, al punto que cabe decir que la Ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como los de energía, gas, petróleo, corrosión, asfaltos, cuero y herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros. Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades: agricultura, ganadería y avicultura se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan en la Ciudad.

Gracias a las condiciones actuales, que ofrece como atractivo para el desempeño empresarial, Bucaramanga ha sido catalogada como la ciudad con mayores fortalezas de mercado para el crecimiento y la sostenibilidad de la producción empresarial en el país.

Gini de la concentración del ingreso AMB

De acuerdo al informe del Estado de Avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, el Área Metropolitana de Bucaramanga aparece con el mejor coeficiente de Gini, lo que quiere decir que evidencia mejor distribución por ingreso entre su población. En 2010 el coeficiente fue 0,449, mientras el promedio nacional llegó a 0,560 y el promedio de las áreas metropolitanas fue 0,528. La disminución en este indicador entre 2002 y 2010, fue 7,1%, tasa apenas superada por Bogotá (7,9%).



Tabla 1 Área Metropolitana Coeficientes Gini. 2002-2010.

Ciudad	2002	2003	2004	2005	2008	2009	2010	Crecimiento 2002-2010
Ibagué	0,476	0,484	0,497	0,486	0,469	0,488	0,495	4,1%
Pasto	0,510	0,510	0,499	0,507	0,533	0,516	0,523	2,4%
Montería	0,518	0,517	0,490	0,509	0,492	0,528	0,526	1,5%
Manizales	0,490	0,505	0,510	0,492	0,502	0,509	0,495	1,1%
Cartagena	0,483	0,472	0,471	0,451	0,468	0,493	0,488	1,0%
Cúcuta	0,479	0,502	0,507	0,457	0,457	0,498	0,479	0,0%
Cali	0,534	0,509	0,514	0,540	0,518	0,499	0,529	-0,9%
Villavicencio	0,472	0,457	0,460	0,470	0,479	0,473	0,466	-1,2%
Medellín	0,547	0,557	0,541	0,522	0,542	0,534	0,538	-1,7%
Nacional	0,573	0,554	0,558	0,557	0,566	0,557	0,560	-2,2%
13 AM	0,548	0,537	0,542	0,539	0,527	0,522	0,528	-3,6%
Pereira	0,482	0,482	0,475	0,468	0,475	0,464	0,456	-5,4%
Barranquilla	0,528	0,539	0,533	0,513	0,499	0,486	0,497	-5,9%
Bucaramanga	0,484	0,481	0,454	0,478	0,431	0,453	0,449	-7,1%
Bogotá	0,572	0,546	0,559	0,557	0,530	0,526	0,526	-7,9%

Fuente: Cálculos MESEP con base de Encuestas de Hogares del DANE (ECH y GEIH)

De la información anterior, se puede concluir que la ciudad de Bucaramanga, es la capital colombiana con menor desigualdad, por tanto el ingreso esta mejor distribuido y sus habitantes tienen una considerable capacidad adquisitiva.

En 2007 el 34% de los empleados en Bucaramanga ganaba más de 1.5 salarios mínimos por mes. Seis años más tarde, al finalizar el 2013, Bucaramanga subió el porcentaje en 39% y se acerca al porcentaje de Bogotá (40.8%).⁶

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

La venta de alimentos o servicios de comida se encuentra registrada con el Código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU, en la sección I

⁶ Fuente: Compite 360





que comprende la provisión de alojamiento por tiempo limitado, y la provisión de comidas completas y bebidas listas para el consumo inmediato.

CIUU 5611 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS

Preparación y expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (Comidas completas principalmente) para consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Se puede o no prestar servicios a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.

2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR DE ALIMENTOS

El Tercer Reporte Mundial del menú reveló que ahora la gente se preocupa más por lo que come, 44% de las personas encuestadas en el tercer estudio mundial del menú, coincidieron que las opciones saludables de las cartas generalmente no suenan apetecibles.

El 57% de los encuestados creen que la opción saludable tiende a ser más cara. En la actualidad, en el mundo, hay mil millones de adultos con sobrepeso y 300 millones de casos de obesidad. Se estima que esa cifra se elevará a 1500 millones para 2015. Y según los resultados de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN 2010), el 34,6% de la población adulta se encuentra en Sobrepeso y el 16,5% se encuentra en Obesidad, y la población de mayor riesgo es la ubicada en el rango de edad de 50-64 años.

Los encuestados en general expresaron que desean comer en forma más saludable cuando salen. Dos terceras partes (66%) respondieron que buscarían la opción más saludable del menú, aunque finalmente no la escojan. Cercano a este porcentaje, el (72%) de los comensales coincidieron en que cuando salen a comer, prefieren darse gusto. Lo anterior pone sobre la mesa la lucha entre





la intención y la elección - esencialmente, lo que la gente quiere comer la mayoría de las veces prevalece sobre lo que piensa que debe comer.

Estas cifras demuestran que aunque la gente tenga la buena intención de comer en forma más saludable cuando sale, este propósito no siempre se traduce en acción.

Sumado a lo anterior, existen otras razones que evitan que se elijan opciones saludables. Por ejemplo el sabor, casi la mitad (44%) de las personas encuestadas en el tercer estudio global del menú, coincidieron que las opciones saludables de las cartas generalmente no suenan apetecibles. Esto sumado a que para el (57%) la opción saludable tiende a ser más cara.

Otra mitad de los encuestados (45%) piensa que si elige la opción saludable a la hora de comer no quedará satisfecho.

Sin embargo hay otras acciones que a impulsar. Primero, hacer que los platos que más se ofrezcan cuando se come fuera de casa, sean ligeramente más saludables; usando menos grasa, ingredientes más frescos y dando porciones más pequeñas. Otra iniciativa de gran impacto, en el caso de los restaurantes es mejorar las descripciones de los platos en los menús, de manera que sean más atractivos para los comensales y los motiven a elegirlos. Estos simples cambios son los que constituyen una “Nutrición que Atrae”.

Para muchas personas, comer fuera de casa significa celebrar y consentirse dejando en segundo plano la “necesidad” de comer en forma saludable. Esto provoca que a menudo la opción saludable no llegue a la mesa, ya que los comensales no quieren sacrificar su plato favorito a cambio de una alternativa baja en grasa o reducida en sal.





El llamado es para que todas aquellas personas que intervienen en la preparación de alimentos hagan parte de la solución a un problema global. Se trata de hacer pequeños cambios que pueden hacer una gran diferencia. Ya que su función tiene gran impacto sobre la alimentación y salud de los comensales, y poniendo práctica estos conocimientos, marcarán la pauta en ofrecer opciones atractivas y saludables.⁷

En Colombia el sector de restaurantes ha tenido un crecimiento significativo, según cifras estimadas por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRES, para el 2013 en Colombia existían aproximadamente 65.000 restaurantes, de igual forma en la quinta versión del estudio de Operación de Restaurantes en Colombia 2013, realizado por dicha asociación, el número promedio de comensales que acudieron a un restaurante el año pasado frente a 2013 aumentó en 4.8%.

Claudia Hernandez, directora ejecutiva de ACODRES, manifiesta que el alza de clientes atendidos se debe en gran parte al auge en los últimos dos años de los restaurantes en temas específicamente de oferta e innovación.

2.3.1 COMIDA RAPIDA SALUDABLE

En la página web del Instituto Tecnológico de Monterrey, se exalta a la estudiante de posgrado Elizabeth Aguirre, quien recibió en noviembre de 2013 un Premio a nivel mundial en el certamen Global Student Entrepreneur Awards de la Entrepreneurs Organization, realizado por la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), por la creación de su empresa “Fast Fruit Factory” que

⁷ UNILEVER, artículo electrónico disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co/news/1104/443/Los-consumidores-quieren-comer-saludable.htm>





transforma el concepto de comida rápida al agregarle un toque saludable con alimentos a base de fruta y jugos de frutas.

El negocio de Elizabeth Aguirre comenzó en 2011 y consiste en quioscos o islas que ofrecen alimentos saludables como jugos y fruta de manera rápida así como asesoría nutricional. En tres años, ha logrado que más de mil clientes acudan diariamente a sus tres sucursales ubicadas en su alma mater y otras instituciones educativas en México, donde se ofrecen más de 50 productos como: jugos, licuados, smoothies, fruta, ensaladas, sándwiches, wraps, postres y té embotellado.

Lo anterior es un hecho positivo y permite apreciar la manera en que el crecimiento de este tipo de negocio tiene una consideración importante en el ámbito de los negocios mundiales, y según su tendencia de crecimiento en los próximos años va a fortalecerse en nuestro país, constituyéndose como una sección importante en el sector de la industria de alimentos.

En Colombia el sector de alimentos es uno de los más representativos de la industria colombiana. En un reciente informe, emitido por el Departamento Nacional y Administrativo de Estadísticas, DANE, se evidencia que si bien durante los últimos doce meses -hasta marzo de 2013- la producción real de la industria manufacturera disminuyó 1,9% con relación al año precedente, la fabricación de los productos alimenticios, con un 7,1%; los productos lácteos, con un 8,3%; y la elaboración de bebidas; con un 4,1%, registraron variaciones positivas en este período, destacándose por su contribución a la variación total de la producción.⁸

⁸ Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Artículo de Actualidad: Alimentos y bebidas aportan índices positivos a la industria colombiana.





Según Informe Económico de la Revista Semana, los colombianos están comiendo con más frecuencia fuera de casa, lo que está llevando a que muchas cadenas de comida rápida estén haciendo su agosto. Así lo reportan las cajas registradoras de cientos de restaurantes que en los últimos años emprendieron una carrera por ampliar sus negocios en el país y en el exterior. Es tal el auge que en ciudades como Bogotá ya es casi imposible conseguir un buen lugar para un local comercial mientras que cadenas con presencia exclusiva en grandes capitales están abriendo mercado en urbes intermedias.

En el año 2013, los hogares colombianos gastaron en comidas fuera del hogar 21,8 billones de pesos, un 17 por ciento más que el año anterior. De ese total, 3,6 billones corresponden a restaurantes de comida rápida, de acuerdo con la firma de consultoría de mercados Raddar.⁹

Lo anterior, permite apreciar que en Colombia también se presentan las tendencias mundiales de comer fuera de casa, lo que se puede interpretar como una oportunidad para el negocio de comidas.

2.3.2 COMPRADORES

Se consideran como compradores a hombres y mujeres entre los 15 y los 49 años de edad, residentes en la ciudad de Bucaramanga, aunque es de considerar que la ciudad de Bucaramanga compone un área metropolitana, con los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta, lo cual podría considerarse más adelante en el proceso de expansión de mercado.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de Estadística Nacional, DANE, el Área Metropolitana de Bucaramanga, cuenta con 1.169.456

⁹ Revista Semana, Sección de Economía: El Mercado de Comidas, un negocio sabroso.





habitantes de acuerdo a proyecciones para el año 2014 del último censo oficial de 2005.

Según el DANE, para el año 2014, Bucaramanga viven 284.559 entre las edades de los 15 a los 49 años, de los cuales 140.093 son Hombres y 144.476 son Mujeres, distribuidos por edades así:

Tabla 2 Número de Potenciales Compradores por grupos de edad.

GRUPOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15-19	22.575	21.893	44.468
20-24	22.962	22.129	45.091
25-29	23.550	22.794	46.334
30-34	22.434	22.082	44.516
35-39	17.458	18.642	36.100
40-44	15.259	17.722	32.981
45-49	15.855	19.214	35.069
TOTAL	140.093	144.476	284.559

Fuente: DANE, Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por área 1985-2020.

2.3.3 COMPETIDORES

2.3.3.1 COMPETIDORES NIVEL NACIONAL

Freshii¹⁰

En el mercado nacional se encuentran franquicias de la cadena de comida saludable Freshii en Bogotá y Barranquilla, esta cadena fue fundada por Matthew Corrin, quien mientras trabajaba como gerente de mercadeo de Oscar de la Renta en Nueva York frecuentaba los tradicionales delis

¹⁰ <https://www.freshii.com/co/about>





neoyorquinos para tomar su almuerzo, y así pudo identificar las mejoras que podrían revolucionar este mercado, diseño una estrategia basada en un modelo escalable, con una marca que pisara fuerte y que en última instancia transformara radical y positivamente la forma en que las personas se alimentan. Freshii abrió su primer establecimiento en Toronto en 2005, ofreciendo un amplio y variado menú de ensaladas, burritos, wraps, rice bowls, yogurts, desayunos y sopas elaborados con ingredientes cuidadosamente seleccionados.

Freshii cuenta con más de 50 puntos de venta alrededor del mundo, ha logrado constituir establecimiento con un ambiente optimista, moderno, sofisticado y cargado de diseño que plantea un concepto innovador para alimentarse.

Figura 1 Imagen del competidor Freshii





Freshii inició su operación en Colombia en 2013 en la ciudad de Bogotá, desde ese momento el éxito del negocio se ha podido apreciar en su rápida expansión nacional, en el transcurso del año 2014 ya cuenta con 2 puntos de venta adicionales en Bogotá, uno en Barranquilla y el último de ellos se inauguró los últimos días del mes de junio del presente año en Pereira, de igual forma el día 04 de agosto de 2014, se abrió un nuevo punto de venta en la ciudad de Bogotá.

Página Web: <https://www2.freshii.com/co>

Medios de Pago: Efectivo y Electrónico

Servicios Adicionales: Catering

Rango de Precios: entre 12.000 y 23.000 pesos

Natural Delivery¹¹

Ofrece sus productos en la ciudad de Medellín, se hace llamar así misma la primera línea de domicilios natural de Colombia, su punto de venta es su propia página web donde mediante una inscripción se pueden empezar a solicitar los domicilios. Esta empresa ofrece un amplio menú diseñado con calorías inteligentes y controladas realizado por chefs y nutricionistas especializados en el bienestar, ofrecen la programación de pedidos de hasta 90 platos.

Página Web: <http://www.naturaldelivery.co/>

Medios de Pago: Efectivo y Electrónico

Servicios Adicionales: Asesoría Nutricional

Rango de Precios: entre 15.000 y 20.000 pesos

¹¹ <http://www.naturaldelivery.co/sitio/?q=planes>





Figura 2 Imagen del Competidor Natural Delivery



Fitness Food Solutions

Ofrece sus productos en Bogotá, su plataforma de servicios son las redes sociales y sus números telefónicos, brindan menús limitados que ofrecen a diario por las mismas redes sociales, entre ellos un menú vegetariano, un menú de tipo paleo y un menú de tipo fitness, también incluyen en su oferta una pequeña variedad de sushi. La comida está a cargo de su creador y chef Juan Diego Vanegas, egresado del Colegio de Gastronomía Gato Dumas.

Página Web: <http://www.fitness-foodsolutions.com/>

Medios de Pago: Efectivo y Electrónico

Servicios Adicionales: Catering y Comidas en casa

Rango de Precios: entre 17.000 y 21.000 pesos





Figura 3 Imagen Del Competidor Fitness Food Solutions



2.3.3.2 COMPETIDORES NIVEL LOCAL

A nivel local, en la ciudad de Bucaramanga existen aproximadamente 15 restaurantes vegetarianos, y 5 restaurantes de tipo gourmet que ofrecen platos similares a los que se pretende ofrecer en All Natural, pero sin tener en cuenta el concepto de comida completamente natural y saludable, y sin ofrecer opciones de alimentación para cualquier hora del día.

Albahaca¹²

Este restaurante cuenta con dos puntos de venta, uno en el barrio Cabecera del Llano de Bucaramanga y otro en el sector de Cañaveral en Floridablanca. Se autodenominan como un espacio de creación gastronómica donde la cocina gourmet y los alimentos saludables se fusionan para dar paso a un equilibrio entre exquisitos sabores y bienestar.

Página Web: <http://albahaca.com.co/>

Medios de Pago: Efectivo y Electrónico

Servicios Adicionales: Domicilios y Eventos Sociales y Corporativos.

¹² <http://albahaca.com.co/>





Rango de Precios: entre 8.000 y 22.000 pesos

Figura 4 Imagen del Competidor Albahaca



Sabor Light

Manifiesta ofrecer una gran variedad de exquisitas ensaladas, emparedados de pollo, carne, atún, jugos naturales y granizadas, refrigerios y cremas. Solo atiende domicilios y se encuentra ubicado en el barrio Mejoras Publicas de la Ciudad de Bucaramanga.

Medios de Pago: Efectivo

Rango de Precios: Hasta 15.000 pesos

Eat Well¹³

El establecimiento se encuentra ubicado en el sector de Cabecera del Llano en Bucaramanga, ofrece una alimentación sana, fresca y natural, brindan opciones de desayunos, almuerzos y cenas y menús para eventos empresariales.

¹³ <http://eatwell.com.co/>





En el anexo C se encuentra el menú disponible en la página web de eat well.

Página Web: www.eatwell.com.co

Medios de Pago: Efectivo

Servicios Adicionales: Domicilios y Catering

Rango de Precios: entre 6.000 y 15.000 pesos

Figura 5 Imagen del Competidor Eat Well.



2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se consideran como productos sustitos aquellos catalogados como productos light, ofrecidos por los competidores del mercado.

Los precios de la competencia oscilan entre 10.000 y 20.000 pesos, para productos como wraps, sándwich y ensaladas.

En la ciudad de Bucaramanga, un gran número de restaurantes ofrecen dentro de sus productos ensaladas consideradas light, sin embargo estos productos contienen ingredientes que no corresponde a una comida verdaderamente saludable, para que las personas del común puedan diferenciar entre los



productos light y los productos nutritivos, naturales y saludables, se debe marcar los factores diferenciadores dentro de las estrategias de mercado.

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRES, un restaurante vale entre la mitad, la tercera o la cuarta parte de lo que vende al año, Si el restaurante está dirigido a gente joven, la recuperación tiende a 3 años; si está dirigido a gente adulta, la recuperación tiende a 5 años.

2.5 DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

La elaboración de la matriz DOFA parte de las consideraciones del análisis sectorial, se basa en supuestos de la realización de la idea de negocio.

Figura 6 Matriz DOFA





3. ESTUDIO DEL MERCADO

Con la realización de la investigación de mercado se quiere conocer el interés de la población objetivo por consumir alimentos saludables y nutritivos, estar al tanto de lo que esperan de un sitio que ofrece este tipo de alimentos, cuales productos les resultan más atractivos, la frecuencia con la que desean consumirlos, y, la cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por dichos productos.

Con el objetivo de conocer el mercado objetivo, se escogió la herramienta de investigación de mercados mediante encuestas.

3.1 SEGMENTO OBJETIVO

Nuestros clientes son personas interesadas en consumir alimentos nutritivos y saludables, de buen sabor y a precios accesibles, estudiantes, trabajadores, vegetarianos, y personas que interesadas en controlar la ingesta de calorías y grasas. Personas del Área Metropolitana de Bucaramanga que convergen en el barrio Cabecera del Llano, entre 15 y 49 años de edad.

Se estima que nuestros clientes pueden llegar a ser inicialmente de aproximadamente el 10% del total de población objetivo, por tanto en la investigación de mercado se tendrá en cuenta una población de 28.456 personas, esto, dado que recientes encuestas realizada en Colombia, en especial la que se referencia a continuación, realizada por Unilever nos demuestra que aunque es un mercado en crecimiento es un segmento de mercado el realmente interesado en consumir alimentos saludables.





3.1.1 PERFIL DEL CLIENTE

Tabla 3 Perfil del cliente.

PERFIL DEL CLIENTE	
EDAD	15 -49 años
GENERO	Masculino y Femenino
OCUPACIÓN	Estudiantes y Trabajadores
NIVEL DE INGRESOS	Más de 2 Salarios Mínimos
NIVEL SOCIOECONOMICO	Estratos del 4 al 6
UBICACIÓN GEOGRAFICA	Bucaramanga
CARACTERISTICAS	Personas que cuidan su alimentación, interesadas en bajar de peso, aumentar masa muscular o mantener una figura esbelta.

3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como ya se expresó en la definición del segmento objetivo, la unidad de análisis para esta investigación fue considerada como el 10% de la población de Bucaramanga, entre 15 y 49 años de edad.

Según la Secretaria de Planeacion de la Alcaldía de Bucaramanga, el 10% de la población de Bucaramanga, reside en el sector de Cabecera del Llano y los principales barrios de la comuna Oriental, como el Prado, La Aurora y Pinos¹⁴.

¹⁴ Secretaría de Planeación de Bucaramanga, ¿Cómo está distribuida en cifras Bucaramanga?,2013.





Tabla 4 Insumos para el cálculo del tamaño de la muestra.

Tamaño de la Población	28.456
Nivel de Confianza	90%
Porcentaje de Error	10%

Se determinó que el grado de error máximo aceptable en los resultados de esta investigación puede ser hasta del 10%, teniendo en cuenta que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información.

Dado que no se cuenta suficiente información previa, se considerará las probabilidades de que ocurra o no ocurra el evento, se asignaran los valores de P= 0.30 y Q= 0.70.

Se aplicó la siguiente fórmula de tamaño de muestra:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q}{e^2}$$

n= 80

Muestra de conveniencia de 68 encuestas.

3.3 ENCUESTA

Tabla 5 Modelo de Encuesta de la Investigación de Mercado.

PREGUNTAS	OPCIONES DE RESPUESTA
Edad	
Sexo	
Ocupación	
1. ¿Cuántas veces a la semana come por fuera de su casa?	a) 1-2 veces b) 3-4 veces c) 5-7 veces d) Casi nunca





2. ¿Cuál de las siguientes comidas es la que más frecuente consumir fuera de su casa?	a) Desayuno b) Almuerzo c) Comida
3. ¿Qué tipo de sitio frecuente cuando no consume alimentos en casa?	a) Comida Tradicional b) Comida Rápida c) Comida Saludable d) Otros
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el más importante para usted a la hora de escoger un restaurante?	a) Servicio b) Ambiente c) Precio d) Ubicación e) Calidad
5. ¿Asiste, ha asistido o se encuentra interesado por asistir a un centro de acondicionamiento físico o gimnasio?	a) Si b) No
6. ¿Se encuentra interesado(a) por consumir comida saludable?	a) Si b) No
7. ¿Cuántas veces a la semana desayuna con jugos naturales?	a) Ninguna b) 1-2 veces c) 3-4 veces d) 5- 7 veces
8. ¿Cuál de las siguientes opciones consume con mayor frecuencia entre comidas?	a) Dulces o Galletas b) Frutas c) Jugos d) Alimentos Empacados e) Ponqués f) Postres h) Empanadas





<p>9. ¿En cuanto a comida saludable que clase de alimentos prefiere?</p>	<p>a) Ensaladas b) Pollo o Pescado c) Burritos d) Sandwiches</p>
<p>10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno nutritivo?</p>	<p>a) entre 2.500-3.500 b) entre 4.000-5.000 c) entre 7.000-8.000</p>
<p>11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo saludable?</p>	<p>a) entre 7.000-8.000 b) entre 9.000-10.000 c) entre 12.000 y 15.000 d) Mas de 15.000</p>
<p>12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida saludable?</p>	<p>a) entre 4.000 -5.000 b) entre 6.000 -8.000 c) entre 8.000 - 10.000 d) Mas de 10.000</p>

3.4 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Luego de aplicar esta encuesta en puntos estratégicos de la ciudad como centros comerciales y parques de la zona de Cabecera del Llano, Colegios y Universidades, y, Centros de Acondicionamiento Físico o Gimnasios, se encontraron los siguientes resultados:

Figura 7 Total Personas Encuestadas



Figura 8 Ocupación de los encuestados



Figura 9 Frecuencia con la que los encuestados comen fuera de su casa



Esta pregunta permite conocer el hábito de los Bumangueses de consumir alimentos por fuera de su casa, y la revalidación la existencia de la existencia del mercado mencionado anteriormente, pues al menos el 94% de los





encuestados acostumbran consumir alimentos en establecimientos comerciales.

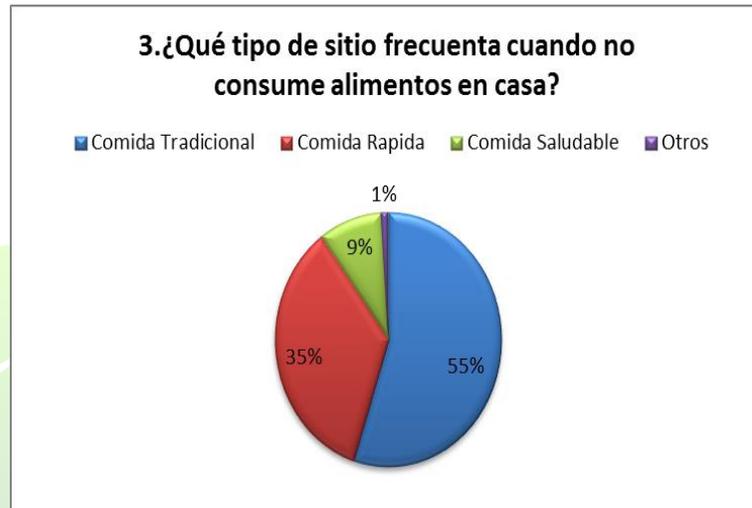
Figura 10 Comida que frecuentan consumir fuera de casa



Con estos resultados se puede iniciar a pronosticar la demanda, teniendo en cuenta que la actividad del negocio se va centrar en la hora del almuerzo ya que un 59% de los encuestados manifiestan que esta es la comida que mas frecuentan a consumir fuera de casa .



Figura 11 Sitio que frecuenta al consumir alimentos fuera de casa



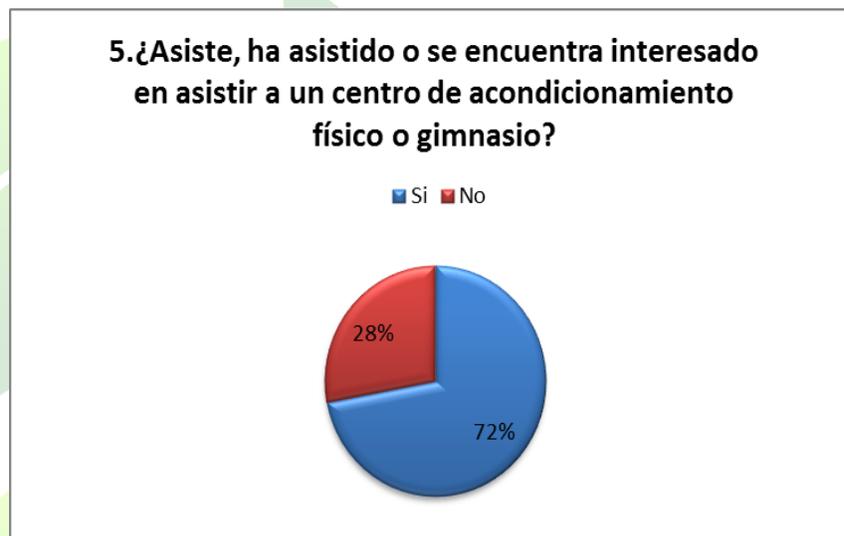
Aunque el estudio nos indica que las personas en un 55% acostumbran a consumir comida tradicional, y, un 35% comida rápida, se debe tener en cuenta la poca oferta de comida saludable que existe en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 12 Aspectos al escoger un restaurante



Lo anterior nos permite evidenciar los aspectos que las personas consideran más importante a la hora de escoger un restaurante, por tanto será necesario encontrar una relación equitativa entre el precio, el servicio y por supuesto la calidad.

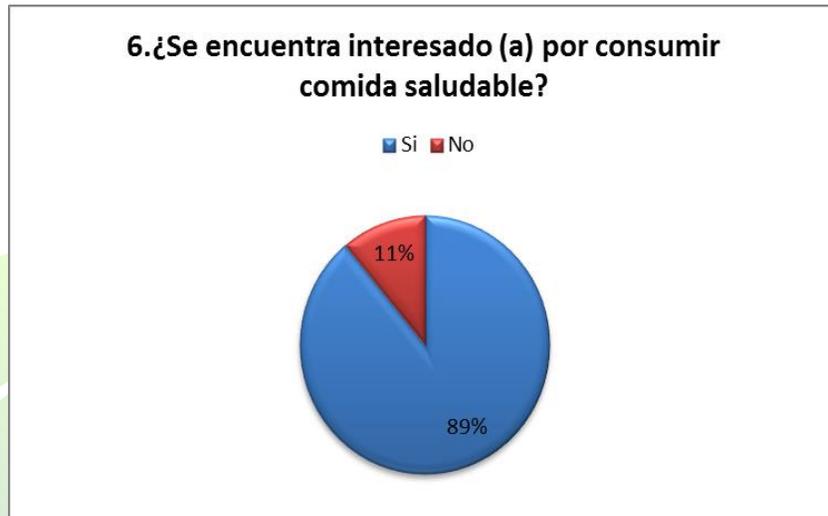
Figura 13 Personas interesadas en su estado físico



El objetivo de incluir esta pregunta en la encuesta de investigación de mercado era tener en cuenta un segmento importante de mercado, que se considera son las personas que claramente están interesadas en su estado físico y en su figura.



Figura 14 Interés por consumir comida saludable



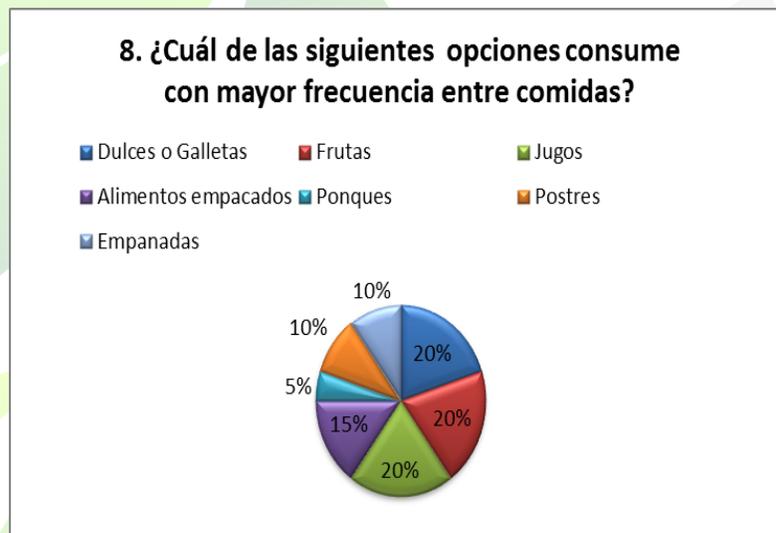
Al igual que la pregunta anterior, el objeto de la presente es identificar si la población está realmente interesada en este tipo de oferta, detallando al encuestado la intención de la investigación, y recibiendo de ellos el interés por la idea de negocio.

Figura 15 Consumo de jugos naturales al Desayuno



Con la presente pregunta, se buscaba conocer el interés de la población por un tipo importante de desayunos que se pretenden ofrecer en nuestro negocio, gracias a la investigación de mercado se puede deducir que en un 60% la población consume jugos naturales al desayuno al menos 1 a 2 veces por semana y que solo un 7% de personas no acostumbra a consumir este tipo de desayuno.

Figura 16 Opciones de consumo entre comidas.

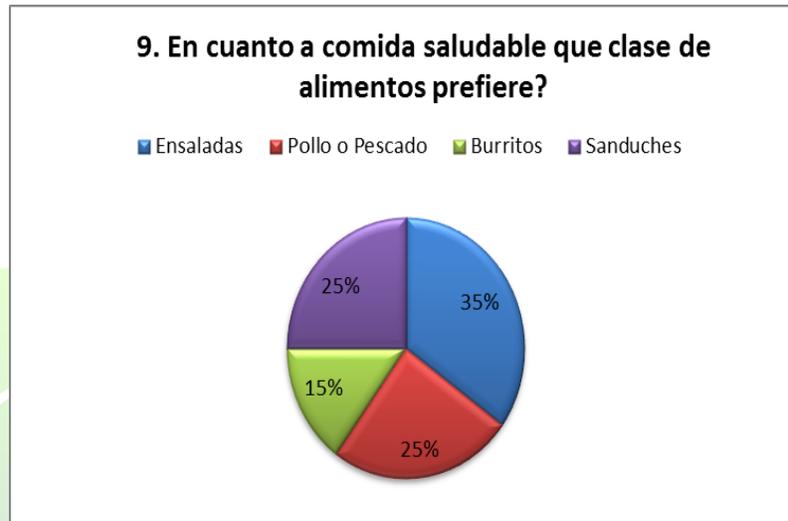


Para conocer el interés de la población por consumir snacks, o entre comidas, se incluyó esta pregunta, la cual nos permite apreciar que existe un 20% de la población encuestada que también manifiesta demanda de jugos entre las comidas principales, al igual de dulces o galletas, estos últimos también se ofrecerán en nuestro negocio, pero con características de alimentos saludables.





Figura 17 Preferencias de comida saludable



Estos resultados nos permite conocer el deseo de las personas y a la vez el tipo de alimento que las personas más asocian con la comida saludable, al igual permitirá incluir estas intenciones en el menú de almuerzos.

Figura 18 Disposición de pago por desayuno

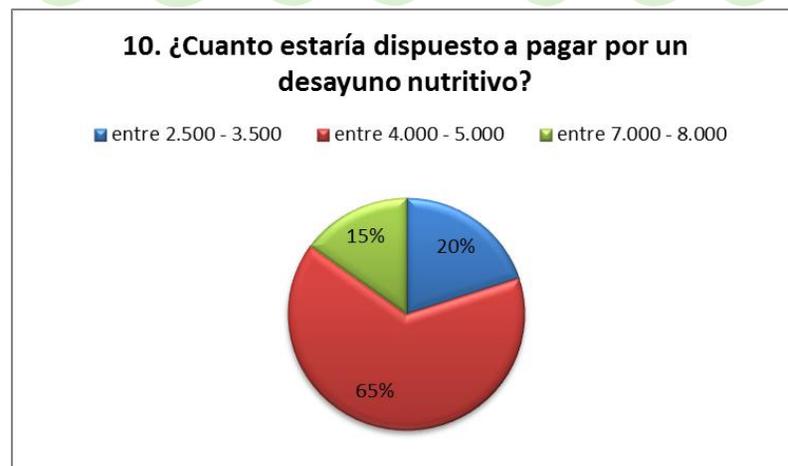


Figura 19 Disposición de pago por almuerzo

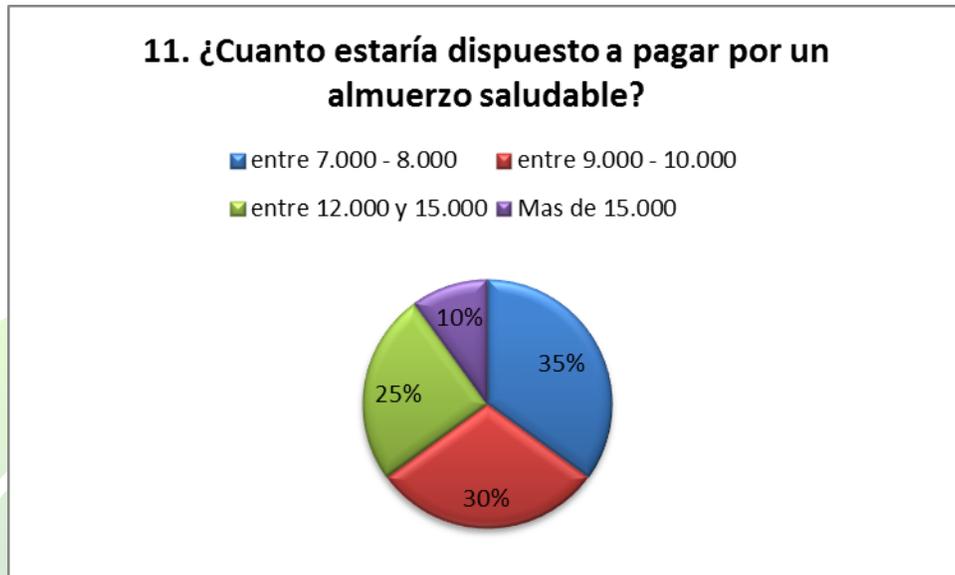


Figura 20 Disposición de pago por cena



Estos tres últimos resultados son muy útiles para la estimación financiera del proyecto, a partir de ellos se puede determinar el margen de contribución y





proyectar las utilidades, el retorno de la inversión y otros indicadores claves para evaluar el proyecto.

3.5 ESTIMACION DE LA CUOTA DE MERCADO Y VENTAS

Tabla 6 Plan de Ventas a 5 años

PLAN DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades a vender	26.880	27.955	29.073	30.236	31.445
Precio Unitario Promedio	15.000	15.500	16.000	16.500	17.000
Ingresos Totales por Venta	403.200.000	433.305.600	465.174.528	498.899.681	534.578.568

Las unidades a vender en el año 1, corresponden a considerar que se vendan 80 menús al día, 7 días a la semana, de igual forma se proyectó que las ventas aumentarían en un 4% cada año.

Para el primer año se pronostican ventas por \$403.200.000.00 los cuales se encuentran distribuidos en los doce meses teniendo en cuenta el comportamiento del mercado en las diferentes temporadas del año.

MES DEL AÑO	VALOR
ENERO	12.096.000,00
FEBRERO	16.128.000,00
MARZO	20.160.000,00
ABRIL	20.160.000,00
MAYO	44.352.000,00
JUNIO	32.256.000,00
JULIO	24.192.000,00
AGOSTO	32.256.000,00
SEPTIEMBRE	52.416.000,00
OCTUBRE	36.288.000,00
NOVIEMBRE	52.416.000,00
DICIEMBRE	60.480.000,00





4. DEFINICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

4.1 PROPUESTA DE VALOR

Queremos diferenciarnos de los restaurantes comunes, ofreciendo a nuestros clientes confianza en la alimentación, variedad de alimentos saludables de alta calidad, flexibilidad para los clientes de armar su propio menú, programar su alimentación, entregas rápidas, ambiente agradable, y, servicio de entrega a domicilio con descuentos por cantidad.

Se quiere brindar una experiencia especial al cliente, para tomar sus alimentos en un ambiente agradable, con un mensaje innovador y amigable con el medio ambiente, al igual que dar la seguridad a los clientes de confiarnos su alimentación.

El principal aspecto diferenciador de nuestra idea de negocio es el sabor de la comida que además de ser saludable y apoyar el proceso de personas con el objetivo de bajar de peso, aumentar masa muscular o mantener una figura esbelta, queremos que las personas disfruten hacer dieta, a través de nuestra imagen queremos estimular a las personas a mejorar sus hábitos alimenticios.

Figura 21 Imagen Corporativa





4.2 HORARIO DE ATENCIÓN

El horario de atención al público que se tiene planteado inicia a las 6:30 am y termina a las 11:30 pm, este horario de atención se ha definido considerando las rutinas diarias de diferentes tipos de personas, y, conviniendo con el horario de algunos centros de acondicionamiento físico, de igual forma con este horario se pretende brindar atención a los clientes durante la mayor parte del día a fin de ser considerados por ellos como su principal opción a la hora de satisfacer cualquier antojo.

4.3 PRODUCTOS

El portafolio de productos de All Natural ha sido diseñado en colaboración de la Nutricionista y Dietista *Liliana Rocio Santos Azuero*, egresada de la Universidad Industrial de Santander, con más de 3 años de experiencia en la elaboración de Dietas y Planes de Alimentación en Centros Hospitalarios de la Ciudad de Bucaramanga y Bogotá.

El menú obedece principalmente a productos nutritivos con una gran variedad adecuados para un gran número de dietas, alimentos frescos de alta calidad, libres de conservantes y preservativos, gluten y azúcar, bajos en grasa y con tamaños correctos de porción, para personas que deseen alimentarse sanamente y a la vez disfrutar de una deliciosa comida.

La presentación de los platos o empaques se quieren hacer utilizando materias primas reciclables y amigables con el medio ambiente, empaques portables para consumir dentro del punto de venta o para llevar a la casa.





A) BREAKFAST TIME

Desayunos acompañados de Agua o Café

Desayuno Proteínico

Opción de personalizar un licuado con Whey Protein u opción de preparar un licuado con la proteína que el cliente aporte.

Bowl de Avena

Avena en Hojuelas con canela, acompañadas de frutas a elección, con opción de adicionar proteínas (whey protein o claras de huevo).

Eggs & Eggs Whites

Huevos o claras de huevos al gusto.

Huevos Mexicanos (Aguacate, Frijoles Negros, Queso, Cilantro y Pico de Gallo)

Huevos Tocinetos (Tocineta Norma o Ahumada y Queso)

Huevos Verdes (Espinaca, Champiñones y Queso)

Huevos Personalizados.

Greek Yogurt

Yogurt Griego acompañado de (Frutos secos a elección, Granola, Arándanos, Almendras y Miel)

B) DRINKS

Jugos Sencillos (Naranja, Toronja, Mandarina y Zanahoria)

Jugo Verde (Toronja, Apio, Perejil y Piña)

Jugo Detox (Piña, Jengibre, Manzana, Apio y Pepino)

Jugo Tropical (Naranja, Fresa y Piña)

Jugo Amanecer (Papaya y Naranja)

Jugo Energía (Maduro, Fresa y Papaya)

Licuados Sencillos (Nuez, Plátano, Chocolate, Fresa y Vainilla)

Licuados Combinados (Leche de Almendras, de Coco o de Soya e ingredientes de Licuado Sencillo)

Jugo Personalizado (Agua o leche de almendras, de coco o de soya, combinación de frutas de su preferencia)

C) SALADS & WRAPS

Acompañados de Proteína a elección (Carne, Pollo, Pescado, Camarones o Huevo)

Mexicana (Frijoles Negros, aguacate, queso, maíz, pico de gallo en mix de lechugas)





Thai (Pimientos asados, Cebollas Caramelizada, salsa thai, queso en mix de lechugas)

Stimulate (Espinaca, mango, zanahoria, almendras, edadame, en mix de lechugas con vinagre balsámico)

Raise (Espinaca, garbanzos, pepino, tomates secos, tomates, maíz, champiñón, pimientos, cebolla en mix de lechugas)

Prepáralo a tu gusto

D) BOWLS DE ARROZ, QUINOA O PASTA

Acompañados de Proteína a elección (Carne, Pollo, Pescado, Camarones o Huevo)

Broccoli (Brócoli, Maní, Zanahoria, Soja, Cebolla)

Mediterranean Power (Hojas Verdes, Pimentones asados, Cebolla, Tomate, Almendras, Queso Feta, Pepino y aceitunas)

Corn Soul (Maíz fresco, frijoles negros, repollo, queso, cebolla, pico de gallo y salsa bbq)

Prepáralo a tu gusto

E) SOUPS

Wonton Soup (Sopa Japonesa, dashi, vegetales, champiñones, chili acompañada de 4 wontones a elección)

Ramen Soup (Sopa Japonesa, pasta ramen, pollo, vegetales y queso tofu)

Limonaria Soup (Caldo de limonaria picante, pasta de arroz, zanahoria, tomate, champiñón, cilantro y soja, acompañada de proteína a elección)

Daily Soup

F) DAILY MENU

Día a día se ofrecerá un menú a precio especial, que incluya plato fuerte, bebida y postre.

G) BEVERAGES

Café





Té Verde
Agua de Jamaica
Agua de Piña
Burbujas al natural (Agua de frutas gasificada)
Piña Colada con Whey Protein
Agua Natural

H) AT ANY TIME

Cookies
Bowl de Frutas
MiniWraps
Empanadas de Platano

DELIVERIES

Domicilios solo para las opciones C, D, E, F, G, y, H.

4.4 MARKETING MIX

PRODUCTO: Opción de alimentación nutritiva, natural y saludable sin preservantes, azúcares, aditivos y gluten, compuestos principalmente por proteínas y verduras, servidos en empaques prácticos, aptos para proteger los alimentos, reciclables y portables, para consumir en un ambiente agradable a la mesa o a domicilio.

La marca ALL NATURAL, es una marca corta, sonora, fácil de leer y pronunciar, fácil de recordar y reconocer y sugiere una relación directa con el producto.

Se quiere que la marca junto con la imagen corporativa sea percibida por las personas como de alta calidad, relacionada con aspectos positivos de los productos para ser aceptada y preferida al ofrecerles alta satisfacción a nuestros clientes.





PRECIO: El estudio de mercado mostro que para el desayuno el 80% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$4.000 y para el almuerzo el 35% de la personas estaría dispuesta a cancelar entre \$12.000 y más de \$15.000 los cuales se encuentran dentro los precios en los cuales se moverá el negocio. En All Natural, queremos ofrecer precios justos y apropiados, teniendo en cuenta las características de calidad de nuestros productos, se pretende hacer una mezcla entre una política de penetración o de precio bajo, con el objetivo de ingresar rápidamente en el mercado, y la política de imitación o comparación, para tener en cuenta los precios de la competencia.

PROMOCIÓN: Las estrategias de introducción al mercado como lo son folletos, volantes, publicaciones, redes sociales, cupones de descuento, entre otros se encuentran detalladas en el numeral 5.2 correspondiente al Plan de Introducción al Mercado, Estrategias de Publicidad y Promoción.

DISTRIBUCIÓN:

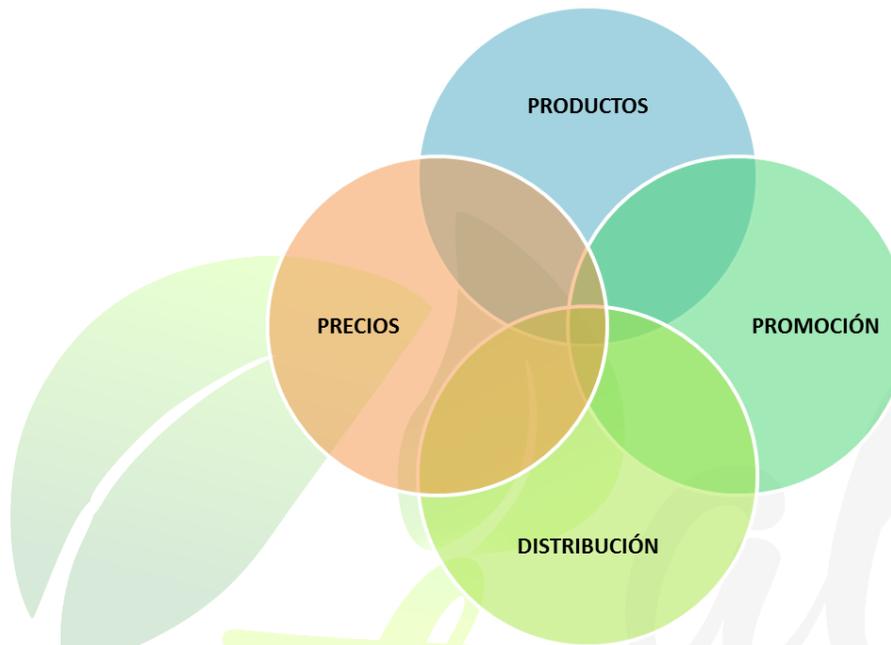
Se quiere establecer un perímetro de domicilios sin costo para nuestro punto de venta el cual estará ubicado en cabecera, gratis para más de 3 pedidos en un mismo sitio de entrega, para promover el consumo de nuestros productos en el sector donde se ubicará el punto de venta y también para abarcar grupos de clientes que por su actividad almuerzan en grupo. Los domicilios tendrán un cubrimiento en toda la ciudad de Bucaramanga.

En el numeral 7.4 se encuentra descrito con mayor detalle el plan de distribución y logística.





Figura 22 Marketing Mix



5. PLAN DE MERCADEO

5.1 ESTRATEGIAS

Ofrecer a nuestros clientes comida sana y deliciosa, con un menú flexible a gusto de cada cliente, servicio de domicilio con descuentos por cantidad, programación de pedidos y descuentos para clientes frecuentes.

Se quiere dar a conocer el restaurante mediante creativos mensajes publicitarios en los principales puntos de la ciudad, degustaciones de nuestros productos y descuentos especiales mediante alianzas con centros de acondicionamiento físico, spas, centros de estética y empresas.





Queremos manejar una imagen que represente lo natural de nuestros productos e inciten a nuestros clientes a confiar su alimentación en nuestros chefs, queremos que recibir un pedido o consumir los alimentos directamente en el restaurante sea toda una experiencia para el consumidor, posicionar nuestra marca y generar recordación de la misma.

5.2 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO, ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Tabla 7 Cronograma Actividades de Mercadeo

ACTIVIDAD	2014-2015												COSTO
	DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			
Creación de Letreros, Paneles, Carteles, afiches, folletos, catálogos y volantes.	■	■		■	■		■	■		■	■		\$1.000.000
Publicación en Diarios y Redes Sociales			■		■			■			■		\$1.500.000
Lanzamiento Pagina Web	■												\$1.000.000
Degustaciones			■	■									\$1.000.000
Cupones y Vales de Descuento				■	■	■	■	■	■				\$500.000
Anuncios Radiales							■	■	■	■	■	■	\$1.000.000
Total													\$6.000.000





5.3 POLITICA DE PRECIOS

En un restaurante, los clientes además de los alimentos y las bebidas, reciben servicio, ocio, ambiente, en general toda una experiencia, estos elementos también deben tener en cuenta para determinar los precios.

El restaurante recibirá pagos solamente en efectivo durante los primeros meses de operación.

En All Natural, se pretende hacer una mezcla entre una política de penetración o de precio bajo, con el objetivo de ingresar rápidamente en el mercado, y la política de imitación o comparación, para tener en cuenta los precios de la competencia, determinando las fortalezas y debilidades de nuestro portafolio de productos y así determinar un precio apropiado. Aun así, la fijación de precios de la carta de ALL NATURAL, se realizó por el método de contribución marginal, teniendo en cuenta la guía de operación de restaurantes de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRES. Este método consiste en determinar cuánto debe contribuir cada platillo para cubrir las utilidades deseadas y los costos y gastos diferentes a los costos de venta.

Para utilizar este método se requiere que elaborar el presupuesto anual, determinando el nivel de ventas esperado, la utilidad deseada y los costos y gastos.

En la tabla 18. Costos de Producción, se encuentra detallado el costo por plato de comida.





5.4 TÁCTICAS DE VENTA

Se pretende establecer alianzas estratégicas con los Centros de adelgazamiento existentes en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que a estos centros acuden una gran cantidad de personas interesadas en bajar de peso y en estos se les suministra una dieta, que en muchas ocasiones las personas no pueden realizar, por desconocimiento de la preparación de los alimentos o, por no contar con el tiempo necesario, *All Natural* quiere ofrecer descuentos especiales a los clientes de esos centros de adelgazamiento creando afinidad entre ellos y el restaurante, a fin de lograr que esas personas adquieran un plan completo de alimentación.

De igual forma se quiere repartir constantemente publicidad en universidades, centros empresariales, peluquerías, spa's y centros de acondicionamiento físico.





Figura 23 Publicidad y Promoción

Cupones

 COMIDAS Y CENAS LUNCH AND DINNER	 JUGOS Y DESAYUNOS JUICES AND BREAKFAST	 20% VEGETARIANO VEGGIE MENU	 JUGOS Y DESAYUNOS JUICES AND BREAKFAST	 COMIDAS Y CENAS LUNCH AND DINNER
Condiciones. Indispensable presentar y mencionar este cupón al pedir. No acumulable con otras promociones. Valido hasta 31 DE ENERO 2015	Condiciones. Indispensable presentar y mencionar este cupón al pedir. No acumulable con otras promociones. Valido hasta 31 DE ENERO 2015	Condiciones. Indispensable presentar y mencionar este cupón al pedir. No acumulable con otras promociones. Valido hasta 31 DE ENERO 2015	Condiciones. Indispensable presentar y mencionar este cupón al pedir. No acumulable con otras promociones. Valido hasta 31 DE ENERO 2015	Condiciones. Indispensable presentar y mencionar este cupón al pedir. No acumulable con otras promociones. Valido hasta 31 DE ENERO 2015

	<p>Dejate cautivar por una vida SALUDABLE</p>	<p>Quieres comer rico y a la vez saludable?</p> <p>Te esperamos en</p>
<p>allnaturalbucaramanga @allnaturalbucara</p> <p>allnaturalbucara</p> <p>Call: 304 398 0292 - 304 398 3939</p>	<p>allnaturalbucaramanga @allnaturalbucara</p> <p>allnaturalbucara</p>	<p>allnaturalbucaramanga @allnaturalbucara</p> <p>allnaturalbucara</p>

5.5 FIDELIZACION

La fidelización de los clientes se estará compuesta de varios aspectos. El primero de ellos en los medios convencionales virtuales como lo son Facebook, pagina web, boletines, volantes, entre otros para entregar información permanente. De igual manera se utilizara la estrategia del emailing en cual





quincenalmente se enviarán correos de hábitos de vida sana, instalación de nuevos menús, recibir propuestas por parte de los clientes, un recetario de productos saludables, etc. Por último se dispondrá en el puesto de pago un cuestionario el cual nos permitirá saber el nivel de satisfacción del cliente. Las bases de datos de nuestros clientes inicialmente se trabajarán en Excel, posteriormente a medida que crezca el negocio se manejarán en CRM.

6. PLAN DE DISEÑO Y DESARROLLO

El portafolio de Servicios de la idea de negocio ya se encuentra relacionado en el numeral 1.2 del presente documento, el mismo será actualizado a medida que se considere necesario, teniendo en cuenta principalmente las tendencias de los clientes y sus sugerencias.

6.1 POLÍTICA DE PRODUCTOS

Los productos serán de la más alta calidad, garantizando a los clientes que sus ingredientes y preparación son naturales, nutritivos y saludables, libres de gluten y azúcar, bajos en calorías, ricos en grasas buenas y proteínas.

En el desarrollo del portafolio de servicios, participó una nutricionista y dietista, teniendo en cuenta los resultados de un benchmarking de la oferta de productos similares a nivel mundial, al igual que los gustos de las personas interesadas en llevar el tipo de alimentación que se quiere brindar en All Natural.

En el desarrollo del negocio, se quiere contar con una innovación constante del portafolio de productos, para lo cual se tendrán en cuenta las sugerencias de los clientes y se estará en constante búsqueda de productos sustitutos y





complementarios que mantengan enriquecida nuestra oferta, desarrollando así una ventaja competitiva enfocada en mantener cautivados los clientes.

6.2 COSTES INICIALES

En primer lugar se muestran los pagos mensuales que son considerados fijos y que intervienen directamente en el presupuesto necesario para dar inicio a la operación del negocio.

Tabla 8 Pagos Fijos Mensuales

CONCEPTO	VALOR (\$)
Sueldos ¹⁵	15.033.960
Honorarios ¹⁶	1.500.000
Arriendos	3.500.000
Servicios y otros	1.500.000
Otros gastos de producción	800.000
Otros gastos de administración	500.000
Otros gastos de mercadeo	500.000
PAGO CREDITO FINANCIERO¹⁷	1.127.619
TOTAL (\$)	
	24.332.419

A partir de las consideraciones anteriores, a continuación se presenta el valor de las inversiones iniciales, necesarias para el funcionamiento del negocio, en este presupuesto se ha tenido en cuenta previsiones para los dos primeros

¹⁵ El valor de Sueldos se encuentra descrito en el numeral 8.4 del presente documento.

¹⁶ El valor de Honorarios corresponde al pago por prestación de servicios de la Nutricionista y Dietista.

¹⁷ Teniendo en cuenta que se requiere un crédito por \$40.000.000, resultado de la diferencia entre los costos de la inversión inicial y el capital que se tiene.





meses en cuanto a inventario, sueldos, arriendos y servicios públicos, otros pagos y gastos de publicidad.

Tabla 9 Inversiones Iniciales

CONCEPTO	IDEA N° 1 (\$)
ACTIVOS FIJOS	
Maquinas	5.000.000
Herramientas	2.000.000
Muebles	8.000.000
Equipos	3.000.000
Terrenos	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0
Adecuaciones	4.000.000
Instalaciones	
Constitución y legalización	300.000
Know-How	0
CAPITAL DE TRABAJO	
Inventario inicial (primeros dos meses)	2.000.000
Efectivo para sueldos (primeros dos meses)	30.067.920
Efectivo para arriendo (primeros dos meses)	7.000.000
Efectivo para servicios y otros (primeros dos meses)	3.000.000
Efectivo para otros pagos de producción (primeros dos meses)	2.000.000
Efectivo para otros pagos de administración y mercadeo (primeros dos meses)	2.000.000
Efectivo pago de Honorarios nutricionista y dietista	1.500.000
TOTAL (\$)	69.867.920

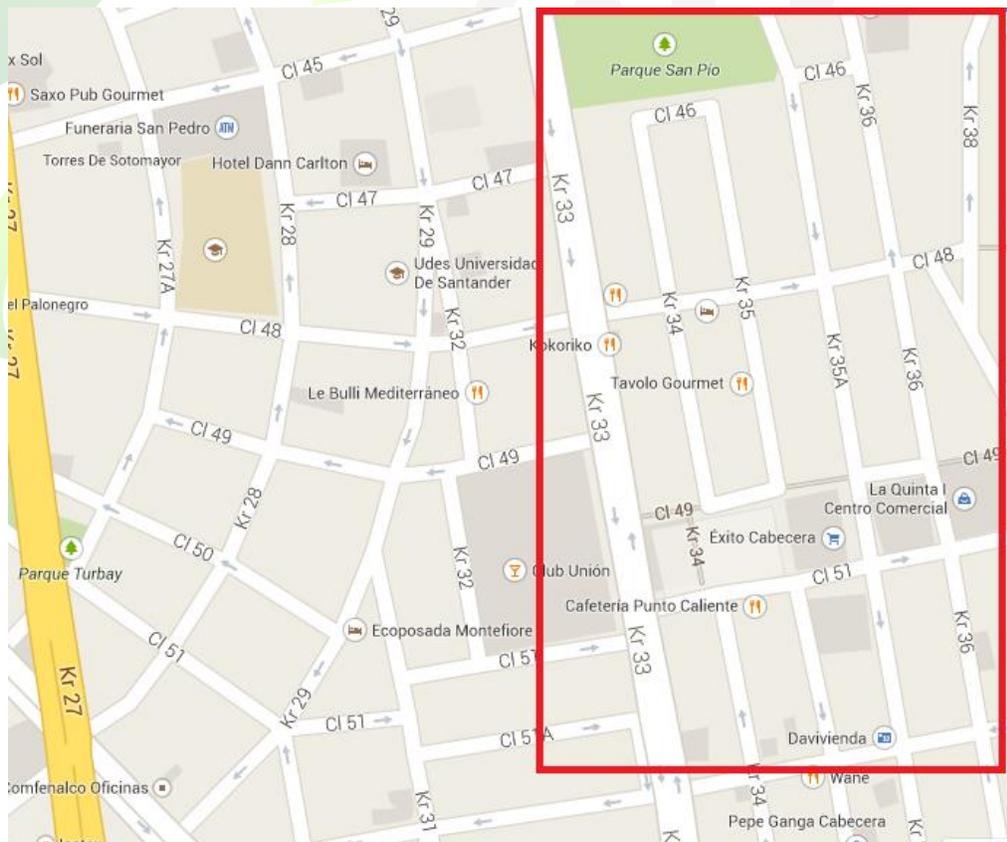


7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 LOCALIZACIÓN

Como se manifestó anteriormente, se tiene previsto que el restaurante inicie su operación en el barrio Cabecera del Llano de la Ciudad de Bucaramanga, más específicamente entre las carreras 33 y 39 y las calles 45 y 52 por ser una zona con gran actividad comercial, reunir empresas, bancos, clínicas y centros de estudio.

Figura 24 Plano de Localización



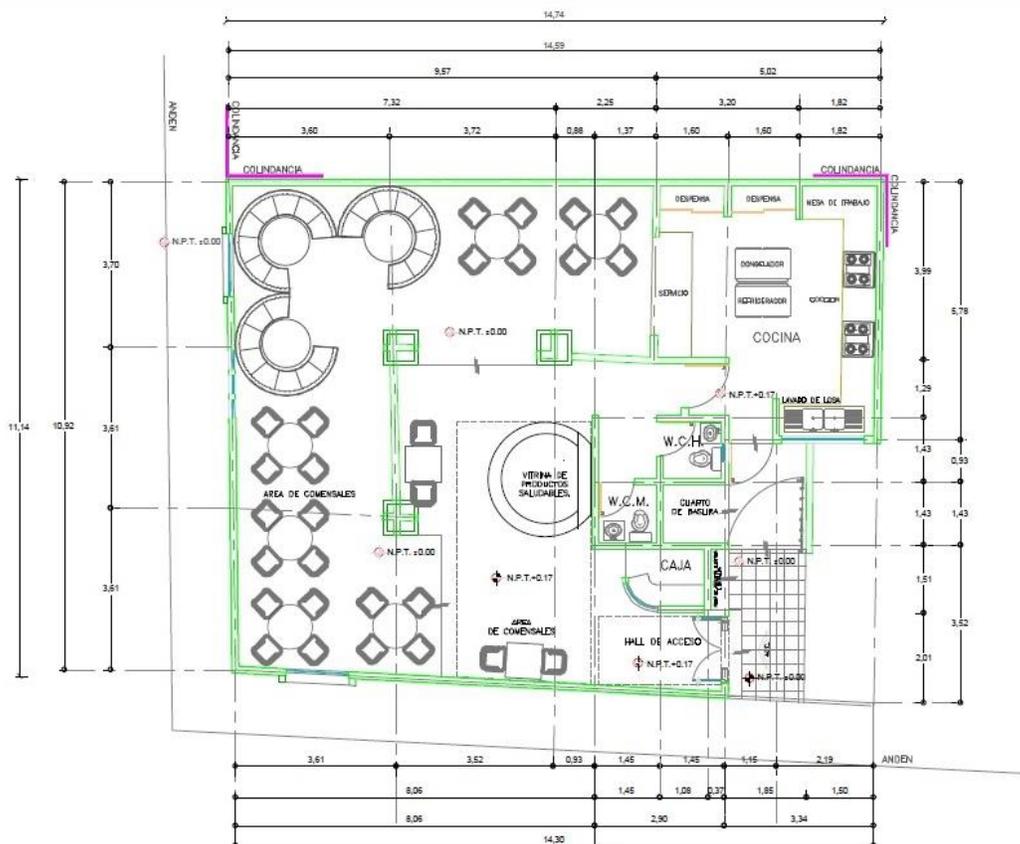
Fuente: Google Maps



7.2 INSTALACIONES

Se quiere que las instalaciones tengan el mayor nivel posible de luz natural, fachada en vidrio, una pared con cultivos hidropónicos, dos baños , zona de mesas para 2 o 4 personas, zona de sofás arco, un aparador para venta de diferentes artículos, entre otras. Todo el equipamiento será comprado nuevo. La capacidad del local comercial es de 40 clientes, distribuidos en 6 mesas de 4 puestos, 2 mesas de 2 puestos y 3 sofás en arco de 4 puestos.

Figura 25 Plano de Distribución de las Instalaciones.



A la fecha de realización de este documento, ya se habían iniciado conversaciones con un arrendador de un local en el sector que mencionado





anteriormente y de manera provisional se ha realizado el plano anterior teniendo en cuenta las dimensiones del posible local.

Figura 26 Renderizados







7.3 PROVEEDORES

Tabla 10 Proveedores

EMPRESA	PRODUCTOS
FIT2GO	Harinas de coco, almendras, aceite de oliva, yogurt, queso, otros.
QUESTNUTRITION	Galletas, barras energéticas.
PESQUERA DEL MAR	Pescados, camarones y mariscos
MACPOLLO	Pollo

En general, los productos requieren como insumo, frutas y verduras, especias y condimentos de fácil acceso en el mercado; Solamente productos ya elaborados requieren importación, principalmente desde Estados Unidos y los correspondientes a las proteínas que se consiguen en empresas locales.

Fit2go

Empresa ubicada en Colombia que comercializa productos saludables y deliciosos para una vida fit, harinas de coco y almendras, aceite de oliva, queso y yogurt griego, galletas, mantequillas y especias naturales, todos sus productos están libres de gluten y de grasas saturadas.

QuestNutrition

Empresa ubicada en Los Ángeles, Estados Unidos, ofrece productos funcionales de alta calidad que ayudan a los consumidores a llevar una alimentación saludable y alcanzar sus metas nutricionales, productos sin azúcar, sin gluten, altos en proteína y de muy buen sabor. Ofrecen variedad de galletas, barras energéticas y chocolates.





Pesquera del Mar

Se planta principal se encuentra ubicada en el Parque industrial el Guamito Bodega3 en la vía Girón-Bucaramanga, esta empresa cuenta con 40 años de experiencia, esta compañía es una de las más grandes del país en su género, se dedica a la comercialización y distribución de productos de mar a nivel nacional, cuenta con más de 120 empleados y se proyecta a crecer más cada día.

MacPollo

Su sede administrativa se encuentra ubicada en la Carrera 30 No. 195 a -73 de Villas de San Francisco en la ciudad de Floridablanca, es la Empresa del Sector Avícola dedicada a la producción y comercialización de alimentos más grande de Colombia.

7.4 PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

Dado que la operación del negocio requiere tener un equipo fuerte entregas a domicilio, se quiere realizar una alianza estratégica con una empresa de domicilios que brinde sus servicios especialmente en horas del mediodía, y, con el tiempo, la empresa quiere contar con su propio equipo de repartidores para reforzar este parte del negocio. Dentro de la ciudad de Bucaramanga existen empresas con las cuales se podría realizar la alianza estratégica para la entrega de domicilios, dentro de los mas reconocidas en el sector se encuentran Tempo Express, Mensajería Team Express, Sandes, Servi Reparto Ltda.

Como oferta inicial se quiere ofrecer las entregas de domicilio de forma gratuita para los clientes que demanden más de dos menús del portafolio de





productos en las horas del almuerzo, esto con el fin de motivar a que grupos de estudiantes o trabajadores que comparten su almuerzo tengan como una opción atractiva comprar nuestros productos.

8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

8.1 LA EMPRESA

8.1.1 MISIÓN

Brindar una opción de alimentación natural, nutritiva y saludable con productos de alta calidad, y personal calificado enfocado en satisfacer a nuestros clientes.

8.1.2 VISIÓN

Para el año 2020, llegar a ser reconocidos en el oriente colombiano como líderes en la producción y comercialización de alimentos saludables, con proyecciones al mercado nacional, destacando la innovación de productos con responsabilidad social y ambiental.

8.1.3 VALORES

Lograr el máximo nivel de satisfacción de nuestros clientes a través de la prestación de un excelente **SERVICIO**.

Garantizar a nuestros clientes productos de alta **CALIDAD**, con un agradable sabor, proponiendo **CONFIANZA** de oferta de alimentos totalmente naturales y saludables.

Conquistar nuevos mercados, mediante la **DEDICACIÓN** de todos los integrantes del equipo de trabajo en ser productivos, eficientes e innovadores.





8.2 ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

La estructura de la empresa se basara en entornos dinámicos, una estructura orgánica en la cual equipos multidisciplinarios a través de la colaboración tanto horizontal como vertical se complementen para lograr la misión de la empresa.

Dentro de la empresa se realizara la comunicación de una manera informal la autoridad se llevara a cabo de una manera descentralizada a través de baja normatividad llegando así a la cohesión de los valores organizacionales

Tipo de organización: Organización empresarial

Estructura

- Flexible, con poco staff y jerarquía de línea media
- El administrador general ejerce control de una manera personalizada, a través de la supervisión directa.

Contexto

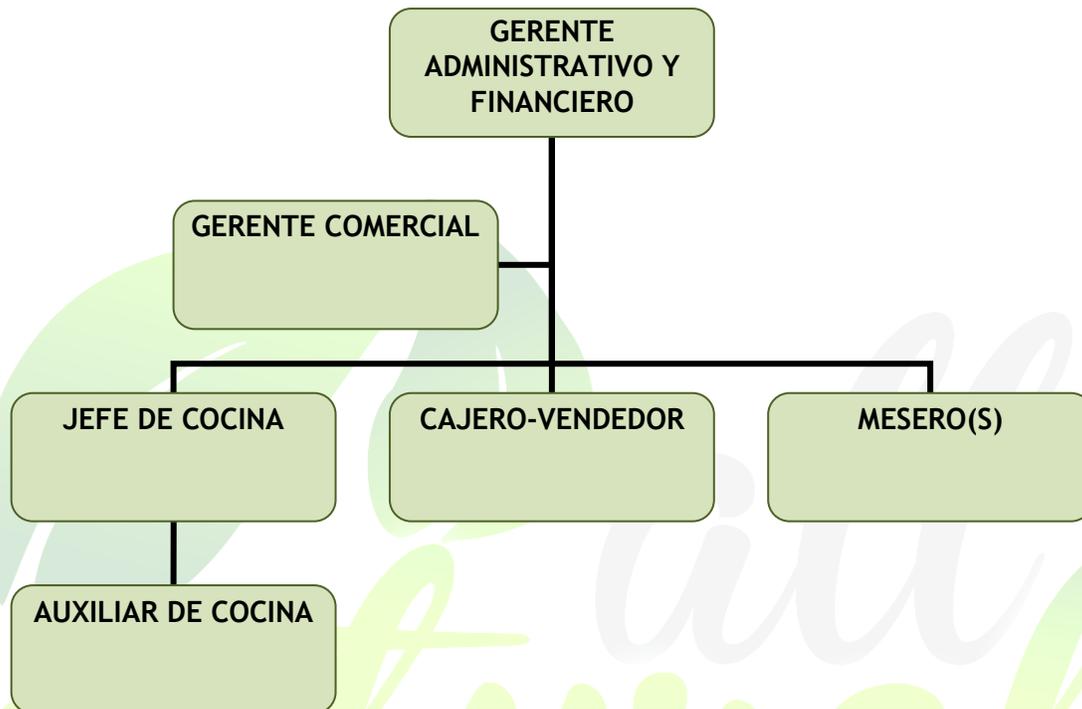
- Sencillo y dinámico
- Fuerte liderazgo, en ocasiones carismático

Estrategia

- Proceso visionario, deliberado en líneas generales y flexibles en los detalles



Figura 27 Organigrama



8.3 INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo de esta idea de negocio está conformado por las siguientes personas:

Tabla 11 Equipo Directivo

 <p>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</p>	<p>JHONATTAN ALEXANDER SIZA BASTILLA Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad de la Sabana.</p>
---	--



 <p>GERENTE COMERCIAL</p>	<p>JUAN CARLOS GÓMEZ LÓPEZ Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad de la Sabana.</p>
 <p>JEFE DE COCINA O CHEF</p>	<p>Técnico en Gastronomía con estudios en comida fitness, pastelería y bakery.</p>

Los integrantes del equipo directivo representan los aspectos más importantes a tener en cuenta en esta idea de negocio, incorporan la cumbre estratégica de esta empresa, perfiles que hacen sinergia entre la parte Administrativa, Comercial y el core del negocio que es la comida saludable.

8.4 REMUNERACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

A continuación se describe el número de empleados que se necesita para dar inicio a la operación del restaurante y el salario mensual de los mismos.

Tabla 12 Remuneración Cajero y Mesero

CONCEPTO	COSTO UNIT. CAJERO Y MESERO	COSTO CAJERO Y MESERO MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldo	650.000,00	1.300.000,00	15.600.000,00
Cesantía	54.145,00	108.290,00	1.299.480,00
Intereses sobre la cesantía	6.497,40	12.994,80	155.937,60
Prima de Servicios	54.145,00	108.290,00	1.299.480,00
Vacaciones	27.105,00	54.210,00	650.520,00
Auxilio de Transporte	70.500,00	141.000,00	1.692.000,00





CONCEPTO	COSTO UNIT. CAJERO Y MESERO	COSTO CAJERO Y MESERO MENSUAL	VALOR ANUAL
Dotación (Anual)	30.000,00	60.000,00	720.000,00
Salud	52.000,00	104.000,00	1.248.000,00
Pensiones	81.250,00	162.500,00	1.950.000,00
Riesgo profesional	13.000,00	26.000,00	312.000,00
Caja de Compensación	26.000,00	52.000,00	624.000,00
I C B F	0,00	0,00	0,00
Sena	0,00	0,00	0,00
T O T A L E S:	1.064.642,40	2.129.284,80	25.551.417,60

Tabla 13 Remuneración Auxiliar de Cocina

CONCEPTO	COSTO PERSONAL	VALOR ANUAL
Sueldo	1.200.000,00	14.400.000,00
Cesantía	99.960,00	1.199.520,00
Intereses sobre la cesantía	11.995,20	143.942,40
Prima de Servicios	99.960,00	1.199.520,00
Vacaciones	50.040,00	600.480,00
Auxilio de Transporte	0,00	0,00
Dotación (Anual)		0,00
Salud	96.000,00	1.152.000,00
Pensiones	150.000,00	1.800.000,00
Riesgo profesional	24.000,00	288.000,00
Caja de Compensación	48.000,00	576.000,00
I C B F	0,00	0,00
Sena	0,00	0,00
T O T A L E S:	1.779.955,20	21.359.462,40





Tabla 14 Remuneración Personal Administrativo

CONCEPTO	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		CHEF		GERENTE COMERCIAL	
	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Sueldo	3.000.000,00	36.000.000,00	2.000.000,00	24.000.000,00	2.500.000,00	30.000.000,00
Cesantía	249.900,00	2.998.800,00	166.600,00	1.999.200,00	208.250,00	2.499.000,00
Intereses sobre la cesantías	29.988,00	359.856,00	19.992,00	239.904,00	24.990,00	299.880,00
Prima de Servicios	249.900,00	2.998.800,00	166.600,00	1.999.200,00	208.250,00	2.499.000,00
Vacaciones	125.100,00	1.501.200,00	83.400,00	1.000.800,00	104.250,00	1.251.000,00
Auxilio de Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salud	240.000,00	2.880.000,00	160.000,00	1.920.000,00	200.000,00	2.400.000,00
Pensiones	375.000,00	4.500.000,00	250.000,00	3.000.000,00	312.500,00	3.750.000,00
Riesgo profesional	60.000,00	720.000,00	40.000,00	480.000,00	50.000,00	600.000,00
Caja de Compensación	120.000,00	1.440.000,00	80.000,00	960.000,00	100.000,00	1.200.000,00
I C B F	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sena	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALES	4.449.888,00	53.398.656,00	2.966.592,00	35.599.104,00	3.708.240,00	44.498.880,00





En la erogación total del mes se han tenido en cuenta las prestaciones sociales y demás beneficios legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores.

Los datos anteriormente relacionados se usarán en el estudio económico y financiero.

8.5 SERVICIOS PROFESIONALES

La elaboración del menú estuvo a cargo de la Nutricionista y Dietista, Liliana Santos Azuero, de igual forma ella estará encargada de apoyar al jefe de cocina en los momentos que se requiera y supervisará la realización de nuevos productos, planes de alimentación a personas y demás asesorías que requieran tanto el equipo de trabajo como los clientes.

Tabla 15 Profesional de Apoyo

 <p>APOYO PROFESIONAL NUTRICIONISTA Y DIETISTA</p>	<p>LILIANA ROCIO SANTOS AZUERO Matricula No. MND 03456 Nutricionista y Dietista de la Universidad Industrial de Santander, con más de 3 años de experiencia en servicios de Catering Clínico.</p>
--	---

Esta profesional estará vinculada a la empresa mediante Contrato de Prestación de Servicios, considerando que sus actividades no son requeridas constantemente en el tiempo.



9. PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

Tabla 16 Cronograma Programa de Actuación

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	
Estudio de Mercado																
Elaboración del Portafolio de Servicios																
Elaboración de Plan de Negocio																
Búsqueda Fuentes de Financiación																
Creación Formal de la Empresa																
Equipamiento y Adecuaciones del Local Comercial																
Puesta en marcha estrategias de ventas																
Compras de Materias Primas																
Inicio de Operaciones																





Se ha considerado como actividades críticas aquellas con mayor probabilidad de presentar retrasos en el programa establecido, entre estas las siguientes:

Búsqueda de Fuentes de Financiación: esta actividad está programada para realizarse entre los meses de agosto a octubre, sin embargo está sujeta a la disposición de las entidades financieras de aprobar la colocación del dinero requerido para la iniciación de la operación del negocio, para asegurar la obtención del préstamo los emprendedores serán presentados ante estas instituciones con el fin de demostrar respaldo por parte de fiadores.

Inicio de las operaciones del negocio: en esta actividad concurren todas las actividades anteriores, el cumplimiento del cronograma permitirá iniciar las operaciones del negocio en el tiempo establecido, es importante firmar el contrato de arrendamiento del local comercial en el mes de noviembre para poder iniciar las adecuaciones del mismo.





10. ESTUDIO ECONÓMICO

Las proyecciones que componen el estudio económico se realizaron teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Margen de Utilidad del 25%, Tasa Impositiva del 33%, Inflación del 3.90%.
- Para dar inicio a las operaciones del negocio se requiere una inversión por valor de \$69.867.920, como se muestra en la Tabla 8.
- Se han realizado provisiones de gastos en los dos primeros meses para pagos de personal, inventario, arriendo, servicios, y otros gastos de administración y mercadeo.
- Los emprendedores cuentan con un capital inicial de \$30.000.000, por tanto se requiere financiar \$ 38.109.600, para el presente estudio económico se consideró un crédito por valor de \$ 40.000.000, a 60 meses, con una tasa de interés anual del 23%, la información referente al crédito se encuentra en el Numeral 11.1 Necesidad de Financiación.
- En el primer año se estima vender \$403.200.000, con un aumento anual de 4% cada año, la estimación en ventas se encuentra registrada en la Tabla 5. Plan de Ventas a 5 años.
- El punto de equilibrio se consigue con la venta de 2065 menús mensuales en el primer año, que equivalen a vender 68 menús diarios.





11.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Para la realización del estudio económico y financiero, se ha tenido en cuenta el producto que se considera más representativo de la carta de productos, las ensaladas y wraps incluyen ingredientes que también componen otros productos del menú, como lo son las proteínas carne, pollo, pescado, camarones y huevo.

Tabla 17 Ficha Técnica del Producto

ENSALADAS Y WRAPS						
PROTEINAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	OTROS INGREDIENTES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
CARNE	150 gr	\$14/ gr				\$2.100
			TOMATE	8 gr	\$3/ gr	\$24
			CEBOLLA	8 gr	\$3 /gr	\$24
			PIMENTON	8 gr	\$1,25 /gr	\$10
			LECHUGA	15 gr	\$5/ gr	\$60
			ADEREZOS	10 ml	\$10/ ml	\$100
			GRANOS	10 gr	\$5/ gr	\$50
			QUESO	2 und	\$513/gr	\$1.026
			TORTILLA	1 und	\$200	\$200
			BEBIDA	12 onz	\$66 / onz	\$800
TOTAL PRECIO CON CARNE						\$4.138
POLLO	150 gr	\$14 /gr	OTROS			\$2.100
						\$2.038
TOTAL PRECIO CON POLLO						\$4.138
PESCADO	90 gr	\$25.2/gr	OTROS			\$2.268
						\$2.038
TOTAL PRECIO CON PESCADO						\$4.306
CAMARONES	90 gr	\$52.13/gr	OTROS			\$4.692
						\$2.038
TOTAL PRECIO CON CAMARONES						\$6.988
HUEVO	3	\$300/und	OTROS			\$900
						\$2.038
TOTAL PRECIO CON HUEVO						\$2.938

Para el estudio económico y financiero se promedió el valor de los productos anteriormente mencionados, por tanto el valor de producto con el que se trabajará para el año 1 será de \$4.450 pesos.





Tabla 18 Costos de Producción

CONCEPTO	VALOR MENSUAL AÑO 1	VALOR MENSUAL AÑO 2	VALOR MENSUAL AÑO 3	VALOR MENSUAL AÑO 4	VALOR MENSUAL AÑO 5
Materia prima y Materiales Directos	9.968.000	10.563.688	11.194.974	11.863.985	12.572.977
Mano de Obra Directa	3.909.240	4.061.700	4.220.107	4.384.691	4.555.694
Personal Administrativo	11.124.720	11.558.584	12.009.369	12.477.734	12.964.366
Indirectos de Fabricación	5.750.000	5.859.250	5.970.576	6.084.017	6.199.613
Depreciación	348.000	348.000	348.000	348.000	348.000
Gastos Financieros	1.127.619	1.127.619	1.127.619	1.127.619	1.127.619
SUB TOTAL COSTOS Y GASTOS	32.227.579	33.518.841	34.870.644	36.286.046	37.768.269
TOTAL COSTOS Y GASTOS	32.227.579	33.518.841	34.870.644	36.286.046	37.768.269
COSTO PROM. PLATO DE COMIDA	14.387	14.388	14.393	14.401	14.413
TOTAL COSTOS Y GASTOS	14.387	14.388	14.393	14.401	14.413





Tabla 19 Proyecciones de Materia Prima y Materiales Directos.

Año 1						
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO PROMEDIO PLATO DE COMIDA	COSTO PRODUCCION MENSUAL	COSTO PRODUCCION ANUAL
Proteína	100	gr	21,47	2.147,00	4.809.280,00	57.711.360,00
Tomate	8	gr	3,00	24,00	53.760,00	645.120,00
Cebolla	8	gr	3,00	24,00	53.760,00	645.120,00
Pimentón	8	gr	1,50	12,00	26.880,00	322.560,00
Lechuga	15	gr	5,00	75,00	168.000,00	2.016.000,00
Aderezos	10	ml	10,00	100,00	224.000,00	2.688.000,00
Granos	10	gr	5,00	50,00	112.000,00	1.344.000,00
Queso	2	und	513,00	1.026,00	2.298.240,00	27.578.880,00
Tortilla	1	und	200,00	200,00	448.000,00	5.376.000,00
Bebida	12	onza	66,00	792,00	1.774.080,00	21.288.960,00
T O T A L E S:				4.450,00	9.968.000,00	119.616.000,00
Año 2						
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO PROMEDIO PLATO DE COMIDA	COSTO PRODUCCION MENSUAL	COSTO PRODUCCION ANUAL
Proteína	100	gr	21,88	2.187,79	5.096.682,57	61.160.190,87
Tomate	8	gr	3,06	24,46	56.972,70	683.672,37
Cebolla	8	gr	3,06	24,46	56.972,70	683.672,37
Pimentón	8	gr	1,53	12,23	28.486,35	341.836,19
Lechuga	15	gr	5,10	76,43	178.039,68	2.136.476,16
Aderezos	10	ml	10,19	101,90	237.386,24	2.848.634,88





Granos	10	gr	5,10	50,95	118.693,12	1.424.317,44
Queso	2	und	522,75	1.045,49	2.435.582,82	29.226.993,87
Tortilla	1	und	203,80	203,80	474.772,48	5.697.269,76
Bebida	12	onza	67,25	807,05	1.880.099,02	22.561.188,25
T O T A L E S:				4.534,55	10.563.687,68	126.764.252,16

Año 3

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO PROMEDIO PLATO DE COMIDA	COSTO PRODUCCION MENSUAL	COSTO PRODUCCION ANUAL
Proteína	100	gr	22,29	2.229,36	5.401.260,32	64.815.123,88
Tomate	8	gr	3,12	24,92	60.377,39	724.528,63
Cebolla	8	gr	3,12	24,92	60.377,39	724.528,63
Pimentón	8	gr	1,56	12,46	30.188,69	362.264,32
Lechuga	15	gr	5,19	77,88	188.679,33	2.264.151,98
Aderezos	10	ml	10,38	103,84	251.572,44	3.018.869,30
Granos	10	gr	5,19	51,92	125.786,22	1.509.434,65
Queso	2	und	532,68	1.065,36	2.581.133,25	30.973.599,02
Tortilla	1	und	207,67	207,67	503.144,88	6.037.738,60
Bebida	12	onza	68,53	822,38	1.992.453,74	23.909.444,86
T O T A L E S:				4.620,71	11.194.973,66	134.339.683,87

Año 4

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO PROMEDIO PLATO DE COMIDA	COSTO PRODUCCION MENSUAL	COSTO PRODUCCION ANUAL
Proteína	100	gr	22,72	2.271,72	5.724.039,64	68.688.475,68





Tomate	8	gr	3,17	25,39	63.985,54	767.826,46
Cebolla	8	gr	3,17	25,39	63.985,54	767.826,46
Pimentón	8	gr	1,59	12,70	31.992,77	383.913,23
Lechuga	15	gr	5,29	79,36	199.954,81	2.399.457,70
Aderezos	10	ml	10,58	105,81	266.606,41	3.199.276,93
Granos	10	gr	5,29	52,90	133.303,21	1.599.638,46
Queso	2	und	542,80	1.085,60	2.735.381,77	32.824.581,30
Tortilla	1	und	211,62	211,62	533.212,82	6.398.553,86
Bebida	12	onza	69,83	838,01	2.111.522,77	25.338.273,28
T O T A L E S:				4.708,50	11.863.985,28	142.367.823,38

Año 5

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO PROMEDIO PLATO DE COMIDA	COSTO PRODUCCION MENSUAL	COSTO PRODUCCION ANUAL
Proteína	100	gr	23,15	2.314,88	6.066.108,25	72.793.298,99
Tomate	8	gr	3,23	25,88	67.809,31	813.711,77
Cebolla	8	gr	3,23	25,88	67.809,31	813.711,77
Pimentón	8	gr	1,62	12,94	33.904,66	406.855,89
Lechuga	15	gr	5,39	80,86	211.904,11	2.542.849,29
Aderezos	10	ml	10,78	107,82	282.538,81	3.390.465,72
Granos	10	gr	5,39	53,91	141.269,40	1.695.232,86
Queso	2	und	553,11	1.106,23	2.898.848,19	34.786.178,28
Tortilla	1	und	215,64	215,64	565.077,62	6.780.931,44
Bebida	12	onza	71,16	853,93	2.237.707,37	26.852.488,50
T O T A L E S:				4.797,96	12.572.977,04	150.875.724,50





Tabla 20 Maquinaria, Muebles y Enseres

ITEM.	CA NT.	VALOR UNITARIO SIN IVA	IVA	VALOR TOTAL MAQUINARIA	% DE DEPRECIACION MENSUAL	VALOR DEPRECIACION MENSUAL	VALOR DEPRECIACION ANUAL
- Cocina	1	5.000.000	800.000	5.800.000	1,6667	96.666,67	1.160.000
- Muebles y Enseres	1	8.000.000	1.280.000	9.280.000	1,6667	154.666,67	1.856.000
- Equipos	3	1.000.000	160.000	3.480.000	1,6667	58.000,00	696.000
- Herramientas	1	2.000.000	320.000	2.320.000	1,6667	38.666,67	464.000
TOTALES				20.880.000		348.000,00	4.176.000





Tabla 21 Costos Indirectos de Fabricación

CONCEPTO	VALOR MENSUAL AÑO1	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Arrendamientos	3.500.000	42.000.000	42.798.000	43.611.162	44.439.774	45.284.129
Producción	2.100.000	25.200.000	25.678.800	26.166.697	26.663.864	27.170.477
Administración	1.400.000	16.800.000	17.119.200	17.444.464	17.775.909	18.113.651
TOTAL	3.500.000	42.000.000	42.798.000	43.611.162	44.439.774	45.284.129

CONCEPTO	VALOR MENSUAL AÑO 1	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Papelería, útiles de oficina y fotocopiado	50.000	600.000	611.400	623.017	634.854	646.916
Aseo, vigilancia y cafetería	200.000	2.400.000	2.445.600	2.492.066	2.539.416	2.587.665
Planta	100.000	1.200.000	1.222.800	1.246.033	1.269.708	1.293.832
Admón y Ventas	100.000	1.200.000	1.222.800	1.246.033	1.269.708	1.293.832
Servicios Públicos	1.500.000	18.000.000	18.342.000	18.690.498	19.045.617	19.407.484
Costo Fijo	900.000	10.800.000	11.005.200	11.214.299	11.427.370	11.644.491
Costo Variable	600.000	7.200.000	7.336.800	7.476.199	7.618.247	7.762.994
Publicidad	500.000	6.000.000	6.114.000	6.230.166	6.348.539	6.469.161
Costo Fijo	150.000	1.800.000	1.834.200	1.869.050	1.904.562	1.940.748
Costo Variable	350.000	4.200.000	4.279.800	4.361.116	4.443.977	4.528.413
TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	2.250.000	27.000.000	27.513.000	28.035.747	28.568.426	29.111.226





11.2 CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES

Tabla 22 Estado de Resultados

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
VENTAS		403.200.000		433.305.600		465.174.528		498.899.681		534.578.568
COSTO DE VENTAS		166.526.880		175.504.656		184.980.964		194.984.113		205.544.050
Materia prima y Materiales Directos	119.616.000		126.764.252		134.339.684		142.367.823		150.875.725	
Mano de Obra Directa	46.910.880		48.740.404		50.641.280		52.616.290		54.668.325	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		236.673.120				280.193.564		303.915.568		329.034.518
Personal Administrativo y de Ventas	133.496.640		138.703.009		144.112.426		149.732.811		155.572.391	
Indirectos de Fabricación	69.000.000		70.311.000		71.646.909		73.008.200		74.395.356	
Depreciación	4.176.000		4.176.000		4.176.000		4.176.000		4.176.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		30.000.480				60.258.229		76.998.557		94.890.771
EBITDA		34.176.480				64.434.229		81.174.557		99.066.771
Gastos Financieros	8.712.926		7.480.046		5.931.718		3.987.228		1.545.213	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		21.287.554		37.130.888		54.326.511		73.011.329		93.345.558
Impuestos		7.024.893		12.253.193		17.927.749		24.093.739		30.804.034
UTILIDAD NETA		14.262.661		24.877.695		36.398.762		48.917.591		62.541.524
Depreciación	4.176.000		4.176.000		4.176.000		4.176.000		4.176.000	
Amortización capital	4.818.500		6.051.380		7.599.708		9.544.199		11.986.213	





Amortización Intereses			23.002.315		32.975.054				
FLUJO DE CAJA	13.620.161		23.002.315		32.975.054		43.549.392		54.731.311

11.3 FLUJOS DE CAJA

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-70.000.000	13.620.161	23.002.315	32.975.054	43.549.392	54.731.311

VPN	4.844.833
TIR	29%

11.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
15.000	15.500	16.000	16.500	17.000
4.874	4.950	5.028	5.107	5.189
10.126	10.550	10.972	11.393	11.811

costo fijos totales

(precio de venta unitario - costo variable unitario)

20.908.037	21.482.822	22.055.918	22.621.525	23.172.157
10.126	10.550	10.972	11.393	11.811

Punto de Equilibrio Mensual	2.065 und	2.036 und	2.010 und	1.986 und	1.962 und
-----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------





12. ESTUDIO FINANCIERO

12.1 NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

COSTOS FINANCIEROS - PRÉSTAMO

Monto: 40.000.000
 Plazo: 60 meses
 Forma de pago: Mensual vencido
 Tasa de interés anual: 23,00%
 Tasa de interés: 1,92% mensual sobre saldos
 Valor de la Cuota: 1.127.618,84

MES	ABONO A CAPITAL	ABONO A INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0			40.000.000,00
1	360.952,18	766.666,67	39.639.047,82
2	367.870,43	759.748,42	39.271.177,40
3	374.921,28	752.697,57	38.896.256,12
4	382.107,27	745.511,58	38.514.148,85
5	389.430,99	738.187,85	38.124.717,86
6	396.895,08	730.723,76	37.727.822,78
7	404.502,24	723.116,60	37.323.320,54
8	412.255,20	715.363,64	36.911.065,34
9	420.156,76	707.462,09	36.490.908,58
10	428.209,76	699.409,08	36.062.698,82
11	436.417,12	691.201,73	35.626.281,70
12	444.781,78	682.837,07	35.181.499,92
13	453.306,76	674.312,08	34.728.193,16
14	461.995,14	665.623,70	34.266.198,02
15	470.850,05	656.768,80	33.795.347,97
16	479.874,67	647.744,17	33.315.473,30
17	489.072,27	638.546,57	32.826.401,02
18	498.446,16	629.172,69	32.327.954,87
19	507.999,71	619.619,13	31.819.955,16
20	517.736,37	609.882,47	31.302.218,79
21	527.659,65	599.959,19	30.774.559,14
22	537.773,13	589.845,72	30.236.786,01
23	548.080,45	579.538,40	29.688.705,57
24	558.585,32	569.033,52	29.130.120,25
25	569.291,54	558.327,30	28.560.828,71
26	580.202,96	547.415,88	27.980.625,75
27	591.323,52	536.295,33	27.389.302,23
28	602.657,22	524.961,63	26.786.645,01





MES	ABONO A CAPITAL	ABONO A INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
29	614.208,15	513.410,70	26.172.436,86
30	625.980,47	501.638,37	25.546.456,39
31	637.978,43	489.640,41	24.908.477,96
32	650.206,35	477.412,49	24.258.271,62
33	662.668,64	464.950,21	23.595.602,98
34	675.369,79	452.249,06	22.920.233,19
35	688.314,37	439.304,47	22.231.918,82
36	701.507,07	426.111,78	21.530.411,75
37	714.952,62	412.666,23	20.815.459,13
38	728.655,88	398.962,97	20.086.803,26
39	742.621,78	384.997,06	19.344.181,47
40	756.855,37	370.763,48	18.587.326,11
41	771.361,76	356.257,08	17.815.964,35
42	786.146,19	341.472,65	17.029.818,16
43	801.214,00	326.404,85	16.228.604,16
44	816.570,60	311.048,25	15.412.033,56
45	832.221,53	295.397,31	14.579.812,03
46	848.172,45	279.446,40	13.731.639,58
47	864.429,08	263.189,76	12.867.210,50
48	880.997,31	246.621,53	11.986.213,19
49	897.883,09	229.735,75	11.088.330,10
50	915.092,52	212.526,33	10.173.237,58
51	932.631,79	194.987,05	9.240.605,79
52	950.507,23	177.111,61	8.290.098,56
53	968.725,29	158.893,56	7.321.373,27
54	987.292,52	140.326,32	6.334.080,75
55	1.006.215,63	121.403,21	5.327.865,12
56	1.025.501,43	102.117,41	4.302.363,69
57	1.045.156,87	82.461,97	3.257.206,82
58	1.065.189,05	62.429,80	2.192.017,77
59	1.085.605,17	42.013,67	1.106.412,60
60	1.106.412,60	21.206,24	0,00





13. ESTUDIO LEGAL

Normatividad para el funcionamiento de un establecimiento comercial en la República de Colombia.

- Ley 1258 de 2008 por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada.

El proceso de formación de una S.A.S debe seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Consulte que sea posible registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

Paso 2. Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad. Recomendamos cualquiera los siguientes.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.





Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

Adicional a esto se debe tener en cuenta la siguiente normatividad:

- Decreto 3075 de 1997 por el cual se establecieron las condiciones básicas de higiene en la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos.
- Normas Municipales relacionadas con el Plan de Ordenamiento Territorial, uso del suelo, ubicación y actividad comercial, horario permitido e intensidad auditiva.
- Ley 9 de 1979 y sus Decretos reglamentarios, por la cual se dictan Medidas Sanitarias.
- Matricula Mercantil
- Tarifa de contribución a Sayco - Acinpro por derecho de autor, generados por la explotación comercial de la música en los establecimientos.
- Tarifa de contribución a bomberos
- Impuesto de Declaración de Renta
- Impuesto de Industria y Comercio





CONCLUSIONES

Del estudio de mercado, se puede concluir que la idea de negocio es viable, que existe un mercado en la ciudad de Bucaramanga interesado en la oferta de comida saludable, mercado que aún no se ha desarrollado lo cual hace más interesante el desarrollo de la idea.

El sector de hotelería y restaurantes está creciendo con excelentes expectativas a nivel nacional, lo cual se ve reflejado en el aumento de la oferta de franquicias de restaurantes tipo gourmet y de nuevas alternativas de mercado.

El perfil de consumidor es el conformado por estudiantes, trabajadores, vegetarianos, y personas que interesadas en controlar la ingesta de calorías y grasas. Así como también población flotante que es constante en el sector por ser una zona con gran actividad comercial, reunir empresas, bancos, clínicas y centros de estudio.

Por aspectos que se presentan en la ciudad como la congestión del tráfico y distancias en la ciudad, la población flotante se ve en la necesidad de almorzar en el sector lo cual aumenta la posible demanda.

Estar entre los oferentes pioneros de comida natural y saludable, se puede fidelizar los demandantes de estos productos, fortaleciendo así la marca lo que permitiría expandir rápidamente el negocio hacia otros sectores de la ciudad o del área metropolitana.





Las alianzas con centros de acondicionamiento físico, centros de adelgazamiento, médicos nutricionistas, entre otros, son fundamentales para penetrar el mercado de las personas interesadas en llevar una alimentación saludable.

La participación en eventos que congreguen el segmento objetivo de mercado puede facilitar el reconocimiento de esta oferta en el mismo.

Aunque el proyecto se muestre viable para la ciudad de Bucaramanga, hay que considerar la posibilidad de ingreso de competidores con marca posicionada en el país, quienes fácilmente pueden lanzar productos sustitutos o abarcar el mercado de “All Natural”, se espera que cuando se dé la entrada de competidores de ese tipo el negocio este fortalecido y sea reconocido por los habitantes de la ciudad de Bucaramanga. Así mismo se estudiara la oportunidad de ir integrando nuevos aspectos a “All natural”, como combos o paquetes de productos a fin de lograr la fidelización del cliente.





BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de Desarrollo de Bucaramanga, 2012-2015.

AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, Plan Integral Metropolitano de Bucaramanga.

OBSERVATORIO DE MERCADO DE TRABAJO DE BUCARAMANGA. Diagnóstico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo del Área Metropolitana de Bucaramanga.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Población y Demografía de los Municipios de Colombia.

INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY. Artículo del Portal Informativo, Triunfa en Nueva York por su propuesta de comida rápida saludable.

UNILEVER. Encuestas de Opciones de Comida Saludable.

RIVERA GODOY JORGE, RUIZ ACERO DANIEL. Artículo Universidad del Norte, Análisis del Desempeño Financiero de Empresas Innovadores del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia.





ANEXOS

A. ASPECTOS GENERALES DE LA IDEA DE NEGOCIO

DESCRIPCIÓN Y VARIABLES DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

IDEA DE NEGOCIO					VARIABLES A EVALUAR			
N°	NOMBRE	DESCRIPCIÓN			PRECIO ESTIMADO DE VENTA POR UNIDAD DE VENTA	COSTO DIRECTO ESTIMADO POR UNIDAD DE VENTA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD DE VENTA	
1	Comida Natural y Saludable	Restaurante que ofrece durante todo el día una variedad de desayunos, snacks, almuerzos y comidas preparados de manera natural y saludable, utilizando aceites naturales, leches de almendras, nueces y coco, verduras, stevia, panes y pastas integrales.			15.000	7.000	8.000	
MAS VARIABLES A EVALUAR					DECISIONES A TOMAR			
N°	Valor estimado de las inversiones necesarias para iniciar el negocio (i)	Capital del que dispone y aportaría al negocio como inversionista	Deuda que tomaría el negocio para completar la inversión inicial	Valor estimado de las erogaciones por pagos fijos mes (ii)	Utilidad esperada mes por "invertir" en el negocio (iii)	"Viabilidad" (iv) del negocio para usted: A, Alta; M, Media; B, Baja	"Iniciaría" el negocio?: S, Si; N, No	Escriba 1 para la idea que más le atrae, 2 y 3 para las siguientes en su orden
1	79.892.000	30.000.000	49.892.000	21.164.000	7.000.000	A	S	1





FORMATO DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Desarrollo del Producto

ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN					
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
			5	4	3	2	1	
GRADO DEL PROBLEMA QUE SOLUCIONA	El producto o servicio es solución a un "SIGNIFICATIVO" problema o necesidad	El problema a solucionar no genera grandes complicaciones a quienes lo "viven"						
	Comida Natural y Saludable			X				
NECESIDAD DEL CLIENTE (por el producto o servicio)	Claramente identificada en un amplio sector que lo urge como solución	Necesidad no identificada						
	Comida Natural y Saludable			X				
GRADO DE INNOVACIÓN	El producto o servicio presenta un grado de innovación radical	El producto o servicio no presenta innovación alguna						
	Comida Natural y Saludable			X				
DIFERENCIACIÓN	Será fácil e impactantemente reconocible	Será un producto o servicio no diferenciado						
	Comida Natural y Saludable		X					
TIPO DE FUTURA EMPRESA (basada en el producto o servicio)	Novedosa, exportadora o de gran tamaño	Tradicional, local o de regular o pequeño tamaño						
	Comida Natural y Saludable					X		

Desarrollo del Mercado Objetivo

ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN					
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
			5	4	3	2	1	
TAMAÑO DEL MERCADO	Un amplio sector urge el producto o servicio	Un pequeño sector lo urge						





ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN				
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL	
			5	4	3	2	1
	Comida Natural y Saludable				X		
DEMANDA POTENCIAL	El producto o servicio tendrá un alto número de compradores y de recompra	Tendrá un bajo número de compradores y de recompra					
	Comida Natural y Saludable				X		
ACCESO A LOS CLIENTES	El producto o servicio tendrá una acogida y aceptación inmediatas	Tendrá una lenta acogida y aceptación					
	Comida Natural y Saludable			X			
FACTORES DEMOGRAFICOS	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa					
	Comida Natural y Saludable		X				
FACTORES SOCIO-CULTURALES	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa					
	Comida Natural y Saludable		X				
FACTORES ECONOMICO-FIN.	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa					
	Comida Natural y Saludable		X				
FACTORES POLITICO-LEGALES	Tendrán influencia favorable	Tendrán influencia negativa					
	Comida Natural y Saludable			X			





Sector de Negocios

ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN				
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL	
			5	4	3	2	1
ACTUAL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	Altamente favorable para el negocio	No tienen influencia					
	Comida Natural y Saludable			X			
DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS	Alta disponibilidad, fácil consecución	Materiales o recursos escasos o importados					
	Comida Natural y Saludable			X			
SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA	En crecimiento	En declive					
	Comida Natural y Saludable		X				
COMPETENCIA EXISTENTE	Ninguna competencia	Gran número de competidores					
	Comida Natural y Saludable					X	
PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA	Escaso sector suplido por la competencia	Amplio sector suplido por la competencia					
	Comida Natural y Saludable		X				
VENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA	Calidad y características superiores frente a la competencia	Los productos o servicios de la competencia son casi insuperables					
	Comida Natural y Saludable		X				
POSIBILIDAD DE FUTURA COMPETENCIA	Es muy difícil o imposible que se cree nueva competencia	Cualquier interesado podría entrar a competir					
	Comida Natural y Saludable					X	

more than food!





Aspectos Económicos - Financieros

ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN				
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL	
			5	4	3	2	1
GRADO DE INVERSIÓN	Será mínimo	Será alto					
	Comida Natural y Saludable				X		
CAPITAL DE TRABAJO (dinero necesario para operar y sostener el arranque de la empresa durante su inicio)	Será mínimo	Será alto					
	Comida Natural y Saludable				X		
BENEFICIO / COSTO	Positivo o altamente positivo	Bajo o negativo					
	Comida Natural y Saludable				X		
LIQUIDEZ ESPERADA	Positiva o altamente positiva	Baja o negativa					
	Comida Natural y Saludable				X		
FUENTES DE FINANCIACIÓN	No serán necesarias o se tienen disponibles	Absolutamente necesarias					
	Comida Natural y Saludable					X	

Cualidades del Empresario

ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN				
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL	
			5	4	3	2	1
NIVEL DE EDUCACIÓN	Estudios superiores universitarios pertinentes	No es profesional					
	Comida Natural y Saludable				X		
EXPERIENCIA PRÁCTICA FRENTE A LA IDEA DE NEGOCIO	Posee largo tiempo de experiencia frente a la idea	Es totalmente nuevo en el área de la idea					
	Comida Natural y Saludable					X	





ASPECTO	ESCALA		CALIFICACIÓN					
	ALTO POTENCIAL	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL			BAJO POTENCIAL		
			5	4	3	2	1	
CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍAS REQUERIDAS PARA EL NEGOCIO	Buen dominio de las mismas para beneficio del negocio	No tiene conocimiento sobre las que se requieren						
	Comida Natural y Saludable					X		
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	Lo conoce y maneja con solvencia	No tiene conocimiento alguno del negocio						
	Comida Natural y Saludable				X			
OTROS RECURSOS O HABILIDADES ADICIONALES CON QUE CUENTA (profesiones, experiencias, experticias de carácter interdisciplinario)	Altamente aplicables y beneficiosos para el negocio	No requeridos para el negocio						
	Comida Natural y Saludable					X		

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

IDEA	Comida Natural y Saludable
DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO	19
MERCADO	29
SECTOR INDUSTRIAL	27
ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	14
CUALIDADES DEL EMPRESARIO	12
VALORACIÓN PROMEDIO	20





B. CANVAS DE LA IDEA DE NEGOCIO



SOCIOS CLAVE

Realizar alianzas estratégicas entre no competidores, entre estas:

- Médicos nutricionistas
- Spa´s
- Centros de acondicionamiento físico

ACTIVIDADES CLAVE

Las principales actividades clave a realizar por la empresa en primera instancia es la degustación de nuestro productos para dar a conocer la





marca, posteriormente un excelente servicio al cliente a fin de una vez lograda la captación este se fidelice con “All Natural”.

Solucionar de inmediato los posibles problemas que pueden presentarse con nuestros clientes.

RECURSOS CLAVE

Dentro de los recursos clave físicos tenemos los puntos estratégicamente ubicados y los elementos necesarios de la cocina a fin de satisfacer la necesidad del cliente en el menor tiempo posible.

Recursos económicos para contar con el capital de trabajo a fin de cubrir los gastos diarios.

Recursos intelectuales de buen nombre y posicionamiento de la marca una vez esta se encuentre instalada en el mercado, lo que es conocido como el “good will”

Por último y el más importante nuestro recursos humano, de ellos dependerá el buen nombre, servicio, atención y fidelización de nuestros clientes.

PROPUESTA DE VALOR

Ofrecer a nuestros clientes variedad de alimentos saludables de alta calidad, autoservicio que permite a los clientes armar su propio menú, rápida entrega, ambiente agradable, servicio de entrega a domicilio con descuentos por cantidad.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En primera instancia a través de las diferentes campañas planteadas dentro de los canales lograr una captación de clientes de nuestro mercado objetivo a fin de que a la hora de escoger se inclinen por “All Natural”





Una vez suceda la captación es lograr la fidelización de los clientes a través de las diferentes estrategias de mercadeo como los domicilios gratis, entre otros. Las anteriores estrategias a fin de lograr la felicidad de nuestros clientes con la empresa.

Por ultimo una vez lograr la retención de los clientes, esto hace referencia a entrenar al personal a fin de que no exista una mala cara o una mala atención que ocasione que el cliente no vuelva y de una mala imagen de nuestra compañía. Por el contrario que nuestro servicio lo motive a visitar nuestros establecimientos cada vez más.

CANALES

- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes y/o tarjetas de presentación.
- Publicar anuncios en revistas o internet.
- Colocación de Puestos para la degustación de nuestros productos.
- Anuncios radiales.
- Anuncios televisivos.

ESTRUCTURA DE COSTOS

El 50% con aportes de los propietarios del negocio y el restante 50% a través de un crédito bancario.

SEGMENTO CLIENTES

Nuestros clientes son personas interesadas en consumir alimentos nutritivos y saludables, de buen sabor y a precios accesibles, estudiantes, trabajadores, vegetarianos, y personas que interesadas en controlar la ingesta de calorías y grasas. Personas de la ciudad de Bucaramanga que convergen en el barrio Cabecera del Llano, entre 15 y 49 años de edad.





LÍNEAS DE INGRESOS

Facturación Directa. Medio de pago en efectivo inicialmente y con tarjeta débito y crédito a futuro.

C. MENU EAT WELL

4/8/2014

Eat Well » Menu



[INICIO](#)

[NUESTRO MENU >>](#)

[TIPS SALUDABLES](#)

[EMPRESA](#)

[GALERÍA](#)

[ESCRIBANOS](#)

Nuestro Menú



Wrap Thai Chicken

Wrap en pan servilleta con pollo agridulce, jamones, queso mozzarella, pimientos asados, cebollitas caramelizadas,



Wrap BBQ Roast Beef

Wrap en pan servilleta con Roast beef BBQ, jamon, queso mozzarella, pimientos asados,



Ensalada de Atun

Lomitos de atun, laminas de huevo, lechuga, cebollitas ocañeras, laminas de pepino,



Ensalada Chicken and Bacon

Pechuga de pollo, tocineta, queso mozzarella, lechuga,

<http://eatwell.com.co/menu/>

1/3





4/8/2014

Eat Well » Menu

[Leer más](#)

cebollitas caramelizadas,

tomate cherry, maíz

tomates cherry, cebollitas
ocañeras, aguacate,

[Leer más](#)

[Leer más](#)

[Leer más](#)



Chicken baguette

Club baguette

Pechuga de pollo, queso
holandes, tomate, lechuga,
cebolla, salsa de la casa.
Acompañado de papa chip o a la
francesa.

Club baguette

[Leer más](#)

[Leer más](#)

D. MENÚ ALL NATURAL

BREAKFAST TIME

Desayunos acompañados de Agua o Café

Desayuno Proteínico

Opción de personalizar un licuado con Whey Protein u opción de preparar un
licuado con la proteína que el cliente aporte. **\$ 5500**

Bowl de Avena

Avena en Hojuelas con canela, acompañadas de frutas a elección, con opción
de adicionar proteínas (whey protein o claras de huevo). **\$ 6000**

Eggs & Eggs Whites

Huevos o claras de huevos al gusto. **\$ 5500**

Huevos Mexicanos (Aguacate, Frijoles Negros, Queso, Cilantro y Pico de Gallo)
\$ 6500

Huevos Tocinetos (Tocineta Norma o Ahumada y Queso) **\$ 7000**

Huevos Verdes (Espinaca, Champiñones y Queso) **\$ 6000**

Huevos Personalizados. **\$ 7000**





Greek Yogurt

Yogurt Griego acompañado de (Frutos secos a elección, Granola, Arándanos, Almendras y Miel) **\$ 6500**

DRINKS

Jugos Sencillos (Naranja, Toronja, Mandarina y Zanahoria) **\$ 3500**

Jugo Verde (Toronja, Apio, Perejil y Piña) **\$ 4000**

Jugo Detox (Piña, Jengibre, Manzana, Apio y Pepino) **\$ 4000**

Jugo Tropical (Naranja, Fresa y Piña) **\$ 4000**

Jugo Amanecer (Papaya y Naranja) **\$ 3500**

Jugo Energía (Maduro, Fresa y Papaya) **\$ 4000**

Licuidos Sencillos (Nuez, Plátano, Chocolate, Fresa y Vainilla) **\$ 5000**

Licuidos Combinados (Leche de Almendras, de Coco o de Soya e ingredientes de Licuado Sencillo) **\$ 5000**

Jugo Personalizado (Agua o leche de almendras, de coco o de soya, combinación de frutas de su preferencia) **\$ 5000**

SALADS & WRAPS

Acompañados de Proteína a elección (Carne **\$ 15000**, Pollo **\$ 15000**, Pescado **\$ 17000**, Camarones **\$ 17000** o Huevo **\$ 11000**)

Mexicana (Frijoles Negros, aguacate, queso, maíz, pico de gallo en mix de lechugas)

Thai (Pimientos asados, Cebollas Caramelizada, salsa thai, queso en mix de lechugas)

Stimulate (Espinaca, mango, zanahoria, almendras, edadame, en mix de lechugas con vinagre balsámico)

Raise (Espinaca, garbanzos, pepino, tomates secos, tomates, maíz, champiñón, pimientos, cebolla en mix de lechugas)

Prepáralo a tu gusto

BOWLS DE ARROZ, QUINOA O PASTA

Acompañados de Proteína a elección (Carne **\$ 15000**, Pollo **\$ 15000**, Pescado **\$ 17000**, Camarones **\$ 17000** o Huevo **\$ 11000**)

Broccoli (Brócoli, Maní, Zanahoria, Soja, Cebolla)





Mediterranean Power (Hojas Verdes, Pimentones asados, Cebolla, Tomate, Almendras, Queso Feta, Pepino y aceitunas)

Corn Soul (Maíz fresco, frijoles negros, repollo, queso, cebolla, pico de gallo y salsa bbq)

Prepáralo a tu gusto

SOUPS

Wonton Soup (Sopa Japonesa, dashi, vegetales, champiñones, chili acompañada de 4 wontones a elección) \$ 7000

Ramen Soup (Sopa Japonesa, pasta ramen, pollo, vegetales y queso tofu) \$ 7000

Limonaria Soup (Caldo de limonaria picante, pasta de arroz, zanahoria, tomate, champiñón, cilantro y soja, acompañada de proteína a elección) \$ 7000

Daily Soup \$ 5500

DAILY MENU

Día a día se ofrecerá un menú a precio especial, que incluya plato fuerte, bebida y postre. \$ 15000

BEVERAGES

Café \$ 2500

Té Verde \$ 2500

Agua de Jamaica \$ 2500

Agua de Piña \$ 2500

Burbujas al natural (Agua de frutas gasificada) \$ 5000

Piña Colada con Whey Protein \$ 4000

Agua Natural \$ 2500

AT ANY TIME

Cookies \$ 1500

Bowl de Frutas \$ 3500

MiniWraps \$ 5000

Empanadas de Platano \$ 2500

Yogohelado frutal \$ 5000

